

Recruter et fidéliser :

Les nouvelles aspirations des candidats du secteur de la finance



Introduction

Les agences de recrutement ainsi que les employeurs auront remarqué un changement significatif dans la configuration du marché de l'emploi en France depuis le début de l'année 2011. Alors que de plus en plus de professionnels se mettent à la recherche d'emploi, nombreux sont les clients de Huxley Associates s'étant retrouvés dans une situation délicate du fait d'un besoin urgent en recrutement afin de remplacer les employés ayant démissionné de façon imprévue pour un nouveau poste. Cette mobilité, couplée à la croissance des investissements en création de poste, représente un challenge difficile à relever pour les services de ressources humaines de nombreuses organisations.

C'est dans ce contexte que nous avons mené notre enquête auprès de près de 300 candidats en poste, dans le secteur de la Banque et de la Finance en France. L'objectif étant de comprendre les facteurs d'influence du comportement des professionnels, leurs motivations dans leur recherche d'emploi et les facteurs clés de satisfactions au travail.

Huxley Associates, Département Banque et Finance



David Mills
Directeur
Huxley Associates Paris



Clément Légé
Responsable de la Division
Freelance et Prestation



Thierry Bossant
Responsable de la Division
Banque & Finance – CDI



Benoit-joseph Menez
Responsable de la Division
Informatique - CDI



I. Les motivations des candidats sur le marché de l'emploi

1. La mobilité du marché de l'emploi

Depuis quelques mois, les marchés européens sont devenus de plus en plus tendus (Grèce, Irlande, Portugal et probablement d'autres pays à venir). Toutefois, nous remarquons que malgré cet environnement difficile, le marché de l'emploi en France dans le secteur de la Banque et de la Finance n'a pas encore été impacté de façon significative. Les entreprises continuent d'exprimer des besoins en recrutement, soit pour remplacer un nouveau départ, soit pour répondre aux objectifs de croissance de l'entreprise.

Ce constat nous a naturellement amené à demander à nos professionnels s'ils étaient à la recherche active d'un nouvel emploi, mais surtout à tenter de comprendre les motivations de leurs recherches.

Ainsi, 69,02 % des professionnels en CDI sont actuellement à la recherche active d'un nouveau poste. Mais surtout, parmi ces 30,98 % n'étant pas à la recherche active d'emploi:

- 87,72 % prendraient en considération une offre d'emploi intéressante
- 45,62 % vont probablement se mettre à la recherche d'emploi dans le courant de l'année.

Ces chiffres mettent donc en lumière l'existence d'une population considérable de candidats à la recherche passive de nouvelles opportunités. Ces personnes sont peu susceptibles de répondre activement à des annonces ou de passer du temps à poster des candidatures, mais seront réactives à une approche ciblée. Les réseaux sociaux et cabinets de conseil en recrutement représentent ainsi un moyen efficace d'entrer en contact avec ces groupes de candidats au potentiel important.

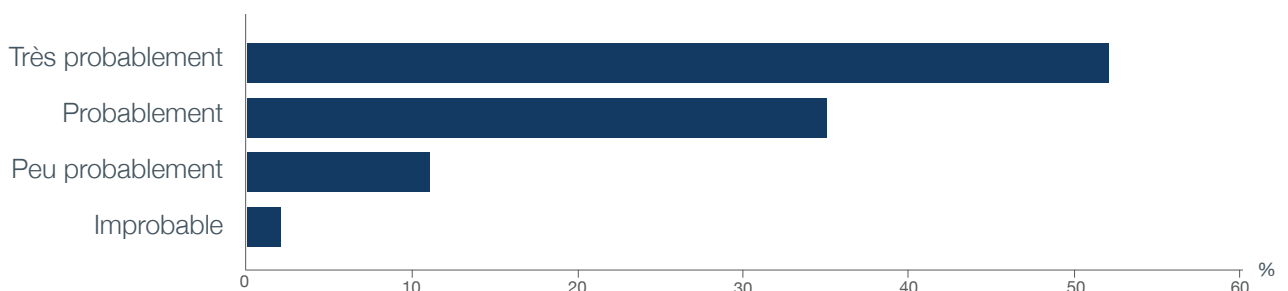
En France, le marché de l'emploi est donc très mobile dans le secteur de la Banque et de la Finance. En effet, de nombreux talents sont déjà à la recherche active d'un nouveau poste ; d'autres pourraient potentiellement se mettre à la recherche d'emploi dans l'année à venir ; et enfin, d'autres, plus passifs, prendraient le soin d'étudier une opportunité de carrière intéressante.

