

**Chaire Futurs de l'industrie et du travail  
de Mines – Paris Sciences et Lettres**

*Avec nos partenaires*



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

**ATTENTES DES JEUNES VIS-À-VIS DU MONDE DU TRAVAIL :  
QUELLES RÉPONSES POUR UN CABINET DE CONSEIL ?**

par

**Claire de COLOMBEL**  
Directrice, Kea & Partners

**Caroline DALQUÉ-MARTY**  
Head of talent, Kea & Partners

**Clarisse MAIRE**  
Consultante junior, Kea & Partners

Séance du 15 mai 2023

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Le cabinet de conseil Kea & Partners a été créé en 2001 pour accompagner les dirigeants dans les différentes transformations de l'entreprise. Société à mission depuis mars 2020, l'entreprise est en phase de croissance externe importante : cinq sociétés sont entrées dans le groupe Kea ces deux dernières années. Cette évolution de l'équipe et les nouvelles attentes des collaborateurs amènent le cabinet à se questionner et à construire les modes de travail de demain. L'enjeu est de définir un modèle durable, qui préserve les équilibres entre jeux individuels et jeu collectif, qui ne se laisse pas embarquer dans les modes et ne se laisse pas scléroser ni distancer par les tendances durables, tout en conservant la singularité de l'entreprise.

*Ont participé* : Fanny Barbier (Orange), Prune Benoit (Groupe Bel), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Élisabeth Bourguinat (Conseil en récits d'entreprises), Jean-François Cabandé (Michelin), Suzy Canivenc (Fit2), Linda Constans-Lesne (Orange), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Sylvia Di Pasquale (Figaro CMS), Valérie Duburcq (Orange), François Favre (Michelin), Valentine Georget (Université de la Côte D'azur), Isild Girard (Sofrecom), Béatrice Le Conte (Michelin), Tom Morisse (Spendesk), Christophe Roblin (Orange), Renske Turpijn (Michelin), Thierry Weil (Fit2).

## **EXPOSÉ de Claire DE COLOMBEL, Caroline DALQUÉ-MARTY et Clarisse MAIRE**

**Claire de Colombel** : Kea est un cabinet de conseil qui accompagne les directions générales des entreprises sur cinq champs stratégiques majeurs : réinventer les business modèles, optimiser les modèles opérationnels, repenser les modèles de gouvernance et de structure, redéfinir les modes de management et de leadership, élaborer les routes de transformation. Le Groupe emploie 900 consultants dans le monde, dont 220 en France.

### **Une entreprise en forte croissance**

Depuis deux ans, nous nous sommes engagés dans une phase de forte croissance consistant à racheter et à intégrer d'autres cabinets, à la fois des spécialistes de dynamiques sectorielles, comme Ylios, des experts sur des sujets particuliers comme Euclid pour le digital, Veltys pour les data, ou encore Nuova Vista ou MySezame pour les questions de transformation responsable. Ceci nous oblige à prendre en compte non seulement les nouvelles attentes des jeunes au travail mais celles des consultants qui nous rejoignent, afin de construire une culture et une façon de travailler communes.

### **Une entreprise à mission**

En 2020, Kea a été le premier cabinet européen de conseil en stratégie à devenir une entreprise à mission telle que définie par la loi PACTE. La mission de Kea, intitulée « *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* », se décline en trois engagements. Le premier est tourné vers nos clients : « *Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable, alliant performance économique et contribution au bien commun.* » Le deuxième concerne notre effort de R&D : « *Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable* ». Le troisième, « *Permettre à chaque consultant d'être entrepreneur d'un monde en mutation* », vise à donner à chacun de nos collaborateurs la possibilité de se développer personnellement et, à travers Kea, de renforcer son impact en vue du bien commun.

Ces engagements figurent dans nos statuts et font l'objet d'un audit tous les deux ans, afin de vérifier que nous nous inscrivons dans la bonne trajectoire.

