DAUPHINE RECHERCHES EN MANAGEMENT (DRM)
GFR Management & Organisation

Thèse

pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion
Arrêté du 7 août 2006

Présentée et soutenue publiquement le 15 Septembre 2014 par

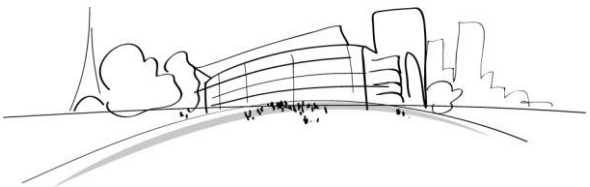
Pedro GONZALO

LA « GRH COMME PRATIQUE »

LA MISE EN PLACE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* DANS UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT FRANÇAISE

JURY

Directeur de thèse :	**Monsieur Bernard de MONTMORILLON** Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Rapporteurs :	**Madame Linda ROULEAU** Professeure à HEC Montréal
	Monsieur Frank BOURNOIS Professeur à l'Université Panthéon-Assas
Suffragants :	**Monsieur Serge PERROT** Professeur à l'Université Paris-Dauphine
	Madame Laurence RAISON Directrice des Ressources Humaines, Groupe bancaire



L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon Directeur de thèse, le Professeur Bernard de Montmorillon, pour sa bienveillance, sa curiosité, sa proximité, son écoute et sa patience, qui m'ont permis de trouver mon propre chemin de thèse tout en me sentant soutenu à chaque pas. Il a su encourager ma créativité, canaliser ma passion et me donner les clés pour arriver jusqu'ici aujourd'hui. Je lui suis profondément reconnaissant d'avoir cru dès le début en mon projet académique qui m'apporte autant de satisfaction aujourd'hui.

Je remercie aussi le Professeur Serge Perrot pour ses précieux conseils lors de ma pré-soutenance, qui m'ont permis de faire un saut qualitatif majeur dans mon travail. Je le remercie aussi d'avoir accepté à nouveau d'être membre de mon jury de soutenance de thèse.

Je tiens à remercier également la Professeure Linda Rouleau d'avoir accepté la lourde tâche d'être rapporteur au sein de mon jury de thèse. Je la remercie aussi de l'inspiration que ses travaux sur la *strategy-as-practice* ont supposé pour moi. Ils m'ont aidé à trouver l'orientation « as practice » de cette thèse qui me correspond aussi bien.

Je remercie de même le Professeur Frank Bournois d'avoir, dont les travaux sur les futurs dirigeants et hauts potentiels m'aiguillent depuis mon Master Recherche, d'avoir aussi généreusement accepté d'être rapporteur dans mon jury de thèse. Nous partageons un intérêt tout particulier pour la gestion du talent dans les grands groupes, sans doute le plus clé des enjeux RH que je puisse imaginer.

Enfin, je remercie Laurence Raison d'avoir accepté d'être le membre professionnel de mon jury de thèse, mais surtout d'avoir soutenu avec générosité mon projet de recherche, démarche atypique dans un grand groupe privé comme celui auquel nous appartenons.

J'ai une pensée toute particulière pour mon cher « Quatuor » du Crepa, composé par Sacha Lussier, Raphaël Maucuer et Stéphan Pezé, avec qui on a partagé des milliers de rires et quelques larmes, des rêves et des aventures, des voyages et des découvertes de Barcelone à Paris, d'Etretat à Montréal. Ils ont été une source illimitée de conseils, d'idées, de « relectures » et de soutien. L'incroyable aventure qu'est un Doctorat l'aurait été beaucoup moins sans ces trois géniaux mousquetaires.

Je tiens à remercier également d'autres collègues du laboratoire Crepa d'avoir pris le temps de relire mon travail et de m'avoir aidé à l'améliorer. Je pense notamment à Mélia Djabi, Antony Gour, Sakura Shimada et Pierre Laniray Je remercie aussi tous les autres camarades de laboratoire ou d'Université qui ont enrichi mon parcours avec leur présence et leurs échanges,

tels que Céline Berrier-Lucas, Laura D'hont, Maazou Elhadji Issa, Eliel Markman ou Alexandre Renaud pour ne citer que quelques-uns.

Je souhaite aussi remercier Olivier de Lagarde de son soutien, sa générosité et de m'avoir proposé des multiples défis d'enseignement pendant la thèse, incluant mes tous premiers cours en GRH.

Je tiens de même à remercier le corps professoral de Dauphine pour leurs conseils et soutien au long de ce chemin de thèse. Je pense entre aux Professeurs Jean-François Chanlat, Pierre Romelaer, Gregor Bouville, Eric Campoy, Lionel Garreau, David Abonneau entre autres. Je remercie aussi la Professeure Stéphanie Dameron de m'avoir fait découvrir la *strategy-as-practice*, qui s'est avérée aussi riche dans cette thèse.

Je remercie tout particulièrement le Professeur Sofiane Aboura, qui a su me guider d'une façon fine et généreuse sur la façon de concrétiser mon projet académique au sein de l'Université Paris-Dauphine et sans qui ce parcours n'aurait peut-être pas été possible.

Je remercie aussi toutes les personnes en dehors de Dauphine qui ont permis de rapprocher ce travail de la langue de Molière (l'éloignant probablement un peu de celle de Cervantes). Je pense bien sûr à Pauline Bensoussan, mais aussi à Charlotte Leydet, Claire Barbier et à mon grand ami Matthieu Coquel.

Je tenais à remercier toutes les autres personnes au sein de mon entreprise qui ont contribué à mon projet de recherche. Je pense particulièrement à Isabelle Harnois, pour son soutien, sa curiosité et ses encouragements. Je remercie de même toutes les personnes interviewées dans cette thèse, que ce soient des collègues, notamment Luz, Sarah, Laurence, Matthieu, Edouard, Thierry, Pascal, Quentin et Frédéric, ou des professionnels extérieurs, notamment Manuelle Malot et Amélie Leprince de l'Edhec NewGen Talent Center.

Je souhaite aussi remercier Kathleen pour son extrême patience, son soutien sans faille et sa générosité sans limites, et pour une douceur que la science aurait du mal à expliquer.

Enfin, je souhaite remercier ma famille. Merci d'abord à mes deux frères, curieusement tous les deux plongés dans des thèses aussi aux deux côtés de l'Atlantique, ánimo chicos ! Mais merci surtout à mes parents pour m'avoir aidé à arriver jusqu'ici et à devenir la personne que je suis aujourd'hui en m'ayant donné des racines et des ailes, en m'ayant fait comprendre l'importance de la poursuite de ses rêves et de la recherche du bonheur et en m'ayant inculqué une philosophie de vie basée sur des valeurs telles que la curiosité, le travail, la persévérance, la solidarité, l'humilité, l'optimisme et la gaieté. Merci de toute leur confiance, patience et soutien. Année après année, je suis extrêmement heureux de savoir qu'ils continuent à trouver dans notre bonheur la source du leur. Os quiero.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE 9
VERS LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » 9
CHAPITRE I : LA MOBILISATION DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE » EN GRH 11
Section I. Présentation générale de la Stratégie comme Pratique 11
Section II. La GRH « comme pratique » 25
Synthèse du chapitre I : La « GRH comme pratique» 48
CHAPITRE II : LA MOBILISATION DE LA « GRH COMME PRATIQUE » DANS L'ETUDE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* 51
Section I. Les *Graduate Programmes* comme objet de recherche 51
Section II. Domaines de la GRH pouvant constituer des « pratiques » d'un *Graduate Programme* 56
Synthèse du chapitre II : La dynamique d'un *Graduate Programme* « comme pratique » 83
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET PROBLEMATIQUE 85
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE DE RECHERCHE 87
CHAPITRE III : LA MISE PLACE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* DANS UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT FRANCAISE 89
PRESENTATION DU TERRAIN 89
III.1. Le secteur et l'entreprise étudiés 89
III.2. Le projet étudié 91
III.3. L'équipe étudiée 96
Synthèse du chapitre III : Présentation du terrain 100
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 101
CAS UNIQUE ET METHODOLOGIE DUALE 101
Section I. Démarche, épistémologie et design de la recherche 101
Section II. Collecte des données 107
Section III. Traitement et codage des données 120
Synthèse du chapitre IV 127
CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 128

TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION 129
LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » 129
CHAPITRE V : UN *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » PRESENTATION DES RESULTATS 131
Section I. Le contexte perçu d'un *Graduate Programme* 133
Section II. La *praxis* des praticiens au sein d'un *Graduate Programme* 155
Section III. Les pratiques d'un *Graduate Programme* 221
Section IV : Apports, limites et conditions d'un *Graduate Programme* 279
Synthèse du chapitre V 307
Epilogue du chapitre V : Le cercle vertueux du *Graduate Programme* 309
CHAPITRE VI : LES *GRADUATE PROGRAMME*S « COMME PRATIQUE » DISCUSSION DES RESULTATS 315
Section I. Validité et généralisation de nos résultats 315
Section II. Contributions théoriques 330
Section III. Contributions managériales 344
Synthèse du chapitre VI 362
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE 363
CONCLUSION GENERALE 365
BIBLIOGRAPHIE 367
Table des matières 383
Liste des tableaux 389
Liste des figures 391
Liste d'annexes 393
Annexe A. Liste d'acronymes utilisés 394
Annexe B. Guide de l'interviewer 395
Annexe C. CD joint à la thèse (confidentiel sauf pour les membres du jury) 397

INTRODUCTION GENERALE

« La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles,
mais d'échapper aux idées anciennes »

John Maynard Keynes[1]

Dans un contexte de concurrence exacerbée pour les meilleurs profils, les entreprises cherchent de plus en plus à attirer et retenir les « talents » dans le but d'assurer la survie de l'organisation (Cappelli, 2008 ; Scullion et al., 2010 ; Thunnissen et al., 2013). Dans ce contexte, la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010) s'affirme effectivement comme un champ de recherche en fort développement (Al Ariss, 2014). Pour les entreprises, la gestion du talent devient aussi un enjeu de plus en plus important. A titre d'exemple, 66% des Présidents-Directeurs Généraux dans le monde souhaitent accorder plus de temps à la gestion du talent[2].

Dans ce contexte, la « guerre de talents »[3] a été naturellement élargie à des populations de plus en plus jeunes dans les entreprises, jusqu'à en arriver aux jeunes diplômés (Naschberger, 2010). En effet, une *hypercompétition*[4] sur ce marché force les sociétés à soigner leur « image employeur » (Martin et al., 2011) et à s'efforcer de proposer la meilleure « offre RH » possible, composée d'éléments attractifs tant en formation, rémunération, développement et rétention qu'en perspectives de carrière (Panczuk et Point, 2008). Cette offre devient aussi de plus en plus sophistiquée à cause des attentes croissantes de cette population envers leurs employeurs (Serbin et Jensen, 2013).

