

## L'évolution du marché du travail dans le secteur des services financiers

### **Rapport final de synthèse**

Juillet 2003

## **AMOS A** **Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug**

en collaboration avec

- **le Verband Zürcherischer Kreditinstitute**
- **l'Association suisse d'assurances**
- **l'Association suisse des employés de banque**
- **la Société suisse des employés de commerce**

L'ensemble des rapports du projet „L'évolution du marché du travail dans le secteur des services financiers“ comprend, outre le présent rapport final de synthèse et les scénarios pour le marché du travail de demain, les quatre rapports de travail ci-après (disponibles uniquement en allemand) qui peuvent être consultés sur Internet sous [www.amosa.net](http://www.amosa.net):

- Befragung der Arbeitgeber zur Nachfrage nach Arbeitskräften
- Analyse der offenen Stellen – eine Momentaufnahme
- Das Profil der Stellen Suchenden – eine Momentaufnahme
- Die Erfahrungen der RAV-Beratenden aus der Vermittlungstätigkeit

## Organisation du projet

### *Mandants*

Association des offices suisses du travail, Conférence régionale de Suisse orientale  
Kantonales Arbeitsamt Appenzell Ausserrhoden  
Arbeitsamt des Kantons Appenzell Innerrhoden  
Kantonales Arbeitsamt Glarus  
KIGA Graubünden  
Arbeitsamt des Kantons Schaffhausen  
Amt für Arbeit des Kantons St.Gallen  
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau  
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
et  
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau  
Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug

### *Comité de pilotage*

Hans-Peter Burkhard, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
Hermann Engler, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau  
Susanne Erdös, Société suisse des employés de commerce, section zurichoise  
Paul Gemperle, Association suisse des employés de banque  
Mary-France Goy, Association suisse des employés de banque  
Bernhard Neidhart, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug  
Karl Ruoss, Verband Zürcherischer Kreditinstitute  
Bruno Zeltner, Association suisse d'assurances

### *Chef de projet*

Erika Meins

### *Groupe de projet*

Andy Albin, KIGA Graubünden  
Monika Bärswyl, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
Daniel Breitenmoser, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
Lars Beer, Fachstelle für Statistik St.Gallen  
Erika Meins, AMOSA c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
Elena Rindisbacher, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau  
Agatha Thürler, KIGA Graubünden  
Andreas Weyermann, Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit Zug  
Christian Zimmermann, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau

### *Adresse de contact*

Direction du projet AMOSA  
c/o Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich  
Walchestrasse 19, Postfach  
8090 Zürich  
tél. 043 259 26 36  
courriel: [erika.meins@vd.zh.ch](mailto:erika.meins@vd.zh.ch)  
Internet: [www.amosa.net](http://www.amosa.net)

## Résumé

*Le secteur des services financiers est l'une des principales activités économiques de Suisse. Après avoir été longtemps l'un des moteurs de la croissance économique du pays, en particulier dans la région zurichoise, il est devenu, ces dernières années, un secteur qui licencie à tout-va. La présente étude, réalisée en commun par les offices du travail des cantons d'Appenzell Rh.-Ext., d'Appenzell Rh.-Int., d'Argovie, de Glaris, des Grisons, de Schaffhouse, de St.-Gall, de Thurgovie, de Zoug et de Zurich, vise à dresser le bilan de santé du marché du travail dans le secteur des services financiers et à quantifier les futurs besoins de main-d'œuvre. Ses résultats permettront de ré-évaluer la situation et de prendre des mesures ciblées. En voici, en bref, les principales conclusions.*

*La crise que traverse actuellement le secteur des services financiers n'est pas due uniquement à la faiblesse de la croissance nationale et mondiale mais également aux surcapacités créées dans les années 90. D'ici à 2010, quelques 40'000 à 60'000 emplois devraient encore disparaître dans toute la Suisse, dont 20'000 à 30'000 dans la seule région zurichoise, entre autres pour résorber les surcapacités. Les banques seront de loin les plus touchées par ces suppressions.*