### **Un marché du recrutement en forte tension**

Depuis le début des années 2000, nous observons des tensions sur le marché du recrutement dans le domaine du conseil. Cette "guerre des talents" s'est accentuée depuis 2018.

Désormais, les entretiens de recrutement sont à double sens : nous devons séduire le candidat autant qu'il doit nous convaincre.

Entre-temps, le télétravail a considérablement transformé les modes d'organisation, rendant possibles des dispositifs tels que la semaine de quatre jours ou le nomadisme digital. C'est un défi que de concilier les attentes que font naître ces nouvelles possibilités, chez les candidats comme chez nos collaborateurs, l'obligation de tenir la promesse de service ambitieuse que nous adressons à nos clients, et la nécessité d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que sa pérennité. Sans rester figés sur les modèles du passé, nous devons éviter de donner des coups de barre trop brusques qui mettraient l'entreprise en danger.

Un autre défi concerne notre statut d'entreprise à mission. Lorsque nous évoquons cet aspect avec les candidats, ils en déduisent aussitôt, à juste titre, que nous portons une attention particulière à nos collaborateurs et que nous veillons tout autant à respecter la promesse que nous leur faisons que celle que nous adressons à nos clients. Ce statut nous oblige à une forme d'exemplarité dans tout ce qui relève de la dimension sociale.

### **Quatre grands paradoxes**

Dans ce contexte, nous constatons, chez les candidats comme chez nos collaborateurs, l'émergence de quatre grands paradoxes.

Les jeunes consultants rejoignent Kea parce qu'ils veulent donner du sens à leur travail et qu'ils accordent une grande importance à la notion de responsabilité. Ils sont très attachés à la dimension d'entreprise à mission et à la recherche d'un impact en vue du bien commun. Dans le même temps, ils veulent pratiquer le conseil en stratégie comme dans tous les grands cabinets. Or, les directions générales des entreprises nous demandent de les accompagner sur des sujets qui ne relèvent pas forcément de la responsabilité sociétale. Du reste, notre métier ne consiste pas à proposer du conseil en responsabilité, mais du conseil en direction générale, en essayant d'interpeler nos clients pour rendre les entreprises davantage contributives au bien commun. Cette double attente constitue un premier paradoxe.

Le deuxième est lié au fait que nos jeunes collaborateurs nous demandent davantage de liberté et d'autonomie (flexibilité dans les horaires de travail, les déplacements, les lieux de télétravail, la façon d'organiser ses tâches, la prise d'initiative...) et, en même temps, souhaitent bénéficier d'un management de proximité, être formés sur le terrain, accompagnés dans leur montée en compétence, challengés au quotidien sur leurs missions, et disposer d'un temps de partage de qualité avec leur manager. Tout ceci suppose un effort de coordination dans lequel la liberté d'organisation du consultant junior entre parfois en tension avec celle de son manager.

Troisièmement, les jeunes collaborateurs sont de plus en plus à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui suppose une modération dans les rythmes de travail et la charge cognitive. Or, dans le même temps, ils réclament un alignement sur les niveaux de salaire de la concurrence.

Enfin, ils viennent généralement chez Kea en raison de sa culture familiale, bienveillante, sans "prise de tête", tout en recherchant les marqueurs professionnels de l'exigence, du sérieux, du professionnalisme.

Ces quatre paradoxes nous obligent à chercher en permanence un équilibre entre le modèle que nous souhaitons incarner, nos ambitions professionnelles et le marché du recrutement, sans oublier l'enjeu de retenir les talents dans une situation de plus en plus concurrentielle.

Face à cette difficulté, nous avons souhaité coconstruire notre modèle de demain avec nos consultants juniors. Nous leur avons demandé non seulement d'exprimer leurs attentes mais de formuler des propositions. Clarisse Maire va vous exposer la façon dont ils ont travaillé.

