



## L'entreprise face à la fuite des talents

Le Point de vue de François Dupuy



La tendance des jeunes talents est de plus en plus de quitter l'entreprise pour tenter l'aventure de la création ou du free-lance, écrit le sociologue des organisations François Dupuy. Les solutions mises en place pour les retenir ne sont aujourd'hui pas suffisantes. La vraie révolution serait d'en finir avec une bureaucratie interne pesante et tatillonne qui fait fuir les jeunes, car elle contredit leur aspiration à la liberté. Il est plus que temps de faire preuve d'innovation managériale. // PAGE 11

### LE POINT DE VUE

de François Dupuy

# Les grandes entreprises vont perdre la bataille des talents

**A**ttirer et retenir les talents est devenu pour les grandes entreprises un enjeu majeur pour faire face à une concurrence toujours plus exacerbée. Ce sont eux qui détiennent la clef des succès futurs : la capacité à innover. Elles consacrent à cette tâche beaucoup de moyens et d'énergie : lobbying auprès des étudiants des grandes écoles, programmes de formation spécifiques, « packages » financiers attractifs et j'en passe. Or en dépit de ces efforts, toutes constatent la tendance de ces jeunes talents à quitter l'entreprise pour se diriger vers des structures plus légères, plus « agiles », voire pour se lancer dans l'aventure de la création ou de l'activité en free-lance. Où est l'erreur ?

Elle réside, comme souvent, dans l'incapacité chronique des entreprises à développer une approche systémique de leurs actions. Garder les talents, dans leur vision segmentée, c'est le travail des RH (ressources humaines), chargées de créer les conditions d'attractivité qui vont amener les jeunes pousses les plus prometteuses à s'engager et à consacrer

toute leur énergie à cette entreprise qui leur voue une telle attention. Parallèlement, construire une organisation efficace, c'est le rôle de quelques cabinets qui tiennent le haut du pavé et dont les recommandations sont parole d'évangile. C'est là que le bât blesse.

Car, si l'on écoute ces jeunes des deux côtés de l'Atlantique, on perçoit sans peine ce qui les rebute, bien au-delà des conditions matérielles le plus souvent très généreuses qu'on leur propose. Ce qui provoque leur répulsion et leur envie d'aller voir ailleurs, ce sont les univers bureaucratiques dans lesquels on leur demande de travailler.

Ces bureaucraties, faites de multiples process stérilisants, d'indicateurs inutiles et contradictoires, et autres procédures qu'il faut en permanence contourner pour pouvoir travailler, ce sont les entreprises elles-mêmes qui les fabriquent jour après jour, quels que soient par ailleurs les avertissements qu'elles reçoivent, dont le départ de ces jeunes « hauts potentiels » n'est pas le moindre. Elles y mettent un acharnement et une cons-

---

La tendance des jeunes talents est de quitter l'entreprise pour tenter l'aventure du free lance.

---

Ils sont chassés par une bureaucratie interne qui contredit leur aspiration à la liberté.

---

tance qui n'ont rien à envier à ceux que l'Etat déploie pour réglementer de façon toujours plus serrée toutes les activités humaines alors même que les aspirations à la liberté se font de plus en plus pressantes. De ce point de vue, comme de bien d'autres, entreprises et Etat, même combat.

Voilà un remarquable effet pervers de la segmentation bureaucratique dans laquelle se meuvent aujourd'hui les



entreprises : elle rend quasi impossible de mettre en relation deux éléments qui relèvent de deux segments différents. Ce faisant, elle ne permet pas d'anticiper l'impact d'une décision (de plus en plus de process pour être certain de tout contrôler) sur des comportements (l'attachement à l'entreprise) dont la gestion relève en théorie des ressources humaines. Peut-on espérer que les entreprises comprennent ce phénomène finalement assez simple et s'en emparent pour en changer la logique ? On peut en douter. Les dirigeants sont de plus en plus

accaparés par la gestion financière et les pressions qui pèsent sur eux. Ils savent peu de chose sur ce qui se passe chez eux et délèguent ces questions cruciales à ceux qui sont chargés du « reste », en fait tout ce qui ne relève pas de la finance.

Et pourtant ce sont les seuls qui pourraient impulser une transformation profonde de modes de fonctionnement finalement aussi tayloriens qu'il y a cent ans. Car ces bureaucraties, qu'elles soient publiques ou privées, ont une telle capacité à tester, avaler et digérer toutes les innovations managériales qu'elles

vivent bien plus dans un rituel convenu et protecteur que dans la mise en œuvre d'actions susceptibles de bousculer les équilibres internes. Ce que les dirigeants ne peuvent ou ne veulent pas faire, ce que les bureaucraties s'efforcent de conserver va accélérer la tentation des jeunes à aller voir ailleurs, là où la bureaucratie déprimante n'est pas.

**François Dupuy**  
est sociologue des organisations.