




Deloitte.

Secteur bancaire – la génération de demain

Sondage sur les talents dans le secteur bancaire
2014 de Deloitte : le Canada sous la loupe





Les répercussions directes de la récession de 2008 sur le secteur bancaire ont fait couler beaucoup d'encre. Certains des effets indirects sont cependant moins évidents. Compte tenu de la gravité de la crise financière, les banques du Canada ont dû récemment tourner leur attention vers la prise de mesures correctives et restauratrices liées à la crise, par exemple assurer la liquidité du capital, exercer une surveillance sur les pratiques en matière d'octroi de prêts et réagir aux changements d'ordre réglementaire par l'adoption d'approches précises de la gestion des risques.¹

Par ailleurs, une série d'autres motifs de préoccupation retiennent l'attention des banques : la nécessité de suivre le rythme de la transformation technologique dans les médias sociaux, les technologies intelligentes et l'informatique mobile; la nécessité de réduire les coûts tout en améliorant les services offerts à la clientèle; les scandales et les amendes à l'échelle mondiale qui, au pire moment qui soit, ont braqué les projecteurs sur le secteur bancaire; un environnement de plus en plus concurrentiel où de nouveaux venus de l'extérieur du secteur bancaire mettent en marché des produits financiers et font main basse sur les talents dans la finance.

Dans ce contexte, d'autres enjeux sont passés inaperçus : la menace encore présente de la pénurie de talents en est un excellent exemple. Cet enjeu est toujours d'actualité et, malgré la volatilité économique ambiante, la nécessité pour les banques d'attirer et de retenir des talents à l'échelle mondiale doit redevenir l'une de leurs priorités. Selon le sondage sur les talents dans le secteur bancaire 2014 de Deloitte, il est temps que les banques passent à l'action et saisissent les possibilités qui se profilent dans la gestion des talents. Le présent rapport rend compte des principales constatations du sondage effectué au Canada, analyse les tendances les plus importantes et propose des moyens que les banques du Canada peuvent adopter pour propulser leur stratégie de gestion des talents.

¹ Le risque, la culture et les talents au sein du secteur mondial des services financiers 2014 (en anglais seulement)



La popularité du secteur d'activité contre celle de l'employeur

Le secteur bancaire continue d'être la destination de carrière par excellence des étudiants en administration des affaires. Aucune banque ne figure cependant parmi les cinq employeurs les plus populaires.



Une seule banque parmi les dix employeurs les plus en vue

Les trois banques dominantes qui exercent le plus d'attrait sur les étudiants en administration des affaires sont le Groupe Financier Banque TD, la Banque Royale du Canada et la Banque de Montréal. Parmi ces banques, seule la TD se classe parmi les dix employeurs les plus populaires, tous secteurs confondus; elle figure au neuvième rang.



Google, bon premier

Au Canada, tout comme sur 15 autres marchés, les étudiants en administration des affaires accordent la préférence à Google, qui est l'un des trois employeurs américains parmi les cinq employeurs les plus prisés. Les États-Unis, qui représentent l'économie la plus importante de la planète et un partenaire commercial de premier plan pour le Canada, exercent une forte influence sur le marché de l'emploi canadien.



Où sont-elles?

Les résultats du sondage donnent à penser que le secteur bancaire et celui des banques d'investissement exercent peu d'attrait, comparativement aux autres secteurs, sur les postulantes du Canada. Les femmes ont représenté 63,1 % de l'ensemble des étudiants au Canada, mais seulement 54,8 % des étudiants qui aspirent à faire carrière dans le secteur bancaire² et une proportion encore moindre (51,9 %) des étudiants désireux de travailler dans le secteur des banques d'investissement (voir la Figure 1 ci-dessous).



Une carrière et un perfectionnement stables

Contrairement à la tendance mondiale, qui donne à penser que la formation et le perfectionnement professionnels constituent les principales aspirations des étudiants, les étudiants désireux de faire carrière dans le secteur bancaire canadien accordent plus d'importance à la sécurité d'emploi. Cela peut s'expliquer par les fluctuations des économies mondiales et la compétitivité du marché de l'emploi.

