

*Date de dépôt: 7 juin 2006*

*Messagerie*

## **Rapport du Conseil d'Etat**

**au Grand Conseil sur la motion de M<sup>m</sup>es et MM. Charles Beer, Thierry Apothéloz, Christian Brunier, Loly Bolay, Alain Charbonnier, Antoine Droin, Alain Etienne, Laurence Fehlmann Rielle, Marianne Grobet-Wellner, Sami Kanaan, Véronique Pürro, Albert Rodrik, Maria Roth-Bernasconi, Françoise Schenk-Gottret et Carlo Sommaruga pour un engagement urgent des pouvoirs publics contre le chômage dans le secteur bancaire**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 29 novembre 2002, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une motion qui a la teneur suivante :

*LE GRAND CONSEIL,*

*considérant :*

- la crise conjoncturelle et structurelle sans précédent que traverse le secteur bancaire genevois ;*
- les annonces et décisions de centaines de suppressions de places de travail et licenciements ;*
- l'importance de maintenir l'emploi du plus grand nombre en terme économique et en terme social;*

*invite le Conseil d'Etat*

- à convier sous son égide, l'ensemble des établissements de la place, les partenaires sociaux de la branche, les services de l'Etat intéressés, à une*

*réunion urgente de crise destinée à adopter des mesures permettant le maintien de l'emploi et des connaissances dans la branche ;*

- à adopter dans la concertation, un vaste plan de partage du travail couplé avec des mesures de formation continue;*
- à encourager, par des processus de requalification et recyclage, des reconversions durables.*

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

### **Le contexte**

Comme le rappellent les considérants de cette motion acceptée à la fin de l'année 2002, le marché du travail dans le secteur « banque et finance » s'est considérablement durci à la fin de l'année 2001.

Ainsi, entre 2002 et 2003, le nombre de chômeurs à Genève a augmenté de plus de 50% dans ce secteur, touché par de nombreux licenciements collectifs. Cette situation a conduit les autorités à mettre en place une structure ad hoc, consacrée aux personnes actives dans cette branche économique.

Il convient de préciser que la situation a évolué positivement depuis, puisque le nombre de chômeurs de ce secteur d'activité a diminué de 18 % entre avril 2005 et avril 2006.

### **La situation particulière du secteur « banque et finance »**

Il faut souligner d'emblée, et le recul permet de confirmer cet état de fait, que la situation vécue par le secteur "banque et finance" entre 2002 et 2003 a été provoquée, pour partie par des raisons conjoncturelles, mais surtout par une évolution structurelle majeure imposant à de nombreux travailleurs d'envisager une reconversion professionnelle.

Or, les cadres du secteur bancaire, au profil très spécialisé, et souvent très qualifié, étaient souvent peu préparés à une telle éventualité; ils se sont retrouvés, par ailleurs, sur un marché de l'emploi opaque, où il est difficile de mettre en relation offre et demande. Cette situation constituait un frein majeur à leur réinsertion professionnelle.

### **Une action conjointe des pouvoirs publics et du secteur privé**

Face à cette situation, le département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures (DEEE) a sollicité le département de l'instruction publique (DIP) et des acteurs de la place financière genevoise, pour tenter d'y apporter une solution. Destinée à tout cadre du secteur bancaire et financier s'interrogeant sur la suite de son parcours professionnel, quelle que soit sa situation en termes d'emploi, une plate-forme « Cadre Finance Carrière » (CFC) a été mise en place le 1<sup>er</sup> septembre 2003. Subsidaire à toutes les autres mesures publiques et privées existantes, cette prestation fut une première du genre en Suisse.

Dès son lancement, l'objectif avoué de la plate-forme CFC a consisté à favoriser la mobilité professionnelle des cadres et à fluidifier le marché de l'emploi dans ce secteur, en le rendant plus transparent.

De plus, il faut rappeler ici que parallèlement à cette mise en place d'une structure innovante, l'office cantonal de l'emploi a créé – en 2003 – une agence spécialisée dans le placement des demandeurs d'emploi provenant des secteurs bancaire et financier.

### **Activités depuis 2003 de la plate-forme « Cadre Finance Carrière »**

Face à une demande de plus en plus importante, cette prestation a été élargie à l'ensemble des secteurs d'activité. Cette décision a été soutenue unanimement, qu'il s'agisse des partenaires professionnels ou des responsables politiques. A cette fin, la poursuite du projet réclamait une meilleure formalisation du cadre de cette prestation. C'est ainsi qu'une association réunissant les partenaires professionnels et les services compétents de l'Etat a été créée.