*Aussi bien, aujourd'hui, les entreprises du secteur n'embauchent-elles guère; si elles ont des postes à pourvoir, elles puisent dans leurs réserves et ne publient pas d'annonces. Elles ne recourent pas non plus aux services des offices régionaux de placement (ORP). Le nombre des demandeurs d'emplois évolue à l'inverse de celui des emplois vacants. En un an et demi seulement, le nombre de demandeurs d'emploi provenant du secteur bancaire a quadruplé. Les trois quarts d'entre eux viennent du canton de Zurich. 80% sont de nationalité suisse et la proportion de cadres et de spécialistes est supérieure à la moyenne. Ils peuvent être divisés, de manière simplifiée, en deux groupes. Le premier se compose de cadres de sexe masculin dans la cinquantaine qui ont fait un apprentissage de banque et gravi un à un tous les échelons de la carrière bancaire. Leurs chances de retrouver un emploi sont jugées minces en raison de leur manque de flexibilité (ils sont trop spécialisés, ont des prétentions de salaire trop élevées, sont géographiquement peu mobiles). Le second se compose de femmes qui ont travaillé comme secrétaires, assistantes ou collaboratrices spécialisées. Plus jeunes en moyenne que les personnes de l'autre groupe, elles sont souvent entrées par la bande dans le secteur des services financiers. Leur bagage d'expériences diversifié et leur formation moins spécialisée permettent de définir comme bonnes leurs chances de retrouver un emploi.*

*Les instances du marché du travail et les organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs concernées ont reconnu la nécessité d'une action commune et élaboré des mesures. Ces mesures, dont une partie a déjà été mise en route, se déploient sur quatre fronts: le placement, la qualification des travailleurs et des demandeurs d'emploi, la collaboration entre instances du marché du travail et organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs et la politique du marché du travail.*

## 1. Le point de la situation

*Les services financiers sont d'une importance vitale pour le pôle économique zurichois*

Le secteur des services financiers<sup>1</sup> est l'une des principales activités économiques de Suisse. En 2000, les banques ont contribué à elles seules pour CHF 44 milliards, soit plus de 10%, au PIB de la Suisse.<sup>2</sup> Le secteur des services financiers joue également un rôle important en tant qu'employeur: en 2001, les banques et les assurances occupaient en Suisse 207'400 personnes, soit 5.7% de la population active.<sup>3</sup>

Il revêt une importance vitale pour le canton de Zurich où, selon les estimations, un quart des revenus en proviennent et dont l'économie dépend, directement ou indirectement, à 50% de sa santé.<sup>4</sup> Plus de 10% des actifs du canton de Zurich travaillent dans le secteur des services financiers; cette part atteint même 17% pour la Ville de Zurich.<sup>5</sup>

Depuis l'automne 2001, les suppressions d'emploi se multiplient dans ce secteur. Et, à la différence des années précédentes, les victimes de ces suppressions sont de plus en plus souvent des cadres et des spécialistes très qualifiés. Alors que le secteur des services financiers était considéré, récemment encore, comme une vraie "machine à créer des emplois", il est devenu aujourd'hui quasi impossible aux ORP de placer des demandeurs d'emploi dans la branche de la banque ou des assurances.

*Projet pilote pour l'observation du marché du travail de Suisse orientale, d'Argovie et de Zoug*

Partant du constat que le marché du travail ignore les frontières cantonales, les offices du travail des cantons d'Appenzell Rh.-Ext., d'Appenzell Rh.-Int., d'Argovie, de Glaris, des Grisons et de Schaffhouse ont créé en commun l'observatoire du marché du travail de Suisse orientale, d'Argovie et de Zoug (Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug; AMOSA). Dans un premier projet, réalisé en collaboration avec diverses organisations de la branche (le Verband Zürcherischer Kreditinstitute, l'Association suisse d'assurances, l'Association suisse des employés de banque et la Société suisse des employés de commerce), ils ont analysé la situation du marché du travail et la future demande de main-d'œuvre dans le secteur des services financiers.