### **Un groupe de travail pour recueillir les attentes des jeunes**

**Clarisse Maire :** Notre groupe de travail comprend cinq consultants juniors et deux directeurs. Nous avons commencé par poser aux consultants juniors (soit une quarantaine de personnes) deux questions simples : « *Pourquoi travaillez-vous dans le conseil en direction générale ? Pourquoi chez Kea ?* » Cette enquête nous a permis d'identifier cinq thématiques principales, que nous avons appelées des "marqueurs".

#### *Cinq marqueurs*

Le premier marqueur est celui des missions, des sujets que les consultants juniors ont à étudier, de leur niveau d'exposition aux clients, des enjeux auxquels ils sont confrontés, du type d'interlocuteur auquel ils ont accès chez les clients.

Le deuxième recouvre les exigences dont les consultants font l'objet et qui s'expriment lors de leur évaluation à la fin de chaque mission, mais aussi l'ambiance dans laquelle les missions sont menées, ce qui inclut la bienveillance que beaucoup de jeunes consultants viennent chercher chez Kea, et enfin leur progression individuelle.

Le troisième concerne l'employabilité des consultants travaillant chez Kea. Celle-ci repose sur l'image de marque du cabinet, son statut d'entreprise à mission, mais aussi sur les relations avec les écoles pour le recrutement des candidats.

Viennent ensuite les ressources et les moyens, qu'il s'agisse, par exemple, de l'accès à la presse économiques et aux bases de données qui permettent aux consultants juniors de renforcer leur culture économique, ou encore des outils informatiques qui facilitent leur travail.

Le dernier marqueur est celui du salaire et des avantages sociaux, de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, du cadre de travail, du besoin de management de proximité.

#### *De premières avancées*

Nous avons cherché à identifier ce qui fait la singularité de Kea, les éléments pour lesquels ce cabinet répond aux attentes des jeunes consultants et, pour les éléments donnant moins satisfaction, les leviers qui pourraient être activés et les plans d'action qui pourraient être imaginés.

Parmi les avancées que nous avons d'ores et déjà obtenues, on peut citer la revalorisation des salaires mais aussi l'amélioration des conditions de travail, avec notamment des chaises de bureau plus confortables et des doubles écrans pour permettre de travailler plus facilement sur

des fichiers Excel souvent lourds. Sachant que les consultants juniors doivent produire de nombreux diaporamas, un projet de nouvelle charte graphique a également été lancé afin de leur faciliter le travail grâce, notamment, à des modèles de slides. Enfin, le système d'évaluation des consultants est en cours de refonte.

### *Ce qu'il importe de conserver*

Notre réflexion nous a aussi permis d'identifier les aspects qui contribuent à la singularité de Kea et qu'il nous paraît indispensable de conserver. Je pense, par exemple, à la bienveillance dont bénéficient les consultants juniors, ou encore aux possibilités de télétravail, qui sont très appréciées, de même que le fait de rencontrer régulièrement les clients et de pouvoir librement prendre la parole et donner leur avis pendant les réunions. Nous tenons d'autant plus à valoriser ces différents aspects que, dans le contexte d'une croissance externe très rapide, on peut avoir la crainte de les voir disparaître.

### *Une présentation devant le président du Groupe*

Initialement, il était convenu que les résultats de notre travail seraient présentés lors d'une séance plénière. Cette instance, qui se tient toutes les six semaines et réunit la totalité des membres du cabinet, permet de présenter l'avancée de l'ensemble des projets et initiatives en cours.

Nous n'étions pas très à l'aise avec cette perspective, car une restitution dans ce cadre aurait pu donner l'impression d'une série de revendications et avoir un effet contre-productif.

Il a été convenu avec le Président du Groupe que nos propositions lui seront présentées, ainsi qu'à deux ou trois membres du comité de direction, dans le cadre d'une instance qui réunit, chaque mois, l'ensemble des consultants juniors. Nous pourrions identifier ensemble quelques chantiers prioritaires, en distinguant ceux qui peuvent être portés par les juniors eux-mêmes et ceux qui nécessitent l'implication du management, puis définir les prochaines étapes et construire un plan d'action.