Une « voie royale » se dessine pour les jeunes diplômés dans plusieurs secteurs, notamment dans la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) : Les *Graduate Programmes*[5] (GP). Il s'agit de programmes de recrutement collectif, de formation et développement proposés par

[1] « Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie », 1936
[2] 15th Annual Global CEO Survey, 2012, Pwc
[3] Winning the talent war in local markets by staying global, 2012, McKinsey&Company
[4] En reprenant le terme de d'Aveni (1997)
[5] Nous adopterons dans cette thèse l'écriture anglaise « *programme* » et non pas l'américaine « *program* »

les entreprises qui visent à attirer les meilleurs jeunes diplômés au niveau international et à constituer ainsi une pépinière de « jeunes talents » (Naschberger, 2008). Habituel dans d'autres marchés du travail, notamment dans les pays anglo-saxons, ce type de dispositif est arrivé en France il y a une dizaine d'années. Le GP peut être défini comme : « *un programme d'intégration et de fidélisation de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans une entreprise internationale, caractérisé par un processus de sélection élaboré servant des critères de recrutement exigeants. Ce parcours propose au participant une découverte de la culture et des métiers de l'entreprise en l'affectant successivement sur plusieurs fonctions dans des filiales et pays différents entrecoupés de périodes d'évaluations, de formation technique et de développement personnel et d'un double accompagnement : coaching et mentorat* » (Malot, 2010, p. 10).

Malgré la montée en puissance de ce type de programmes (à titre d'illustration, il y avait 500 *Graduate Programmes* proposés en 2013 en Europe contre 150 en 2010[1]), la recherche scientifique ne s'intéresse pas suffisamment selon nous à ces dispositifs. La littérature sur l'intégration des nouveaux collaborateurs (voir notamment Lacaze et Perrot, 2010) apporte des éléments de compréhension très utiles, mais elle ne couvre pas selon nous l'ensemble du phénomène. D'autres travaux étudient certaines des composantes des GP, comme le recrutement, la formation ou le développement des jeunes diplômés (notamment Lazuech, 2000 ; McDermott et al, 2006). Cependant, cette littérature est limitée et manque d'homogénéité et de vision d'ensemble. En effet, ces initiatives sont davantage étudiées comme des purs outils de Gestion de Ressources Humaines (GRH) que comme des composantes d'une possible nouvelle logique organisationnelle à part entière. Ainsi, ce point nous parait en décalage avec les enjeux que les entreprises accordent à la gestion des jeunes diplômés de nos jours. Notre thèse part donc du constat de ce décalage entre la littérature et le terrain concernant les GP. En d'autres mots, nous avons devant nous un objet de recherche aussi riche que méconnu.

De plus, nous constatons que ces travaux ne s'intéressent pas particulièrement à la raison d'être, aux modalités de mise en place et aux acteurs impliqués dans la gestion des GP, ce qui confirme notre insatisfaction concernant la littérature sur ces programmes. Pour toutes ces raisons, nous considérons qu'il existe un nombre de questions non étudiées et pourtant

[1] Malot, M. (2013) journal des grandes écoles, numéro 14

centrales aux GP que nous pourrions résumer dans deux grands questionnements : Pourquoi les GP sont-ils mis en place ? Comment les entreprises s'y prennent-elles concrètement pour lancer ces programmes ?

Dans le but de répondre en détail à ces questions et de comprendre depuis l'intérieur les logiques et mécanismes de mise en place et de fonctionnement des GP, nous allons mobiliser la littérature sur la « *strategy-as-practice* » (Whittington, 1996 et 2006, Jarzakowbski, 2007). Traduite comme « Stratégie comme Pratique » (Golsorkhi, 2006), elle est aussi appelée « perspective de la pratique » (Rouleau et al., 2007) ou « *activity-based view* » (Johnson et al., 2003). Ce courant cherche à étudier et comprendre la manière dont les acteurs construisent la stratégie à travers leurs activités quotidiennes (Jarzabkowski, 2004). Ainsi, la stratégie n'est plus quelque chose que « *les organisations ont* » mais quelque chose que « *les gens font* » (Whittington, 2006, Jarzabkowski et al., 2007). Plus concrètement, la Stratégie comme Pratique (SCP) se centre sur l'étude du concept de *strategizing* (Whittington, 2006 ; expression traduite par *faire stratégique* par Seidl et al., 2006), composé par les trois éléments clés de la SCP : la *praxis* (pratique quotidienne), les praticiens et les pratiques. Les interactions entre ces trois composantes sont aussi explorées au sein de ce *faire stratégique*. C'est ainsi qu'il est possible d'étudier « *la fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006).

Ce courant présente selon nous un fort intérêt pour étudier l'élaboration et la mise en place d'un GP. En effet, nous pensons qu'il nous permettra d'explorer la pratique quotidienne, les praticiens et les pratiques de ces programmes, questionnements qui constituent le centre de cette thèse. Pour ces raisons, la SCP suppose selon nous une approche d'étude particulièrement pertinente tenant compte de la méconnaissance sur ces programmes. En reprenant la phrase de Ann Langley, nous pouvons dire qu'il y a *« un fit naturel entre cette perspective et mon propre questionnement de recherche* »[1].

Malgré le vif intérêt de ce courant en expansion, la littérature de la SCP provoque chez nous un certain sentiment d'insatisfaction en ce qui concerne le concept de *praxis*. En effet, nous estimons que la littérature ne propose pas de typologies ou de grilles d'analyse formalisées qui puissent guider le chercheur dans l'étude concrète des *praxis* menées par les praticiens. Cela a comme conséquence que ce concept, pourtant central, est peu étudié de façon détaillée

[1] Rencontre avec Ann Langley, par Rouleau et al. (2007b)

au sein de ce courant. Nous chercherons donc à contribuer à cette perspective en proposant une typologie qui permette de mieux étudier du point de vue de la SCP la *praxis* que les praticiens mènent au sein des organisations. De plus, nous trouvons que l'étude du contexte, pourtant clé dans la SCP, devrait être plus présent, par exemple en l'incluant dans le *faire stratégique* (Seidl et al., 2006).

Nous constatons aussi que la SCP a très peu été mobilisée dans le champ de la GRH, et ce malgré sa volonté de « humaniser » la recherche en management et organisation en se concentrant à nouveau sur l'individu (Jarzakowbski et Spee, 2009). Cela nous interpelle d'autant plus que notre volonté est d'étudier les GP comme objet de recherche au sein de la GRH. Nous chercherons donc à mobiliser le courant de la SCP pour explorer le champ de la GRH, que nous pourrions appeler la « GRH comme pratique ». Nous recensons une dizaine de travaux faisant référence à ce sujet, la plupart d'entre eux datant de ces dernières années (notamment, Martin et al., 2011 ; Colin et al., 2013). Cependant le sujet est traité de façon assez superficielle encore. Dans la continuité de ces travaux, cette thèse vise donc à proposer une formalisation de la « GRH comme pratique », en l'appliquant à un sujet méconnu pour lequel elle n'a jamais été mobilisée : les *Graduate Programmes*.

Dans le but de comprendre les *pratiques* d'un GP du point de vue de la SCP, nous serons obligés d'étudier les disciplines RH concernées dans la gestion d'un GP. Pour ce faire, nous étudierons des domaines classiques de la GRH tels que le recrutement (Peretti, 2011), l'intégration (Lacaze et Perrot, 2010), la formation (Meignat, 2003) ou le développement (Sparrow et Hiltrop, 1994). De plus, nous ferons appel aussi à des domaines plus transversaux tels que la socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979), la GPEC (Dejoux, 2008) ou la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010).

Tenant compte de toutes ces réflexions, nous sommes parvenus à la fin de la première partie de cette thèse à formuler notre problématique de la façon suivante :

Le *Graduate Programme* « comme pratique » : quelle dynamique de mise en place ?

Cette problématique se décline dans plusieurs questions de recherche, qui vont découler de notre revue de la littérature. Plus concrètement, il s'agit des questions suivantes : Quel est le contexte qui explique l'émergence et la multiplication du *Graduate Programme* sur le marché des jeunes diplômés ? Quelles *praxis* des praticiens sont à l'origine de la fabrique de ce programme ? Quelles sont les « pratiques » RH qui nourrissent un *Graduate Programme* ? Dans le but de répondre au mieux à ces questions, chacune d'entre elles fera l'objet l'une section spécifique dans notre chapitre V, consacré à la présentation de nos résultats.

Nous avons eu la possibilité d'étudier cette problématique au sein d'une BFI internationale basée à Paris. Plus concrètement, à l'occasion de la refonte de l'offre RH (Panczuk et Point, 2008) que cette entreprise propose aux jeunes diplômés au niveau mondial, nous allons étudier l'équipe en charge de la mise en place de leur nouveau produit phare, le *Graduate Programme*. Nous avons appartenu à temps plein à cette équipe pendant notre thèse, ce qui nous a permis d'observer de près l'activité quotidienne de ces personnes, cumulant ainsi une riche expérience personnelle (dans le sens de Jorgensen, 1989) et d'interviewer les principaux interlocuteurs impliqués, par exemple les sponsors du projet, ou le DRH de l'entreprise.

D'un point de vue méthodologique, nous allons adopter une démarche exploratoire et inductive et un positionnement interprétativiste (Perret et Séville, 2007). Concernant le design de notre recherche, il sera basé sur une recherche qualitative réalisée à partir d'une étude de cas unique (Yin, 1994) et une méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990). Cette démarche est composée de deux phases. La première, une étude longitudinale en temps réel basée sur l'étude documentaire (Miles et Huberman, 2003) et l'observation participante (Adler et al. 1986) quotidienne, considérée comme « *la forme la plus pure d'étude de terrain longitudinale* » (Leonard-Barton, 1990, p. 250). La deuxième phase, à caractère rétrospectif, reposera sur des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005).

Pour ce faire, nos matériaux seront consolidés dans une « méta-matrice » que nous allons remplir de façon itérative. Nous allons coder ces données en nous basant sur un dictionnaire des thèmes semi-ouvert au sens de Romelaer (2005), ce qui nous permettra de nous adapter à l'évolution de notre sujet pendant la période de traitement des données.

Cette thèse cherche donc à explorer les *praxis* quotidiennes et les pratiques des praticiens dans l'élaboration et la mise en place d'un *Graduate Programme*. Pour ce faire, nous étudierons

d'abord le contexte d'émergence de ce type de programmes, que ce soit le contexte externe, sectoriel ou interne à l'entreprise observée. Nous nous baserons plus concrètement sur la perception que les acteurs impliqués ont de ces sujets. Nous explorerons ensuite les *praxis* présentes dans le GP observé en nous basant sur une typologie de *praxis* propre émergée de la revue de la littérature. Nous étudierons par la suite les différents domaines du champ de la GRH qui peuvent constituer des « pratiques » de ce programme. Enfin, nous aborderons les apports, les limites et les conditions de réussite du GP étudié. Cette thèse a donc pour objectif d'étudier le « pourquoi », le « comment », le « qui » et le « quoi » d'un *Graduate Programme*.