La présente étude doit servir aux instances du marché du travail et aux organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs à élaborer une vision commune de l'évolu-

---

<sup>1</sup> Ce secteur comprend pour l'essentiel les différents groupes bancaires. Pour une définition plus détaillée, voir „Bestimmungsgrössen und Szenarien zur Entwicklung des Arbeitsmarktes bis im Jahr 2010“.

<sup>2</sup> SwissBanking (2001): Le secteur bancaire suisse

<sup>3</sup> OFS (2002): Recensement fédéral des entreprises de 2001

<sup>4</sup> BAK (2000): Metropole Zürich

<sup>5</sup> OFS (2001): Recensement fédéral des entreprises de 2000

tion à court et à moyen terme du marché du travail dans le secteur des services financiers et des mesures à prendre pour faire face aux mutations structurelles. Elle cherche à répondre à quatre grandes questions: Quelles sont les causes du chômage actuel? Quels sont les facteurs qui déterminent l'évolution du marché du travail et quel est le poids de chacun de ces facteurs? Comment se présente aujourd'hui la demande de main-d'œuvre et comment va-t-elle évoluer jusqu'en 2010? Quelles sont les caractéristiques des demandeurs d'emploi et quelles sont les caractéristiques déterminantes de l'employabilité?

Le projet comprend cinq études. Quatre d'entre elles, l'enquête auprès des employeurs, l'analyse des emplois vacants, l'analyse des profils des demandeurs d'emploi et l'analyse des expériences des conseillers<sup>6</sup> ORP en matière de placement ont été réalisées par un groupe de projet<sup>7</sup> formé de collaborateurs des cantons concernés. Les scénarios pour le marché du travail de demain ont été élaborés par le Schweizerische Institut für Banken und Finanzen de l'Université de St-Gall (prof. Beat Bernet). Les travaux se réfèrent, sauf mention contraire, à la période d'observation d'octobre 2002 à janvier 2003. Une étude<sup>8</sup> du Secrétariat d'Etat à l'économie (seco), qui couvre, elle, l'ensemble du pays, complète le tour d'horizon.

## 2. La situation en 2002/2003

*Des baisses des profits dans les banques et les assurances ont conduit à des suppressions d'emploi*

Dans le cadre de l'enquête auprès des employeurs, un questionnaire a été envoyé à 73 entreprises du secteur des services financiers (le taux de réponse a été de 51%) et des interviews ont été effectuées avec des responsables des ressources humaines de grandes entreprises. Les réponses révèlent une appréciation très pessimiste tant de la situation générale que des perspectives des entreprises. Les interrogés invoquent, outre les causes conjoncturelles et structurelles (surcapacités accumulées), la grande incertitude qui règne sur les marchés financiers (perte de confiance des investisseurs à laquelle s'ajoutait à l'époque la crise irakienne). La baisse des rendements a incité les entreprises à rationaliser toujours plus, et les mesures prises dans la foulée pour réduire les coûts (redimensionnement, automatisation et standardisation des processus) ont entraîné des suppressions d'emploi.

---

<sup>6</sup> Pour ne pas alourdir le texte, seule est utilisée ici la forme masculine. Il va de soi qu'elle englobe les personnes des deux sexes. Cela vaut également pour les autres dénominations de fonction ou de statut.

<sup>7</sup> Andy Albin (GR), Monika Bärswyl (ZH), Lars Beer (SG), Daniel Breitenmoser (stagiaire AMOSA), Erika Meins (chef du projet AMOSA), Elena Rindisbacher (TG), Agy Thürler (GR), Andreas Weyermann (ZG) et Christian Zimmermann (AG).

<sup>8</sup> seco (2003): Offre de travail, emploi et chômage des services financiers, état des lieux et perspectives. Elle arrive à la conclusion que la conjoncture ne peut expliquer l'évolution à court terme du nombre des actifs dans le secteur des services financiers.