Highlights

Figure 1 : Données démographiques sur les étudiants, Canada, 2014

	Ensemble des étudiants en administration des affaires	Étudiants qui aspirent à faire une carrière bancaire	Étudiants qui aspirent à faire carrière dans le secteur des banques d'investissement
Femmes	63,1 %	54,8 %	51,9 %
Hommes	36,9 %	45,2 %	48,1 %
Nombre d'étudiants	9 125	3 019	2 244
Âge moyen	21,7	22,0	21,8

Source : sondage sur les talents 2014 d'Universum; analyse de Deloitte.

² Les étudiants qui aspirent à faire carrière dans le secteur bancaire représentent un sous-ensemble de répondants qui ont nommé au moins une banque parmi leurs cinq employeurs idéaux.

Principales tendances

Le secteur bancaire, en tête des secteurs d'activité les plus populaires

En 2010, le secteur bancaire s'est classé deuxième parmi les secteurs d'activité dans lesquels les étudiants en administration des affaires au Canada aspirent à faire carrière, immédiatement après le secteur public et les organismes gouvernementaux. Depuis, le secteur bancaire s'est constamment hissé en tête des destinations de carrière des étudiants en administration des affaires au Canada (voir la Figure 2), en dépit de quelques signes de recul de sa popularité entre 2012 et 2014.

En 2014, les banques ont recueilli 16,4 % des suffrages en tant qu'employeurs idéaux, soit un taux légèrement supérieur à la proportion des voix qu'elles ont remportées à l'échelle mondiale (15,2 %). Le secteur public se classe au deuxième rang au Canada, avec 13,1 % des voix en 2014. Le seul pays où le secteur public supplante le secteur bancaire est l'Afrique du Sud. La popularité de ce secteur reflète peut-être la propension grandissante des étudiants à rechercher la sécurité d'emploi à cause de la volatilité des économies mondiales. Les autres secteurs d'activité qui ont gagné en popularité depuis 2012 sont l'audit et la comptabilité ainsi que les biens de consommation courante.

Popularité des employeurs

Bien que le secteur bancaire reste la destination de carrière globalement la plus prisée par les étudiants en administration des affaires au Canada, les employeurs qui exercent le plus d'attrait sont Google, l'un des quatre grands cabinets de services professionnels, le gouvernement du Canada, Apple et The Walt Disney Company (voir la Figure 3), qui sont tous à l'extérieur du secteur bancaire.

Figure 2 : Popularité des secteurs d'activité auprès des étudiants en administration des affaires, Canada, de 2010 à 2014

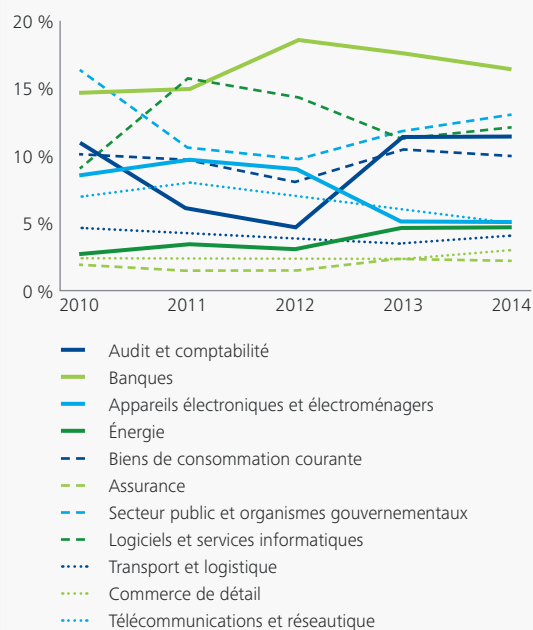
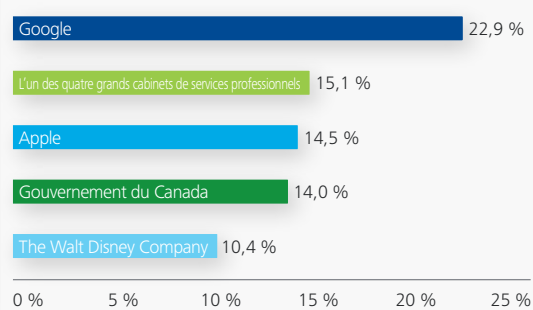