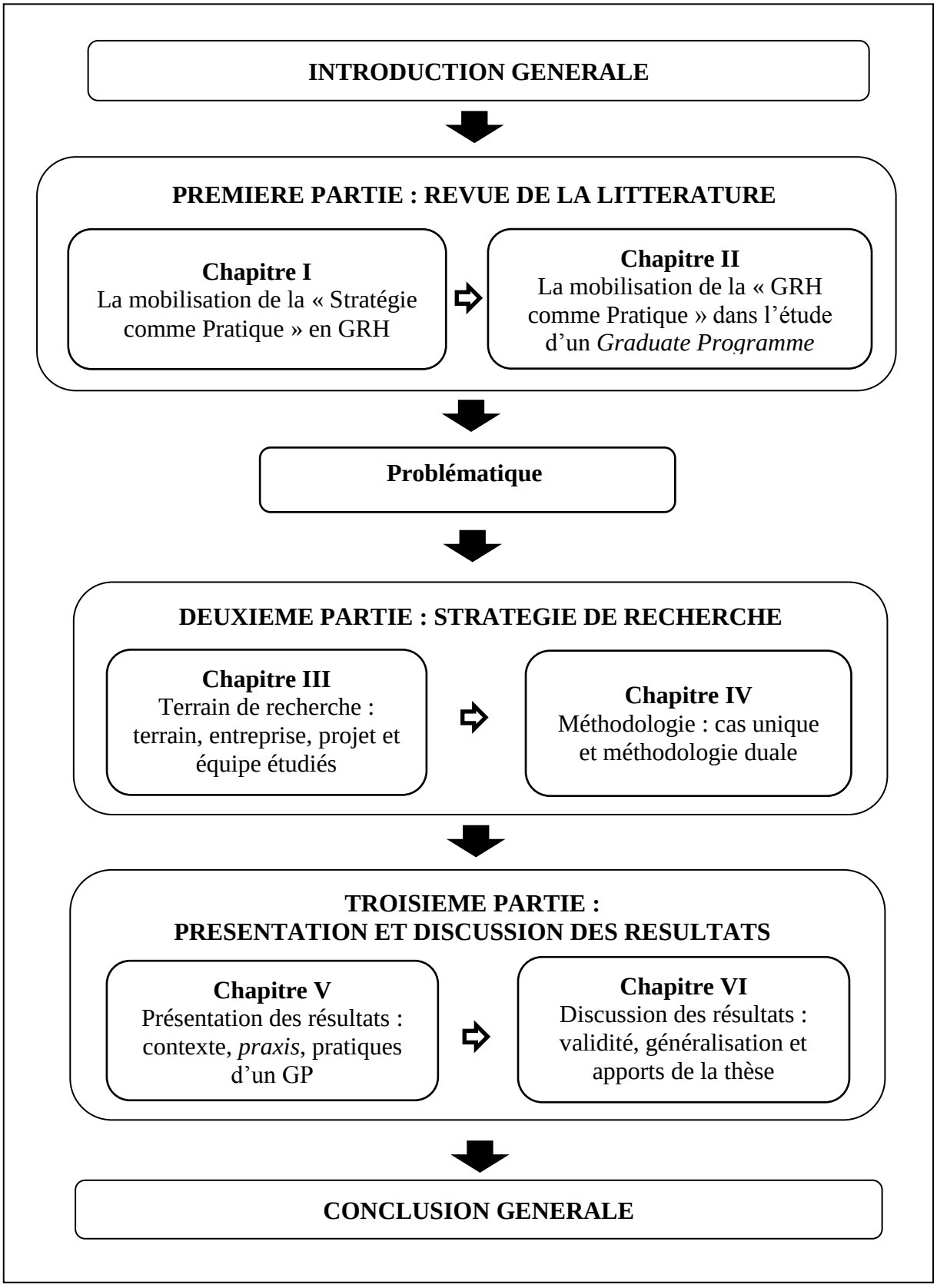
Présentons maintenant l'architecture globale de ce travail. Dans la première partie de la thèse, nous allons explorer la revue de la littérature en la divisant en deux grands chapitres. Le **chapitre I** exposera le courant de la Stratégie comme Pratique, en détaillant sa genèse, ses principales composantes et l'importance accordée au contexte. Nous porterons aussi une attention particulière à l'application de cette discipline au champ de la GRH. Le **chapitre II** exposera d'abord les GP comme objet d'étude de la SCP. Ensuite, nous étudierons les différents domaines de la GRH qui pourraient constituer des pratiques d'un GP.

La deuxième partie de la thèse couvrira les aspects méthodologiques. Ainsi, dans le **chapitre III**, nous présenterons le secteur et l'entreprise étudiés, mais aussi le projet et l'équipe sur lesquels se centre notre recherche. Dans le **chapitre IV**, nous exposerons la démarche méthodologique de cette thèse, c'est-à-dire, une recherche basée sur une étude de cas unique (Yin, 1994) qualitative et une méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990).

Enfin, la troisième partie de la thèse sera consacrée à la présentation et discussion de nos résultats. Dans le **chapitre V**, nous aborderons la présentation de nos résultats : la première section exposera le contexte d'émergence du GP étudié, la deuxième section abordera les *praxis* des praticiens dans la mise en place de ce programme, la troisième section se concentrera sur la présentation des pratiques du GP et la quatrième section exposera les apports, les limites et les conditions d'un GP. Enfin, le **chapitre VI** sera consacré à la discussion de nos résultats. Une première section portera sur la généralisation et la validité de la recherche, une deuxième section évoquera les contributions théoriques de notre travail et une dernière section exposera les contributions managériales de cette thèse.

La figure no 1 ci-dessous expose de façon graphique l'architecture globale de notre thèse :

Figure 1. Architecture générale de la thèse



PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

VERS LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE »

Nous allons consacrer cette première partie de notre thèse à l'étude des *Graduate Programmes* (GP) du point de vue de la « *Strategy-as-Practice* » (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007), que nous traduirons tout au long de notre thèse par « Stratégie comme Pratique » (SCP). Selon ce courant, la stratégie est élaborée au travers du travail quotidien exercé par les acteurs au sein des organisations.

Le chapitre I va être dédié à l'étude de la SCP, en commençant avec une perspective historique du sujet en guise d'introduction. Nous exposerons ensuite les trois éléments centraux de la SCP : la *praxis*, les praticiens et les pratiques, qui composent le concept de *strategizing* (Whittington, 2006). Nous adopterons plutôt le terme *faire stratégique* proposé par Seidl et al. (2006). Enfin, nous mettrons en avant l'importance qui est accordée au sein de ce courant à l'étude du contexte. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'application de la SCP au champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), que nous nommerons « GRH comme pratique ». Nous exposerons ses aspects fondamentaux et les points de la SCP qui nous intéressent davantage, notamment le rôle majeur du contexte et l'intersection *praxis*-praticiens.

Le chapitre II va être consacré à l'étude des GP eux-mêmes. Dans un premier temps nous présenterons ces programmes comme objet de recherche de cette thèse. Ensuite, nous explorerons les domaines de la GRH concernés par la gestion d'un GP, que nous étudierons comme des « pratiques » de ces programmes du point de vue de la SCP. Plus concrètement, nous aborderons aussi bien des domaines classiques tels que le recrutement, l'intégration, la formation ou le développement que des domaines plus transversaux tels que la socialisation organisationnelle, la GPEC ou la gestion du talent.

CHAPITRE I : LA MOBILISATION DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE » EN GRH

« *Et si la perspective de la pratique conviait les chercheurs à s'inscrire dans le monde de la pratique, et les gestionnaires dans celui de la recherche, bref, invitait simplement chercheurs et praticiens à dialoguer autrement ?* »

Linda Rouleau et al.[1]

Nous consacrons ce chapitre au courant central mobilisé dans cette thèse : la Stratégie comme Pratique (SCP) (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007). D'autres appellations sont parfois utilisées pour faire référence à la SCP telles que la « *perspective de la pratique* » (Rouleau et al., 2007), la « *activity-based view* » (Johnson et al., 2003), ou la « *fabrique de la stratégie* » (Golzorkhi, 2006).

Nous allons diviser ce chapitre en deux sections : la première présente les grandes lignes de la SCP et la deuxième s'occupe des aspects du courant particulièrement utiles dans notre recherche, notamment concernant son application au champ de la GRH.

Section I. Présentation générale de la Stratégie comme Pratique

Nous allons commencer cette section avec une introduction générale de la SCP, incluant une vision historique du courant (I.1). Nous présenterons par la suite les principales composantes de la SCP (I.2). Enfin, nous soulignerons l'importance du contexte comme élément central de ce courant (I.3).

[1] Rouleau L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007b)

I.1. Introduction à la Stratégie comme Pratique

Comme le signalent Rouleau et al. (2007) « *tant dans les sciences sociales qu'en sciences de gestion, il existe actuellement une tendance à privilégier l'action humaine pour comprendre le fonctionnement des groupes et les liens qu'ils entretiennent avec des structures plus larges que sont l'organisation et la société* » (p. 15). Dans cette optique, l'accent est mis sur les activités et les interactions des acteurs au sein des entreprises (Jarzabkowski, 2004). Une attention particulière est donc portée sur la manière selon laquelle les praticiens construisent la stratégie à travers leurs activités quotidiennes. Autrement dit, selon la SCP, la stratégie n'est plus quelque chose que « *les organisations ont* » mais quelque chose que « *les gens font* » (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007).

Les bases de la SCP ont été établies par Whittington (1996) dans un article pionnier paru dans la revue *Long Range Planning*. Pour cet auteur, à la différence de précédentes conceptions de la stratégie, la SCP se focalise sur comment les managers agissent et interagissent dans l'ensemble du processus de création de la stratégie. Concrètement, elle vise à répondre à la question suivante : « *what does it take to be an effective strategy practitioner?* » (*Ibid*, p. 731). L'auteur explique l'émergence de la SCP d'un point de vue historique en l'opposant à d'autres courants précédents d'étude de la stratégie. Pour ce faire, il étudie d'un côté l'orientation de la stratégie (« où » et « comment » l'orienter) et de l'autre côté l'objet étudié par le chercheur (l'organisation ou les individus). Il distingue ainsi les quatre approches suivantes :

- Approche « *planning* » : Développée dans les années 60, cette approche étudie les outils et techniques qui aident le manager dans ses prises de décision concernant l'orientation d'une organisation, tels que les matrices d'analyse de portefeuilles d'activités ou l'analyse de structure industrielle.
- Approche « *policy* » : À partir des années 70, les chercheurs se focalisent davantage sur l'impact que certaines politiques organisationnelles ont sur la stratégie des organisations telles que l'innovation, les acquisitions ou l'internationalisation.
- Approche « *process* » : Depuis les années 80, des chercheurs explorent comment les organisations reconnaissent le besoin de changement stratégique d'abord, et comment elles arrivent à l'atteindre par la suite. Whittington cite comme référence les travaux d'Andrew Pettigrew et Gerry Johnson qui analysent respectivement les entreprises ICI et Fosters.