Depuis le 10 janvier 2005, « Cadre Transition Carrière » (CTC) a remplacé « Cadre Finance Carrière » et répond au projet d'élargissement sectoriel.

Le rapport d'activité 2005, annexé au présent rapport, décrit de manière complète l'activité de cette structure.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

### AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :  
Robert Hensler

Le président :  
Pierre-François Unger

Annexe:  
*Rapport d'activité 2005 de Cadre Transition Carrière*



## **ASSEMBLEE GENERALE DU 15 NOVEMBRE 2005**

- **RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE - (du 20.10.2004 au 30.10.2005)**

## Rapport annuel d'activité

(du 20.10.04 au 30.10.05)



### 1. Quel est le but de Cadre Transition Carrière ?

Cadre Transition Carrière (CTC) est une association qui offre un ensemble de prestation de conseils destiné à tout cadre de tout secteur s'interrogeant sur la suite de son parcours professionnel, qu'il soit en emploi ou à la recherche d'un nouveau travail. Dans ce sens, son objectif est de favoriser la mobilité professionnelle des cadres et rendre plus fluide le marché de l'emploi.

CTC vise à renforcer le partenariat entre l'Etat et les entreprises dans un cadre associatif neutre et indépendant.

CTC est aussi une plate-forme au service des entreprises. En véritable partenaire des Ressources Humaines, elle aide les entreprises dans leur mission de recrutement mais aussi dans le cadre de licenciements.

### 2. Qui a fréquenté Cadre Transition Carrière ?

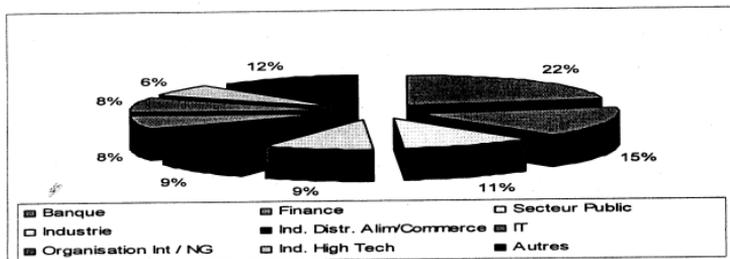
La plate-forme Cadre Transition Carrière est opérationnelle depuis le 15 septembre 2003. Au 15 octobre 2004, un total de 155 personnes (pour 174 entretiens) occupant ou ayant occupé des postes de cadres s'était rendu chez Cadre Transition Carrière.

Cette année, 123 cadres ont consulté CTC. A noter que les cadres chevauchant deux exercices n'ont pas été comptabilisés dans ce total. La totalité des entretiens se monte à 195.

#### 2.1. Profil du cadre :

Age	Moyenne : 41 ans
Sexe	77% des cadres sont des hommes
Années d'expérience professionnelle	Moyenne : 16.8 ans
Nombre d'employeurs	Moyenne : 4.3
Nombre de postes occupés	Moyenne : 5.7

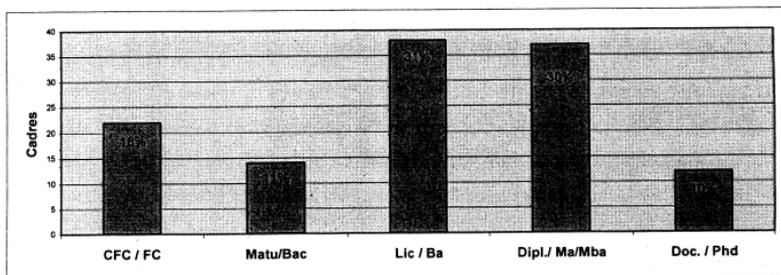
#### 2.2. Secteurs :



La Banque reste le secteur prédominant. En effet, la mutation structurelle se poursuit et se traduit par des réorganisations internes ou des fusions et acquisitions; par voie de conséquences des pans entiers de métiers sont re-évalués ou externalisés.

La proportion des métiers de spécialistes et des responsables d'équipe est relativement équilibrée. Le constat reste le même que dans le précédent rapport : la mobilité de certains métiers de spécialistes est très réduite. Cette tranche de la population se retrouve donc relativement vulnérable et éprouvera davantage de difficultés à rebondir. A noter que 22% des cadres sont des quinquagénaires et ont aussi du mal à se repositionner sur le marché du travail.