Figure 3 : Cinq employeurs les plus populaires, étudiants en administration des affaires, Canada, 2014



Les banques que les étudiants en administration des affaires canadiens estiment les plus attrayantes sont le Groupe Financier Banque TD (qui se classe au 9^e rang, tous secteurs confondus), la Banque Royale du Canada (12^e), la Banque du Canada (15^e), la Banque de Montréal (22^e) et la Banque Scotia (29^e).

Attentes et aspirations

Le sondage montre qu'il y a peu de différences entre les prétentions salariales en début de carrière des étudiants qui aspirent à une carrière bancaire ou qui désirent travailler dans le secteur des banques d'investissement et celles de l'ensemble des étudiants en administration des affaires. Il en va autrement sur certains autres marchés (p. ex., le Japon et l'Autriche) où les prétentions salariales en début de carrière des étudiants qui souhaitent travailler dans le secteur bancaire sont nettement supérieures à celles de l'ensemble des étudiants en administration des affaires. Cela donne peut-être à penser que la rémunération au niveau de l'embauche n'est pas aussi importante pour les étudiants qui envisagent une carrière bancaire au Canada que pour ceux qui songent à faire carrière dans ce secteur dans d'autres pays. Néanmoins, la perspective de toucher une rémunération élevée continue de faire partie des attentes de plus de 60 % des étudiants du Canada qui aspirent à une carrière bancaire.

En ce qui concerne la durée d'emploi, la Figure 5 montre que la majorité des étudiants qui aspirent à faire carrière dans la banque au Canada prévoient de conserver pendant cinq ans ou plus l'emploi qu'ils occuperont après avoir obtenu leur diplôme. Cette tendance est forte partout dans le monde. En effet, la proportion des étudiants qui se destinent à une carrière bancaire et qui prévoient de conserver leur premier emploi pendant au moins cinq ans est plus élevée de 8,8 % au Canada qu'à l'échelle mondiale, ce qui dénote peut-être l'importance que les étudiants accordent à la sécurité d'emploi. Cette priorité explique peut-être aussi qu'une proportion élevée d'étudiants aspirent à faire carrière dans le secteur public au Canada, dont la stabilité en tant que secteur d'activité et qu'employeur est historiquement confirmée.

Figure 4 : Rémunération annuelle prévue (en \$ CA), 2014

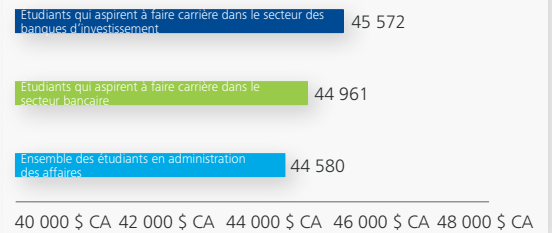
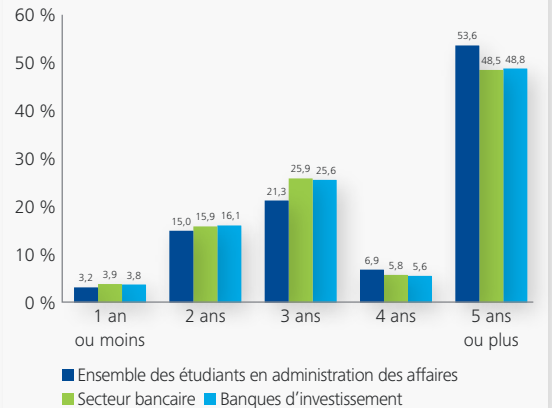