### *Vers la redéfinition des promesses employeur*

**Claire de Colombel :** La notion d'autonomie est importante chez Kea et il nous paraissait naturel de laisser les jeunes prendre la main sur ces questions, mais nous avons été, de surcroît, agréablement surpris par le niveau des propositions auxquelles ils ont abouti. Il est probable que si nous, les seniors, nous étions saisis du sujet, nous l'aurions traité de façon beaucoup plus transactionnelle qu'ils ne l'ont fait. En effet, leurs propositions vont bien au-delà des simples revendications de salaires, d'avantages sociaux ou d'un meilleur équilibre entre vie pro et vie perso.

En définitive, les attentes des jeunes consultants ne sont pas très éloignées du projet collectif de Kea, et cet exercice nous a conduits à approfondir la réflexion sur les promesses que nous formulons à nos collaborateurs au fil de leur carrière. C'est ce travail que Caroline Dalqué-Marty va maintenant vous présenter.

## Les promesses de l'employeur Kea

**Caroline Dalqué-Marty :** Le cabinet Kea a été créé il y a vingt ans autour de deux valeurs fortes. La première est la transmission. Les cinq associés initiaux souhaitaient que le cabinet puisse leur survivre, ce qui impliquait de faire monter progressivement les consultants en responsabilité afin qu'ils deviennent réellement des acteurs du cabinet. La deuxième valeur est la notion de *free-spirited excellence* ou, en d'autres termes, le fait d'« être sérieux sans se prendre au sérieux ».

Ces valeurs se traduisent par des promesses employeurs différenciées au fil du parcours du consultant au sein du cabinet.

### *Première phase : apprentissage et développement des compétences*

La première promesse consiste à permettre aux consultants juniors d'apprendre leur métier grâce au mimétisme que permet un management de proximité, chaque chef de projet encadrant un ou plusieurs consultants juniors pendant toute la durée de leur mission. La formation repose aussi sur l'engagement d'exposer le consultant junior à une diversité de clients et de missions, afin qu'il acquière progressivement la vision la plus complète de son métier et touche du doigt l'engagement de l'entreprise, ce qui donne du sens à son travail. Enfin, l'une des promesses de Kea est que le consultant trouve du *fun* dans son métier, notamment à travers l'impertinence et la liberté de ton qui caractérisent la culture de Kea. Celles-ci s'incarnent tout particulièrement dans notre feuille de chou interne, sorte de *Canard enchaîné* maison intitulé *Le Quart d'heure de retard*.

L'objectif de cette première phase de la carrière de consultant chez Kea, qui dure deux ans et demi ou trois ans, est de créer de l'attachement pour le métier de consultant et pour le projet de Kea.

### *Deuxième phase : autonomie et prise d'initiative*

La deuxième phase est consacrée au développement de l'autonomie et à la prise d'initiative : le consultant junior doit se transformer en "keacteur". Cette transformation est rendue possible par la très grande transparence de l'information au sein de Kea. Outre la réunion plénière qui se tient toutes les six semaines, une newsletter fournit toutes les informations susceptibles d'être communiquées. La mise à disposition de ces informations facilite la prise d'initiative. En parallèle et comme une sorte de validation de cette nouvelle promesse, le consultant junior se voit proposer de devenir actionnaire.

L'objectif est, après avoir obtenu l'attachement des jeunes consultants, de les responsabiliser.