### 2.3. Niveaux de formation :

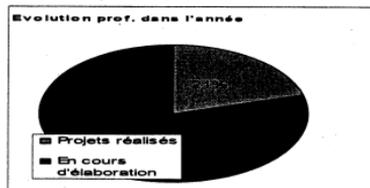
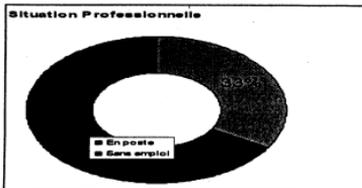


Les trois-quarts des cadres (71%) possèdent au moins une licence universitaire et plus de la moitié d'entre eux ont complété leur formation par un diplôme post grade. Moins d'un tiers des cadres (29%) sont au bénéfice soit de l'équivalent d'une maturité fédérale ou d'un certificat fédéral de capacité (CFC), soit ont suivi à un moment ou l'autre de leur carrière une formation continue (FC). Statistiquement, il est important

de relever que les universitaires ont deux fois plus de chances de retrouver rapidement un emploi.

#### 2.4. Situation professionnelle, avant et après :

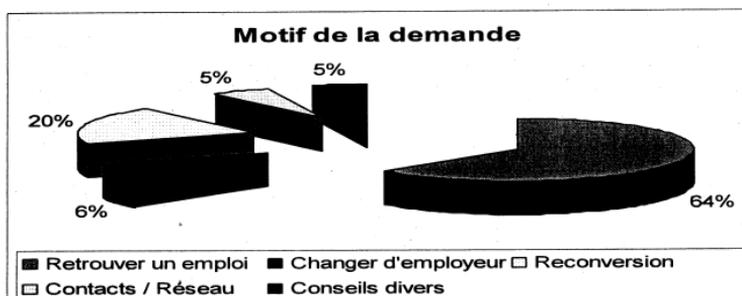
Le premier graphique montre qu'un tiers (33%) des cadres sont en poste contre 20% la première année de fonctionnement de CTC (sous l'appellation de Cadre Finance Carrière). Cette évolution démontre bien que le cadre se rend compte des difficultés du marché de l'emploi et cherche avant tout à anticiper les conditions de sa mobilité. Il est intéressant de relever sur le deuxième graphique que 21% des cadres sans emplois, retrouvent une nouvelle situation professionnelle dans l'année qui a suivi la fréquentation de la plate-forme CTC. Ce chiffre constitue un minimum, certains n'ayant pas informé CTC de leur réinsertion professionnelle.



### **3. Pourquoi a-t-on fréquenté Cadre Transition Carrière ?**

L'impact de la presse pour faire connaître CTC auprès du grand public a été considérable puisqu'un cadre sur deux a pris connaissance de CTC par ce biais. Le phénomène du bouche-à-oreille a joué un rôle important (1/4). Le dernier quart provient d'une collaboration avec les Offices Régionaux de Placements afin d'offrir les outils adéquats aux personnes en recherche d'un emploi. On peut dire qu'une proportion grandissante des cadres prend rapidement conscience de l'urgence d'une analyse de leur employabilité, tandis qu'une minorité éprouve le plus grand mal à anticiper les changements de carrière. Ceux-ci, doté d'une faible autonomie se rendent chez CTC de multiples fois.

### 3.1. Mobilité de la population :

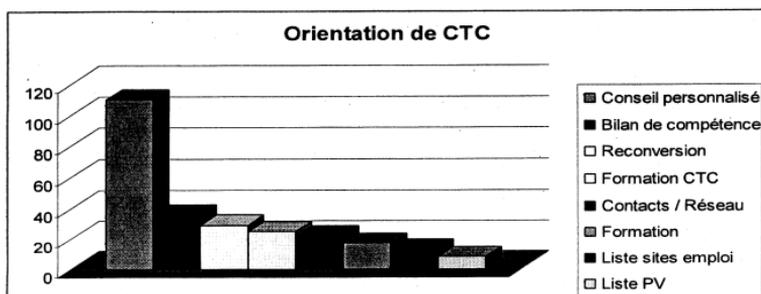


La grande majorité des cadres ont un objectif commun : retrouver un emploi. Ensuite viennent les personnes qui sont prêtes à un changement majeur dans l'évolution de leur carrière. Ceux-ci, souvent en poste, ont déjà entamé une réflexion profonde sur leur devenir professionnel, que cela soit en vue d'une reconversion ou, dans une moindre mesure, à des fins d'indépendance professionnelle.