- Approche « *practice* » : Ce courant émergeant s'appuie sur certains aspects de l'approche processuelle (Pettigrew, 1997), mais il a la particularité de se focaliser sur le niveau managérial, et plus concrètement sur comment les stratèges font leur travail au quotidien. En effet, « *depuis le début des années 2000, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la SCP en stratégie, c'est-à-dire à la manière dont les gestionnaires font la stratégie dans leurs activités quotidiennes* » (Rouleau et al., 2007, p. 15). Ces quatre perspectives sont résumées dans la figure no 2 ci-dessous :

Figure 2. Les quatre perspectives de la stratégie (Whittington, 1996, p. 732, traduction personnelle)

Object d'étude

Orientation de la stratégie	Organisation	Managers
Où	***« Policy »***	***« Planning »***
Comment	***« Process »***	***« Practice »***

Dans cette optique, Whittington (2006) souligne l'arrivée d'un « *practice turn* » au sein de la recherche en stratégie : « *the overarching promise of this practice approach to strategy is a societal shift towards better everyday strategizing praxis, empowered by more effective practices and a deeper pool of skilled practitioners. It is worth completing strategy's practice turn* » (p. 628). Dans le but de compléter ce « tournant » de la stratégie, l'auteur explique qu'il est indispensable d'étudier ensemble l'activité stratégique à la fois au niveau intra-organisationnel et au niveau extra-organisationnel car les deux sont intimement liés. Pour l'auteur, les études qui se concentrent seulement sur une de ces deux dimensions ont tendance à laisser un certain « sentiment d'inachèvement ». Pour clarifier cela, l'auteur cite la recherche de Maitlis et Lawrence (2003) sur l'échec dans la gestion d'un orchestre britannique, qui aurait pu être évité si certains facteurs de son contexte spécifique avaient été pris en compte. Whittington (2006) cite Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault et Anthony Giddens comme les théoriciens ayant inspiré ce tournant de la stratégie, dans la mesure où ils partagent tous la volonté de surpasser la dualité entre « l'individualisme » et le « sociétisme » tel que le propose Schatzki (2005).

Johnson et al. (2003) soulignent aussi le fait qu'ils considèrent que le champ de la stratégie, traditionnellement concentré sur le niveau macro-organisationnel, doit maintenant intégrer des phénomènes à un niveau plus micro-organisationnel. Plus concrètement, les auteurs mettent en exergue l'importance de se concentrer sur les processus et pratiques concrets qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle : « *micro-activities that, while often invisible to traditional strategy research, nevertheless can have significant consequences for organizations and those who work in them* » (Johnson et al., 2003, p. 3).

Pour ces raisons, la SCP reste un champ de recherche très prometteur, mais encore en construction. D'un côté, ces travaux font encore l'objet de débats car ils « *ne relèvent donc ni d'un ensemble théorique unifié ni d'un même projet* » (Rouleau et al., 2007, p.18). Cependant, ce champ est aussi « *en plein renouvellement grâce à une nouvelle génération de jeunes chercheurs et doctorants* » (*Ibid*, p.16) qui ont pour objectif de répondre à des questions telles que : Qu'est-ce que la stratégie ? Qui est le stratège ? Que font les stratèges? (Jarzabkowski et al, 2007).

En effet, « *depuis le début des années 2000, la perspective de la pratique connaît donc une croissance rapide et est en voie d'institutionnalisation* » (Rouleau et al., 2007, p. 16-17). Pour souligner ce phénomène, les auteurs mettent en avant la hausse des publications de livres sur le sujet, ainsi que des conférences et des numéros spéciaux de revues à comité de lecture consacrés à la SCP. Nous pouvons par exemple citer les numéros spéciaux suivants : *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, 2003 ; *Human Relations*, vol. 60, n° 1, 2007 et la Revue Française de Gestion, n° 174, 2007. Nous observons de même l'existence d'un site web dédié (www.s-as-p.org) et l'apparition de plusieurs thèses avec une orientation SCP soutenues ces dernières années, notamment : Vo, 2009 ; Dederichs, 2010 ; Portier-Maynard, 2011 ; Parize-Suffrin, 2012.

Cette prometteuse perspective de la stratégie vise donc à étudier et comprendre la façon selon laquelle les praticiens participent concrètement à l'élaboration de la stratégie. Pour Whittington (1996), il s'agit d'un travail dans lequel les managers combinent « l'inspiration » et la « transpiration ». Cela est expliqué par l'auteur de la façon suivante : « *There are inspirational parts to doing strategy- the getting of ideas, the spotting of opportunities, the grasping of situations. But there is also the perspiration- the routines of budgetting and planning as they unwind over the year, the sitting in expenditure and strategy committees, the*

writing of formal documents, the making of presentations. Practice is concerned with the work of strategizing-all the meeting, the talking, the form-filling and the numbercrunching by which strategy actually gets formulated and implemented » (Whittington, 1996, p. 732).

La SCP fournit plusieurs définitions du terme stratégie au sein de la SCP. Elle peut être définie par exemple comme « *une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel* » (Jarzabkowski, 2005, cité par Golsorkhi, 2006, p. 2). Pour Rouleau et al. (2007), il s'agit plutôt d'un « *ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise* » (p. 18).

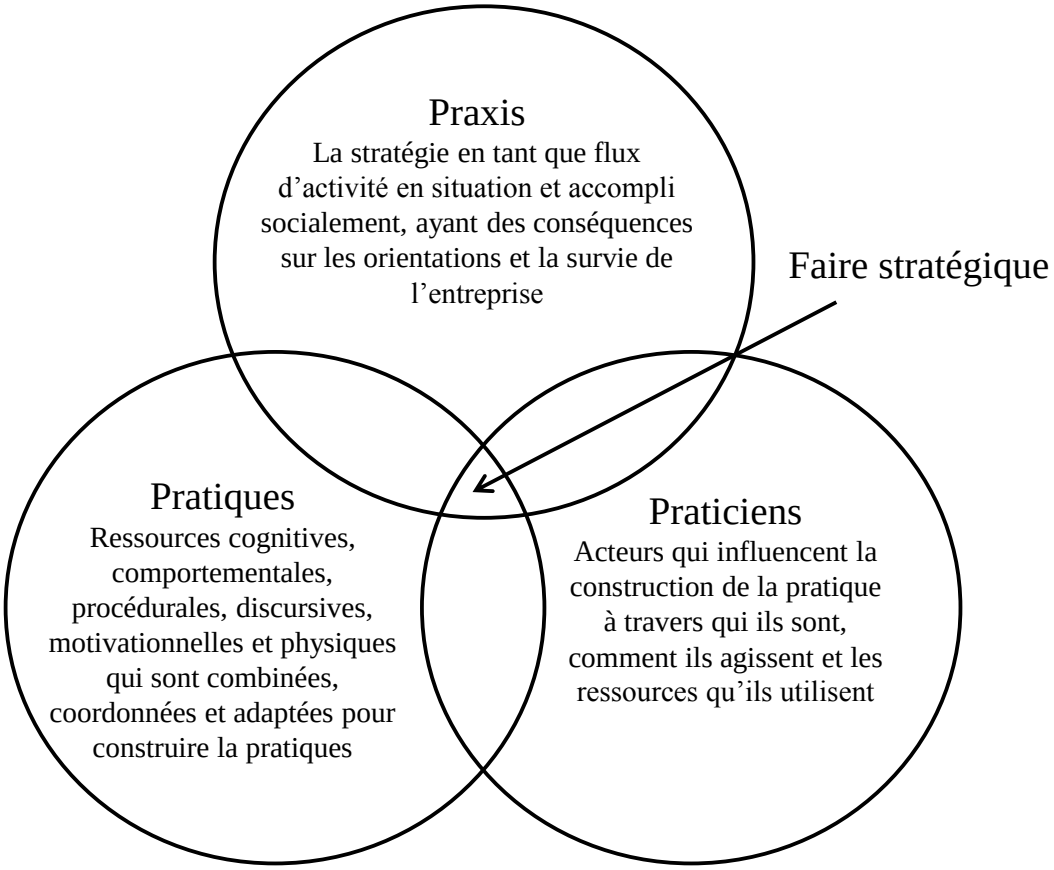
En résumé, nous pouvons dire que la SCP « *apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux théories de la stratégie comme contenu ou comme processus, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations* » (Chanal, 2008, p. 8). Pour ces raisons, dans la SCP, on parle aussi désormais de « *fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006), terme qui souligne l'importance de comprendre l'élaboration de la stratégie des organisations à travers l'analyse de son élaboration au quotidien. Golsorkhi (2006) définit cette fabrique de la stratégie comme « *une activité sociale composée de pratiques, de routines, de discours, pensées, d'actions singulières, d'outils, de conventions et de règles qui contribuent de manière significative et/ou marginale à la construction quotidienne de la stratégie d'une organisation* » (p. 14).

I.2. Composantes de la Stratégie comme Pratique

Selon Jarzabkowski et al. (2007) la spécificité de la SCP se trouve à l'intersection de trois éléments : la *praxis*, les praticiens et les pratiques (*practices* en anglais). D'après ces auteurs, « *strategizing occurs at the nexus between praxis, practices and practitioners (...). This (…) provides a conceptual framework that underpins and may be used to link some of the key questions within a strategy-as-practice research agenda* » (p. 8-9). Autrement dit, la SCP *« s'intéresse à toute question de recherche qui permet de faire des liens entre ces différents éléments* » (Rouleau et al., 2007, p. 18). Comme nous le voyons, le terme « *strategizing* » (Whittington, 2006) -que Seidl et al. (2006) traduisent comme « *faire stratégique* »- émerge

comme le véritable pilier de la SCP. En effet, ce croisement entre la *praxis*, les praticiens et les pratiques semble capturer les composantes clés et les interactions indispensables du courant de la SCP. Dans le but d'illustrer de la façon la plus claire possible ce concept, nous faisons appel au travail de Seidl et al. (2006), que nous présentons dans la figure no 3 ci-dessous :

Figure 3. Les trois composantes du *faire stratégique* (Seidl et al., 2010, p. 5, adaptation personnelle)



Dans une volonté d'éviter toute confusion possible, nous adopterons dorénavant le terme *praxis* (Jarzabkowski et al., 2007) et non pas celui de « pratique » (Seidl et al., 2006) pour faire référence à « *la stratégie en tant que flux d'activité en situation* » (*Ibid*, p. 5). De façon plus générale, dans un but de cohérence, nous utiliserons pour le reste de cette thèse le terme de *faire stratégique*, faisant aussi bien référence aux explications de Seidl et al. (2006) que celles de Jarzabkowski et al. (2007). Nous allons maintenant présenter chacun de ces trois éléments qui sont à l'origine du *faire stratégique* : *praxis*, praticiens et pratiques.

En guise d'introduction, et dans le but d'écarter toute confusion possible, nous allons expliquer dès maintenant la différence entre les concepts de *praxis* et pratiques. Le terme grec *praxis*, fait référence à l'activité réelle et concrète des praticiens au quotidien (Rouleau, 2005). Par opposition, le terme « pratiques » a un double sens en théorie sociale, étant à la fois quelque chose qui guide l'activité et l'activité même (Reckwitz, 2002). Afin d'éviter tout possible malentendu, nous utiliserons donc dans cette thèse les termes de *praxis* et « pratiques » respectivement pour faire référence à ces deux sujets. Enfin, les praticiens sont les acteurs de la stratégie, qui à la fois réalisent la *praxis* et contribuent aux pratiques, tous les trois étant liés (Whittington, 2006). Un encadré synthétisant les termes clés de la SCP tels que nous les utiliserons dans cette thèse est proposé plus loin dans ce chapitre (cf. page 46).

