



## STRATÉGIE ET MANAGEMENT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

# GÉNÉRATION "fYnance"

Le 27 mars 2012, dans l'amphithéâtre du siège de BPCE, sponsor de cet événement, a eu lieu la table ronde "Rapport au travail des HEC Génération fYnance: regards croisés entre DRH, jeunes HEC et sociologues". Compte-rendu.

Cette rencontre faisait suite à l'enquête menée en 2011 par Marie-France Fourier, Camille Astier (H.14) et Paul de Branche (H.14), tous deux de la Junior Entreprise HEC, sur le rapport au travail des jeunes HEC ayant entre un et dix ans d'expérience professionnelle dans la finance. Les répondants, au nombre de deux cent trente, étaient, au moment de l'enquête, majoritairement en poste dans la banque d'affaires, la finance d'entreprise ou les marchés de capitaux.

### PARMI LES PRINCIPAUX CONSTATS DRESSÉS PAR L'ÉTUDE, ON NOTERA QUE :

- la perspective de montée en compétences (20% des réponses) constitue le premier motif de choix d'un poste,
- les premiers motifs de satisfaction des jeunes dans leur poste actuel sont: le salaire, la qualité de l'environnement intellectuel et les perspectives de montée en compétences (10 à 12% chacun),
- le premier motif d'insatisfaction est large-

ment l'équilibre vie professionnelle/vie privée avec plus de 20% des réponses puis le salaire (l'insatisfaction salariale, mineure lors du premier poste, croît en général au fur et à mesure des changements de poste).

- les principales raisons de mobilité citées sont :

- l'envie de plus de challenge, un salaire plus attractif et un périmètre plus large (11 à 13% des réponses),

- l'équilibre de vie n'est cité que dans 8% des réponses malgré l'insatisfaction latente sur ce point.

- Pour les éléments qui pourrait améliorer de façon conséquente leur satisfaction au travail aujourd'hui, les jeunes citent en premier le salaire (20%), puis une charge de travail réduite (12%). A noter: la part de non-réponse à cette question est de 20%.

Les conclusions de cette étude ont été approfondies par Sébastien Stenger (H.09), doctorant en Ressources Humaines à HEC, lors d'entretiens qualitatifs semi-directifs avec des jeunes répondants sur Paris.

### QUEL EST L'IMPACT DE LA CRISE ?

Les banquiers sont malmenés mais restent fiers de leur métier. On remarque que des notions de base sont remises au centre des débats, comme les fonctions de contrôle (inspection générale...), en témoigne également la croissance des demandes d'emploi des jeunes auprès de l'AMF et de la Banque de France. Dans le même ordre d'idées, des métiers comme le financement des entreprises (financement simple ou structuré) reviennent en grâce aux yeux des jeunes financiers.

Sans surprise, la crise a également augmenté le stress des jeunes salariés, qui se trouve démultiplié, d'après les témoignages, par les organisations matricielles et les normes chiffrées.

Mais, surtout, la crise a justement renforcé le fait que le lien entre l'entreprise et les nouvelles générations s'est fragilisé. "L'effort demandé en vaut-il la peine?" est une interrogation typique, exprimée ou non, de la génération Y (parfois surnommée la génération "Why").

### LE NOUVEAU RÔLE DU MANAGEMENT

Les jeunes ont-ils un rapport nomade à l'entreprise? Non, mais l'attachement à l'entreprise se module en attachement à des personnes (l'équipe et le management de

L'ATTACHEMENT À L'ENTREPRISE SE MODULE EN ATTACHEMENT À DES PERSONNES PLUTÔT QU'À L'INSTITUTION



## LA PERSPECTIVE DE MONTÉE EN COMPÉTENCES (20% DES RÉPONSES) CONSTITUE LE PREMIER MOTIF DE CHOIX D'UN POSTE

proximité) plutôt qu'à l'institution. Ils apparaissent d'abord fidèles à un petit cercle (une "tribu"), d'où le piège courant dans les fonctions de mid-management aujourd'hui: le management ne doit en effet pas disparaître derrière ces communautés. Mais il doit en revanche rebondir sur ces tribus auto-organisées... Les jeunes valorisent par exemple un contexte familial et bienveillant; ils apprécient l'encadrement des premières années, mais également le fait qu'on leur laisse prendre leur envol le moment venu.

C'est une évidence: les jeunes n'apprécient pas d'être "fliquéés". L'autorité n'est acceptée que si elle a démontré sa légitimité: les compétences sont source de légitimité, et non le statut officiel. Les consignes doivent être expliquées et mises en perspective. Face à la crise, face à la baisse des rémunérations des experts, les jeunes redécouvrent la valeur ajoutée du manager, dont la fonction est davantage valorisée aujourd'hui au sein des banques. L'appui de mentors internes (en complément du management direct) pour les aider à réfléchir à leur trajectoire professionnelle est également très apprécié par ces jeunes.

### UN MAÎTRE-MOT: LES VALEURS

On constate que cette génération est plus engagée socialement et au niveau humanitaire, qu'elle se projette davantage dans des styles de vie que dans des fonctions et qu'elle

valorise la dimension sociale et relationnelle du travail comme source d'engagement et d'épanouissement. Les motivations intrinsèques (c'est-à-dire hors salaire et avancement) des jeunes sont liées aux valeurs.

Le travail doit dès lors s'harmoniser avec les valeurs de l'individu: ces jeunes ont besoin d'un métier intellectuellement stimulant, mais ne se battent pas forcément pour une position hiérarchique, pour diriger...

Il faut noter à ce stade que le mot "international" n'apparaît quasiment pas dans l'étude, la perspective d'une carrière internationale ne constituant plus un élément discriminant, ce qui reflète également des conditions d'expatriation qui se sont "tasées" depuis quelques années.

### DES CONCLUSIONS SOUS FORME...

D'une note de pessimisme: la gestion de la crise est devant nous, elle ne va pas passer aussi vite que prévu. Dans les BFI, des réductions d'activité et de bilan majeures sont encore devant nous, et nous devons anticiper de nouvelles dégradations dans les récompenses salariales et dans le déséquilibre vie professionnelle/vie privée.

D'une note d'optimisme: lorsqu'on prend la peine d'expliquer, de démontrer le challenge, le ressort de motivation d'une équipe jeune est, d'après les témoignages, phénoménal.

D'une urgence, celle de mettre à jour au plus vite cette enquête, dans un secteur financier en très forte volatilité actuellement. ●

Par Philippe Velard (H.86), président du groupe Stratégie et management des institutions financières

Cet événement, organisé par le groupe Stratégie et management des institutions financières (SMIF) du pôle Finance de l'Association HEC, réunissait autour de Marie-France Fourrier (H.85) les DRH de grandes institutions financières françaises: Jérôme Nanty, DRH du Groupe CDC; Jean-Luc Bordeyne (H.85), DRH de BNP-CIB; Claire Castanet, DRH de l'AMF; Sophie Haas, directeur de la gestion RH à la Banque de France; Jean-Paul Hum et Isabelle de la Simone, HSBC Global Banking and Markets; Valérie André-Germain, coordinatrice RH Groupe Crédit Agricole Assurance; les chasseurs de têtes Grégoire Beaurain, directeur associé chez Paul Walkers, Gaël de Roquefeuil, fondateur de Roc Partners, et Sébastien Stenger (H.09), doctorant en Ressources Humaines à HEC.