Paradoxalement, le réseau de la plupart des cadres est pauvre, voire inexistant, ou sous exploité. On a aussi plutôt tendance à les voir agir par opportunité plutôt que par méthode. Une rigueur dans l'organisation de ce réseau, bien souvent sous-estimé, leur fait défaut.

## 4. Qu'en ont retiré les cadres ?

### 4.1. Mesures proposées :

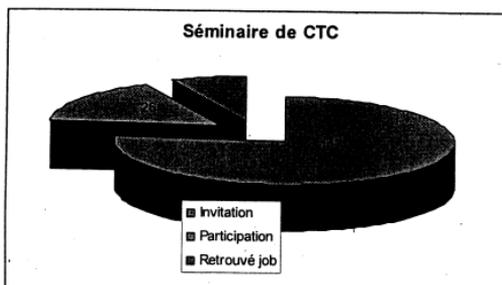


Chaque cadre a été reçu pour un entretien d'une durée moyenne de 2h00. Ces entretiens ont permis de dégager en général 2 propositions / pistes de solutions pour la suite de la démarche.

Ces propositions englobent aussi bien le bilan de compétences, l'orientation vers une création d'entreprise, la remise d'une liste de sites de l'emploi dans le monde ainsi que les conseils en formation et dans une moindre mesure l'identification de postes vacants.

Par rapport au travail effectué la première année, CTC a affiné sa méthodologie en ciblant beaucoup plus sur le cas particulier de chaque personne. Une écoute active permet de mieux comprendre les objectifs de chaque personne et de la mettre en rapport avec ce que le marché exige.

#### 4.2. Organisation de cours :



Cadre Transition Carrière a organisé un séminaire pour les cadres à trois reprises cette année et portant sur le "Marketing Personnel", d'une durée de trois jours, qui a eu lieu dans les locaux de la Fondation Genève Place Financière. Chaque cadre a reçu une invitation personnelle par messagerie électronique et 1 sur 4 a donné une suite positive. Une évaluation au terme du séminaire nous a permis de constater avec plaisir que les participants ont été unanimement satisfaits de son contenu ainsi que des prestations de l'intervenant. Dans les mois qui ont suivi le séminaire, 42 % des participants ont trouvé une nouvelle situation professionnelle !

Malgré ce taux de réussite relativement élevé, CTC souhaite non seulement encore l'améliorer mais surtout toucher plus de cadres. Une collaboration plus soutenue avec

les Offices Régionaux de Placements est envisagée. Fruit d'une étroite collaboration avec le Service de la Prospective de l'Office Cantonal de l'Emploi, Act'Formation sera dorénavant le nouveau partenaire de CTC en ce qui concerne ce séminaire portant sur "Le marketing de soi et comment valoriser ses compétences". Le programme, dont le contenu a été retravaillé en profondeur s'étendra sur une dizaine de jours et sera dispensé par plusieurs intervenants. La première est prévue pour la rentrée 2006.

### **5. L'action doit se faire en amont :**

Un des objectifs que s'était fixé Cadre Finance Carrière (CFC) était d'encourager les établissements à informer leurs postes vacants. Rapidement, nous avons constaté qu'ils n'avaient pas de réticences à communiquer ces informations, puisque la grande majorité ont "joué le jeu"; en effet, la plupart des établissements contactés affichait déjà leurs recherches en cours sur leur propre site ou alors par d'autres biais, notamment sur la internet, avec [www.jobup.ch](http://www.jobup.ch) ou [www.topjobs.ch](http://www.topjobs.ch), parmi d'autres.

Il est certain que le "pool" de candidats que détient CTC est intéressant pour une entreprise qui recherche des cadres au profil pointu. CTC souhaite avant toute chose établir un partenariat avec les entreprises, que ce soit directement avec les cadres sur la "sellette" ou avec les départements des Ressources Humaines, et entreprendre une action avant même que les personnes ne se retrouvent "sur le marché".

L'intervention de CTC a dans ces cas pour objectif d'accélérer la réalisation de nouveaux projets professionnels, et d'éviter ainsi aux cadres d'avoir à supporter le contexte difficile d'une situation de "sans emploi".