81% des entreprises interrogées font état d'une diminution ou pour le moins d'une stagnation des effectifs. Les domaines les plus touchés sont, dans la banque, les investissements et la gestion de fortune et, dans les assurances, l'assurance vie. Les mesures de compression des coûts touchent également, tant dans la banque que dans les assurances, les départements généraux information et technologie (IT) et opérations. La rationalisation (automatisation) se poursuit, indépendamment de la situation actuelle, en particulier dans le service des opérations bancaires (trafic des paiements et trafic des titres). Elle provoque des suppressions d'emplois supplémentaires et touche avant tout des travailleurs non qualifiés.

*Très peu d'emplois vacants – les banques et les assurances ne recourent pas aux services des ORP*

L'analyse des emplois vacants a été réalisée au moyen des données recensées pour Adecco Job Index standard, des annonces parues dans 21 des plus grands journaux suisses et de l'index jobpilot calculé tous les trimestres par la Haute école spécialisée de Soleure Suisse nord-ouest (HES). Pendant la période d'observation, du 1<sup>er</sup> octobre 2002 au 31 janvier 2003, le nombre moyen d'offres d'emploi publiées par le secteur des services financiers n'a été que de 269 par mois. Elles recherchaient des professionnels hautement qualifiés et spécialisés sans responsabilités dans la gestion des affaires ni du personnel et des personnes possédant un certificat d'apprentissage. Les cadres supérieurs n'étaient guère demandés. Il s'agissait surtout d'emplois à plein temps. Près des deux tiers des emplois vacants se trouvaient dans le canton de Zurich. Les banques publient davantage d'annonces d'emploi que les assurances.

Dans quatre cas sur cinq, l'entreprise concernée fait ses recherches elle-même et ne recourt que dans un cas sur cinq à une agence de conseil en personnel. La plupart des annonces d'emploi sont publiées sur le site Internet de l'entreprise. Le canal de recrutement qu'offrent les ORP n'est pas exploité. Si des annonces sont publiées dans les journaux, elles le sont de préférence dans le quotidien zurichois Tages-Anzeiger. Mais un grand nombre d'emplois vacants ne font pas l'objet d'annonces externes et, en règle générale, les candidats internes ont la priorité sur les candidats externes. 40% des emplois sont pourvus par recrutement interne; cette proportion est encore plus élevée pour les cadres supérieurs.

*80% des demandeurs d'emploi sont de nationalité suisse, beaucoup n'ont pas de formation spécifique, les cadres sont surreprésentés*

Les profils des quelque 2'500 personnes provenant du secteur des services financiers qui étaient à la recherche d'un emploi entre octobre 2002 et janvier 2003 ont été analysés en exploitant la base de données PLASTA (système d'information pour le placement et la statistique du marché du travail utilisé par tous les cantons et géré par le seco). 75% d'entre elles étaient inscrites dans le canton de Zurich, 11% dans le canton d'Argovie et 6% dans celui de St-Gall. Le canton de Zurich est d'ailleurs de loin le plus touché par le chômage dans ce secteur: 5.6% des demandeurs d'emploi

en proviennent. Viennent ensuite Argovie, Appenzell Rh.-Int., Zoug et Schaffhouse avec environ 2% chacun, puis St-Gall, les Grisons et Thurgovie avec env. 1.5%. Appenzell Rh.-Ext. et Glaris sont comparativement moins touchés (1%). Le nombre des demandeurs d'emploi a presque quadruplé entre avril 2001 et janvier 2003.

