

## L'indicateur progresse en octobre

**ZEW.** L'indice s'est établi à 5,2 points. Contre 2,7 points un mois plus tôt.

L'indicateur avancé de croissance compilé par le ZEW et Credit Suisse s'établit en octobre à 5,2 points, contre 2,7 points un mois plus tôt. Plus des deux tiers des analystes financiers interrogés n'anticipent aucune évolution au cours des six prochains mois, relève le rapport périodique publié hier. L'appréciation de la situation actuelle s'est en revanche améliorée, 82% des sondés l'estimant «normale» et 18% la jugeant «bonne».

A la rubrique «taux d'intérêts», la proportion d'observateurs prévoyant une hausse prochaine pour les longue durée a gagné 8,9 points de pourcentage, à 64,6%. La stabilité semble en revanche de mise pour les court terme (87,2%). Une grosse moitié des répondants ont indiqué miser sur une certaine stabilité de la paire EUR/CHF et près de 50% jugent le constat valable pour la paire USD/CHF aussi.

Pour la première fois depuis mai 2011, une majorité d'analystes escompte une reprise de l'inflation, malgré une évolution négative en septembre.

Le pessimisme concernant les marchés actions n'avait en revanche plus connu de tels tréfonds depuis 2006, seuls 37,1% des sondés anticipant une progression du SMI au cours des six prochains mois. Près de la moitié table sur une évolution latérale. ■

## L'immobilier résidentiel augmente

La hausse est surtout due à la demande pour les appartements en PPE.

Les prix de l'immobilier résidentiel en Suisse ont encore augmenté au troisième trimestre 2016. La hausse est due avant tout à la demande pour les appartements en propriété par étages (PPE). L'indice calculé par le Centre d'information et de formation immobilières (CIFI/IAZI) a progressé de 1,2% par rapport au trimestre précédent. En rythme annuel, la croissance s'élève à 2,3%, selon le SWX IAZI Private Real Estate Price Index publié hier. La valeur s'avère inférieure à la croissance moyenne des prix de l'immobilier résidentiel au cours des 30 dernières années, laquelle atteint 2,8%. Les prix des appartements en PPE ont cependant enregistré une hausse supérieure à la moyenne. Ils ont grimpé de 1,5% en l'espace de trois mois et de 4,5% par rapport à la même période de l'an dernier. Les maisons individuelles sont devenues trop chères pour la majorité des intéressés, relève le CIFI. Les prix des villas ont augmenté de 0,7% en rythme trimestriel. Par rapport à la même période de l'an passé, ils n'ont pratiquement pas bougé (0,2%). ■

# L'incontournable bilan de compétence

**ISFB.** Le point sur les trajectoires professionnelles reflète une expertise insuffisante. L'industrie bancaire genevoise face à ses déficiences.

Longtemps distancié des autorités genevoises, l'Institut supérieur de formation bancaire (ISFB) s'en est rapproché depuis que la banque suisse a été contrainte de changer de paradigme. Perçu historiquement comme «stable et généreusement rétribué», l'emploi bancaire a aujourd'hui rejoint une certaine normalité. En d'autres termes, les employés de banque se retrouvent au chômage comme les autres. Depuis 2010, l'Office cantonal de l'emploi (OCE) assure le financement de la formation aux anciens employés du secteur bancaire et depuis 2014, celui de leur bilan de compétence, une démarche d'orientation professionnelle qui permet aux demandeurs d'emploi de faire le point sur leur trajectoire socioprofessionnelle. C'est à l'ISFB que l'OCE a confié la mission d'établir les bilans de compétence bancaires et, plus récemment, d'en faire autant pour les employés du négoce des matières premières. Entretien avec Frédéric Kohler, directeur de l'Institut supérieur de formation bancaire (ISFB), accompagné de Richard Watts.

### Comment résumeriez-vous le contexte actuel?

Les compétences sont à la fois la cause et la solution du changement de paradigme que subit le secteur bancaire, notamment la gestion de fortune. Bénéficiant d'une rente de situation due au secret bancaire, les établissements financiers suisses ont souvent, dans le passé, sous-estimé l'importance des compétences techniques. La notion de mesurer la personne était d'ailleurs antinomique du consensus à la suisse. Les banques suisses n'appliquent pas ou peu de certification de qualité et les «quality managers» viennent à peine de faire leur apparition sur le marché. Le contrôle de gestion y est également encore embryonnaire. Deux solutions se présentent au-

jourd'hui. Soit réduire les coûts ce qui est de plus en plus difficile, voire impossible, sauf à délocaliser avec tous les inconvénients bien connus. Soit accroître les compétences en Suisse: celles de la gestion des portefeuilles et celles de la gestion des entreprises.

