



## Ces entreprises qui innovent le plus pour attirer (et retenir) les jeunes talents



« Vous pouvez refaire la peinture de vos bureaux, y ajouter une table de ping-pong, une cafétéria, ça ne changera rien si le management ne suit pas, si l'on ne fait pas confiance aux salariés », avertit la DRH Patricia Wendling. (Getty Images / Westend61)

Publié le 24 avr. 2023 à 6:01

« *Je ne pense pas que les jeunes soient plus fainéants que leurs aînés. Simplement, ils ont besoin d'être stimulés différemment par leur travail, qu'on leur en explique le sens.* » Ce constat, c'est celui d'un DRH, Alexis Berthel, membre du bureau national de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Envie de se sentir utile, d'avoir des challenges autant que de reconnaissance, quête d'un équilibre parfait entre vie professionnelle et vie personnelle... Comme pour leurs aînés, la crise sanitaire a été le révélateur d'une multitude de problématiques qui préexistaient, mais restaient tapies dans l'ombre.

Trois chiffres en disent long sur ce rapport au travail bouleversé. D'abord, le jeune professionnel est volatil : 70 % des 18 -25 ans ont déjà abandonné leur candidature en pleine phase de recrutement (JobTeaser & Maki People, avril 2023). Ensuite, il n'est pas à l'abri de la surchauffe : 55 % des moins de 29 ans se déclarent en situation de détresse psychologique, contre 44 % des salariés tous âges confondus (Empreinte Humaine & OpinionWay, mars 2023). Enfin, la flexibilité est une condition sine qua non : 50 % des salariés âgés de 18 à 24 ans sont prêts à démissionner si leur employeur ne leur laisse pas la possibilité de télétravailler (ADP, juillet 2022).

Les entreprises sont d'autant plus contraintes de s'adapter à cette nouvelle donne que les jeunes actifs débarquent en position de force face à leurs futurs (potentiels) employeurs, tensions sur le marché du travail obligent. Ainsi, 88 % des bac +5 diplômés en 2021 étaient en emploi douze mois après, soit 6 points de plus par rapport à la promotion précédente (Apec, avril 2023). Heureusement, les entreprises ne sont pas à court d'idées pour attirer et retenir les talents.

Recruter oui, mais différemment

A commencer par celles qui s'ouvrent à de nouveaux profils en cassant les codes. Depuis 2020, chez Leetchi, bien connue pour ses cagnottes en ligne, l'idée a été de retirer le critère du diplôme pour l'ensemble de ses offres d'emploi, de manière à en ouvrir l'accès au plus grand nombre et à « éviter les biais cognitifs, notamment celui qui



*incite à favoriser celles et ceux qui nous ressemblent* », indique sa PDG, Alix Poulet.

D'autres entreprises se sont mises au recrutement sans CV, pour ne pas passer à côté de « potentiels », quitte à les former ensuite aux métiers. C'est le cas du géant de l'aérospatiale et de la défense Thales pour son site d'Etrelles (Bretagne), spécialisé dans le développement et la production en microélectronique. Diversifier les profils, mais se distinguer également par « l'expérience candidat » proposée. Au printemps 2022, Carrefour a par exemple expérimenté une session de recrutement dans le métavers. Pour le réseau d'agences immobilières Orpi, l'idée est de faire connaître les métiers du secteur au travers de courtes vidéos sur TikTok, qui cumulent parfois jusqu'à plusieurs millions de vues !

Mais la palme de l'originalité revient sans doute à Volkswagen. Son idée ? Envoyer des voitures de la marque à réviser chez des garages automobiles concurrents, en y laissant des messages à destination des garagistes, pour les inciter à venir travailler chez eux.

Mais c'est peut-être moins l'originalité du processus que son efficacité qui pourra faire la différence. La recette ? D'abord planter des graines. Depuis un peu plus d'une décennie, le groupe industriel Saint-Gobain organise la Saint-Gobain Football Cup, un tournoi de football qui réunit aujourd'hui 40 écoles d'ingénieurs et de commerce issues de toute la France. Même si les 5.000 étudiants participants sont d'abord là pour faire chauffer les crampons, l'entreprise en profite pour soigner sa marque employeur, présenter ses différents métiers, organiser des job dating...

Ensuite, simplifier le dépôt de candidature : 82 % des 18-25 ans ont déjà renoncé à postuler à une offre d'emploi alors même que cette dernière les intéressait (JobTeaser & Maki People, avril 2023) ! Par exemple, sur l'appli Jobamax, lancée en avril 2022, les jeunes swipent pour trouver un emploi après avoir importé leur profil LinkedIn, complété de vidéos ou vocaux pour montrer leur personnalité. Mais après le « match », le RH doit assurer : « *Pour ne pas les faire fuir, il faut à tout prix être transparent sur les délais de réponse : 'je vois encore X candidats, vous aurez un retour d'ici à lundi au plus tard'* », explique la DRH « star » de LinkedIn Patricia Wendling (près de 150.000 abonnés).