Les demandeurs d'emploi provenant du secteur des services financiers se distinguent de la moyenne des demandeurs d'emploi à plusieurs égards. Ils sont presque exclusivement de nationalité suisse ou ressortissants de l'UE. Environ 80% sont suisses alors que la proportion de suisses parmi les chômeurs, toutes branches confondues, n'est que de 50%. On trouve parmi eux, par rapport aux autres branches, une proportion supérieure à la moyenne de cadres et de spécialistes mais très peu d'auxiliaires ou de personnes en formation. La très grande majorité des demandeurs d'emploi travaillaient dans des professions commerciales administratives mais seule une petite partie possédaient la formation ad hoc. Cela laisse présumer qu'il s'agit-là de personnes sans formation commerciale venues d'autres branches engagées dans la période faste des années 90. Pour ce qui est de l'âge, les moins de 25 ans sont particulièrement peu nombreux et les 26 à 49 ans d'autant plus nombreux. Enfin, la durée moyenne de recherche d'emploi des personnes dont le dossier a été annulé par les ORP correspond exactement à la moyenne nationale, soit 186 jours; les chômeurs provenant des assurances mettent néanmoins un peu plus longtemps à retrouver du travail.

#### *Deux groupes de demandeurs d'emploi*

Afin d'obtenir des résultats plus détaillés que ne le permettait l'analyse de la banque de données PLASTA, un échantillon aléatoire de 85 dossiers a été tiré avec le concours des conseillers en personnel de divers ORP. Son dépouillement a montré qu'un grand nombre de demandeurs d'emploi sont entrés dans le secteur des services financiers immédiatement au sortir de leur formation et y sont restés jusqu'à leur licenciement. En particulier les personnes qui ont fait un apprentissage de banque en trois ans, et surtout les hommes, n'ont que très rarement acquis de l'expérience ailleurs. Par contre, les femmes qui occupaient en dernier lieu un poste de secrétaire, d'employée spécialisée ou d'assistante avaient souvent travaillé antérieurement dans un autre domaine. L'analyse de ces dossiers a ainsi cristallisé deux groupes de demandeurs d'emploi:

- Le premier groupe se compose principalement de cadres masculins, autour de la cinquantaine, ayant fait un apprentissage de banque en trois ans, qui n'ont jamais travaillé dans une autre branche et ont normalement toujours travaillé à plein temps. Ces personnes n'ont pas donné elles-mêmes leur congé. Leur employabilité est jugée plutôt mauvaise.
- Le deuxième groupe se compose de femmes qui travaillaient à temps partiel comme secrétaires, assistantes ou employées spécialisées et ont donné elles-mêmes leur congé. Leur employabilité est jugée bonne.

### *Exigences des entreprises en matière de qualifications*

A la question de savoir quels sont les diplômes importants ou très importants à leurs yeux, la grande majorité des entreprises cite en premier lieu le certificat d'apprentissage (97%) et une formation professionnelle supérieure sanctionnée par un diplôme fédéral (88%). Un diplôme universitaire n'est jugé important "que" par 67% d'entre elles. Elles déclarent par ailleurs accorder autant d'importance aux "autres" qualifications entrant sous la notion de "Soft Skills" (qualifications-clés y c. compétences sociales et personnelles) qu'aux qualifications professionnelles proprement dites.

### *Appréciation de l'employabilité par les conseillers en personnel des ORP*

Des conseillers en personnel familiers des demandeurs d'emploi du secteur des services financiers se sont penchés plus à fond, dans quatre séminaires, sur la question de l'employabilité des demandeurs d'emploi du secteur des services financiers. Leurs conclusions recourent peu ou prou les expériences générales:

