



Nathalie Close (KPMG):  
*«Trop souvent, les départements RH sont amenés à réagir dans l'urgence plutôt que d'envisager une approche systématisée et organisée».*

Photo: Jean-Benoit

RH

## DES PRIORITES A ETABLIR

L'étude annuelle de KPMG sur les salaires dans le secteur financier a mis en évidence les difficultés des employeurs à retenir leurs salariés, tout autant qu'à les recruter...

Très occupées par la difficulté de recruter de nouvelles forces vives, sur un marché de l'emploi particulièrement tendu, les institutions financières de la Place auraient tendance à pécher un peu au niveau de la rétention de leur personnel déjà en place. C'est l'un des enseignements tirés de la traditionnelle étude annuelle réalisée par KPMG sur les salaires dans le secteur financier.

L'enquête, réalisée de mars à juillet, et qui s'adresse tout autant aux banques qu'aux fonds d'investissement (un secteur sur lequel le focus a davantage été mis cette année) et compagnies d'assurance, en est désormais à sa 18<sup>e</sup> édition. Elle a été menée, pour 2007, auprès de 55 organisations qui ont fourni des informations sur pas moins de 12.533 positions, soit près d'un tiers de l'emploi direct de ces trois secteurs. L'édition 2006 n'avait couvert «que» 39 organisations pour 7.500 positions.

«La pression que connaissent les institutions ayant participé à l'étude fait que les efforts engagés pour recruter priment largement par rapport à ceux consentis pour conserver les employés. Il y a moins d'innovation», confirme Nathalie Close, senior manager chez KPMG, en charge de la coordination de l'enquête. Ainsi, souvent par manque de temps, davantage que par manque de moyens, les départements RH des entreprises du secteur financier semblent manquer d'innovation dans l'offre des packages salariaux offerts. «On reste très classique, avec un salaire de

base, un bonus de performance et les avantages en nature communément admis par la Place», note Mme Close. Très peu d'employeurs, par exemple, proposent des alternatives au paiement du bonus en cash. C'est le cas pour seulement 30% des managers et 15% des employés. Or, il est tout à fait possible de défiscaliser un tel bonus et le rendre ainsi encore plus attractif. De même, les fameux «plans cafeterias», permettant un panachage des avantages en nature sur une base forfaitaire, tellement vantés au début des années 2000, n'est, dans les faits, que rarement mis en place.

Quant aux «bonus de rétention» (indépendants des bonus de performance), leur pratique est très peu répandue, puisqu'ils ne touchent que 20% du management et seulement 11% des employés. Et les services RH sont 80% à indiquer qu'il n'est pas dans leur intention de mettre en place une telle pratique à court terme. «Cela peut s'expliquer, pour certains, par l'absence d'efficacité ou bien par la lourdeur de leur mise en place», précise-t-elle.

### Manque de communication?

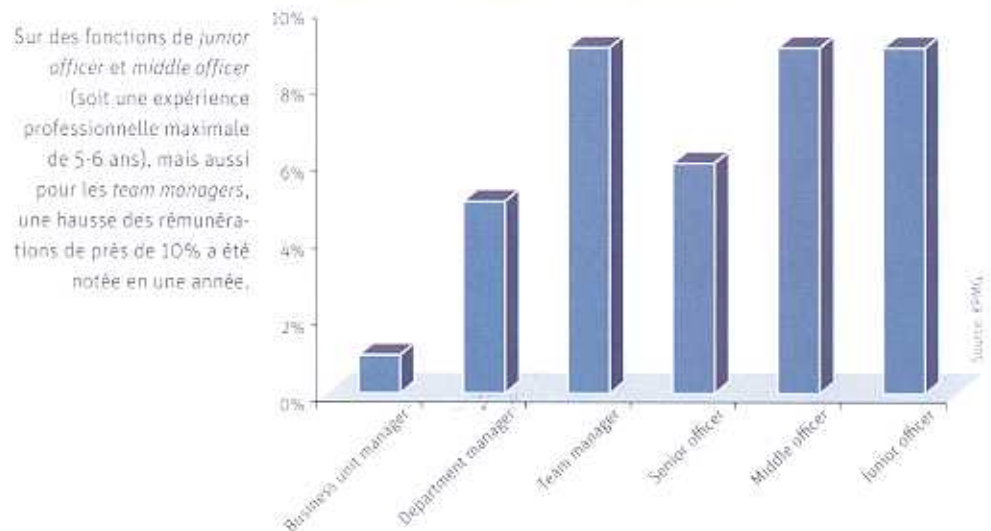
Par ailleurs, seul un peu plus d'un tiers des organisations interrogées (38% exactement) reconnaissent avoir mis en place un plan de succession, c'est-à-dire un processus systématique grâce auquel les managers identifient, développent et évaluent leurs employés afin de

les préparer à prendre en charge de futurs rôles-clés au sein de l'organisation.

