



## « Ils donnent l'impression qu'ils sont plus attentifs à l'équilibre vie pro-vie perso » : comment les cabinets de conseil s'efforcent d'attirer et de garder les jeunes diplômés

Confrontés à une compétition accrue pour capter les jeunes talents, les cabinets d'audit et de conseil doivent s'adapter aux attentes actuelles des jeunes générations, notamment en matière de management et d'organisation du travail. Ce mardi matin d'avril, au treizième étage de la tour Mazars, dans le quartier de la Défense, à Paris, c'est tout l'état-major du service des ressources humaines du cabinet d'audit qui a été mobilisé. Il s'agit de présenter à la presse la nouvelle stratégie du groupe pour recruter et fidéliser les jeunes diplômés. Cette année, Mazars France prévoit de recruter 1 500 personnes, dont 1 100 jeunes diplômés, mais voilà : le métier ne ferait plus autant rêver qu'avant. « Nous sommes face à deux contraintes confirme la directrice des ressources humaines, Mathilde Le Coz, d'une part la culture cabinet, perçue comme très hiérarchique et rigide, d'autre part l'image un peu vintage dont pâtit le métier d'expert-comptable. On s'imagine un homme en costume sombre avec son attaché-case. La question est de savoir comment on déconstruit les mythes qui entourent notre métier. »

Ce n'est pas la première fois que Mazars se penche sur la question. Le cabinet n'est pas non plus le seul à le faire. En novembre 2023, sept grands cabinets d'audit-conseil (BDO, Deloitte, EY, Grant Thornton, KPMG, Mazars et PwC) organisaient une conférence autour du même thème : « Comment se rendre plus inspirants et attractifs pour les nouvelles générations ? » Si les plus importants cabinets – les « Big Three » (BCG, McKinsey et Bain & Company) pour le conseil en stratégie, les « Big Four » (PwC, EY, Deloitte et KPMG) pour l'audit-conseil – figurent toujours dans le haut des classements sur les employeurs préférés des étudiants, le secteur est, en partie, contraint de se réinventer pour continuer de séduire.

« L'audit a incontestablement moins la cote auprès des jeunes diplômés », confirme Manuelle Malot, directrice du service carrières et prospective de l'École des hautes études commerciales (Edhec). Les métiers de l'audit et du conseil ont longtemps été la voie royale pour les diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs, mais ils ont, à partir des années 2000, été ringardisés par l'avènement de la tech et l'essor des start-up. « Leur deuxième handicap poursuit M Malot, c'est qu'ils n'ont pas su expliquer l'utilité de leur mission à un moment où on a vu apparaître dans nos enquêtes, à partir de 2016-2017, l'aspiration des jeunes générations à être utiles à la société. » S'est ajouté à cela un marché de l'emploi très dynamique et donc favorable aux jeunes diplômés.

Pour l'aider à s'adapter, Mazars a fait appel à Manuelle Malot et au NewGen Talent Centre qu'elle dirige. Créée en 2013 par l'Edhec, l'unité scrute les attentes des jeunes diplômés, en fin d'études ou en début de vie professionnelle. Et elle confirme la tendance : les diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs, principal vivier de recrutement pour les cabinets d'audit et de conseil, ne veulent plus seulement être bien formés et bien payés, mais aussi travailler dans de bonnes conditions, si possible en étant utiles à la société.

### Nouvelles attentes

Une enquête du NewGen Talent Centre, menée à l'automne 2022 auprès de jeunes salariés de l'audit et du conseil ayant jusqu'à six ans d'expérience, montre que si 53 % ont un profil de « compétiteur » classique (recherche d'un poste à responsabilité avec une rémunération élevée), 47 % ont un profil « engagé » (autour de l'intérêt général) ou « entrepreneur » (centré sur le projet d'entreprise). « La moitié des sondés qui ne se retrouvent plus dans le profil classique, c'est une part très importante et en progression », fait remarquer Manuelle Malot.

Les cabinets s'efforcent donc de coller aux nouvelles attentes. Chez Mazars, on met en avant « un environnement de travail innovant » « une culture entrepreneuriale ». Le groupe a adopté le télétravail, un management moins vertical et des congés spéciaux. Il s'apprête à emménager dans de nouveaux locaux à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine), façon campus de plain-pied et arboré, loin de la tour de verre actuelle, qui serait le symbole d'un fonctionnement vertical désormais révolu. Même le processus de recrutement a été révisité. « Chez nous, l'humain est au centre de tout, il faut que les candidats le ressentent. On leur doit d'être réactifs : quarante-huit heures maximum pour leur donner une réponse », fait valoir Charlotte Gouiard, directrice chargée du recrutement et de l'« expérience candidat ».

Chez PwC, qui recrute chaque année en moyenne deux mille personnes, dont 70 % de jeunes diplômés, on a par





exemple mis en place une charte « flexwork », qui autorise le télétravail selon « une relation de confiance entre manager, client et salarié », un programme intitulé « be well, work well » pour favoriser l'activité physique en entreprise, des aides à la parentalité, dont trois cents places en crèche à disposition des employés... Face à la concurrence des autres cabinets, « la question est de savoir comment créer la préférence », explique Amandine Aury, la directrice de ressources humaines de PwC France et Maghreb.

Et ce dès la fin de la formation des jeunes diplômés. Le cabinet est très présent sur les campus des écoles d'ingénieurs et de commerce, mais aussi dans les universités à travers les forums de recrutement, l'organisation d'ateliers de coaching pour aider les étudiants à s'entraîner aux études de cas, un classique des entretiens d'embauche.