- *Stratégie de candidature:* Le marché du travail est un terrain où nombre des personnes licenciées ne sont pas habituées à se mouvoir. Aussi ont-elles de la peine à savoir où elles en sont, ignorent-elles tout des stratégies et des techniques de candidature. Dans l'entretien personnel, elles se montrent souvent étonnamment incapables de faire leur propre promotion de manière convaincante. (Pourtant, dans leur activité antérieure, beaucoup d'entre elles savaient bien communiquer.) Enfin, elles ne savent pas non plus à quel moment ni comment ouvrir les négociations de salaire.
- *Salaires:* Le problème vient de ce que les anciens salaires sont souvent trop élevés par rapport aux conditions actuelles du marché. D'où des exigences de salaire inadéquates et, qui plus est, auxquelles le candidat s'accroche par crainte de gagner moins.
- *Formation de base et formation continue:* Les demandeurs d'emploi qui ont travaillé depuis six ans ou plus dans un domaine très précis sont souvent considérés comme trop spécialisés pour pouvoir être utilisables ailleurs. D'autres ne possèdent pas de formation de base dans le secteur des services financiers; cela est vrai en particulier des personnes dépourvues de formation spécifique engagées dans les années de boom économique et obligées aujourd'hui de se mesurer à des concurrents bien qualifiés.
- *Manque de mobilité géographique:* Les demandeurs d'emploi ont souvent une famille qu'ils craignent d'arracher à son environnement habituel et possèdent une maison ou un appartement; deux obstacles à la mobilité géographique qui diminuent l'employabilité.
- *Maux physiques ou psychiques:* De nombreux demandeurs d'emploi ont par ailleurs des problèmes de santé physique et mentale, conséquence du double phénomène de harcèlement moral et d'épuisement professionnel. Sans compter le problème d'un licenciement mal accepté. Un cumul de facteurs compromet sou-

vent fortement leur employabilité (honte, séparation d'avec son partenaire, problèmes financiers, désaffection d'amis, etc.).

### 3. Perspective pour l'avenir

#### *Les suppressions d'emploi se poursuivront*

L'appréciation des employeurs sur les perspectives à moyen terme est nettement plus pessimiste dans la banque que dans les assurances. Tous voient dans le boom qu'a connu le secteur à la fin des années 90 un phénomène exceptionnel et sont convaincus qu'il sera impossible, ces prochaines années, d'atteindre, et même seulement d'approcher, des rendements de cet ordre. Les assurances tablent sur une mauvaise passe passagère. Comme l'ont fait avant elles les banques vers le milieu des années 90, elles traversent une phase de restructuration absolument indispensable et escomptent une reprise dès que la conjoncture ira mieux. Il faut donc s'attendre à ce que les suppressions d'emplois se poursuivent sans répit, en particulier dans le secteur de la banque.

Pour ce qui est du long terme, des tendances similaires se dessinent pour les deux branches. On assistera, tant dans les assurances que dans la banque, du moins dans le domaine du "détail" (affaires avec les petits clients), à une standardisation et à une automatisation du conseil et des services offerts, à un repli sur le métier de base et, corollairement, à l'abandon de l'ambition de couvrir tout le champ des activités financières.

#### *Scénarios pour l'évolution du marché du travail*

L'université de St-Gall a élaboré trois scénarios qui diffèrent sur deux points, l'évolution de la demande de services financiers et l'impact de l'évolution technique, puis calculé et commenté pour chacun d'eux la manière dont devrait évoluer la demande de main-d'œuvre. Ces calculs prévisionnels font apparaître les résultats suivants (avec un taux d'occurrence de 80 à 90%):

- La demande de main-d'oeuvre du secteur des services financiers va continuer à baisser tant dans l'ensemble de la Suisse que dans les cantons réunis dans l'AMOSA. D'ici à 2010, le secteur devrait perdre encore entre 40'000 et 60'000 emplois suivant le scénario retenu (dont 20'000 à 30'000 dans les cantons de la région d'observation). Seule une période de croissance ininterrompue, hypothèse peu vraisemblable, serait susceptible d'arrêter l'hémorragie.
- Tous les cantons de l'AMOSA seront également touchés. Les transferts d'emplois vers la grande région zurichoise que pourraient entraîner l'adoption de nouveaux concepts commerciaux ou un usage différent des moyens technologiques ne mo-

difieront pas la donne car ils seront largement compensés là par les effets de substitution et de rationalisation.

