



PALMARÈS UNIVERSUM JEUNES DIPLÔMÉS

Des stratégies pour fidéliser la nouvelle génération

Les exigences des jeunes diplômés amènent les services des ressources humaines à revoir le rapport au temps

Jeunes diplômés, nous vous comprenons. » Tel est, aujourd'hui, le message adressé par les entreprises aux moins de 30 ans. Les services des ressources humaines (RH) veulent convaincre les jeunes que l'entreprise est à leur écoute et qu'elle prend en considération leur aspiration à un échange direct avec la hiérarchie, leur relative impatience, voire une quête de sens ou encore une soif d'apprendre... Les grandes lignes du portrait type de la génération née entre 1978 et 1994, qualifiée de génération Y dans le jargon managérial.

Ces jeunes diplômés font l'objet d'études attentives de la part de nombre de sociétés qui disent avoir du mal à les fidéliser : « Ils ont la volonté de maîtriser eux-

mêmes leur carrière », explique Manuelle Malot, directrice carrières et prospective à l'école de commerce Edhec Business School, qui estime que « les entreprises ont conscience qu'il faut agir ».

« Irritants »

« Cette fidélisation passe désormais par l'action : le management doit régulièrement leur donner des raisons de rester », renchérit le consultant en management Julien Pouget. Surtout dans les secteurs où les départs à la retraite vont impliquer d'importants recrutements, comme la banque et l'énergie, ou qui connaissent un déficit de candidats.

« Nous devons nous adapter à leur façon de penser », ajoute Béatrice Perrot, adjointe au responsable recrutement France chez

La fidélisation peut passer par des programmes d'intégration poussés ou un encadrement « à la carte »

BNP Paribas. Faire plusieurs choses en même temps, surfer sur Facebook depuis l'ordinateur de travail, annoncer son départ à 18 heures pour aller au sport... sont autant d'« irritants » (des comportements pouvant crispier les managers en place) que l'entreprise s'efforce d'accepter et intègre peu à peu.

« Le cadre de travail joue une importance non négligeable et peut parfois expliquer des départs », avance Julien Pouget. La question du bien-être au sein de l'entreprise, voire du groupe est apparue comme un levier de fidélisation des jeunes talents de moins de 30 ans. Un nombre croissant d'entreprises cherchent donc à répondre aux demandes individuelles (télétravail, horaires aménagés...).

Mais au-delà de ces aménagements individuels, les entreprises mènent avant tout un travail sur leur propre temporalité. « Des

Du mieux pour l'emploi des cadres débutants

Au regard de la hausse mensuelle du nombre de demandeurs d'emploi de février (+ 38 400) publiée le 24 mars par le ministère du travail et du taux de chômage des moins de 25 ans, toujours à 24 %, la situation des jeunes diplômés est bien meilleure. Les perspectives de recrutement des jeunes cadres s'améliorent même en 2016. Les entreprises prévoient de recruter davantage chez les débutants. Selon l'enquête annuelle menée par l'APEC auprès de 11 000 entreprises du secteur privé au troisième trimestre 2015, ces dernières prévoient de recruter en externe entre 39 500 et 43 500 cadres de moins d'un an d'expérience et de 57 500 à 59 700 cadres de un à cinq ans d'expérience. Une hausse qui pourrait ainsi atteindre 14 % par rapport à 2015.



réflexions ont lieu en interne sur la notion de temps et la façon dont la nouvelle génération l'appréhende, explique Matthieu Coquel, de la banque d'investissement de la Société générale. Peut-on encore leur proposer des contrats de trois ou quatre ans? Est-il bon de les évaluer une seule fois par an? De se poser la question de la formation également une fois par an? La réponse est très probablement "non".

Echanges avec la hiérarchie

Adapter le rythme de l'entreprise à celui de ces nouveaux arrivants : une telle évolution ne peut être que progressive. « L'évaluation annuelle reste un temps fort du management, reconnaît Matthieu Coquel. Mais, dans le même temps, nous développons chez les managers la culture du feed-back pour que les collaborateurs aient régulièrement des retours sur leur travail. »

L'échange permanent entre les collaborateurs et la hiérarchie apparaît, en effet, comme un souhait essentiel des jeunes diplômés. « Dans les grandes entreprises, on assiste également à une réduction du temps du premier poste et au développement de missions courtes qui peuvent durer six mois ou un an », ajoute Manuelle Malot.

L'évolution du rythme de l'entreprise va de pair avec la prise en

compte d'une autre aspiration, celle de « la quête perpétuelle de nouveaux apprentissages, de nouveaux challenges ».

L'étude menée à la fin de l'année 2014 par l'Edhec NewGen Talent Centre auprès de jeunes diplômés confirme cette « forte exigence intellectuelle des nouveaux talents » : 49 % des personnes interrogées placent en tête de leurs objectifs de carrière le fait d'« acquérir de nouvelles compétences et [de] se développer personnellement ». « Ils choisissent une entreprise pour la mission proposée et non plus seulement pour la société elle-même ou le statut qu'elle leur offre », juge Béatrice Perrot.

Face à ce constat, la fidélisation peut passer par des programmes d'intégration poussés, tels les *graduate programs* pour les hauts potentiels, mais aussi parfois par un accompagnement « à

la carte » offert à tout nouvel arrivant et passant notamment par le mentorat (l'accompagnement de moyen terme par un pair, qui peut être externe à l'entreprise, sous forme d'échanges réguliers).

La mobilité interne est également favorisée. « Elle doit permettre aux collaborateurs d'élargir leur horizon, en offrant par exemple des passerelles entre différents métiers, départements ou entités du groupe », explique Matthieu Coquel. Un « élargissement » que Criteo cherche aussi à favoriser à travers différentes initiatives. Les salariés de cette société française spécialiste du ciblage publicitaire sur Internet peuvent notamment demander de passer deux semaines dans un autre service que le leur (un ingénieur pourra ainsi s'installer dans les bureaux des RH).

L'entreprise développe également un « programme 10 % » pour rendre le contenu des postes plus attrayants : les collaborateurs pourront consacrer 10 % de leur temps à un projet dont ils ont eu l'idée – si toutefois celui-ci est retenu. « Nous encourageons l'intrapreneuriat », précise, de son côté, Mme Perrot. De quoi permettre, là encore, de se positionner par rapport aux aspirations des jeunes diplômés, pour qui « l'envie d'entreprendre est très forte ».

FRANÇOIS DESNOYERS

**Adapter
le rythme
de l'entreprise
à celui
des nouveaux
arrivants
ne peut être
que progressif**