Et être au clair sur la raison d'être de l'entreprise et son impact sur la planète, car les questions peuvent fuser en entretien. « Contribuer utilement à la société » est le deuxième objectif professionnel le plus souvent cité des diplômés des grandes écoles (par 31 % des sondés), juste derrière acquérir de nouvelles compétences (33 %), selon la dernière étude du NewGenTalent Center de **l'Edhec**.

Entre le oui et le premier jour, la flamme ne doit pas s'éteindre. De plus en plus d'entreprises construisent pour ce faire un « pré-boarding » : la nouvelle recrue rencontre ses futurs collègues, participe à des afterworks en leur compagnie ou encore bénéficie d'un parrain au sein de la boîte. C'est ce que met en place le cabinet de conseil Finegan, en général trois mois avant le début du contrat.

De son côté, le géant du secteur de l'eau Saur a supprimé la période d'essai pour l'ensemble de ses recrutements, assumant le renversement du rapport de force. Cela offre plus de sérénité aux nouvelles recrues, notamment pour trouver un logement (les propriétaires excluant souvent les dossiers avec des personnes en période d'essai). L'argent, on en parle ?

« *Si vous voulez 5 % d'augmentation, restez dans votre boîte, si vous en voulez 15 %, changez* », résumait, mi-avril dans « Les Echos », Philippe Vivien, vice-président d'Alixio, dont la récente étude indiquait que la hausse de salaires était toujours à l'agenda des DRH en 2023. Forte inflation oblige : +5,6 % d'augmentation des prix à la consommation entre mars 2022 et mars 2023 (Insee).

Le salaire reste « le » premier critère vérifié par les 18-30 ans avant de rejoindre une entreprise (OpinionWay, septembre 2022). Sauf que les entreprises sont encore loin de



toutes afficher le niveau de rémunération dans leurs offres d'emploi : seuls 30 % des recruteurs l'indiquent systématiquement. Problème : la même proportion de candidats ne postule pas si le salaire n'est pas indiqué sur l'offre d'emploi (HelloWork, mai 2022, avril 2023).

Pour se distinguer, la start-up spécialisée dans l'immobilier Zefir est allée jusqu'à développer son propre calculateur de salaire, un outil en ligne qui vous permet de connaître, en fonction de votre expérience et du poste occupé, le niveau de rémunération auquel prétendre si vous rejoignez l'entreprise.

Au sein du cabinet de conseil Twelve Consulting, la grille des salaires est connue de tous, le montant de l'augmentation - collective - est discuté chaque année par l'ensemble des managers de l'entreprise. En dix ans, les consultants ont vu leur salaire croître d'environ 10 % par an. Résultat : le turnover est de 12 %, contre 20 % en moyenne dans le conseil. Le fameux « partage de la valeur » est aussi une préoccupation du cabinet : 95 % des collaborateurs sont actionnaires de l'entreprise et détiennent 3 % de son capital.

Rappelons qu'en février un accord a été signé entre syndicats et patronat pour généraliser des dispositifs tels que l'intéressement, la participation et les primes de partage de la valeur, dites « primes Macron ». Cependant, seuls 4 % des DRH interrogés par le cabinet Alixio ont décidé pour 2023 de lancer un plan d'actionnariat salarié (contre 30 % le versement d'une prime Macron et 55 % des augmentations salariales).

Bosser partout et n'importe quand

Au-delà de la possibilité de télétravailler, devenue un prérequis pour une majorité de jeunes actifs (ADP, juillet 2022), certaines entreprises ont décidé de permettre à leurs salariés de travailler à distance depuis l'étranger un nombre de jours limité dans l'année : 20 jours par an chez Google et Ubisoft, 30 jours chez Renault ou encore 40 jours chez ManoMano, site spécialisé dans le bricolage et le jardinage.

D'autres employeurs - comme l'éditeur de logiciel AssessFirst par exemple - misent sur une organisation asynchrone, c'est-à-dire la possibilité pour les salariés de travailler quand ils veulent, tôt le matin comme tard le soir, donc pas forcément en même temps que leurs collègues. Ce qui implique que la plupart des échanges se fassent par écrit et non pas à l'oral.