«Trop souvent, les départements RH sont amenés à réagir dans l'urgence plutôt que d'envisager une approche systématisée et organisée», résume Mme Close. Or, se focaliser sur le recrutement sans se soucier de la rétention, c'est un peu comme verser de l'eau dans une baignoire sans mettre le bouchon... Sans compter que bon nombre d'entreprises souffrent d'un autre problème: celui d'un certain manque de communication qui provoque un écart – voire un gouffre – entre ce qui est réellement en place au sein d'une société et ce que le personnel en sait. «Or, avec des employés qui ne sont pas au courant des pratiques de l'entreprise, il y a le risque qu'ils aient envie d'aller voir ailleurs, en fonction de ce qu'on leur aura dit, ou pas, pour des raisons qui ne seraient finalement pas les bonnes».

Pour autant, si la situation actuelle est proche d'un contexte de crise, compte tenu des difficultés de recrutement rencontrées à tous les niveaux (on estime à quelque 2.000 le nombre d'emplois vacants sur la Place actuellement, dont près de la moitié pour le seul secteur des fonds d'investissement), les départements RH, bien que souvent pointés du doigt, parce que jugés comme ne remplissant pas leur fonction de support, ne devraient pas être les seuls à être blâmés. «Ils paient aussi le fait de ne pas s'être vu assigner des objectifs stratégiques, tempère la senior

Variation des salaires par niveau hiérarchique (2006-2007)



manager de KPMG. Les Big Four, par exemple, pratiquent une planification dynamique et une anticipation de leurs besoins. Mais cette pratique n'est pourtant pas encore généralisée partout.

Ce simple constat soulève un autre aspect de la fonction RH, souvent cantonnée à un rôle davantage administratif plutôt qu'une réelle gestion de capital humain. Cela se ressent aussi, par exemple, dans les processus d'évaluation individuelle, qui, dans pratiquement la totalité des cas (96%), impliquent les *line managers*. Or, bien souvent, ces postes à responsabilités sont occupés par des «praticiens», très compétents dans leurs lignes de métiers, mais n'ayant pas nécessairement une formation ou une expérience en matière de ressources humaines. «Or, à mon sens, une des raisons principales qui fait que des personnes auront tendance à quitter l'entreprise, ce n'est pas forcément une raison salariale, mais plutôt un certain mal-être au travail, avec des manques de perspective d'évolution, des attentes inassouvies ou des mésententes avec ses collègues et/ou sa hiérarchie et/ou supérieurs. Souvent, les raisons d'un départ sont très subjectives. Le danger est identifié, mais il n'y a pas de mesures réellement mises en place».

Ainsi, la méthode d'évaluation dite «360° Feedback», qui implique les avis des supérieurs hiérarchiques, mais aussi des collègues et subordonnés, n'est employée que par un tiers, environ, des institutions interrogées.

Sur le volet purement salarial, la pression subie actuellement par les institutions financières n'est pas qu'une légende urbaine. Sur des fonctions de *junior officer* et *middle officer* (soit une expérience professionnelle maximale de cinq-six ans), mais aussi pour les *team managers*, une hausse des rémunérations de près de 10% a été notée par rapport à l'année dernière (voir graphique). Elle est un peu moins conséquente pour les profils de *senior officers* (5%) et pour les cadres supérieurs (entre 1-2 et 5%).

### «La qualité des candidatures diminue»

Dans le même temps, en revanche, le ratio coût du personnel/charges opérationnelles n'a pas du tout évolué. «Les événements ne sont pas forcément liés, mais cela signifie que les organisations tendent à dépenser plus sur toute une série de postes, entre autres les salaires», analyse Mme Close. C'est le reflet d'une bonne santé générale du marché. Ce ratio est stable à 30%, en moyenne, mais très variable selon les secteurs. Il est d'un peu plus de 50% pour le secteur bancaire, mais d'à peine 20% dans les fonds... Une différence qui s'explique par les politiques d'externalisation menées par bon nombre d'acteurs dans le domaine des fonds d'investissement: ce qui sera une charge salariale pour une banque

deviendra, ainsi, une charge opérationnelle pour un fonds.

D'après les participants à cette étude, la tendance pour 2008 devrait se situer dans la parfaite continuité de l'année 2007: 62% prévoient, ainsi, que cette hausse des salaires se confirmera l'année prochaine. Un taux qui monte à 80% au sein du seul secteur des fonds, qui est en plein boom actuellement, et qui est un des premiers à souffrir du manque de ressources. D'ailleurs, si 88% des banques identifient le recrutement comme un des problèmes majeurs actuellement rencontrés, le pourcentage enregistré dans le domaine des fonds est de... 100%!

Dans le même temps, le ratio nombre de recrutements/nombre de CV reçus est ridiculement faible. A peine 16% des CV reçus par les recruteurs aboutissent à une interview et, parmi ces 16%, seuls 21% aboutissent à un recrutement, soit, au final un ratio d'à peine 3% (contre 7% un an plus tôt). «La raison principale est que la qualité des candidatures diminue», constate Mme Close, qui ne peut qu'observer le fait que le marché n'est plus du tout – ou de façon très insuffisante – en mesure d'offrir les profils expérimentés recherchés par les employeurs. «Il y a aussi une inadéquation entre l'offre globale faite par l'employeur et l'attente du candidat, ce dernier étant souvent en position de force avec le choix de plusieurs emplois. Il n'est pas rare d'entendre que certaines demandes sont irréalistes». || Jean-Michel Gaudron