### Les fonds sous gestion sont en train de refluer à Genève.

La Suisse a encore des atouts. Fitch vient de reconduire sa note AAA, le franc suisse s'est apprécié de 4% par ans depuis 44 ans et, plus important que la performance, la préservation des fonds déposés en Suisse reste protégée des aléas politiques dans une certaine mesure. Toutefois, la Suisse souffre aujourd'hui d'une concurrence internationale très dure.

### C'est donc selon vous un problème de qualification?

Sans aucun doute. Il peut paraître surprenant qu'un organisme comme l'AVS confie un mandat de 2,5 milliards de francs à BlackRock plutôt qu'à un gestionnaire suisse. Mais vous ne trouverez aucun fond suisse dans le Top 10 mondial dont le top 5 est 100% américain. A population de professionnels égale, les détenteurs de CFA suisses ne représentent que 10% de leurs équivalents britanniques ou américains. La différence est moins marquée sur le CAIA. Depuis trois ans, nous essayons de rattraper le retard mais la première étape est de mettre en évidence les gaps de compétence. C'est pourquoi nous travaillons avec l'OCE, les sociétés d'outplacement et celles de recrutement pour les identifier chez les candidats à l'emploi et commençons également à les mesurer chez le personnel en core en emploi. Le bilan de compétence permet d'objectiver l'ensemble des compétences et de gagner du temps sur le diagnostic.

### Comment fonctionne votre bilan de compétence?

Il se divise en deux volets. Un premier volet psychométrique par le biais d'un questionnaire Wave™ permet de cerner le style professionnel du sujet. Le second volet aborde la connaissance des techniques bancaires pour les catégories suivantes: gestion de fortune front-office, gestion d'actifs (CFA, CAIA), banque de détail, financement du négoce et opérations bancaires (back-office). Chaque module porte sur 180 questions à choix multiples et demande trois heures. Sur la base des deux volets, nous effectuons un débriefing conclu par une analyse de type SWOT, discutée avec le candidat, dégagant ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les risques qui lui sont associés.

### Quelles sont vos conclusions en fonction de l'expérience?

Un tiers des candidats est apte à reprendre immédiatement un emploi bancaire, un tiers doit suivre une formation complémen-

taire pour être en adéquation avec les exigences actuelles, le dernier tiers n'est plus adapté et doit envisager une reconversion, une mise à niveau demanderait un investissement trop important. Dans ces cas, le bilan de compétence permet toutefois de déterminer les aptitudes transposables à d'autres secteurs.

### C'est un constat sévère.

Certes mais il faut le dire. Nous nous sommes trouvés face à des cas extrêmes comme cet ancien carrossier, engagé comme chauffeur de limousine et devenu au bout de 20 ans responsable des risques opérationnels sans aucune formation appropriée.

### Comment réagissent les banques?

Malheureusement, elles ont souvent la tentation d'aller chercher ailleurs, en recrutant du personnel étranger, des expertises qu'elles pourraient développer organiquement. Avec pour résultat, des greffes qui ne fonctionnent pas toujours.

## Le négoce des matières premières

Depuis février, l'Institut supérieur de formation bancaire (ISFB) prépare pour le compte de l'Office cantonal de l'emploi (OCE) des bilans de compétence pour les anciens employés du négoce des matières premières. Rien d'étonnant qu'à Genève on s'intéresse à un secteur qui rapporterait environ 22% des recettes de l'Etat.

Richard Watts, CEO de HR Maritime, a été mandaté par l'ISFB pour établir ces bilans et, en cette année-pilote, 30 candidats ont été évalués à ce jour. «La problématique du négoce est différente de celle du secteur bancaire dans la mesure où il ne s'agit pas d'un changement de paradigme mais d'une évolution des exigences du secteur», explique Richard Watts. Entre 2000 et 2008, le nombre d'employés de ce secteur a ex-



**RICHARD WATTS.** Les employés du négoce sont généralement aptes techniquement.

posé mais alors qu'autrefois, il suffisait de parler anglais et d'être présentable, l'industrie s'est complexifiée et ses exigences techniques se sont renforcées. Corollaire: le nombre de chômeurs est en augmentation. Selon notre estimation, on en compte environ 300 cette année.