Par ailleurs, il est également surprenant de constater que la mobilité du marché, malgré la turbulence économique mondiale, est tout de même encouragée par la confiance en l'avenir. L'étude montre en effet que près de deux tiers (64,68 %) des candidats se sentent confiants quant à l'évolution du marché de l'emploi, dont 10,33 % de personnes se sentant très confiantes.

« Depuis début 2011, Huxley Associates Paris a vu son nombre de placements de candidats augmenter de 115 % »

David Mills – Directeur, Huxley Associates, Paris.

Même si vous n'êtes actuellement pas à la recherche active d'un nouveau poste, prendriez-vous en considération une offre d'emploi intéressante ?



« Sans aucun doute, le marché de l'emploi s'oriente peu à peu vers les candidats. Les profils les plus recherchés étant les plus sélectifs quant à leurs choix de carrière. »

Benoit-Joseph Menez – Responsable de la Division Informatique - CDI

2. Satisfactions et motivations

Dans l'objectif de comprendre le dynamisme du marché, nous avons demandé à nos candidats de nous expliquer leurs motivations les poussant à chercher un nouvel emploi, mais aussi leurs critères de satisfaction au travail. Alors que les conditions financières demeurent une source importante de motivation, notre enquête a fait ressortir d'autres facteurs essentiels. Il est en effet intéressant de remarquer que la progression de carrière est en fait une source de motivation plus grande que l'augmentation de salaire, lors de la recherche d'emploi.

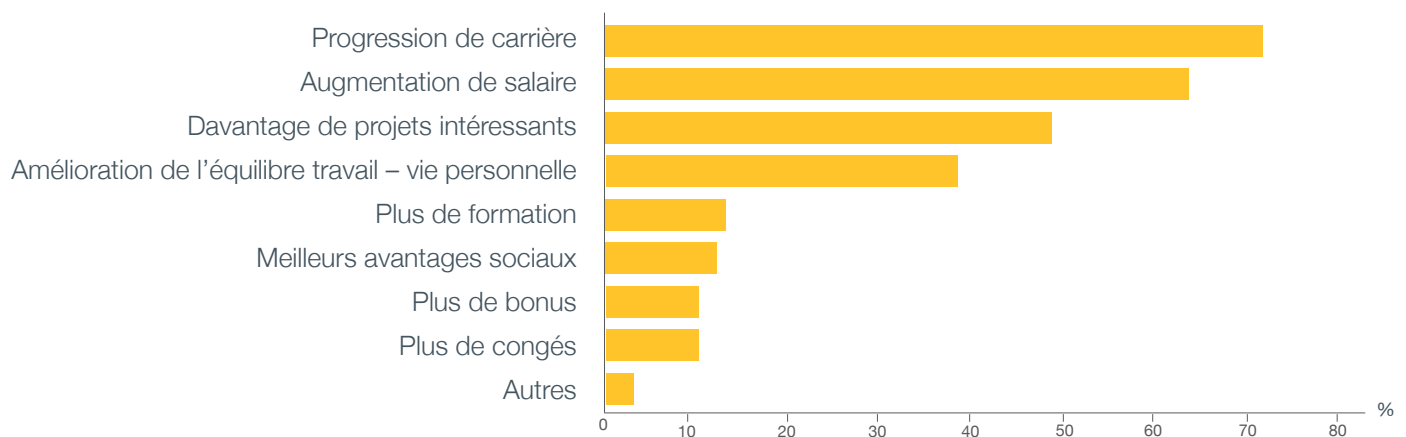
Nous allons maintenant regarder plus en détail les facteurs influençant les candidats d'aujourd'hui.

Le niveau des salaires

- 72,83 % des participants classent le salaire en première position des critères de satisfaction au travail
- Avec 62,99 % des votes, ce critère est aussi la deuxième plus importante source de motivation dans la recherche d'emploi

Bien que plus de la moitié des candidats (64,13 %) estime avoir un salaire équivalent à la moyenne du marché, plus d'un tiers (33,70 %) d'entre eux estiment percevoir une rémunération inférieure à cette moyenne. Cela signifie que la marge de progression est tout de même encore importante. D'où l'importance pour les managers de mettre en place des études salariales de façon régulière. Cette pratique essentielle dans la gestion des ressources humaines a pour objectif de s'assurer que le personnel soit rémunéré à sa juste valeur et contribue à l'amélioration du taux de rétention des employés (et de ce fait à la réduction du taux de turn-over). Par exemple, une telle étude leur permettrait de savoir que la moyenne des salaires a augmenté de 4 % dans le secteur financier en 2011.