#### **5.1. Les objectifs de CTC ont-ils été atteints ?**

La première question qui s'était posée au moment du lancement du projet pilote a été : "quel accueil le marché va-t-il réserver à CTC?".

La réponse est unanime en ce qui concerne les cadres : ils apprécient particulièrement sa proximité du marché et du monde des entreprises ainsi que son approche individualisée et pragmatique. Il n'y a pas non plus de compteur qui tourne et la confidentialité est strictement respectée. Ces aspects sont très appréciés par les cadres et la rendent unique en son genre.

La réponse des entreprises est également très favorable. CTC est une alternative intéressante aux cabinets de recrutements du fait qu'elle ne poursuit pas d'objectifs

commerciaux. En effet, son approche est purement qualitative, objective et neutre. CTC est également une alternative intéressante aux sociétés d'outplacement d'abord par sa gratuité, mais surtout par la disponibilité qu'elle offrira aux cadres et son orientation vers des résultats à court terme. Bref, un relais efficace.

## **6. La pérennité de Cadre Transition Carrière :**

Sur la base des résultats évalués sur la première année, Monsieur Carlo Lamprecht, Conseiller d'Etat, avait chargé le Comité de Pilotage de mettre en place l'élargissement et la pérennisation du projet.

### **6.1. Une Association à but non lucratif :**

Il n'est plus nécessaire de prouver l'utilité de la plate-forme CTC, puisque les chiffres cités plus haut le démontrent clairement.

Même si la conjoncture semble être plus favorable, notamment pour le secteur de la Banque / Finance, nous savons que le problème structurel demeurera en ce qui concerne l'encadrement dans ce secteur comme dans d'autres secteurs d'activité. En effet, le redimensionnement des fonctions de cadres dans toutes les entreprises est un fait avéré.

De la création de mobilité professionnelle, au cœur du projet, a découlé la nécessité d'élargir cette prestation à l'ensemble des secteurs d'activité. Comme vous avez pu le lire dans ce rapport, l'élargissement est en vigueur depuis janvier 2005. Cette volonté d'élargissement est soutenue unanimement, qu'il s'agisse des partenaires professionnels ou des responsables politiques.

A cette fin, la poursuite des activités de CTC a réclamé une formalisation du cadre de cette prestation sous la forme d'une association, qui a été créée en août de cette année, et réunissant les partenaires professionnels et les services compétents de l'Etat, afin de lui garantir une viabilité financière.

En conclusion, grâce à cette nouvelle association, il est possible d'accroître le caractère préventif d'une prestation unique dans un contexte où les mesures existantes visent souvent à traiter les problèmes plutôt qu'à les prévenir.

## **7. Rappel :**

Le projet a été mis en place sur mandat de Monsieur Carlo Lamprecht, Conseiller d'Etat chargé du département de l'économie du canton de Genève. Depuis sa phase initiale il est conduit par un Comité de Pilotage paritaire, composé des personnes suivantes :

M. Yves Perrin (Président)	Directeur du marché du travail, département de l'économie
M. François Larrey	Conseiller pour la formation de la Fondation Genève Place Financière
M. Maxime Morand	Directeur des ressources humaines Lombard, Odier, Darier, Hentsch & Cie
M. Grégoire Evéquoz	Directeur Général de l'Office pour l'orientation, la formation continue et professionnelle
M. Neil Ankers	Directeur général de l'Office cantonal de l'emploi
M. David Maggio	Directeur de CTC

Ont fait également partie du groupe de travail préparatoire, aux côtés des membres du Comité de Pilotage

Mme Myriam Darfeuille	Membre de la direction des Ressources Humaines, Union Bancaire Privée
M. Michel Girardclos	Directeur de DBM Challenge Career Consulting SA
Mme Carol Singarella	Directrice, Office cantonal de l'emploi
M. François Villars	Directeur, Office cantonal de l'emploi.

#### Personnes de contact

Yves Perrin (Président) Directeur du Marché du Travail Département de l'Economie, de l'Emploi et des affaires Extérieures Tél. 022 327 04 79 • Fax 022 327 04 80 <a href="mailto:yves.perrin@etat.ge.ch">Mailto:yves.perrin@etat.ge.ch</a>	David Maggio Directeur Cadre Transition Carrière c/o CEBIG 28, blvd Pont-d'Arve/1205 GE Tél-fax. 022 321 54 25 <a href="mailto:maggio@actc.ch">Mailto:maggio@actc.ch</a>
---	---