



# Peut-on s'épanouir aujourd'hui dans une grande entreprise ?

**MODE D'EMPLOI** Confort, moyens, packages, possibilités d'évolution... Face aux start-up, les groupes ont aussi des atouts. Et ils veulent attirer les jeunes talents.

Laura Makary  
@laura\_makary

**R**etourner un jour en agence de publicité ? Certainement pas pour Manon. À l'aube de ses 30 ans, cette professionnelle de la communication, qui est passée par la fac, ne veut même pas y penser. Depuis un peu plus d'un an, elle travaille pour Saint-Gobain, passant d'une PME de 80 salariés à un mastodonte employant 168.000 personnes dans le monde. Elle n'a aucun regret. « Pour ce qui est des horaires, j'ai retrouvé un équilibre professionnel-personnel. Même si je travaille beaucoup, c'est plus cadré qu'en agence. J'ai aussi tous les moyens de bien faire mon travail : de belles salles de réunion, un espace événementiel modulable, un "studio vert", énormément de services (conciergerie, restaurants d'entreprise, etc.)... », se réjouit-elle. Son salaire fixe n'a pas forcément beaucoup augmenté, mais le package global, oui : titres-restaurant, mutuelle, intéressement, comité d'entreprise...

Malgré une hiérarchie plus importante et des services plus silotés, Manon nous confie avoir gagné en liberté. Ses managers lui laissent de la marge de manœuvre. Et elle sait que si elle veut changer de poste à terme, elle pourra le faire en mobilité interne sans trop de difficulté : « Alors oui, l'ambiance est moins familiale, je ne connais pas les collègues de mon étage, on ne joue pas au baby-foot. Mais je me sens beaucoup mieux dans mon quotidien professionnel. »

## Retour de balancier

En France, plus d'un quart des salariés du privé travaille dans une grande entreprise, selon l'Insee. Et si, depuis quelques années, de nombreux étudiants et jeunes diplômés se sont plutôt déclarés attirés par les petites structures, de la start-up à la PME, les grands groupes n'ont pas dit leur dernier mot. Selon une enquête de l'Edbec NewGen Talent Centre de 2022, les structures de

plus de 5.000 salariés sont privilégiées par 31 % des jeunes professionnels interrogés (ayant moins de six ans d'expérience), juste derrière les PME (37 %), mais devant (26 %) les ETI (entreprises de taille intermédiaire, de 250 à 4.999 salariés).

La grande entreprise reviendrait-elle en grâce aux yeux des jeunes ? « On a tellement parlé d'entrepreneuriat, de petites boîtes, de sens, qu'il y a eu une forme de désintérêt pour les grandes structures. Une partie des jeunes jugeaient que ce n'était pas là qu'ils pouvaient avoir le plus de sens et d'impact », estime Manuelle Malot, directrice carrières de l'Edbec, à la tête du NewGen Talent Centre. Mais depuis cinq ans, elle observe une réelle évolution avec un « retour de balancier ». « Les jeunes se rendent bien compte que la grande entreprise n'est pas le grand méchant loup. Elle reste un bon moyen de démarrer sa carrière ! »

## En France, plus d'un quart des salariés du privé travaille dans une grande entreprise, selon l'Insee.

En sortie d'études, la grande entreprise est rassurante. « C'est une bonne façon de faire ses armes, dans la stabilité, dans une équipe structurée, avec des personnes expérimentées, et de monter petit à petit en compétences et en responsabilités », souligne Philippe Dépincé, vice-président de la commission formation & société de la Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs.

Pour les ingénieurs, comme pour les diplômés d'écoles de commerce,

les graduate programmes qui sont proposés peuvent constituer de belles opportunités. Ces premiers jobs sélectifs, qui offrent des parcours éclair aux jeunes talents les plus prometteurs, sont désormais présentés par 630 groupes en Europe, selon le site graduate-programmes.com.

Le cabinet Universum, lui aussi,

voit un réel intérêt des jeunes pour ces derniers. « Depuis deux ans que nous les interrogeons à ce sujet, près de 80 % de nos répondants nous disent qu'ils préfèrent une organisation bien établie. Nous sommes dans un contexte de reprise économique, les jeunes diplômés se sentent en position de force, ils vont chercher un meilleur salaire, une progression de carrière, une référence professionnelle. Ils savent qu'ils ont davantage de chances de trouver tout cela dans un groupe que dans une PME », remarque Aurélie Robertet, directrice France.

## Recruter et fidéliser

Pour ces fameuses grandes sociétés, recruter les jeunes diplômés prometteurs, et surtout les fidéliser, est un enjeu majeur. Alexandre Bompard, PDG de Carrefour, nous avait ainsi confirmé en janvier vouloir attirer quelque 17.000 jeunes cette année. Autant qu'en 2022. « Ces dernières années, un nombre croissant de jeunes talents veulent rejoindre Carrefour, c'est un changement majeur », expliquait-il.