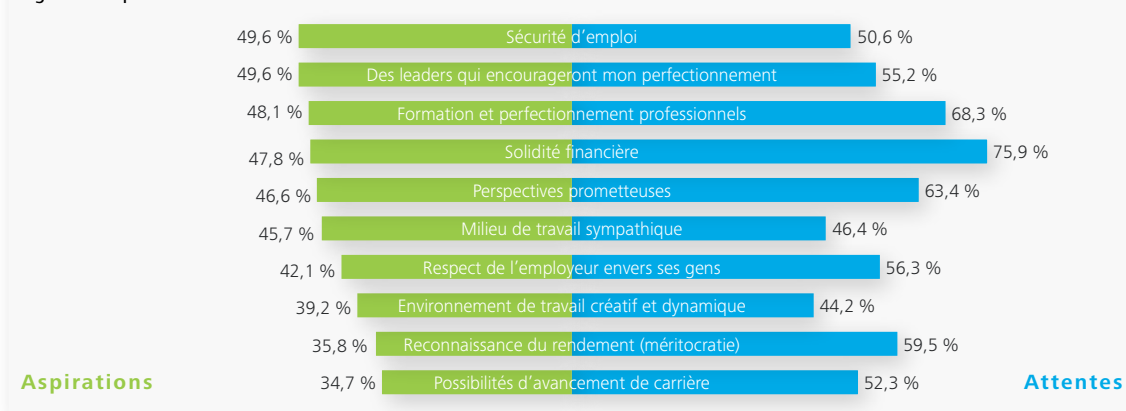
Figure 5 : Durée prévue du premier emploi, Canada, 2014



Il est intéressant de noter que les aspirations des étudiants ne coïncident pas forcément avec leurs attentes et qu'elles peuvent, en fait, s'en écarter considérablement. Bien que la Figure 6³ renforce le constat que la stabilité professionnelle est la principale aspiration des étudiants désireux de faire carrière dans la banque au Canada, cet aspect ne se classe qu'au 20^e rang des attentes des répondants. Les étudiants qui aspirent à faire une carrière bancaire dans les Amériques sont également plus enclins que leurs homologues de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique à associer banque et sécurité d'emploi. Les grandes banques peuvent mettre à profit cette perception pour attirer des diplômés (voir le rapport mondial).

Les deuxième et troisième aspirations des étudiants (des leaders qui encouragent mon perfectionnement, et formation et perfectionnement professionnels) concernent le perfectionnement professionnel. Ces aspirations font ressortir l'importance de la gestion des talents et la nécessité de faire valoir ces aspects auprès des candidats à l'emploi. Les résultats relatifs au secteur des services financiers au Canada dans le sondage *Global Human Capital Trends 2015* donnent à penser que 86 % des répondants croient que leurs capacités d'offrir des programmes de leadership solides à la génération Y sont faibles.⁴

Figure 6 : Aspirations et attentes des étudiants désireux de faire une carrière bancaire au Canada



³ Les étudiants ont été invités à choisir au plus 12 attributs, sur un total de 40, qui correspondent à ce qu'ils recherchent en priorité chez leurs cinq employeurs idéaux. Les dix attributs que les étudiants qui aspirent à une carrière bancaire ont les mieux cotés sont indiqués dans les barres vertes (les aspirations). Deloitte a calculé la proportion des étudiants aspirant à une carrière bancaire (indiquée dans les barres bleues) qui s'attendent à ce que les banques figurant parmi leurs cinq employeurs idéaux offrent cet attribut. Comme le nombre d'aspirations que les étudiants ont pu choisir était plafonné à 12, alors qu'ils pouvaient indiquer jusqu'à 40 attentes, les proportions des étudiants pour lesquels un attribut donné représentait une attente sont vraisemblablement plus élevées que celles des étudiants pour lesquels un attribut constituait une aspiration.