I.2.1. La praxis

De façon très générale, la *praxis* est « *un terme empathique pour décrire l'ensemble de l'action humaine* » (Reckwitz, 2002, p. 249). Plus concrètement, la *praxis* « *refers to actual activity, what people do in practice* » (Whittington, 2006, p. 619) et elle couvre « *all the various activities involved in the deliberate formulation and implementation of strategy* » (*Ibid*).

Ce travail a lieu dans des épisodes ou dans des séquences d'épisodes dans le sens de Hendry and Seidl (2003), tels que par exemple des réunions de direction, des interventions de consultants, des présentations, des projets ou des discussions informelles (Whittington, 2006, p. 619). La *praxis* inclut donc « *the formal and the informal, activities at the corporate centre and activities at the organizational periphery* » (Whittington, 2006, p. 619). Dans ce sens-là, il est indispensable non seulement d'observer ce qui arrive dans un certain épisode impliquant des acteurs, mais aussi d'étudier ce phénomène d'un point de vue anthropologique (De Certeau, 1984, cité par Whittington, 2006). Selon Bourdieu (1990), la *praxis* enferme le « *sens pratique* » des expériences et permet aux praticiens de le capturer.

Nous sommes surpris d'observer que, malgré la quantité croissante de recherches concernant la *praxis* en SCP, il n'y a pas à ce jour de modèle formalisé ou de typologie générale qui soit proposé dans la littérature pour étudier cette dimension de la discipline. Nous développerons

ce point plus loin dans la thèse, en proposant une grille de lecture propre que nous utiliserons dans l'analyse et la présentation de nos résultats.

I.2.2. Les praticiens

Tout aussi centrale, la deuxième composante du *faire stratégique* se réfère aux praticiens, qui « *sont des unités d'analyse évidentes pour l'étude de la pratique, étant donné qu'ils sont des participants actifs de la construction d'une activité qui a des conséquences sur l'organisation et sa survie* » (Seidl et al., 2006, p. 4).

Whittington (2006) exprime ainsi sa vision sur l'importance des praticiens du point de vue de la SCP : *« practitioners are strategy's actors, the strategists who both perform this activity and carry its practices* (…). *Strategy practitioners are those who do the work of making, shaping and executing strategies* » (p. 619).

Cependant, malgré cette importance qu'ont les praticiens au sein de la SCP, la littérature met aussi en avant le fait que le rôle qu'ils jouent au quotidien dans la « fabrique » de la stratégie reste méconnu. Pour cette raison, plusieurs auteurs soulignent l'obligation des chercheurs de développer davantage des travaux sur le sujet. Whittington (1996) explique ce point de la façon suivante: « *Not enough is said, though, about the unheroic work of ordinary strategic practitioners in their day-to-day routines. (…) We still have little systematic knowledge of what typically the various practitioners involved in strategy-making really do (…). In any case, the focus of strategy research needs to become less exclusively concerned with company performance, more with the performance of the strategists themselves* » (p. 734).

Malgré cette méconnaissance sur les activités concrètes des praticiens au sein de la SCP, l'auteur met en avant déjà la variété d'acteurs et compétences existants au sein de cette population en fonction de leur métier concret : « *the craft skills of strategizing are not general and success in one role is no guarantee of success in another. The roles of strategy consultant, strategic planner, business unit manager and top manager are all different, and each learns to strategize in different ways* » (Whittington, 1996, p. 733).

Cette évolution nous amène à nous poser une question centrale au sein de courant : qui sont les stratèges et que font-ils exactement? Une vision plus traditionnelle de la stratégie

indiquerait que les stratèges sont avant tout les dirigeants des organisations (Chandler, 1990). Cependant, la SCP va plutôt mettre en avant le fait que ce n'est pas nécessairement le niveau hiérarchique qui conditionne la dimension stratégique d'un acteur dans une organisation. En effet, pour Rouleau et al. (2007), « *la stratégie ne se fait pas uniquement par les gestionnaires au sommet, mais aussi aux différents niveaux de l'organisation (…), tous les acteurs de l'entreprise qui participent à la formation des stratégies de même qu'à ceux qui se situent à l'extérieur de l'organisation* » (p. 18). Il est donc indispensable de reconnaitre aussi l'importance de tous praticiens dans les organisations en dehors des cadres dirigeants (Balogun et Johnson, 2004).

Dans cette vision plus large des potentiels stratèges que propose la SCP, les managers intermédiaires sont une des populations les plus étudiées (Jarzakowski et at., 2007 ; Bagolun et Johnson, 2004 et 2005 ; Rouleau 2005 ; Colin et al., 2013). Jarzakowski et al. (2007) présentent ce point de la façon suivante: *« increasingly strategy-as-practice studies indicate that middle managers and lower level employees are also important strategic actors. (…) Hence, it is important to identify these actors as strategists, opening a research agenda that goes beyond top managers to studying other levels of employee as strategic actors* » (p. 11). Le travail de Collin et al. (2013) est particulièrement intéressant pour nous, car ces auteurs mobilisent la SCP dans le champ de la GRH pour mettre en évidence l'importance des « managers de proximité » dans la construction du sens dans les décisions stratégiques.

De même, une catégorie de praticiens qui a aussi été largement étudiée au sein de la SCP est celle des consultants en stratégie (Whittington, 1996 ; Schwarz, 2004 ; Blom et Lundgren, 2013). Nous nous inspirerons de ces populations dans l'étude des praticiens au sein de notre recherche.

I.2.3. Les pratiques

Au sein de la SCP, les pratiques peuvent être définies comme « *des types de comportements composés de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités physiques, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur utilisation, un bagage cognitif sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états émotionnels et de connaissances motivantes* » (Reckwitz, 2002, cité par Seidl et al., 2006, p. 3).

Seidl et al. (2006) complètent cette définition des pratiques en expliquant qu'elles sont « *intrinsèquement connectées au «faire » en ce qu'elles apportent des ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques avec lesquelles les acteurs construisent les activités* (p. 3). Selon les auteurs, il est possible d'étudier la façon dans laquelle l'activité stratégique s'organise à travers l'analyse de l'utilisation routinière de ces ressources.

Pour Whittington (2006), certaines pratiques stratégiques sont uniques à une entreprise, par exemple quelques routines de planification, tandis que d'autres types de pratiques stratégiques sont communes à toutes les organisations, telles que la gestion de portefeuille, voire communes à toute la société. L'auteur distingue ainsi trois types de pratiques: les pratiques spécifiques à une organisation, les pratiques extra-organisationnelles et les pratiques sociétales.

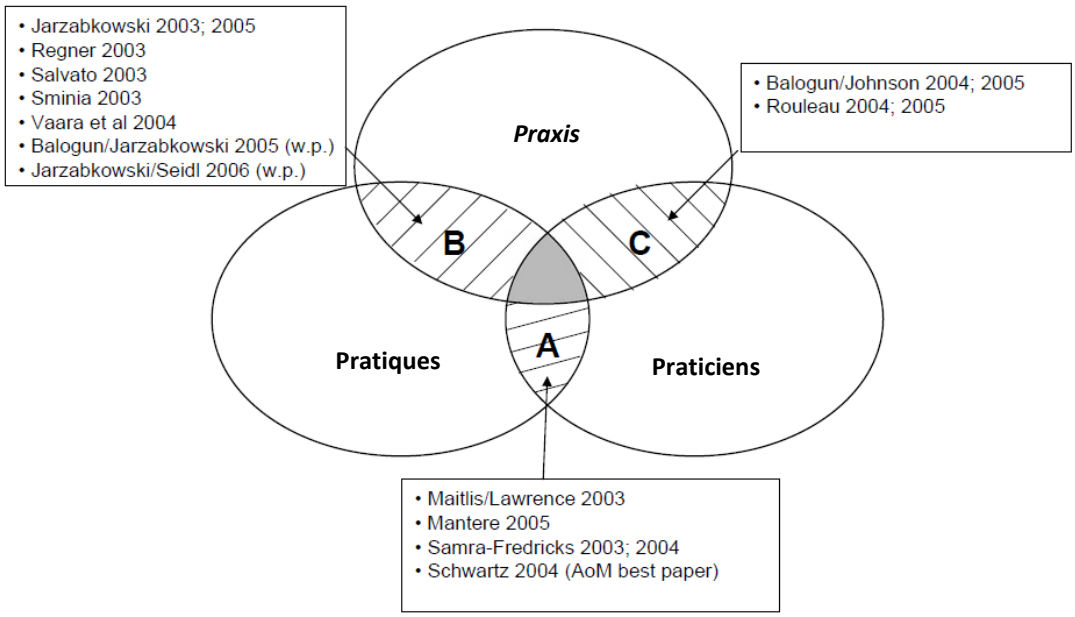
Les pratiques spécifiques à une organisation sont « *embodied in the routines, operating procedures and cultures that shape local modes of strategizing* » (*Ibid*, p. 620). Les pratiques extra-organisationnelles, par exemple celles concernant l'ensemble d'un secteur, découlent « *from the larger social fields or systems in which a particular organization is embedded* » (*Ibid*). Dans ce sens-là, le terme « pratiques » a le même sens que celui dans l'expression « bonnes pratiques », qui constituent souvent une référence au sein d'une industrie donnée. Enfin, selon l'auteur, les pratiques sociétales peuvent inclure par exemple des normes diffusées à travers des nations voire le monde entier.

Dans le but de rendre plus clair et concret le concept de pratiques, nous allons donner un exemple en GRH, tenant compte du fait que c'est le champ au sein duquel nous allons mobiliser le courant de la SCP. Dans ce cadre, parmi l'ensemble de pratiques spécifiques à une organisation, nous pourrions par exemple retrouver le parrainage de toute une promotion de jeunes diplômés par le PDG d'une entreprise donnée. Parmi les pratiques sectorielles, nous pouvons citer le fait que l'ensemble des BFI sur le marché proposent un processus de recrutement spécifique aux *Graduate Programmes*. Enfin, au sein des pratiques sociétales, nous pourrions citer comme exemple la proposition par les organisations de stages à des futurs jeunes diplômés à la fin leur cursus académique.

Les pratiques constituent donc un objet de recherche riche et varié du point de vue de la SCP. Ainsi, Seidl et al. (2006), mettent en avant le fait qu'il serait possible d'utiliser les pratiques « *comme unités d'analyses potentielles pour l'étude de la façon dont la SCP se construit, c'est-à-dire examiner quels types d'activités mentales, des choses, de savoir-faire, de motivations et de pratiques de ce genre sont utilisés pour construire l'activité stratégique et étudier les implications de ces éléments pour la stabilisation ou la modification de cette activité* » (p. 4).