Autre levier qui peut être activé par les employeurs pour « mettre des étoiles dans les yeux » de leurs jeunes recrues : les congés. Pour la start-up de la foodtech Popchef, l'option arrêtée a été celle des congés illimités. Si l'idée n'est pas que l'ensemble de la main-d'oeuvre soit continuellement en vacances - la moyenne est d'ailleurs de six semaines de congé dans l'entreprise, soit seulement une de plus que le minimum légal -, le dispositif permet notamment de ne plus se poser de questions « *s'il y a besoin de s'absenter parce que votre enfant est malade ou que vous devez poser un jour pour des démarches administratives* », argumente François de Fitte, le cofondateur de Popchef.

Si ce n'est pas le modèle illimité qui est retenu, l'employeur peut aussi donner la possibilité à ses collaborateurs de bénéficier d'un à plusieurs mois de congé pour se consacrer à une passion, un hobby, un engagement associatif, etc. Chez Mazars et Accenture, à partir de cinq années d'ancienneté, les salariés peuvent bénéficier de trois mois de congé, rémunérés à hauteur de 50 % de leur salaire. « *Plus de 160 collaborateurs d'Accenture ont utilisé ce dispositif depuis sa mise en place il y a un an et demi* », précise Mélanie Gobin. Chez Orange, ce sont trois à douze mois à partir de dix ans d'ancienneté, payés au moins 70 % du salaire, mais uniquement si le collaborateur rejoint « *des structures ou programmes qui participent à l'intérêt général* ».

En creux, c'est le rythme de travail qui est questionné. Autour de ces propositions de



pauses professionnelles s'est invitée dans le débat public la question de la semaine de 4 jours. Après que celle-ci a été testée avec succès au Royaume-Uni - 56 des 61 entreprises britanniques qui l'ont expérimentée ont décidé de l'adopter sur le long terme -, le gouvernement français a annoncé début février lancer un essai grandeur nature auprès des salariés de l'Urssaf en Picardie, une formule de 4 jours de 9 heures pour atterrir à 36 heures hebdomadaires.

Les organisations passées aux 4 jours payés 5 - comme le précurseur, lyonnais, LDLC (1.000 salariés aux 32 heures depuis 2021) - sont encore rarissimes. Mais de plus en plus d'entreprises s'en emparent, en mettant le dispositif à leur sauce. Depuis l'an dernier, le géant du conseil Accenture donne la possibilité à ses salariés de travailler sur 4 jours, 4,5 ou cinq, mais sans réduction du temps de travail, « *et après discussion avec son manager* », précise Mélanie Gobin-Roux, la directrice recrutement France de l'entreprise. Toujours dans le secteur du conseil, c'est une « semaine de 4 jours parentale » qui a été lancée chez KPMG, laquelle permet aux jeunes parents de passer en temps partiel sans perte de salaire, pour une durée maximale de six mois. Ici, c'est parent friendly

Flexibilité rime aussi avec... parentalité. « *Depuis un an, je constate que cette thématique connaît une très forte accélération, alors qu'auparavant les entreprises se focalisaient d'abord sur leur politique d'inclusion* », témoigne Estelle Roulin, fondatrice du cabinet La Carabane Conseil. Les entreprises qu'elle accompagne s'inquiètent notamment de voir des salariés entrés chez elles à 25 ans quitter le navire au tournant de la trentaine, alors que les projets d'enfants commencent à prendre forme.

Pour retenir les jeunes ou futurs parents, il y a celles qui allongent par exemple le congé du second parent en payant 100 % du salaire : c'est trois mois de congé - contre 28 jours dans le cadre légal - chez l'accélérateur de start-up Future4Care, 14 semaines chez Kering, 10 semaines chez Abeille Assurances, etc. Des aménagements sont également proposés au retour du congé, par exemple dans le cabinet de conseil Bain & Company, qui permet aux jeunes parents un passage en temps partiel (principalement 80 % et 90 %).

Au quotidien, des services dédiés peuvent également être proposés pour faciliter la vie des salariés qui ont des enfants. Du plus classique, comme de l'aide pour trouver une place en crèche - voire carrément une crèche installée au sein même des bureaux de l'entreprise -, jusqu'au plus original, comme des « kids days », c'est-à-dire des journées spéciales durant lesquelles les collaborateurs peuvent venir accompagnés de leur progéniture dans l'open space et ainsi leur faire découvrir les coulisses de leur travail. Revenez au bureau, c'est fun !