⁴ 2015 *Human Capital Trends*



Recommandations

« Les nouvelles compétences essentielles sont rares et leur répartition inégale à l'échelle mondiale oblige les entreprises à concevoir des moyens innovateurs pour repérer les talents, acquérir des capacités et transmettre le savoir-faire. »⁵

⁵ Deloitte. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce*, rapport mondial de Deloitte sur les tendances en matière de capital humain en 2014, [En ligne], [http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf], page consultée le 6 février 2015.

Les banques canadiennes font face à un grand nombre des enjeux auxquels sont confrontées les banques mondiales en matière de pénurie de talents et à des défis propres à la main-d'œuvre canadienne en pleine expansion. En gardant à l'esprit ces deux séries de facteurs, les banques canadiennes jugeront peut-être bon à l'avenir de tenir compte de quelques recommandations clés.

- S'assurer de tenir compte des tendances et des préférences nationales et régionales dans leurs activités de recrutement. En 2012, la sécurité d'emploi a brièvement supplanté la conciliation travail-vie personnelle en tant qu'objectif de carrière le plus populaire, ce qui reflète peut-être les efforts du Canada pour assurer sa croissance dans la foulée de la récession. Depuis 2012, toutefois, la popularité de la conciliation travail-vie personnelle a constamment augmenté pour atteindre 16 % en 2014 à mesure que l'optimisme à l'égard de l'évolution de l'économie se renforçait. Les données montrent clairement qu'entre la conciliation travail-vie personnelle et la sécurité d'emploi, les étudiants qui aspirent à une carrière bancaire au Canada privilégient les emplois qui leur procureront le mieux-être et la stabilité.
- Selon les recherches sur la conciliation travail-vie personnelle des jeunes de la génération Y, même si la souplesse est le mot d'ordre, l'essentiel est la productivité : les banques devraient évaluer davantage le rendement de leurs employés en vérifiant les résultats concrets, la valeur ajoutée et l'incidence de leurs travaux plutôt que leurs heures de travail.⁶
- Bien que le secteur bancaire soit globalement le secteur d'activité le plus populaire, l'intérêt des étudiants est tellement dilué entre les différentes banques qu'aucune banque n'émerge parmi les cinq employeurs les plus populaires. Les banques peuvent saisir la possibilité de se singulariser en tant qu'employeurs et d'offrir à leurs employés une proposition de valeur qui les aide à se démarquer et à s'imposer en tant que premier choix auprès des étudiants en administration des affaires. Plus précisément, les banques devraient continuer à s'affirmer en tant qu'employeurs sûrs et stables, ce qui pourrait contribuer à faire croître l'intérêt global des étudiants pour le secteur bancaire. Les banques se tournent de plus en plus vers les médias sociaux pour communiquer leur proposition de valeur aux employés, miser sur leur atout concurrentiel dans leurs activités de recrutement et enrichir le dialogue avec leurs bassins de candidats.
- Les banques doivent également tenir compte de la valeur stratégique du recrutement universitaire pour améliorer la diffusion de leur marque. Selon de récentes recherches effectuées par Bersin, les programmes de recrutement universitaire aident les organisations à obtenir un avantage concurrentiel et sont de plus en plus importants pour de nombreux services de recrutement des talents.⁷
- Comme les étudiants s'attendent à conserver leur premier emploi pendant cinq ans ou plus, les banques doivent faire preuve d'une solide gestion des talents et soutenir un programme qui offre aux diplômés des perspectives de carrière claires et des possibilités de perfectionnement et de croissance. Selon certaines recherches, l'apprentissage et le perfectionnement doivent également être récompensés pour améliorer l'engagement des employés.⁸
- Compte tenu des pressions exercées sur les banques dans les domaines de la réglementation, de la gestion des coûts et de la concurrence, elles seraient avisées de concentrer leurs investissements dans les talents (c.-à-d. les programmes d'apprentissage et d'avancement et les programmes d'acquisition et de maintien en place des talents) dans des domaines qui peuvent les aider à atteindre leurs objectifs prioritaires en matière de risques et de réglementation, de réduction de coûts et de service à la clientèle.