- Le recul sera plus fort, en termes relatifs, dans la banque et légèrement moins fort dans les assurances et les domaines para-bancaire et non bancaire. Cette différence s'explique par un déplacement des emplois du domaine traditionnel de la banque et des assurances vers les domaines para-bancaire et non bancaire. Il faut s'attendre en outre à ce que de nouveaux emplois soient créés dans les domaines para-bancaire et non bancaire pour assurer les fonctions de conseil.
- Le dégraissage s'accélèrera à partir de 2005 sous les coups de deux évolutions attendues dans la seconde moitié de la décennie: les effets de substitution et de rationalisation dus aux avancées technologiques et la mise en oeuvre de nouveaux concepts commerciaux misant sur la coopération et le travail en réseau.
- Les prévisions de l'évolution du nombre d'actifs dans le secteur des services financiers ne préjugent en rien de l'évolution du PIB dans ce secteur: le recul des emplois dans le domaine de la banque et des assurances ira en effet de pair avec une nouvelle progression de la productivité du travail et des autres facteurs de production.

#### 4. Conclusions et mesures

La disparition de 20'000 à 30'000 emplois supplémentaires jusqu'en 2010 dans la région économique zurichoise, due entre autres à des facteurs exogènes, est un phénomène inéluctable. Seuls l'innovation et de nouveaux produits permettront de créer de nouveaux emplois. Le défi est lancé au secteur des services financiers et à toute l'économie. Il doit être compris par les demandeurs d'emploi, mais aussi par les autres travailleurs, comme une invite à améliorer sans cesse leur employabilité.

Les porteurs du projet ont reconnu la nécessité d'une action commune et préparé des mesures. Ces mesures, dont certaines ont déjà été mises en route, se déploient pour l'essentiel sur quatre fronts: le placement, la qualification, la coopération entre les instances de la politique du marché du travail et les organisations syndicales d'employeurs et de travailleurs et la politique du marché du travail.

S'agissant du *placement*, il faut

- améliorer et renforcer la collaboration entre les entreprises et les ORP qui doivent mieux se faire connaître comme canal de placement efficace;
- développer un outil permettant d'évaluer et de classer les demandeurs d'emploi provenant du secteur des services financiers de manière intelligible pour les employeurs et les instances du marché du travail;
- revoir la base de données PLASTA en particulier en ce qui concerne les dénominations professionnelles;

- mettre à disposition des employeurs du secteur des services financiers, aux ORP, un interlocuteur spécialisé (possédant une connaissance approfondie de la branche);
- organiser à intervalles réguliers un échange d'expériences suprarégional entre les conseillers en personnel spécialisés pour mieux préparer ces derniers à s'occuper de cadres et prévenir l'épuisement professionnel.

S'agissant des *mesures de qualification*, il faut

- ajuster l'offre des ORP, assurer son exploitation commune par tous les cantons et faire en sorte que tous puissent accéder sous une forme appropriée aux informations pertinentes détenues par les conseillers en personnel;
- développer l'employabilité des travailleurs déjà dans les entreprises en ouvrant à tous les employés l'accès aux cours de bilan de compétences et en leur faisant prendre conscience de leur propre responsabilité ("pas d'emploi à vie")

Pour améliorer la *coopération entre les instances du marché du travail et les organisations d'employeurs et de travailleurs*, il faut

- faire en sorte que les ORP soient informés le plus tôt possible des licenciements;
- aménager concrètement et coordonner les interfaces entre les mesures d'accompagnement des licenciements prises par les entreprises et le service de l'emploi;
- développer le placement "inter-entreprises" par une bourse des emplois à plein temps et temporaires, gérée sur base privée ou publique, destinée aux demandeurs d'emploi hautement qualifiés du secteur des services financiers;
- promouvoir activement les mesures de flexibilisation du temps de travail et des salaires qui ont une incidence positive sur l'emploi.

Nous invitons les *instances de décision de la politique du marché du travail* à intégrer les conclusions du présent rapport dans leur planification stratégique et à examiner l'adéquation des conditions cadres instaurées par la loi sur l'assurance-chômage (LACI) avec la situation actuelle.

Juillet 2003, Erika Meins