### *Troisième phase : rejoindre un collectif d'entrepreneurs*

La troisième promesse s'adresse à des consultants ayant au minimum huit ou dix ans d'expérience au sein de Kea. Ils sont invités à exercer des fonctions managériales, poursuivent leur investissement dans le capital et rejoignent un collectif au sein duquel chacun est l'entrepreneur de son propre projet. Dans de nombreux cabinets, c'est la direction générale qui définit les orientations et détermine les fonctions. Chez Kea, rien n'est écrit d'avance. Les nouveaux chefs de projets suivent d'ailleurs une formation animée par un de nos fondateurs et

intitulée *Prendre le pouvoir*. Chacun, à condition de s'inscrire dans la stratégie globale, construit son propre chemin en toute liberté.

L'objectif est d'inciter les consultants séniors à préparer l'avenir du cabinet.

### **Trouver un équilibre entre jeu individuel et jeu collectif**

**Claire de Colombel :** Dans notre effort pour adapter nos promesses aux attentes des jeunes générations et, plus globalement, à celles de l'ensemble de nos collaborateurs, nous devons relever plusieurs défis.

Nous devons, tout d'abord, éviter de céder aux modes et à une forme de surenchère consistant à répondre favorablement à toutes les demandes de type semaine de quatre jours, nomadisme digital, etc., sans prendre le temps de les pondérer. En le faisant, nous risquerions d'être pris dans une sorte de fuite en avant et, surtout, de créer une relation purement transactionnelle avec les jeunes consultants, alors que notre objectif est de réussir à concilier les intérêts individuels et le jeu collectif.

Toutes les organisations disposent de deux sources d'énergie de transformation que, dans notre grille de lecture, nous avons baptisées Égo et Éco. Égo est la capacité à développer une dynamique collective, à impliquer et fédérer les énergies, à valoriser les ressources internes. Éco désigne la capacité à libérer la combativité individuelle, à réagir aux évolutions de l'environnement, à tirer parti des ressources externes. Cette grille nous permet d'analyser ce que les modèles émergents apportent aux individus et comment ils sont susceptibles de les inciter à rester plus longtemps dans l'entreprise, grâce aux avantages personnels qu'ils y trouvent, mais aussi comment ces nouveaux modèles peuvent, ou non, pousser les individus à contribuer au projet collectif.

Ainsi, avant de lancer l'augmentation des salaires, nous avons pris le temps d'analyser si son impact sur la masse salariale serait tenable dans le temps, y compris pendant d'éventuelles phases de difficultés économiques, voire de décroissance, de façon à ne pas menacer la pérennité de l'entreprise.

Nous devons aussi prendre le temps d'étudier les modes de fonctionnement des différentes entités qui ont rejoint le Groupe, d'identifier les similitudes et les différences et de déterminer ce qui doit être conservé et ce qui peut être gommé. Dans le cas d'Ylios, par exemple, le partenariat a débuté il y a deux ans et nous engageons seulement maintenant la phase d'intégration complète. L'objectif est de construire un modèle qui ne soit pas en contradiction avec nos fondamentaux mais s'enrichisse du meilleur de chaque composante.

## **DÉBAT**

### **La constitution du groupe de travail**

**Une intervenante :** *Ce groupe de travail ressemble un peu au shadow comex mis en place par EDF. Celui-ci était composé de représentants de la génération Y sélectionnés selon une procédure précise. De quelle manière les membres de votre groupe de travail ont-ils été choisis ?*

**Int. :** *Avez-vous cherché à représenter, dans la composition de ce groupe de travail, les consultants juniors issus des nouveaux cabinets acquis par Kea ?*

**Clarisse Maire :** Chez Kea, chacun est encouragé à prendre des initiatives. Lors des discussions organisées régulièrement entre consultants juniors et management, nous étions cinq à prendre très souvent la parole. Quand les référents ont demandé des volontaires pour constituer un groupe de travail et approfondir la réflexion, nous nous sommes spontanément désignés. Il n'y a donc pas eu de processus de sélection.

