



Dossier MILLENNIALS

Le « chamboule-tout » des politiques RH

Pour fidéliser leurs jeunes talents, les entreprises bousculent leurs modes de travail.

PAR SORAYA HAQUANI

@SorayaHaquani

+ EMAIL shaquani@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB <http://www.agefi.fr>

CE N'EST PAS NOUS QUI SOMMES INSTABLES et indécis, voire fainéants, comme certains le perçoivent. Ce sont les entreprises qui ne savent pas nous garder. » Ce commentaire a été exprimé par un jeune de la génération des *Millennials* (nés entre 1980 et 2000) à l'occasion d'une rencontre organisée l'an dernier par la société de conseil Oresys entre des grandes entreprises (BNP Paribas, Allianz, Aviva...) et un panel de jeunes âgés de 18 à 25 ans. L'observation est édifiante pour les grandes institutions financières. Ces dernières sont particulièrement concernées par l'arrivée massive des *Millennials* (qu'elles recrutent par bataillons), population aux attentes spécifiques qui est difficile à fidéliser.

Une étude réalisée en 2016 par le NewGen Talent Centre de l'Edhec, auprès de jeunes diplômés qui avaient commencé leur carrière dans la finance, a montré que 47 % d'entre eux avaient quitté leur emploi après moins de 20 mois, contre 43 % pour l'échantillon global, tous secteurs confondus. Retenir les jeunes talents donne du fil à retordre aux DRH de la sphère financière. « Beaucoup de *Millennials* ont vu l'un de leurs parents au chômage et leur relation à l'employeur s'en ressent, observe Hervé Borensztein, *managing partner* de la *practice leadership consulting* Europe & Afrique au sein du cabinet de chasse de têtes Heidrick & Struggles.

Ils ne croient pas à l'emploi de très longue durée, et encore moins à vie, au sein d'une même entreprise. Ils tiennent à une forme d'alignement d'intérêts entre eux (recherche de sens, équilibre des vies, etc.) et l'entreprise, qui, s'il n'est pas respecté, aboutit à leur démotivation et/ou leur départ. » Les acteurs de la finance réagissent afin de fidéliser leurs *Millennials*. « C'est très visible dans les banques de financement et d'investissement (BFI), relève Michael Ohana, fondateur d'AlumnEye, société spécialisée dans la préparation aux entretiens en finance et conseil. Elles ont relevé, pour les meilleurs éléments, le niveau des rémunérations mais aussi raccourci les délais des promotions internes (deux ans au lieu de trois pour devenir 'associé' en banque d'affaires/M&A par exemple) et réduit les délais pour bénéficier de mobilités géographiques. »

MODÈLE DE MANAGEMENT

Le mode de management constitue également un facteur de rétention des jeunes actifs, comme le souligne Marianne Urmès, consultante chez The Boson Project : « De nombreux stéréotypes circulent sur les *Millennials* ; ils n'accepteraient plus d'être managés par exemple. C'est faux ! Au contraire, ils attendent beaucoup de leur management. Ils veulent des mentors, des coaches qui vont les accompagner dans leur métier et les aider à grandir. La soif d'apprendre est très forte chez eux, car dans un contexte où des métiers disparaissent ou se transforment, ils sont très conscients de l'obsolescence des compétences. »

Chez Mazars, où 80 % de l'effectif appartient à la génération « *Millennials* » et où la moyenne d'âge est de 29 ans, un travail de fond est mené sur la posture managériale. « Il est admis qu'on ne peut pas manager les jeunes de la même façon, déclare Mathilde Le Coz, directrice du développement des talents et innovation RH au sein du groupe d'audit. Nous formons différemment nos managers afin de faire d'eux des coaches, et non pas des chefs qui pointent et sanctionnent les erreurs de leurs jeunes collaborateurs. Nous promovons le droit à l'erreur ; le manager n'est pas celui qui dit ce qui a été mal fait, il est là pour permettre à la personne de le constater par elle-même. » Pour ce faire, les associés sont formés au coaching depuis 2017. « Nous sommes en train de créer une certification interne sur le coaching et le codéveloppement afin que nos managers puissent ensuite former à leur tour », ajoute Mathilde Le Coz. ■

LES JEUNES DE LA « GEN Y » ONT GRANDI AVEC LA TECHNOLOGIE

