

# En Allemagne, les diplômés délaissent peu à peu les grands groupes

Plus de deux tiers des salariés du privé travaillent dans une entreprise de moins de 500 personnes

Francfort  
de notre correspondant

Les petites et moyennes entreprises allemandes sont incontournables dans l'économie en raison de leur succès à l'exportation. Pourtant, elles ne font pas rêver les jeunes diplômés.

Avec la crise du recrutement de ces dernières années, ils ont cependant été de plus en plus nombreux à découvrir les charmes des entreprises de moins de 500 salariés ou de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui emploient, en Allemagne, 70 % des 26,5 millions de salariés du privé.

« Nous sommes en plein processus de changement de mentalités : la plupart des diplômés des universités veulent toujours entrer dans des grands groupes, des grandes banques, etc., mais en même temps de plus en plus de ces jeunes découvrent, à titre individuel, les PME », indique Mario Ohoven, le président de la Fédération allemande des PME (BVMW). « Au cours des huit dernières années, le nombre des diplômés de l'université employés dans les entreprises de petite taille a augmenté d'environ 10 %. La part des salariés ayant un diplôme universitaire atteint 6 % dans les plus petites, et elle est déjà de 10 % dans les moyennes, la tendance étant à la hausse dans les deux cas », précise M. Ohoven.

Pour ce dernier, les jeunes diplômés à la recherche d'une carrière éclair vont redécouvrir encore

d'avantage le monde des PME : « Au cours des prochaines années se posera la question d'un changement de générations dans plus de 300 000 de nos entreprises. Cela augmente les chances des nouvelles recrues diplômées de l'Université d'accéder dans un temps relativement court à des responsabilités de direction. En général, les grandes entreprises ne peuvent pas offrir cette possibilité de promotion. »

## « Préjugés »

Cette opportunité est également soulignée par Judith Oppitz, directrice générale d'Hobsons, une société spécialisée dans l'organisation de salons de recrutement et de forums carrières : « Les PME offrent souvent des postes intéressants aux diplômés. Notre expérience nous montre que les diplômés de l'université peuvent ainsi se laisser convaincre », explique-t-elle. « Ces entreprises ne sont, la plupart du temps, connues qu'au niveau régional, ce qui les empêche de s'adresser aux diplômés au niveau national. Ainsi les possibilités de promotion des diplômés universitaires y sont extrêmement bonnes, car les postes de direction sont pourvus prioritairement en interne. Faire carrière est aussi possible dans des entreprises moyennes grandes mais, en raison des préjugés, cette possibilité n'est prise en considération que par un petit nombre », poursuit Judith Oppitz. Selon une enquête menée par Hobsons à l'automne 2005 auprès d'ingé-



nieurs étudiants et diplômés, 30,1 % des personnes interrogées souhaitent travailler dans un groupe international et 10,2 % dans une grande entreprise. Néanmoins, 24,8 % d'entre eux aimeraient au contraire travailler dans une PME, 3,7 % dans une TPE et 31,3 % n'ont aucune préférence. Le tableau est donc assez équilibré.

Cependant, souligne Judith Oppitz, « dans les classements des employeurs préférés, les groupes internationaux arrivent constamment en tête. Les grandes entreprises sont des employeurs attrayants, car ils dessinent des profils de carrière plus transparents. D'autre part, les débutants comptent y trouver de meilleurs salaires ». « Les PME ont des difficultés à embaucher nos diplômés juste après leurs études. Leurs employeurs préférés sont d'abord le conseil et la banque d'investissement », témoigne Jürgen Neumann, porte-parole de la Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), une grande business school, située près de Coblenze.