Quelles sont / seraient vos trois principales sources de motivation quant à votre recherche d'emploi ?



L'équilibre travail-vie personnelle

Depuis quelques années, l'équilibre travail-vie personnelle fait l'objet de multiples polémiques et est maintenant pris en compte par les politiciens, les médias et les entreprises. Un bon équilibre de vie travaille-vie personnelle inclut la satisfaction au travail, les relations avec les collègues, la flexibilité, l'énergie, la santé et les loisirs.

Dans un contexte économique poussant à des restrictions budgétaires, 52,72 % des candidats accordent beaucoup d'importance à cet équilibre entre travail et vie personnelle. Pour les entreprises, ce facteur doit être pris en compte afin de favoriser la productivité des collaborateurs. Compte-tenu de l'importance de ce facteur, les employeurs doivent démontrer l'importance qu'ils portent à cet équilibre personnel afin de maximiser leurs chances d'attirer les meilleurs candidats.

Progression de carrière

- 50,54 % des personnes interrogées pensent que la progression de carrière est un facteur clé de satisfaction au travail
- 70,87 % des professionnels présentent la progression de carrière comme la raison principale expliquant leur recherche d'emploi

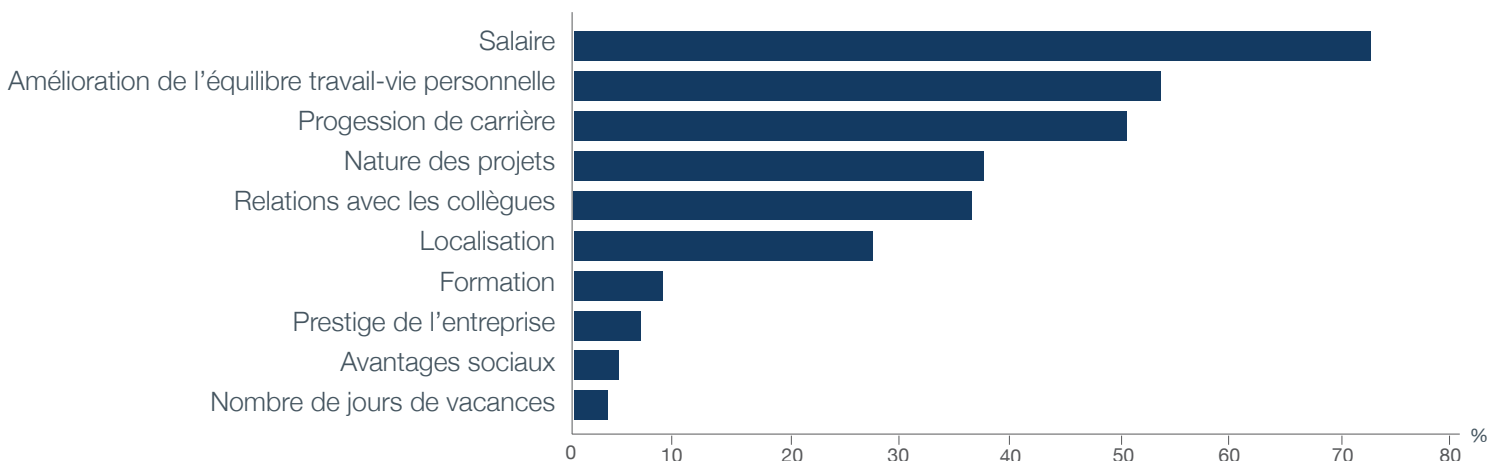
La progression de carrière est donc l'un des facteurs les plus importants motivant les candidats à chercher un nouvel emploi. En plus d'offrir une vision de carrière claire et un futur pour les employés, les entreprises doivent également être en mesure de démontrer aux candidats le potentiel de développement existant au sein de l'organisation. La capacité à vendre et promouvoir une organisation est ainsi devenue une compétence clé dans le processus de recrutement.

La richesse des projets

48,82 % des travailleurs à la recherche active d'un nouvel emploi souhaiteraient être davantage impliqués dans des projets plus ambitieux présentant un challenge. D'ailleurs, une large proportion de candidats a déclaré être contente de la diversité et de la richesse de leur poste actuel. Par exemple, une personne affirme « La variété des tâches et la richesse de mes projets sont les éléments qui me rendent heureux au travail. ». Une autre déclare « Le côté opérationnel et les challenges quotidiens me permettent d'avancer ».