Séduire les jeunes passe également par la création de partenariats avec les écoles et universités, comme nous l'expliquait l'an dernier Chantal Gaemperle, directrice des ressources humaines et synergies du groupe LVMH (propriétaire des « Echos »), alors plébiscité par les étudiants dans une étude Universum. « Chaque année, nous animons plus de 250 événements dans des écoles : des conférences, des interventions, ainsi que des "business

cases", afin de permettre aux étudiants de comprendre les enjeux de nos métiers, de les faire travailler sur des cas concrets. » Après les avoir recrutés, il faut leur donner envie de rester. Un véritable enjeu pour les groupes, sachant que, à l'occasion d'un sondage OpinionWay publié à la rentrée 2022, seuls 23 % des 18-30 ans confiaient vouloir exercer le même emploi toute leur vie dans la même entreprise.

Le CAC 40, Anna n'a quasiment connu que cela. Après son diplôme à l'ESC Clermont, elle intègre Air-





bus, attirée par l'aéronautique, puis Dassault Systèmes, où elle travaille depuis six ans. « Depuis mon arrivée, j'ai été cheffe de projet technique, analyste, responsable de formation... C'est une manière de réinventer ma carrière sans changer

d'employeur. Et j'aime cette sensation de faire partie d'une grande maison », glisse-t-elle. Le fait d'être intégrée à une équipe aux profils variés est aussi un plus : « Elle est multiculturelle, avec aussi bien des anciens qui ont vingt ans de boîte que des juniors tout juste arrivés. C'est très enrichissant. »

En termes de projets, Anna n'a pas à rougir lorsqu'elle échange avec ses amis travaillant en start-up : « Un groupe n'empêche pas d'être novateur ni d'avoir l'esprit d'initiative ; au contraire, on a les moyens pour lancer et diriger des projets transverses, parfois d'envergure internationale. Ces dernières années, j'ai pu porter des présentations à un niveau exécutif. Et si ça ne marche pas dans un endroit, on peut toujours rebondir, dans un autre écosystème, une autre équipe, un autre service. » Sans rompre son CDI.

### L'intrapreneuriat, un pari moins risqué

De son côté, Clémence s'épanouit grâce à l'intrapreneuriat. Cette ingénieure de 32 ans a vécu plus jeune une aventure entrepreneuriale. Depuis cinq ans, elle travaille pour Vinci Construction. Rien que ce pôle de Vinci rassemble quelque 115.000 collaborateurs. Après deux ans à la tête d'un « Digital Hub », Clémence commence à réfléchir à d'autres défis.

Un collègue lui propose alors de créer un projet en interne, une business unit à part entière, « e-béton ».

Son objectif : valoriser les offres de béton bas carbone et améliorer la traçabilité sur les chantiers. Clémence se retrouve à la tête d'un projet à impact, le tout avec le confort d'un grand groupe. « Monter une telle structure comporte bien sûr moins de risques quand on reste salarié. Et en démarrant un business chez Vinci, on a déjà un carnet d'adresses pour décrocher les premiers contrats », explique-t-elle. En revanche,

ayant goûté à ce type de projet transversal, Clémence nous confie qu'elle ne se verrait pas reprendre un poste plus classique...

Bien sûr, il n'y a pas que des avantages à bosser dans une grande structure. Nos témoins évoquent des process lourds, des services silotés, les relations policées, la « politique », le manque de flexibilité et d'agilité... Le groupe n'est pas un paradis et il ne convient pas à tous. Nicolas (son prénom a été modifié) est ce qu'il appelle lui-même un « bébé L'Oréal ». Après son école d'ingénieurs, il a enchaîné stage, CDD, puis CDI chez cet employeur qui figure dans le Top 5 des entreprises préférées des cadres et des étudiants en business, selon Universum.

### Pour les grandes sociétés, recruter les jeunes diplômés prometteurs, et surtout les fidéliser, est un enjeu majeur.

Il a aujourd'hui des envies d'ailleurs, déplorant un « management à l'ancienne ». « Je trouve dommage qu'il n'y ait pas de récompense relative à la performance person-

nelle. Qu'on fasse son job correctement ou exceptionnellement, l'intéressement et la participation sont les mêmes. Et même si tu es très compétent, pour passer au poste supérieur, il y a tellement de monde qui fait la queue qu'il faut attendre dix ans, avec du copinage, du réseau, de la politique... » C'est aussi la réalité de ces structures. Nicolas voit certains s'en accommoder, d'autres partir. Après six ans en poste, il penche désormais pour la seconde voie, avec l'idée de quitter la région parisienne, et le grand groupe. Sans pour autant remettre en cause tout ce que celui-ci lui a apporté. ■

## EN PLUS



### Peut mieux faire

Ce qui manque surtout aux entreprises, selon les 18-24 ans :

- la place accordée à la parole et à la participation des salariés (36%) ;
- un management basé sur la confiance et l'autonomie (29%) ;
- l'alignement entre les valeurs prônées et mon quotidien de travail (24%).

Enquête « Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements » (Fondation Jean Jaurès-BVA, nov. 2022).





Dans la série « Mad Men », le personnage incarné par Elisabeth Moss connaît un parcours professionnel exceptionnel au sein d'une agence de publicité américaine des années 1960. DR