### Combien de bilans avez-vous établi à ce jour?

Nous en avons effectué 450 dans le secteur bancaire et le mandat confié par l'OCE en comporte 250 par an pour 800 demandeurs d'emploi issus des professions bancaires.

### Les résultats de cette approche sont-ils positifs?

Sans aucun doute. Ils permettent de gagner du temps et d'accompagner plus efficacement les candidats vers un retour à l'emploi.

### Qu'en est-il du négoce des matières premières?

Depuis novembre 2015, nous avons la même demande dans deux autres secteurs: le négoce et l'informatique. Comme l'ISFB n'était pas outillé pour évaluer le personnel du négoce, nous avons demandé à Richard Watts de nous épauler. Nous avons démarré une année-pilote en février avec 35 candidats.

INTERVIEW: NICOLETTE DE JONCAIRE

# Les employeurs doivent se montrer loyaux

**TRAVAIL.** Tel est le constat d'une étude réalisée par l'Université de Zurich et l'EPF Zurich qui signale le haut niveau de cynisme des salariés.

Environ 60% des employés développent une attitude cynique et désapprobatrice face à leur employeur. Un quart des collaborateurs invoque les promesses non tenues du patron et un tiers déplore un rapport insatisfaisant au supérieur direct et aux collègues. Le Baromètre 2016 des Ressources humaines (RH), réalisé par l'Université de Zurich et l'EPF Zurich, se base sur les réponses de 1506 employés dans toute la Suisse, écrivent hier les deux hautes écoles. Il est consacré aux thèmes de la loyauté et du cynisme.

Si le désenchantement de la plupart des employés semble alarmant, 54% d'entre eux affirment tout de même se sentir liés à leur employeur sur un plan émotionnel. Seuls 16% réfléchissent sérieusement à démissionner. «Les réponses montrent que la loyauté

des employés est, au fond, élevée», commente le Bruno Stafelbach, professeur à l'Université de Zurich. L'étude recommande donc aux employeurs d'encourager cette loyauté en se montrant loyaux, eux aussi. Les employés qui perçoivent leur patron comme loyal, sont en effet davantage motivés à rester et se montrent moins cyniques.

Le cynisme s'explique aussi par la peur de certains employés de perdre leur emploi. Ces derniers réfléchissent d'autant plus à quitter l'entreprise par eux-mêmes. Une certaine dose de cynisme peut toutefois aussi aider à appréhender des dysfonctionnements au sein de l'entreprise et à assurer une distance salutaire à son égard, estime Gudela Grote, professeure à l'EPF Zurich.

L'étude révèle en outre que l'écart entre l'offre et les attentes se

creuse en matière de salaire et de possibilités d'évoluer dans l'entreprise. Les chercheurs recommandent aux entreprises de soutenir la sécurité financière des personnes concernées, ainsi que leur compétitivité sur le marché du travail, afin qu'ils soient mieux armés en période d'incertitude.

## Collaborateurs RH augmentés

Les salaires des employés actifs dans les ressources humaines vont augmenter en 2017. Ils ne vont par contre guère évoluer pour les salariés du secteur de la comptabilité. Un collaborateur des services RH, au bénéfice de 3 à 5 ans d'expérience, va percevoir entre 73.000 et 84.250 francs, selon une étude du cabinet de conseil Robert Half publiée hier. Cela représente 3% de plus qu'en 2016.

Dans les domaines de l'assistance et du commerce, les rémunérations vont progresser de 1 à 3%. Un réceptionniste va ainsi gagner jusqu'à 81.750 francs, soit une hausse de 1%. Un employé d'un

call center, avec 3 à 5 années d'expérience, va, lui aussi, voir son salaire augmenter de 1% à 70.750 francs. Un assistant d'export, au bénéfice également de 3 à 5 ans d'ancienneté, percevra 89.750 francs (+1,9%).

Dans la comptabilité, les rémunérations vont rester pratiquement inchangées. Mais elles se situent déjà au niveau le plus élevé. Un employé spécialisé, avec 3 à 5 ans d'expérience, recevra, l'année prochaine, jusqu'à 88.750 francs (+0,2%). Un comptable, avec aussi 3 à 5 ans d'ancienneté, gagnera jusqu'à 110.750 francs, également en hausse de 0,2%. ■

matière de développement du personnel sont à même de changer cette donne. Pour responsabiliser les employés face à leur propre carrière, il faut prendre des mesures qui visent les possibilités et les besoins de développement de leur carrière et non pas seulement les intérêts de l'entreprise. – (ats)