Les entreprises prospères des autres secteurs d'activité mettent à profit des stratégies de gestion des talents sur mesure

Apple et Samsung réussissent en attirant des candidats de haut calibre en génie, en innovation et en marketing. Amazon stimule le rendement en renforçant constamment ses capacités pour tirer parti de la technologie, de l'expérience des utilisateurs et des données. Google s'est imposé en tant que chef de file sur le marché en devenant un employeur de premier choix pour les candidats talentueux qui possèdent des compétences très recherchées dans les domaines de l'innovation, de la technologie et des modèles d'affaires.⁹

⁶ L'avenir du travail – guide de réorientation, 2014

⁷ Bersin by Deloitte. *Developing an Effective Campus Recruiting Program*, février 2015

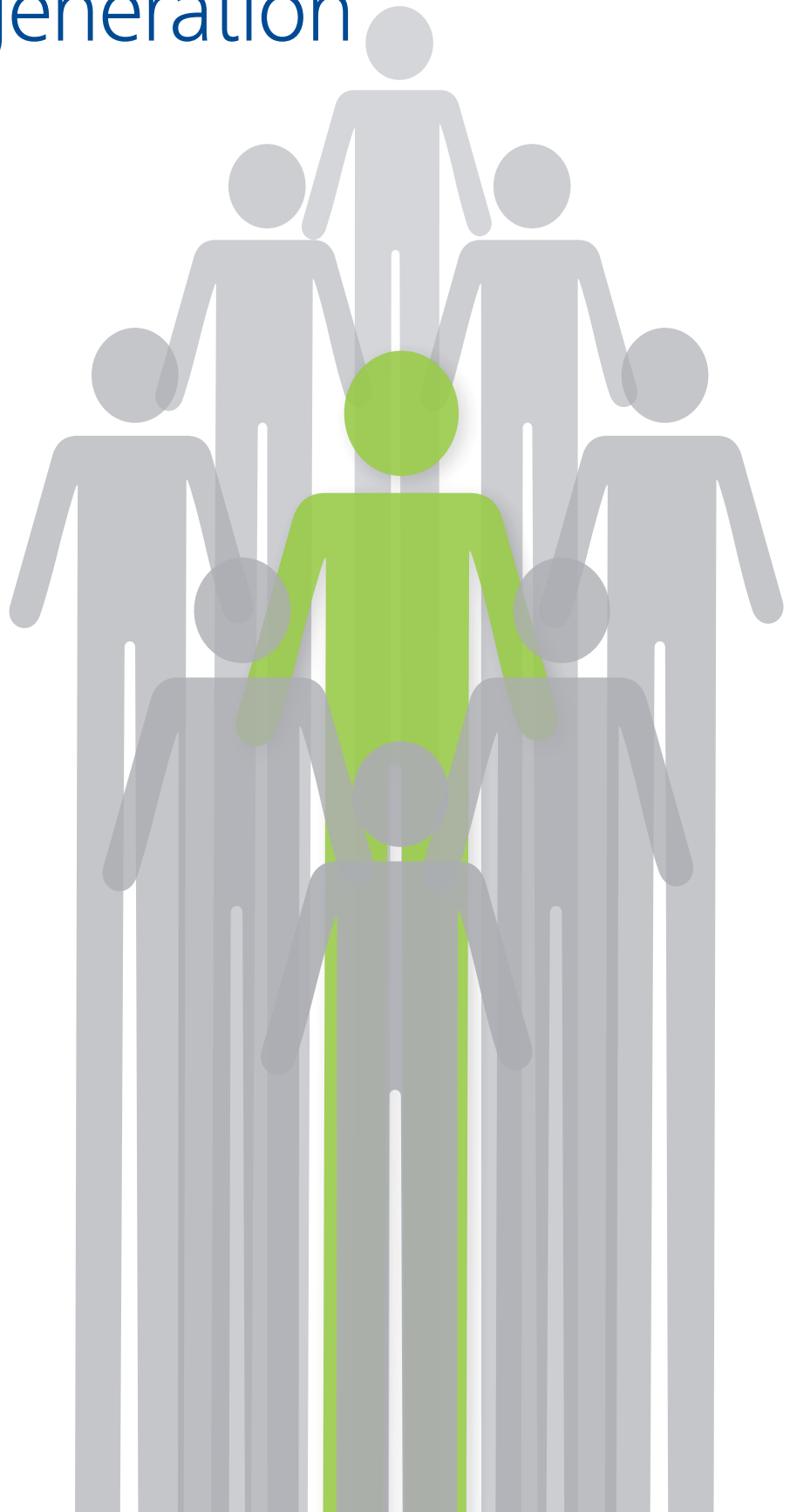
⁸ Bersin, Josh. *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*, Deloitte University Press, 2014