En effet, 30 % des diplômés travaillent dans le conseil, 20 % dans l'automobile et 14 % dans la finance, selon des chiffres d'octobre 2004. Après quelques années de conseil, cependant, ils sont nombreux à rejoindre une PME avec une position de direction élevée. « Ayant rassemblé de l'expérience pendant deux ou trois ans, ils peuvent accéder à des fonctions intéressantes », explique M. Neumann. Ils recherchent aussi parfois un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

« Au cours des prochaines années se posera la question d'un changement de générations dans plus de 300 000 de nos entreprises »

« Il est plus difficile pour nous – qui avons actuellement 25 employés – que pour de grandes entreprises connues d'attirer de bons candidats », reconnaît Hans von Freyberg, directeur général de Cocomore, une société de services et de webmarketing de Francfort qui travaille pour des grandes entreprises comme Deutsche Bank, Nestlé, Procter & Gamble ou T-Online. Cependant, « nous avons recruté des diplômés de grandes business schools allemandes comme WHU et la Handelshochschule Leipzig (HHL), témoigne-t-il. Dans notre métier du marketing direct et du multimédia, on ne peut réussir auprès de grands clients et partenaires sans collaborateurs de haut niveau ».

Malgré les difficultés, « la dynamique d'une entreprise en pleine évolution nous donne assez d'arguments pour convaincre ceux qui ont un esprit d'entrepreneur. Cet esprit pose souvent par la suite un défi auquel il faut impérativement répondre pour que ces gens restent dans l'entreprise », poursuit-il. Pas de mystère, « il faut leur donner des vraies responsabilités dans des projets intéressants » et payer « des salaires compétitifs, c'est-à-dire au niveau des autres entreprises embauchant des candidats de haut niveau, surtout dans le conseil et les banques d'affaires ».

Pour parvenir à attirer des diplômés, les PME cherchent aussi à mieux se faire connaître. « Les noms des entreprises de petite et moyenne taille qui offrent des perspectives aux diplômés de l'Université ne sont pas si connus, c'est pourquoi les deux parties ont du mal à retenir l'attention de l'autre. Une bonne solution est d'offrir régulièrement des places de stages », explique Britta Freis, qui dirige le service des carrières de l'université de Bochum, dans la Ruhr.

Elle note cependant que la plupart des étudiants préfèrent encore une grande entreprise, même lorsqu'il s'agit de partir en stage...

ADRIEN DE TRICORNOT

## Michael Petersen, de McKinsey à Spreadshirt

Diplômé en 2003 de la HHL de Leipzig, l'une des grandes business schools allemandes, Michael Petersen a débuté dans le cabinet de conseil McKinsey, mais il s'est rapidement laissé séduire par l'aventure offerte par une start-up, Spreadshirt, qui propose des solutions en ligne de personnalisation d'objets, par exemple de tee-shirts. « Au bout de quelques mois, j'ai senti qu'il était beaucoup plus passionnant de commencer dans une petite start-up très prometteuse et de travailler à son propre succès en tant que copropriétaire de l'entrepri-

se plutôt que de résoudre les problèmes des autres », raconte-t-il.

L'entreprise de Leipzig a été créée en 2002 par un autre ancien de la HHL, Lukas Gadowski. Elle emploie maintenant plus de 160 salariés, dont au total six diplômés de HHL. Spreadshirt est prestataire de sites Web commerciaux comme celui de M6 en France, mais propose aussi à des clubs de sport, des associations ou à des particuliers d'intégrer un espace boutique pour distribuer des produits à leurs propres motifs. Parmi les raisons de son virage professionnel, Michael Petersen évoque « des missions passionnantes, une réalisation personnelle, plus de responsabilités, y compris celle d'embaucher du personnel, et enfin la participation

au capital ». Ses actions lui ont été attribuées dans le cadre de son « package de rémunération » à un prix fortement réduit « pour compenser un salaire nettement inférieur au prix du marché, en tout cas à court

terme », dit-il pudiquement. Son parcours représente une exception, même dans les grandes écoles de management. En 2002, 5,4 % des jeunes diplômés d'HHL travaillaient ensuite dans une start-up ou une entreprise familiale, une proportion tombée à... 1,7 % en 2004. Comme le note Hans-Georg Helmstädter, directeur des relations avec les entreprises de HHL, il reste toujours quelques étudiants-entrepreneurs, mais l'engouement constaté en 1999-2000 avec le boom de l'Internet est bien retombé.

En 2002,
5,4 % des jeunes diplômés d'HHL travaillaient
ensuite dans une start-up ou une entreprise familiale