Les entreprises doivent donc s'assurer que les employés aient le sentiment d'avoir atteint un équilibre, tout en étant suffisamment encouragés à évoluer dans leurs compétences professionnelles et leurs expériences. Autrement dit, un moyen de prévenir le départ des meilleurs talents du fait qu'ils ne se sentiraient pas challengés /

Parmi les critères de satisfaction au travail listés ci-dessous, quels sont selon vous les trois plus importants ?



« Les managers doivent penser leur stratégie de GEPC (Gestion des Emplois et des Compétences) sur le long terme s'ils souhaitent attirer et conserver les meilleurs talents. Cette stratégie doit prouver qu'une progression de carrière au sein de l'organisation est possible et que l'entreprise est là pour les soutenir le mieux possible. »

Thierry Bossant – Responsable de la Division Banque & Finance – CDI

légitimement promu, est d'investir dans des fonctions de mobilité interne, permettant de redéployer ces individus et de satisfaire leurs besoins de changement / challenge interne.

Les motivations ayant le moins de poids sont :

- Plus de bonus : 9,45 %
- Plus de congés payés : 2,36 %
- Autre : 9,45 %. (plaisir, lieu, stratégie de l'entreprise...)

Le fait que les bonus ne fassent pas partie des principales motivations est plutôt intéressant, d'autant plus dans le monde de la Banque et de la Finance. Il fut un temps, ce facteur était important, voir essentiel. Mais en raison de la mutation du secteur depuis la crise financière mondiale, nombreux sont les individus à la recherche de nouveaux moyens de combler leur satisfaction au travail, comme l'équilibre vie personnelle-travail.

Afin de mieux comprendre la satisfaction et les motivations des candidats, nous avons également demandé à nos professionnels de nous faire partager leurs trois principales sources d'insatisfaction au travail : le salaire (45,45 %), le manque de progression de carrière (38,18 %) et de projets intéressants (12,7 %) posent problème. Par exemple, un candidat déclare : « La nature de mes responsabilités, la qualité des missions confiées et la quantité des travaux confiés insuffisantes font que je ne suis pas satisfait dans mon emploi actuel ». Force est de constater que

les motivations poussant les candidats à chercher un nouvel emploi correspondent aux sources d'insatisfaction au travail. Autrement dit, leur poste actuel n'est pas en adéquation avec leurs besoins et les encourage donc à chercher un nouveau poste.

3. Attirer les talents

Selon notre étude, voici les trois éléments les plus détaillés dans les annonces d'emploi rédigées par les entreprises :

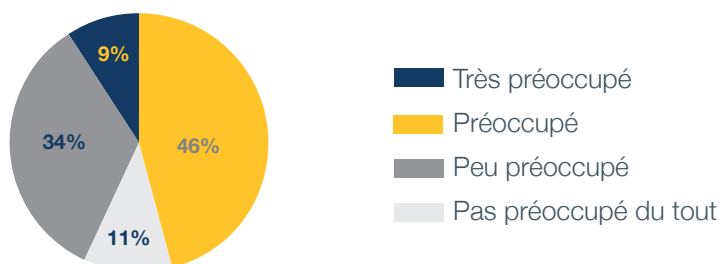
- Profil de l'entreprise : 57,45 %
- La progression de carrière : 45,75 %
- La culture de l'entreprise : 38,3 %

Bien entendu, ces éléments sont importants et doivent y figurer. Néanmoins, nous savons que les principales motivations des candidats quant à leur recherche d'emploi sont :

- La progression de carrière : 70,87 %
- Le salaire : 62,99 %
- L'équilibre de travail-vie personnelle : 52,72 %
- Diversité des projets : 48,82 %

La plupart des employeurs devraient donc affiner leur façon de promouvoir leurs offres d'emploi pour attirer les profils les plus rares. En d'autres termes, ils devraient apporter davantage de détails sur la progression de carrière, le salaire, l'équilibre de travail-vie personnelle et la diversité des projets.

Êtes-vous préoccupé par le fait que vos meilleurs collaborateurs quittent / envisagent de quitter votre entreprises ?



4. La rétention des salariés

Plus de la moitié des managers (55,32 %) interrogés se disent préoccupés par le fait que leurs meilleurs collaborateurs quittent ou envisagent de quitter l'entreprise pour un nouvel emploi.