**Claire de Colombel :** Certaines des sociétés qui nous ont rejoints n'exercent pas tout à fait le même métier que nous. Je pense, notamment, à une entité spécialisée dans le coaching. Par ailleurs, certaines d'entre elles ont conservé leur entité juridique, avec des contrats de travail différents des nôtres. C'est pour ces différentes raisons que ce groupe de travail a été organisé uniquement dans le cadre de Kea & Partners.

C'est plutôt à Caroline, en tant que DRH, qu'incombe la tâche de mettre en cohérence les conditions de travail au niveau de l'ensemble du Groupe et de s'assurer d'une équité entre tous, même s'il n'y a pas d'égalité parfaite.

### **L'investissement personnel dans le groupe de travail**

**Int. :** *Certains des membres du shadow comex d'EDF soulignaient que cette tâche représentait un investissement important et qu'ils devaient souvent travailler sur leur temps personnel. Qu'en est-il pour vous ?*

**Clarisse Maire :** C'est un petit point négatif, car nous devons effectivement consacrer du temps à ce groupe de travail en plus de nos missions, mais nous le faisons parce que cela nous tient à cœur. Cela fait un an que nous nous réunissons, à raison d'une rencontre de deux heures toutes les trois semaines, environ. Sachant que les sept membres de l'équipe ont chacun leurs propres missions et *dead lines*, il est parfois difficile de trouver des créneaux convenant à tous. En revanche, il s'agit, pour l'essentiel, de discussions et non d'une production de livrables. Le travail est donc sans doute moins lourd que pour les membres du shadow comex d'EDF.

**Caroline Dalqué-Marty :** Il existe aussi, au sein de Kea, un *shadow codir*, constitué à l'initiative de notre Président. Il est composé d'un échantillon représentatif de notre structure organisationnelle, avec deux critères de sélection, l'esprit critique et la force de proposition.

### **Un exercice à renouveler périodiquement ?**

**Int. :** *Les effectifs de Kea se renouvellent en permanence. Cet exercice est-il appelé à se reproduire dans quelques années, afin que les nouveaux venus puissent également exprimer leurs attentes ?*

**Clarisse Maire :** En menant ce travail, nous avons découvert qu'une initiative de même type avait été prise il y a quelques années par des consultants qui sont désormais passés chez les séniors. Il nous paraît important que les jeunes consultants de Kea s'interrogent en permanence sur ce qu'ils viennent chercher dans le métier de consultant et chez Kea en particulier, car c'est de nature à faire évoluer à la fois le management et l'identité de l'entreprise.

C'est pourquoi nous aimerions que ce dispositif devienne récurrent, par exemple avec une périodicité annuelle et une rotation permettant aux anciens membres de l'équipe de céder progressivement la place à des nouveaux.

**Claire de Colombel :** Il existe un dispositif beaucoup plus léger et récurrent d'ajustement entre les attentes des jeunes et le management de l'entreprise. Tous les quinze jours, les consultants juniors participent à une séance d'échanges assez libres avec le management, au cours de laquelle ils peuvent exprimer leurs doutes et leurs questions. S'il n'est pas possible de leur répondre en direct, par exemple sur un aspect de stratégie, les sujets sont remontés pour être traités à l'échelon supérieur.

**Clarisse Maire :** C'est d'ailleurs au cours d'une séance de travail de ce type qu'est née l'idée de créer ce groupe de travail.

### **Et les attentes des séniors ?**

**Int. :** *Comment réagissent les consultants séniors à l'évolution de la promesse employeur ? La satisfaction des demandes des juniors a-t-elle engendré des conflits avec les anciens ? En particulier, ces derniers acceptent-ils facilement de consacrer beaucoup de temps à la formation des juniors ?*

**Claire de Colombel :** Depuis la fondation de Kea, nous nous sommes considérés comme une école du conseil. Il a toujours été entendu que la formation était assurée principalement par le compagnonnage et le management de proximité, même si une semaine de formation plus institutionnelle est également organisée périodiquement pour les consultants juniors. Leur accompagnement sur le terrain par les managers ou les chefs de projets ne vise pas seulement à les orienter sur les méthodes de travail mais à leur transmettre la singularité, le style, la façon de faire de Kea.