Anne-Lise (qui souhaite garder l'anonymat), 25 ans, diplômée d'un master de science à l'Ecole supérieure de commerce de Paris, a été recrutée par un cabinet de conseil en stratégie français dès la fin de ses études. Elle a été témoin de la façon dont celui-ci mettait les petits plats dans les grands pour convaincre les potentielles recrues de le rejoindre. « Ils insistaient sur le fait que le cabinet fonctionnait comme une école de commerce. Ils voulaient donner une vision cool, détendue, du conseil, nous montrer que les temps ont changé » explique-t-elle. Le même effort est déployé en direction des nouveaux venus à travers une semaine d'intégration à « l'ambiance bon enfant ». Une fois par mois, un événement, du type « gros apéro », est organisé pour que tous les membres d'un département se retrouvent.

Déçue par le contenu du travail

Anne-Lise, plutôt intéressée par le marketing, a accepté de travailler pour un cabinet de conseil, « parce que c'est la voie royale, ça ouvre des portes, ça permet de faire ses preuves et ça offre des salaires avantageux ». La jeune diplômée est embauchée avec un salaire de 42 000 euros annuels et est séduite par les perspectives d'évolution rapide en interne. « En deux ans, on peut devenir consultant senior, et en quatre ans, manager » souligne-t-elle.

Mais la jeune diplômée est, dès les premières semaines, déçue par le contenu du travail. D'abord laissée sans poste fixe pendant trois mois, elle est ensuite parachutée sur une mission qui est en voie d'achèvement. Elle ne maîtrise pas ce qui a été fait avant, se sent peu accompagnée par son chef. « En tant que junior, on passe son temps à faire des comptes rendus de réunion et des PowerPoint pour tout et pour rien » regrette-t-elle. Le couperet tombe rapidement : le cabinet décide de ne pas la garder après sept mois de période d'essai.

La décision lui est formulée lors d'un entretien avec un membre des ressources humaines et son manager. Elle est dispensée de préavis et priée de rendre son ordinateur tout de suite. « Un peu violent », avoue-t-elle, même si elle se sent soulagée que l'expérience se termine. Anne-Lise explique ne pas avoir été la seule à être déçue parmi les salariés entrés dans le cabinet en même temps qu'elle. « Ça s'est dégradé petit à petit après notre arrivée. Certains sont partis » assure-t-elle.

Attirer les jeunes diplômés n'est pas le seul enjeu pour les cabinets d'audit et de conseil. Encore faut-il les garder. Le turnover y est très important, de l'ordre de 20 % à 25 % par an. Cela tient à leur modèle. Avec le télétravail, un code vestimentaire moins strict et une ambiance de travail plus détendue, les conditions de travail se sont assouplies. Mais la règle du « up or out » – soit on est promu, soit on s'en va – n'a pas changé. A cela s'ajoute une envie de bouger plus rapide chez les jeunes salariés. « On a vu la durée moyenne en poste diminuer : de quatre-cinq ans, on est passé à deux-trois ans », confirme Mathilde Le Coz, de Mazars, où la moyenne d'âge est de 29 ans. Les jeunes salariés auraient l'impression d'avoir plus vite fait le tour de ce qu'un cabinet peut leur offrir.

« Plus à notre écoute »

Diplômé de l'école d'ingénieurs de l'Ecole centrale de Marseille (devenue Centrale Méditerranée) et d'un master en aéronautique à l'université technique de Munich, en Allemagne, Maxime Bonnin a travaillé de 2018 à 2021 pour Cimpa PLM Services, filiale de Sopra Steria, avant d'être recruté par Capgemini, tous deux dans le numérique. Lui n'a pas été déçu par le format cabinet de conseil : « Une belle porte d'entrée dans le monde professionnel », qui lui a permis de découvrir des secteurs très différents et un système d'évaluation semestrielle offrant des promotions rapides. Mais cela n'aura pas suffi à le faire rester.

Depuis près d'un an, il a rejoint le cabinet Reacteev, une quarantaine de consultants, spécialisé dans « l'agilité des entreprises » « Une structure à taille humaine et plus spécialisée qui permet d'être davantage partie prenante de ce qui est proposé et d'accéder à de plus vastes responsabilités », explique Maxime Bonnin.

Les stratégies développées par les cabinets pour coller à l'air du temps semblent en partie fonctionner. Lola (qui a





requis l'anonymat), 25 ans, a suivi un master en stratégie et consulting de l'Essec et savait donc déjà qu'elle voulait s'orienter vers le conseil. « J'ai eu pas mal d'entretiens, les cabinets nous disaient tous qu'ils avaient changé » témoigne-t-elle. Elle a d'abord éliminé le conseil en stratégie, où la charge de travail est réputée plus lourde, pour le conseil en management. « Ceux qui choisissent le conseil en stratégie le font pour le salaire, qui est plus élevé, la diversité des missions et les perspectives de carrière. Moi, j'ai choisi un des Big Four, les cabinets d'audit-conseil donnent l'impression qu'ils sont plus à notre écoute et attentifs à l'équilibre vie pro-vie perso . » Parmi eux, sa préférence est allée au cabinet avec lequel elle a eu « le meilleur feeling » « Je sentais que les manageurs s'intéressaient vraiment à moi, à mes passions, ils ne posaient pas seulement des questions sur le travail » , explique-t-elle, sans naïveté : « Ils lâchent du lest au début, au moment de l'embauche, mais ensuite tout le monde est logé à la même enseigne. » Parmi les étudiants de sa promo de master, plusieurs ont déjà quitté les cabinets ou s'appêtent à le faire pour entrer dans le monde de l'entreprise, plus stable, « même pas deux ans après » , précise-t-elle.