Bosser depuis son salon, c'est chouette. Mais aller au bureau, aussi. C'est du moins ce que bon nombre d'entreprises essaient de démontrer, en développant le sport au travail, les services (de l'ostéopathe au pressing, en passant par la crèche et la cafétéria gratuite), mais des initiatives plus originales éclosent. Chez M2DG, groupe spécialisé dans l'immobilier de bureau, les chiens et les chats des collaborateurs sont les bienvenus dans l'open space - à condition que l'ensemble des salariés soient d'accord -, et les salles de réunion ont été renommées en l'honneur de ces nouvelles mascottes de la boîte.

Dans les bureaux parisiens de LinkedIn, on organise tous les mois un « talent show », un moment pendant lequel plusieurs salariés fraîchement embauchés présentent en public, devant leurs collègues, un talent caché extraprofessionnel, que ce soit une passion pour l'escalade, des connaissances en oenologie ou encore la pratique d'un instrument de musique. Chez My Little Paris, c'est un format à la « TEDx » qui est organisé chaque trimestre pour permettre à des salariés de la boîte de monter sur scène pour parler d'un sujet de leur choix. Au-delà du moment convivial, « *cela leur apprend la*



*prise de parole en public, puisque nos salariés sont coachés avant de monter sur scène », témoigne Anne-Flore Brunet Chapellier, cofondatrice et directrice générale de My Little Paris.*

Promis, le management à la papa, c'est fini

*« Vous pouvez refaire la peinture de vos bureaux, y ajouter une table de ping-pong, une cafétéria, ça ne changera rien si le management ne suit pas, si l'on ne fait pas confiance aux salariés », avertit cependant la DRH Patricia Wendling. Ce qui ne signifie pas forcément renverser la table et changer du tout au tout : « Il y a des mots magiques à prononcer auprès de ses équipes comme 'merci', 'bravo pour ton travail', 'je reconnais tes efforts'. Il y a encore des entreprises pour lesquelles ça n'est pas systématique ! »*

Bien sûr, certaines, comme l'assurance santé Alan, ont fait le choix radical de supprimer toute chefferie - même si chaque salarié reste souvent coaché par un collègue plus ancien -, mais cela ne concerne encore qu'une minorité d'organisations. Surtout, une majorité de salariés cadres dit apprécier le fait d'être managée : dans leur job idéal, 68 % aimeraient être encadrés (Indeed, septembre 2021).

Pour Julien Dreher, spécialiste des nouveaux modes de travail et auteur d'un livre à paraître en mai prochain sur le sujet - « Tous managers ! » aux Editions Eyrolles -, *« supprimer les managers peut être pire si les entreprises ne réinventent pas de nouvelles formes de management et d'organisation du travail. Pour attirer et retenir les jeunes générations, les entreprises doivent surtout en finir avec le management hiérarchique et l'organisation pyramidale. Comment ? En repensant un management qui repose sur l'implication de tous les salariés, sans exception. »*

De même, la manière d'évaluer les salariés peut être repensée. *« C'est une compétence managériale que de savoir donner un feedback à ses collaborateurs », souligne Nicolas Lepercq, docteur en management et responsable recherche et développement au sein du cabinet RH Ignition Program. Il peut y avoir parfois un certain manque de courage de la part des managers. C'est contre-productif : au contraire, il y a un besoin de transparence, que le salarié sache où il doit encore s'améliorer. »* Et donner du feedback, cela peut être notamment ne pas se contenter de l'entretien annuel pour faire ses retours, mais prévoir des points plus réguliers avec ses équipes.

Repenser le management... c'est aussi repenser les réunions. Si le Covid nous a appris les échanges hybrides (une partie des collaborateurs en présentiel, l'autre en télétravail), cela n'a pas eu pour effet de diminuer leur nombre. Quatre-vingt-six pour cent des salariés trouvent d'ailleurs les réunions « trop longues et ennuyeuses », voire carrément inutiles (YouGov x Comet Meetings, juillet 2022).

Chez Total, depuis janvier dernier, on expérimente les « Green Fridays » : un vendredi sur deux est libéré de toute réunion afin de permettre à chacun de prendre du recul et de se concentrer sur un travail individuel. Et dans certaines entités du groupe, la réunion sur Teams fait 45 minutes par défaut. Chez Alan, la solution retenue est (une fois encore) plus radicale : les réunions sont tout simplement bannies, toutes les séances de réflexion à plusieurs et prises de décision se font donc par écrit. Pour le DRH Alexis Berthel, plutôt qu'une suppression systématique, l'important est surtout de se poser les bonnes questions avant d'organiser une réunion : *« Est-elle vraiment nécessaire ? Dois-je la faire en présentiel ou en distanciel ? Est-ce que j'ai déjà un ordre du jour ? Est-ce que j'ai identifié les bonnes personnes pour y participer ? Quelle doit être sa durée... Bref, tout simplement, revenir aux basiques ! »*