Cette place centrale accordée à la formation n'était donc pas nouvelle. Ce qui a pu faire un peu grincer les dents est la difficulté à combiner ce rôle managérial avec les nouvelles formes de flexibilité accordées aux uns et aux autres. Les managers, qui ont généralement deux clients en parallèle et peuvent souhaiter télétravailler certains jours, doivent combiner leur agenda avec celui des consultants juniors, qui ont leurs propres missions et leurs propres jours de télétravail. Or, si les échanges entre eux peuvent se faire en visioconférence, l'expérience montre qu'il est toujours plus fructueux d'être réunis dans la même pièce, d'analyser ensemble un fichier Excel, de griffonner un schéma sur un bout de papier et de travailler côte à côte sur une présentation.

Avec l'essor du télétravail, certains consultants juniors se sont plaints d'être un peu laissés à eux-mêmes sur leurs missions. Nous avons demandé aux managers de mieux les encadrer, et ceux-ci ont alors protesté : « *Je voudrais bien, mais je ne sais jamais où ils sont !* » Nous avons mis en place un rituel de démarrage des projets consistant à prendre le temps d'ajuster les attentes et les modes de fonctionnement des différents membres de l'équipe, ce qui a permis de dépasser ces petites frictions.

## Des demandes refusées ?

**Int. :** *Certaines des demandes des juniors ont-elles été refusées catégoriquement par la direction et, si oui, pourquoi ?*

**Clarisse Maire :** Dans la mesure où deux directeurs participaient avec nous à ce groupe de travail, nous n'avons jamais été saisis de la "folie des grandeurs" et il n'y a donc jamais eu de refus catégorique. Nous avons été plutôt agréablement surpris car nous pensions que nos constats et nos demandes n'auraient pas forcément d'effets, or le management s'est avéré très ouvert à la discussion et, comme je l'ai indiqué, nous avons déjà obtenu certaines avancées. De notre côté, même sur le sujet des salaires, qui pouvait être houleux, les juniors ont bien compris quelles sont les contraintes économiques pesant sur l'entreprise.

**Int. :** *Vous êtes-vous sentis freinés dans vos demandes ?*

**Clarisse Maire :** Au contraire, nous avons travaillé dans une très grande transparence. Par exemple, nous avons évoqué le fait que le seuil d'exigence, au moment des évaluations, peut fortement varier d'un manager à l'autre, et que ces derniers ne tiennent pas toujours compte du niveau de maturité des consultants juniors. Ces questions ont été traitées de façon très constructive.

**Int. :** *Peut-être vous êtes-vous autocensurés sur les questions pour lesquelles vous étiez à peu près certains de ne pas obtenir de réponses favorables ?*

**Clarisse Maire :** Le problème est plutôt venu des demandes un peu trop générales que nous formulions, et pour lesquelles les deux directeurs nous demandaient davantage de précisions. Nous avons dû, par exemple, approfondir ce que nous entendions par « *niveau d'exigence des managers* ».

## La communication vers les candidats au recrutement

**Int. :** *Avez-vous prévu de communiquer en externe sur cette expérience ? Cela pourrait-il contribuer à renforcer l'attractivité de Kea ?*

**Caroline Dalqué-Marty :** Nous n'avons pas prévu de communiquer particulièrement à ce sujet. En revanche, l'augmentation des salaires a provoqué un bouche-à-oreille très positif ! Les anciens élèves d'une même école communiquent beaucoup entre eux, aussi bien sur le bon que sur le moins bon...

**Clarisse Maire :** En tant que consultants juniors, nous sommes régulièrement sollicités par les candidats au recrutement, car nous sommes plus accessibles que les consultants seniors. Je n'explique pas à mes interlocuteurs le fonctionnement détaillé du groupe de travail mais je témoigne volontiers du fait que nous sommes écoutés et je décris les avancées que nous avons obtenues.