La force du *faire stratégique* est non seulement de mettre en avant ces trois composantes clés du courant, mais aussi d'illustrer les diverses intersections existantes entre ces trois éléments. En effet, au sein de la SCP, nous observons un nombre important d'articles qui se focalisent sur l'une des trois intersections créées par le croisement des éléments du *faire stratégique* : l'intersection praticiens-pratiques (A), l'intersection pratiques-*praxis* (B) et l'intersection *praxis*-praticiens (C). Seidl (2010) récence les principaux travaux de recherche existant dans ces trois domaines de recherche empirique dans la figure no 4 ci-dessous :

Figure 4. Principaux travaux de recherche concernant les intersections du *faire stratégique* (adapté de Seidl, 2010)



Cette recension a la force de souligner l'intérêt d'étudier les intersections entre les éléments du *faire stratégique*. Typiquement, comme nous l'expliquerons plus loin, nous explorerons en

détail l'intersection « C » entre la *praxis* et les praticiens au sein de notre terrain de recherche. Cependant, comme nous l'exposerons aussi, nous aurons besoin d'aller au-delà de la proposition de Seidl (2010) dans l'étude de notre objet de recherche.

I.3. L'importance du contexte dans la Stratégie comme Pratique

Nous allons maintenant présenter le rôle central que joue le contexte au sein de la SCP. En effet, l'étude du contexte est indispensable en SCP pour comprendre les facteurs qui conditionnent et façonnent le travail quotidien des praticiens dans les organisations dans la mesure où « *l'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie* » (Johnson et al., 2011, p. 55).

Jarzabkowski et al. (2007) soulignent aussi l'importance centrale du contexte en SCP dans les propos suivants : « *Micro-phenomena need to be understood in their wider social context: actors in their micro-situations are not acting in isolation but are drawing upon the regular, socially defined modes of acting that arise from the plural social institutions to which they belong. Much of the social infrastructure, such as tools, technologies and discourses, through which micro actions are constructed has macro, institutionalised properties that enable its transmission within and between contexts, whilst being adopted and adapted differently within micro contexts* » (p. 2).

Dans cette optique, la SCP vise à étudier le travail des praticiens dans les organisations, mais aussi « *les liens qu'ils entretiennent avec des structures plus larges que sont l'organisation et la société* » (Rouleau et al., 2007, p. 16). Autrement dit, il s'agit de l'étude du des connexions entre le travail des acteurs dans les organisations et le monde extérieur qui les entoure. Ainsi, la pratique inclut *« l'interconnexion entre les actions de personnes et groupes différents et dispersés, et les institutions sociales, politiques et économiques enchâssées dans lesquelles les personnes agissent et auxquelles elles contribuent* » (Seidl et al., 2006, p.3).

Plus concrètement, le défi dans l'étude du contexte depuis la SCP « *is to interlink close observations of the micro-level activities of people with a continuous regard for the wider institutional context that informs and empowers such activities* » (Johnson et al. 2007, p. 22). En effet, comme déjà présenté, Whittington (2006) souligne l'importance d'intégrer le niveau extra-organisationnel et le niveau intra-organisationnel dans l'étude des entreprises, ce qui constitue une rupture avec des visions plus classiques d'étude de la stratégie. Pour l'auteur, le

niveau extra-organisationnel couvre l'ensemble de la société ou des secteurs donnés tandis que le niveau intra-organisationnel étudie la réalité interne à une organisation.

En nous inspirant de la division proposée par Whittington (2006), nous étudierons le contexte en SCP en distinguant trois dimensions : le contexte externe ou macro-environnement, le contexte sectoriel ou concurrentiel et le contexte interne propre à l'entreprise étudiée.

Le contexte externe fait référence aux grands facteurs macro-environnementaux qui peuvent impacter l'activité des organisations. Dans une récente thèse mobilisant la SCP au sein de secteur de l'agro-alimentaire, Parize-Suffrin (2012) considère par exemple que le contexte externe est composé par les dimensions « *démographique, économique, politique, social, réglementaire et technologique* » (p. 206).

Le contexte sectoriel concerne les tendances et dynamiques présentes dans une industrie donnée. Citons en exemple l'étude menée par Hodgkinson et Wright (2002) au sein du secteur pétrolier ou les travaux d'Orlikowski (2000) dans secteur informatique.

Enfin, le contexte interne couvre la situation spécifique d'une entreprise étudiée. C'est le cas par exemple de l'étude sur Royal Dutch Shell (Hodgkinson et Wright, 2002) ou sur BASF Agro (Parize-Suffrin, 2012). Nous étudierons chacune de ces trois dimensions du contexte appliquées à notre terrain de recherche dans la partie suivante.

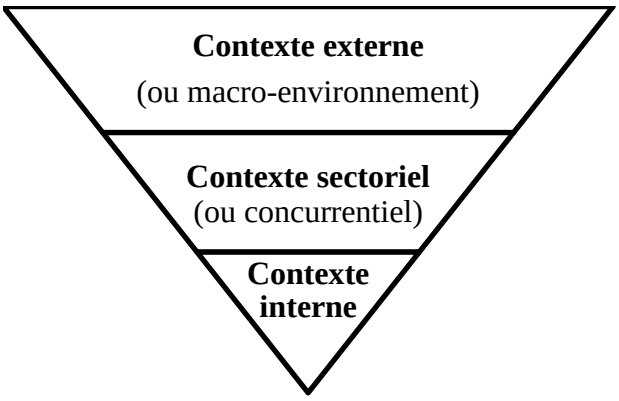
Comme nous le voyons, le contexte joue donc un rôle complètement central au sein de la SCP, dans la mesure où les *praxis* et les pratiques des praticiens peuvent seulement être comprises dans l'environnement dans lequel elles ont lieu. Il sera donc impossible pour nous d'explorer l'élaboration d'un GP sans étudier avant le contexte d'émergence de ces dispositifs. Plus concrètement, nous chercherons à étudier le contexte externe, le contexte sectoriel et le contexte interne à l'organisation comme étape préalable à l'étude de la mise en place d'un GP. Nous résumons ces trois niveaux du contexte dans le tableau no 1 ci-dessous :

Tableau 1. Dimensions du contexte selon la Stratégie comme Pratique

Dimensions de contexte	Description	Exemple de recherche
Contexte externe	Grands facteurs impactant l'activité des organisations (par exemple, démographiques, économiques, politiques, technologiques)	Impact du macro-environnement sur le secteur agro-alimentaire (Parize-Suffrin, 2012)
Contexte sectoriel	Tendances et dynamiques présentes dans une industrie ou un secteur concret	Tendances du secteur informatique (Orlikowski, 2000)
Contexte interne	Situation concrète d'une entreprise étudiée qui permet d'expliquer en partie des phénomènes observés	Etude de Royal Dutch Shell (Hodgkinson et Wright, 2002)

Il s'agit donc d'étudier le contexte du plus général (contexte externe) au plus spécifique (contexte interne à l'entreprise), en passant par le contexte qui lie les deux (le contexte concurrentiel). La figure no 5 ci-dessous illustre cette conception de façon graphique :

Figure 5. Dimensions du contexte selon la Stratégie comme Pratique



En conclusion, nous allons nous baser sur les éléments de la littérature concernant le contexte pour constituer une grille d'exploration qui nous permette d'étudier ces trois dimensions dans notre terrain de recherche du point de vue de la SCP.

Section II. La « GRH comme pratique »

Après avoir proposé un aperçu général de la SCP, nous allons traiter dans cette section les éléments de ce courant qui apparaissent comme particulièrement significatifs dans notre recherche. Plus concrètement nous présenterons comment la SCP pourrait être mobilisée dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) (II.1) et nous explorerons deux des aspects de la SCP qui seront au centre de notre recherche : le contexte (II.2) et l'intersection *praxis*-praticiens (II.3).

II.1. Vers la « GRH comme pratique »

Comme le signale Whittington (2006), le courant de la SCP est étudié dans des champs tels que la technologie (Dougherty, 1992 et 2004; Orlikowski, 2000), l'apprentissage au travail (Brown et Duguid 1991; Wenger, 1998; Nicolini et al., 2003), le changement institutionnel (Seo et Creed, 2002), le marketing (Holt, 1995; Hirschman et al., 1998; Allen, 2002) et la comptabilité (Hopwood et Miller, 1994; Ahrens et Chapman, 2007). D'autres disciplines s'ajoutent à cette liste, par exemple plus récemment la finance (Gialdini et Lenglet, 2010 et 2011). Mais, qu'en est-il de l'étude la GRH du point de vue de la SCP?

Bien que d'un point de vue de la SCP les chercheurs portent de plus en plus d'attention à ce que les personnes font au quotidien (Whittington, 1996), nous sommes surpris de voir que ce courant n'a quasiment pas été mobilisé en GRH. Et pourtant, pour Whittington (2006), tous les travaux cités dans le paragraphe ci-dessus ont en commun la volonté de comprendre les différents domaines de l'activité humaine dans les organisations. Pour Jarzakowbski et Spee (2009), la recherche en stratégie est de plus en plus influencée par des tendances visant à « humaniser » la recherche en management et organisation en se concentrant à nouveau sur l'individu. Pour ces auteurs, « *there is a curious absence of human actors and their actions in most strategy theories, even those that purport to examine the internal dynamics of the firm* » (*Ibid*, p. 69). Pour paraphraser, il y a selon nous une « curieuse » absence d'études empiriques en GRH au sein de la SCP malgré sa volonté d'humaniser les recherches en management. Tenant compte de tous ces propos sur l'importance d'étudier l'humain au sein de la SCP, nous nous posons une question qui est au cœur même de cette thèse : comment est-il possible que la SCP ne s'intéresse pas davantage au champ de la GRH?

Nous ne recensons que quelques travaux ponctuels étudiant des sujets RH avec une certaine orientation en SCP : Hansen et Küpper, 2008 ; Vickers et Fox, 2010 ; Martin et al., 2011 ; Gonzalo, 2011 ; Colin et al., 2013 ; Dupont, 2013. Parfois la SCP appliquée à la GRH est juste mentionnée (Burke et al., 2011). Comme nous le voyons, le plus ancien de ces travaux a à peine cinq ans. De plus, le premier article publié en français date de 2013 (Colin et al., 2013), ce qui constitue une claire opportunité de contribuer à ce chantier.

Ces articles traitent des problématiques telles que la gestion des systèmes de GRH (Hansen et Küpper, 2008), l'image employeur (Martin et al., 2011) ou les dispositifs RH (Colin et al., 2013). Par exemple, ces derniers mettent en avant le fait que certains dispositifs RH dans des domaines comme la formation ou la mobilité contribuent directement à la construction du sens dans les décisions stratégiques.

Ces travaux ont permis d'ancrer le début de l'application de la SCP à la GRH et prônent pour que cette approche se développe davantage. Cela est résumé dans les propos suivants : « *We suggest that practice-based studies of HR, and self-ethnographic studies of HR-in practice add to extant literature and encourage greater dialogue between HR practitioners and their critics* » (Vickers et Fox, 2010, p. 912). Dans cette optique, Hansen et Küpper (2008) soulignent aussi le fait que « *human resource management is an interesting field for strategy-as-practice researchers because it offers a very close link to the organizational members who should be re-integrated into the theoretical analysis* » (p. 30). La GRH reste donc un champ aussi nécessaire que prometteur à étudier depuis la SCP.