Malgré cette préoccupation, dans 80 % des cas, les managers interrogés n'ont pas fait la démarche d'offrir des avantages financiers ou en nature à leur équipe dans les 12 derniers mois. Les entreprises devraient donc sans doute affiner leur manière de gérer leurs ressources humaines en plaçant le collaborateur au centre de l'organisation. En effet, après trois années consécutives difficiles d'un point

de vue financier, les employés ont besoin de se sentir encouragés et récompensés.

5. Progression de carrière à l'étranger

Le décalage entre les aspirations des candidats et ce que les entreprises sont prêtes à offrir est tellement prononcé que 64,79 % des professionnels seraient même prêts à partir à l'étranger afin de trouver la bonne opportunité. Ceci est une véritable préoccupation non seulement pour les employeurs, mais aussi pour l'économie française. Perdre les meilleurs talents pourrait être nuisible pour le marché de la Banque et de la Finance en France.

II. Focus sur le comportement des professionnels en contrat temporaire

1. Les avantages des contrats temporaires (freelance / CDD / prestation externe)

Nous savons que les travailleurs placés en contrat temporaire (freelance, prestation externe, société de portage) apprécient leur statut. En effet, celui-ci leur accorde une liberté de choisir leurs missions et de changer de poste de façon régulière, tout en percevant une rémunération importante et en absorbant de nouvelles compétences et connaissances.

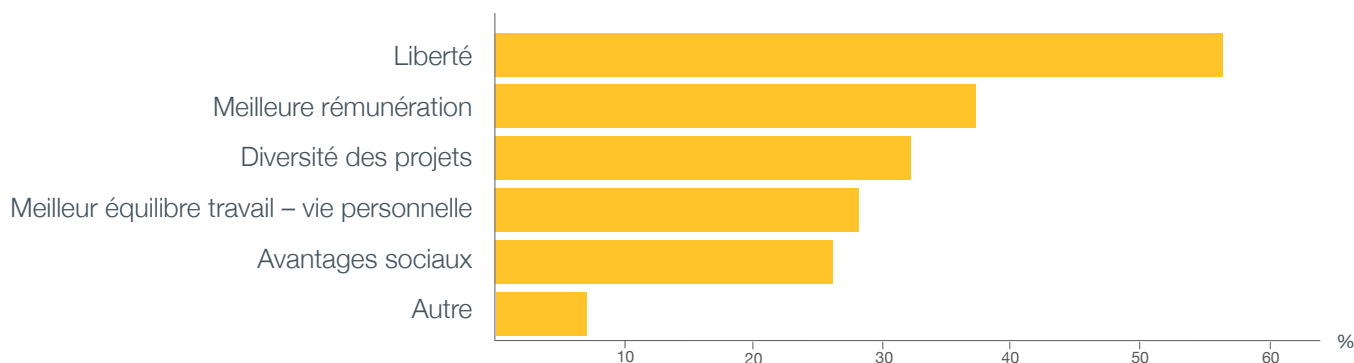
Cette flexibilité leur permet en fait d'acquérir ce que les professionnels en CDI recherchent souvent : salaire, équilibre travail-vie personnelle, progression de carrière et richesse des projets.

C'est donc sans surprise que notre étude montre que les trois avantages de ce statut sont :

- Liberté et flexibilité : 55,7 %
- Rémunération plus importante : 37,98 %
- Diversité des projets : 32,91 %

Toutefois, il est très surprenant de constater que malgré ces avantages, la grande majorité des candidats (70 %) prendraient en considération une offre d'emploi en CDI. Très surprenant, car cela représente un grand changement culturel. En d'autres termes, ces professionnels sont prêts à abandonner leurs privilèges (flexibilité, rémunération, diversité des projets) pour obtenir une stabilité et une sécurité de l'emploi.

Quels sont les avantages de votre statut ?



C'est ainsi que nous avons demandé à nos candidats de citer les trois principales raisons de ce souhait de changement de statut :

- Sécurité de l'emploi : 56,93 %
- Progression de carrière : 48,1 %
- Augmentation de salaire : 31.65 %

2. La confiance du marché

Ce besoin de sécurité ressenti par les freelancers et prestataires externes s'explique par un manque de confiance. Près d'un tiers (32,5 %) d'entre eux ont en effet un sentiment d'incertitude et 17,5 % se ne sentent pas du tout en confiance quant à l'évolution du marché de l'emploi. Nous notons que ces chiffres sont en contradiction avec ceux des candidats en CDI, qui accordent une grande confiance en l'avenir.