**Int. :** *Entretenez-vous des liens formels ou informels avec les écoles ?*

**Caroline Dalqué-Marty :** Dans l'idéal, nous essayons de mettre en place un triptyque qui comprend un lien fort avec l'administration de l'école, des relations avec les étudiants ou avec une association étudiante, et un lien avec l'enseignement. Cela dépend toutefois du temps

dont dispose le consultant qui s'en occupe et de son bon vouloir, car cela représente un engagement assez important.

### **Peu d'apprentis, beaucoup de stagiaires**

**Int. :** *Accueillez-vous des apprentis ?*

**Caroline Dalqué-Marty :** Non, soit parce que les écoles que nous visons ne proposent pas d'apprentissage, ou parce que les dates ne coïncident pas avec celles de nos missions.

En revanche, nous avons une politique très active d'accueil de stagiaires en fin d'étude ou en deuxième partie de césure, car c'est un canal de recrutement très important pour nous. Les stagiaires bénéficient du même accompagnement que les consultants juniors, sont confrontés à la même diversité de missions, de clients et d'enseignements, et participent aux mêmes réunions entre pairs.

**Clarisse Maire :** Nous n'avons pas pu intégrer de stagiaires dans notre groupe de travail car ils ne sont là que pour six mois. En revanche, ils ont participé à la première étape, celle de l'enquête sur les raisons pour lesquelles les jeunes se lancent dans le métier du conseil et choisissent Kea. Les stagiaires actuellement présents assisteront également à la restitution.

**Caroline Dalqué-Marty :** L'accueil des stagiaires nous permet d'être en contact avec les nouvelles générations car, même avec seulement un ou deux ans d'écart, les attentes peuvent être différentes d'une promotion à l'autre.

**Int. :** *Au début de ce séminaire, Martin Richer et Thomas Coutrot ont soutenu que les attentes des jeunes, en réalité, n'étaient pas si différentes de celles des autres salariés. De quelles différences voulez-vous parler ?*

**Caroline Dalqué-Marty :** Certains effets de mode peuvent varier très rapidement. Je constate aussi que certains jeunes consultants, après seulement deux ou trois ans d'expérience, se montrent très étonnés par les remarques des nouveaux venus. Globalement, ceux-ci expriment des attentes de plus en plus fortes, avec de moins en moins de tabous.

### **Le point de vue de ceux qui s'en vont**

**Int. :** *Avez-vous essayé de consulter les personnes qui ont décidé, finalement, de ne pas rejoindre Kea, ou qui ne sont même pas allées jusqu'au bout du processus de recrutement ?*

**Caroline Dalqué-Marty :** Ce groupe de travail relevait d'une démarche interne, dont le déclencheur a été la réflexion des consultants juniors sur leurs conditions de travail. La démarche que vous évoquez correspondrait plus à une réflexion sur la marque employeur, qu'il reviendrait à la direction des ressources humaines de porter.

**Clarisse Maire :** Notre réflexion avait malgré tout un lien avec la question de l'attractivité, car le fait que les salaires de Kea ne soient pas alignés avec ceux de ses concurrents avait un effet dissuasif sur les candidats.

**Claire de Colombel :** Au-delà de cette initiative prise par un groupe de jeunes consultants, à chaque démission, la direction des ressources humaines prend le temps de discuter avec la

personne pour essayer de comprendre les raisons de son départ. De même, lorsqu'un candidat opte pour un autre employeur, nous essayons de savoir quels sont ses motifs.

**Caroline Dalqué-Marty :** Pour l'anecdote, il nous est arrivé, l'an dernier, de voir l'un des candidats refuser notre offre et préférer rejoindre un autre cabinet, puis revenir vers nous peu de temps après...