Cependant, tenant compte de leur nombre très réduit, aucun de ces travaux ne cherche à étudier depuis la SCP la gestion des jeunes diplômés ou encore moins la gestion d'un GP. Mais surtout, aucune des recherches ne propose une formalisation ou une structuration de la « GRH comme Pratique ». En effet, dans ces articles, la SCP est mobilisée sur des problématiques RH, mais sans expliquer en détail de quelle façon les fondamentaux de la SCP peuvent en effet être mobilisés en GRH. Par exemple, il aurait été utile de retrouver dans ces travaux l'étude du contexte ou de certaines composantes du *faire stratégique*. Pour cette raison, tout en nous inscrivant dans la continuité de ces travaux, cette thèse vise à proposer une formalisation de la « GRH comme pratique », en l'appliquant en plus à un sujet pour lequel elle n'a jamais été mobilisée : les *Graduate Programmes*.

Ainsi, nous allons appliquer les trois grandes composantes du *faire stratégique* (*praxis*, praticiens et pratiques) à l'étude de ce type de programmes. La *praxis* RH couvre ainsi les démarches, interactions, conversations et réunions de la fonction RH qui ont lieu de façon quotidienne dans l'entreprise étudiée. Etudier ces *praxis* RH implique pour nous de cohabiter de façon suivie avec ces acteurs dans le but d'étudier et de comprendre pourquoi et comment chacune de ses démarches contribue concrètement à l'élaboration d'un GP.

Les praticiens RH du point de vue de la SCP sont les professionnels de la fonction RH qui contribuent avec leur travail à la coordination et la mise en place de ce GP. Par exemple, dans l'entreprise observée, il s'agit des membres de l'équipe en charge de la gestion des politiques des jeunes diplômés d'une BFI au niveau mondial. L'élaboration de ce GP est donc au cœur même de l'activité de cette équipe. Une description plus détaillée de ces praticiens aura lieu lors de la présentation du terrain dans la deuxième partie de la thèse.

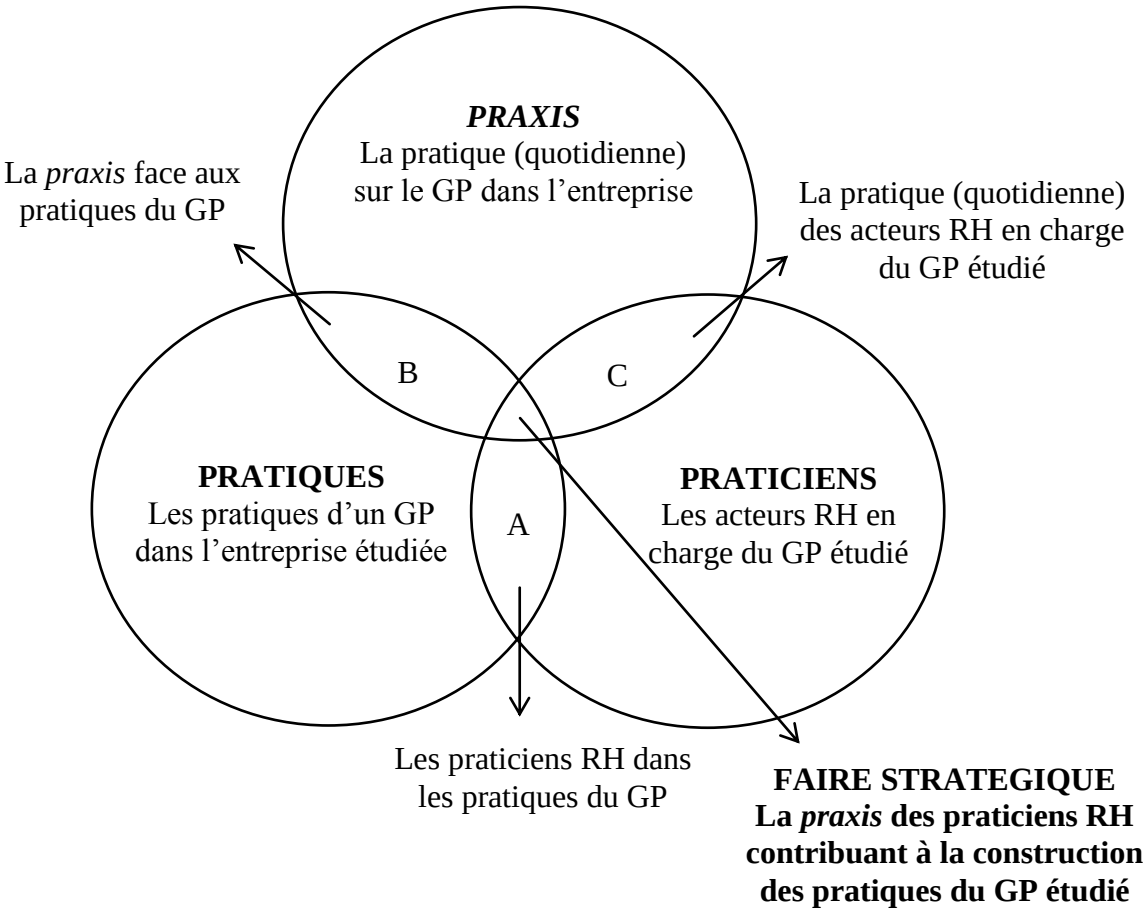
Whittington (1996), expliquait que « *in recent years social scientists have been scrutinizing the practices of scientists, accountants and architects. Now it is the turn of strategists* » (p. 732). Le temps est venu selon nous, presque 20 ans après ces propos, d'étudier de façon spécifique le travail quotidien des praticiens RH dans les organisations.

Enfin, les pratiques RH sont les politiques qui définissent un GP, les principaux chantiers qui le délimitent, les grandes lignes et les contenus qui permettent de définir son essence, sa « personnalité ». Dans ce sens-là, nous allons donc considérer par exemple que les éléments de recrutement ou de formation observables dans le GP étudié constituent les pratiques de ce dispositif du point de vue de la SCP.

De plus, le *faire stratégique* permet non seulement d'étudier chacun de ces éléments de façon spécifique, mais aussi leurs interactions. Ainsi, la SCP donne l'opportunité par exemple d'étudier le lien entre les pratiques de recrutement d'un GP et les *praxis* concrètes menées par les praticiens RH dans la conception et mise en place de ces démarches. La dimension dynamique du *faire stratégique*, basée sur les interactions de ces trois éléments, nous semble particulièrement adaptée pour étudier le phénomène de l'élaboration et mise en place d'un nouveau GP au sein d'une des rares BFI sur le marché ne proposant pas encore ce type de programmes.

Notre volonté de mobiliser la SCP dans l'étude d'un GP peut être synthétisée de façon graphique en nous appuyant sur le modèle du *faire stratégique* proposé par Seidl et al. (2006). Nous présentons cela dans la figure no 6 ci-dessous :

Figure 6. Le *faire stratégique* appliqué à notre terrain de recherche



Nous venons de présenter brièvement les grandes lignes de la « GRH comme pratique ». Nous allons maintenant présenter de façon plus spécifique les points sur lesquels nous allons porter une attention particulière au sein de notre étude. Il s'agit de l'importance du contexte dans l'étude d'un GP du point de vue de la SCP et des parties du *faire stratégique* particulièrement utiles dans notre recherche.

II.2. L'importance du contexte dans la « GRH comme pratique »

Nous avons présenté dans la section précédente l'importance centrale de l'étude du contexte au sein de la SCP. En effet, les *praxis* et pratiques des praticiens ne peuvent être comprises que dans l'environnement dans lequel elles ont lieu. Nous allons maintenant illustrer comment cette démarche pourrait être utilisée dans l'étude de notre objet de recherche : les *Graduate Programme*s.

En nous basant sur la proposition de Whittington (2006) que nous avons déjà exposée, nous étudierons le contexte d'émergence des GP en distinguant trois dimensions : le contexte externe ou macro-environnement, le contexte sectoriel ou concurrentiel et le contexte interne à l'entreprise étudiée.

Dans notre recherche, le contexte externe concernera les grands facteurs du macro-environnement qui permettent de comprendre l'émergence des GP comme élément clé dans la gestion des meilleurs jeunes diplômés. Cela peut aussi bien couvrir des sujets plus généraux, tels que la démographie que des caractéristiques propres au marché de recrutement des jeunes diplômés, telles que sa dimension de plus en plus mondialisée.

Au sein du contexte sectoriel**,** nous chercherons à étudier l'industrie des Banques de Financement et d'Investissement (BFI) et les « règles du jeu » de la gestion des jeunes diplômés propres à ce secteur.

Enfin, au sein de notre recherche, le contexte interne concernera la situation spécifique à la BFI sur laquelle nous basons notre étude. Cela nous permettra d'explorer et de comprendre comment cette organisation procède à la mise en place de son GP au niveau mondial. Nous résumons ces trois dimensions du contexte dans le tableau no 2 ci-dessous, qui inclut aussi les questions exploratoires qui nous aideront à structurer la présentation de nos résultats :

Tableau 2. Grille d'étude du contexte d'un *Graduate Programme*

Dimensions du contexte	**Description**	**Questions exploratoires**
Contexte externe	Grands facteurs macro-environnementaux impactant l'activité des organisations (par exemple, démographiques, économiques, politiques, technologiques)	Quels sont les grands facteurs du contexte externe qui permettent d'expliquer l'émergence du GP étudié?
Contexte sectoriel	Tendances et dynamiques présentes dans une industrie ou un secteur en particulier	Quels sont les principaux facteurs du contexte sectoriel de la BFI qui permettent de comprendre le phénomène du GP dans l'entreprise étudiée ?
Contexte interne	Situation concrète d'une entreprise étudiée qui permet d'expliquer en partie des phénomènes observés	Quels sont les facteurs internes à l'entreprise étudiée qui permettent d'expliquer la mise en place d'un tel GP ?

En conclusion, nous allons pouvoir utiliser les éléments que nous venons d'exposer comme grille d'étude et d'analyse du contexte externe, sectoriel et interne des GP du point de vue de la SCP. Pour cette raison, cette grille sera aussi utilisée pour établir le dictionnaire des thèmes sur lequel nous baserons le codage de nos données, mais aussi pour organiser la présentation de nos résultats dans la troisième partie de cette thèse.

L'importance de l'ancrage contextuel des phénomènes étudiés du point de vue de la SCP est mise en avant par plusieurs auteurs. Concernant une étude en GRH, Vickers et Fox (2010) explorent du point de vue de la SCP comment des politiques de licenciement se mettent en place concrètement dans une entreprise au Royaume-Uni. Or, ces politiques ont lieu dans un contexte très spécifique de rachat de l'entreprise. Les auteurs expliquent ce point de la façon suivante : « *We then recount the case of redundancy practices at a production plant (…) which was acquired by an American multinational company from a UK multinational as part of a $1 billion acquisition* » (*Ibid*, p. 900). Ce contexte permet de mettre en avant notamment une forte dimension politique dans le contexte interne de cette organisation, car cette étude « *not only demonstrates that HR practice is a highly political management process but also shows how, in the case discussed, it involves complex micro-political and interactional* » (*Ibid*, p. 917).

L'importance du contexte en SCP est telle que dans le cas que nous venons de présenter, il est probable que ces politiques de licenciement que les auteurs étudient n'aient pas eu lieu si les contextes interne et sectoriel de l'entreprise n'avaient pas conditionné son rachat, qui est à

l'origine de ces démarches. Ceci nous parait un bon exemple pour rappeler l'importance non seulement d'étudier le contexte en SCP, mais de restituer la *praxis*, praticiens et pratiques au sein de ce même environnement.