⁹ *Global Human Capital Trends 2014*

Faire de l'espace pour la prochaine génération

Il a été abondamment question de ce qui définit le rapport au travail des jeunes de la génération Y et de ce qui les distingue de leurs prédécesseurs, mais, comme Deloitte le note dans son rapport *Global Human Capital Trends 2014* : « Pour des motifs financiers et pour leur satisfaction professionnelle, beaucoup de travailleurs prolongent leur vie active en raison de l'augmentation remarquable de l'espérance de vie dont ils jouissent partout dans le monde. Ces deux tendances produisent la main-d'œuvre la plus multigénérationnelle de l'histoire¹⁰. » En présence de cette dynamique, il importe que les banques concilient leur quête de talents frais avec la mise à profit des connaissances et de l'expérience des employés de longue date et le transfert de leur savoir à la génération de demain.

Le rapport fait également ressortir que même si « les travailleurs d'un certain âge continuent de participer à la vie de l'entreprise et d'apporter une contribution inestimable, il faut maintenant compter avec la génération Y. La main-d'œuvre du XXI^e siècle est mondiale, ultrabranchée, rompue aux technologies et exigeante. Ces employés sont jeunes, ambitieux et débordants de fougue et de projets¹¹ ». C'est le groupe dont nous avons pris le pouls dans le sondage sur les talents dans le secteur bancaire 2014 de Deloitte. Les banques qui élaborent une stratégie de gestion des talents tenant compte des aspirations et des attentes de la génération de demain ne vont pas juste combler le fossé des talents : elles vont sauter par-dessus en faisant un pas de géant vers un avenir dynamique.



¹⁰ *Global Human Capital Trends 2014*

¹¹ *Global Human Capital Trends 2014*

À propos de cette étude

Ce rapport repose sur le sondage sur les talents 2014 d'Universum. Il met l'accent sur les intentions de carrière des étudiants en administration des affaires au Canada. Au total, 9 125 étudiants en administration des affaires au Canada ont participé au sondage; de ce nombre, 3 019 aspirent à faire carrière dans le secteur bancaire. Trois autres pays ont été sondés dans les Amériques, soit le Brésil, le Mexique et les États-Unis. Universum recueille des données sur les intentions de carrière des étudiants depuis 1988. En 2014, Universum a sondé au total 650 000 étudiants, dont 174 000 étudiants en administration des affaires sur 28 marchés.

Les données regroupées de ces 28 pays ont servi à la rédaction d'un rapport sur le secteur bancaire mondial en 2014. Des rapports distincts ont aussi été produits pour certains pays, dont 14 pays d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique, soit l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, les Émirats arabes unis, l'Espagne, la France, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, le Royaume-Uni, la Suisse et la Turquie.

Personne-ressource

Ross Kerr

Associée, Capital humain
+1 416-643-8995
rkerr@deloitte.ca

Soula Courlas

Directrice , Capital humain
+1 416-601-5267
scourlas@deloitte.ca

Karen Pastakia

Associée, Capital humain
+1 416-601-5286
kapastakia@deloitte.ca

Remerciements

Rahul Deb

Marie-Christine Joly

Deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 15-2834T