3. Comment les freelancers / prestataires externes choisissent-ils leurs missions ?

Les freelancers et prestataires externes aiment le fait de pouvoir choisir leurs missions. Dans près de 90 % des cas, la nature du projet est le premier critère de choix et dans 75 % des cas, la rémunération est le deuxième facteur.

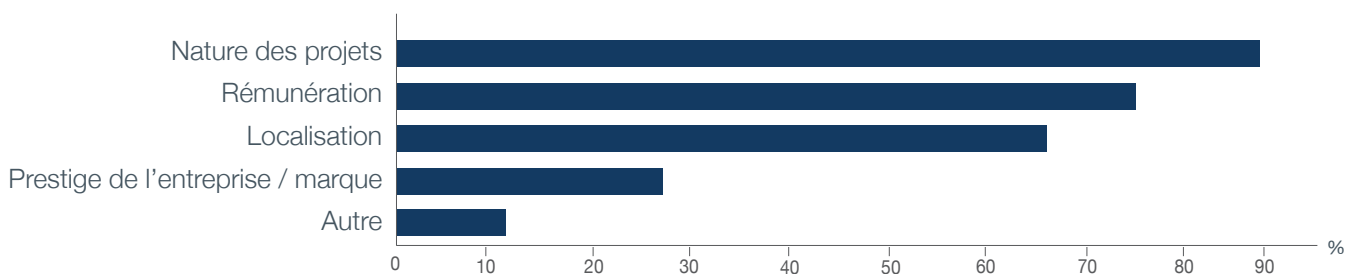
4. Le travail à l'étranger

Le marché des freelancers / prestataires externes est un marché mobile par définition. D'ailleurs, 67 % des répondants prendraient en considération une offre de mission intéressante à l'étranger. Ce chiffre est quasiment identique à celui des candidats en CDI. De plus en plus de jeunes professionnels disent être intéressés à l'idée de travailler à l'étranger sur des projets internationaux pour une meilleure rémunération.

« Les freelancers / prestataires externes sont souvent perçus comme des gens très motivés par leur situation financière lorsqu'il s'agit de choisir leurs missions – mais notre étude montre à quel point il est important pour les entreprises de promouvoir les challenges et la nature des projets, tout autant que la rémunération, afin d'attirer les meilleurs candidats. Cela représente un avantage concurrentiel certain sur un marché si compétitif. »

Clément Légié – Responsable de la division Freelance et Prestation

Parmi les critères de satisfaction listés ci-dessous, quels sont selon vous les trois plus importants dans le choix de vos missions ?



Conclusion

D'une manière générale, cette enquête montre clairement l'écart entre les aspirations des candidats et ce que les entreprises sont prêtes à offrir.

D'un côté, le marché de l'emploi en Banque et Finance est extrêmement mobile et dynamique. Les candidats sont à la recherche d'un emploi correspondant à leurs exigences de progression de carrière, de niveau de salaire, d'équilibre de travail-vie personnelle et enfin de diversité des projets. Mais de l'autre côté, les entreprises reposent sur des moyens plutôt traditionnels de recrutement et de rétention de leur meilleur personnel.

Il est nécessaire de combler cet écart. Si les employeurs veulent attirer les meilleurs candidats et les garder, ils vont devoir repenser leur manière d'attirer les meilleurs profils et ajuster leur politique de développement de carrière sur le long terme, dans le but de comprendre les attentes de leur personnel et de répondre à leurs besoins.

Contactez-nous

Pour plus d'information au sujet de notre étude, veuillez nous contacter:

David Mills

Tel : 01 42 99 38 11

Email : d.mills@huxley.fr

Clément Légi

Tel : 01 42 99 38 24

Email : c.lege@huxley.fr

Thierry Bossant

Tel : 01 42 99 38 11

Email : t.bossant@huxley.fr

Benoit-Joseph Menez

Tel : 01 42 99 38 11

Email : b.menez@huxley.fr

Ce compte-rendu est basé sur une enquête menée en juillet 2011 auprès de 265 professionnels du secteur de la banque et de la finance en France.

© 2011 Huxley Associates. Tous droits réservés. Huxley Associates n'accepte aucune responsabilité quant à l'exactitude du contenu et des opinions exprimées dans ce compte-rendu.