En conclusion, nous allons utiliser la grille d'étude des différentes dimensions du contexte des GP que nous avons constitué pour étudier l'émergence de ce phénomène dans le marché de recrutement de jeunes diplômés au niveau international.

Après avoir mis en avant l'importance du contexte en SCP et la façon selon laquelle nous allons l'utiliser dans notre propre étude, nous allons maintenant présenter les sujets auxquels nous porterons une attention particulière au sein du *faire stratégique*.

II.3. Points d'attention au sein du faire stratégique de la SCP

Au-delà du contexte, nous porterons une attention toute particulière dans cette thèse à plusieurs éléments du *faire stratégique* en tant qu'élément central de la SCP. Ils nous permettront de mieux comprendre l'élaboration et la mise en place du GP étudié. Plus concrètement, nous étudierons de façon spécifique l'intersection entre la *praxis* et les praticiens d'un côté et les pratiques du GP de l'autre côté. Nous expliquerons d'abord ce choix et nous présenterons par la suite chacun des éléments choisis.

II.3.1. Le choix des composantes étudiées au sein du faire stratégique

Tenant compte de l'orientation SCP de cette thèse, c'est tout à fait intéressant de placer le *faire stratégique* au centre de notre recherche. Nous allons maintenant présenter comment nous pouvons adapter ce schéma aux spécificités de notre étude. En effet, dans un courant aussi riche que celui de la SCP, les chercheurs sont souvent obligés de choisir les aspects spécifiques sur lesquels ils centreront leur recherche. D'un côté, Whittington (2006) met en avant le fait que les recherches en SCP n'ont pas d'obligation de combiner les trois composantes centrales. L'auteur appuie son argument en rappelant que Giddens (1979) permet explicitement « *l'isolement méthodologique* » (« *methodological bracketing* ») d'un ou plusieurs éléments. De l'autre côté, comme le disent Seidl et al. (2006), au sein du *faire stratégique*, « *toute question de recherche doit, de manière inévitable, relier les trois*

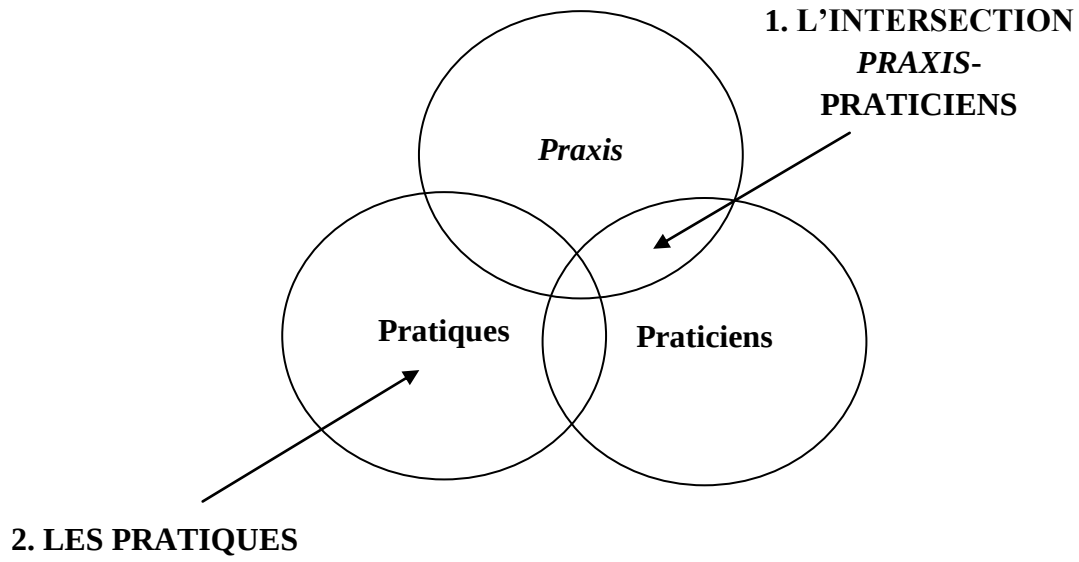
concepts, mais la recherche empirique définira des foyers dominants différents, comme l'indiquent les catégories A, B et C, dans lesquels l'étude peut, par exemple, mettre le lien entre les praticiens et la pratique sur l'avant-scène et les pratiques en arrière-plan » (p. 4). Ainsi comme rappelé précédemment, un nombre important d'articles en SCP se focalisent sur l'une des trois intersections créées par le croisement des éléments du *faire stratégique* : praticiens-pratiques (A), pratiques-*praxis* (B) et *praxis*-praticiens (C), tel que le décrit dans le schéma proposé par Seidl (2010) que nous avons déjà exposé (cf. page 21).

Tenant compte de ces considérations, notre attention portera sur deux principaux éléments au sein du *faire stratégique* : Premièrement, l'intersection entre la *praxis* et les praticiens semble être un élément pertinent pour mieux comprendre comment ces derniers élaborent un GP dans leur travail quotidien. En effet, nous pensons que porter une attention particulière aux activités concrètes et quotidiennes de ces personnes nous permettra de comprendre comment ce travail contribue réellement à l'élaboration et la mise en place du programme observé. Nous sommes encouragés dans ce choix par les travaux de Jarzabkowski et al. (2007) qui soulignent la nécessité de plus de recherches étudiant cette intersection : « *more studies might be framed to foreground this connection, examining not only who is a strategist but how this impacts upon strategy praxis* » (p. 19).

Deuxièmement, tenant compte de notre volonté de mieux comprendre le concept de GP au sein d'une BFI, nous considérons indispensable d'étudier en profondeur les pratiques mêmes de ce programme. Plus concrètement, nous étudierons les pratiques RH qui composent un GP, telles que le recrutement ou la formation. La SCP va nous permettre en effet de répertorier et explorer l'ensemble de ces pratiques tout en étudiant comment elles s'articulent entre elles dans la construction d'un tel programme.

Au sein du *faire stratégique*, nous allons donc explorer deux sujets différents mais intimement liés et extrêmement complémentaires : le lien *praxis*-praticiens d'une part et les pratiques d'un GP de l'autre. En combinant les deux, nous couvrons donc l'ensemble de sujets clés du *faire stratégique*, ce qui nous permettra d'apporter une vision globale à l'étude d'un phénomène méconnu. Nous synthétisons dans la figure no 7 ci-dessous nos deux points d'attention concernant l'étude du GP du point de vue de la SCP :

Figure 7. Les deux points d'attention de notre recherche au sein du *faire stratégique*, inspirée de Seidl et al. (2006)



Après avoir expliqué notre choix des points d'attention au sein du faire stratégique, nous allons maintenant développer chacun de ces deux composantes : l'intersection praxis-praticiens d'un côté et les pratiques d'un GP de l'autre.

II.3.2. L'intersection praxis-praticiens

Au sein de cette intersection, nous souhaitons étudier en profondeur les *praxis* et activités que mènent au quotidien les praticiens membres de l'équipe RH que nous observons. Nous allons d'abord présenter le processus de construction d'une grille d'étude de l'intersection *praxis*-praticiens basée sur la revue de la littérature. Dans un deuxième temps, nous exposerons la formalisation de cette grille et son intérêt pour notre recherche.

II.3.2.1. Construction d'une grille d'étude des praxis à partir de la littérature

Nous allons maintenant rentrer plus en détail dans l'étude de l'intersection *praxis*-praticiens, au sein de laquelle nous identifions une certaine insatisfaction relative à l'étude de la littérature. Comme nous l'avons vu, l'importance des *praxis* dans les organisations est mise en avant par une multitude d'auteurs dans cette discipline, or, la littérature ne propose pas de

schémas formalisés ou des typologies générales qui puissent guider concrètement le chercheur dans cette démarche. Ainsi, la proposition d'une grille d'étude des *praxis* dans les organisations devrait permettre d'accompagner le chercheur dans ce type de recherche tout en aidant à mieux comprendre cette composante de la discipline.

Tenant compte de ce point d'insatisfaction de la littérature, nous allons nous retourner vers les travaux existants dans l'intersection *praxis*-praticiens dans le but de pouvoir établir un certain protocole de recherche permettant d'explorer ces sujets au sein de notre terrain. Parmi les travaux existants, la recherche qui nous semble la plus utile est l'étude que Rouleau (2005). L'auteur étudie le travail quotidien d'une directrice de ventes et un directeur du design d'une entreprise de fabrication de vêtements qui résulte de la fusion d'une société de manufacture avec une entreprise de design. Rouleau s'intéresse particulièrement à comment les responsables de ces boutiques « *interprètent et vendent le changement* » (p. 1413) dans leurs activités quotidiennes.

Afin de souligner le caractère SCP de sa recherche, Rouleau (2005) met en perspective ce travail avec des recherches antérieures couvrant des sujets similaires (notamment Balogun, 2003; Floyd et Wooldridge, 1992 et 1994; Nonaka, 1994, Huy, 2002). Ainsi, l'auteur explique que sa recherche est différente des travaux précédents dans la mesure où elle fournit une étude approfondie des *praxis* des managers comme interprètes et vendeurs du « changement stratégique ». Ce point, qui montre le caractère original et nouveau de la SCP, est présenté de la façon suivante : « *This micro approach provides some relevant insights on how middle managers interpret and sell strategic change for outside people through their ongoing interactions. In other words, it brings out the strategic significance of activity that would not normally be considered* « *strategic* » (…). *These findings, therefore, suggest (...) opening the* « *black box* » *of these roles in examining their ongoing daily activities* » (Rouleau, 2005, p. 1435-36).

L'auteur identifie quatre types de *praxis* exercées par les praticiens dans leur travail quotidien : « *translating the new orientation », « overcoding the strategy », « disciplining the client» et « justifying the change* » (p.1413). Nous pouvons les traduire de la façon suivante : traduire la nouvelle orientation, coder la stratégie, discipliner le client et justifier le changement. « Traduire la nouvelle orientation » consiste à présenter une nouvelle orientation souhaitée au sein d'une entreprise. Par exemple, cela peut consister à construire des

« histoires » ou des « argumentaires de vente » pour un nouveau produit face aux interlocuteurs concernés, notamment les clients. « Coder la stratégie » consiste à adapter la nouvelle orientation aux interlocuteurs qui devront la valider. Plus concrètement, il s'agit d'inscrire des mots et des actions sur la stratégie dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur (Sfez, 1984 ; cité par Rouleau, 2005). « Discipliner le client » suppose d'essayer d'influencer l'interlocuteur, par exemple en produisant des « *effets subjectifs et émotionnels* » sur un client qui l'amènent à accepter la nouvelle orientation. Enfin, « justifier le changement » consiste à argumenter auprès des interlocuteurs les raisons du changement que la nouvelle orientation amène. Tenant compte de ces descriptions riches et concrètes de ces démarches, il peut être considéré que Rouleau (2005) propose une certaine typologie implicite de *praxis* dans son étude.

Ainsi, au sein de chacune de ces *praxis*, l'auteur identifie certaines « routines » des praticiens qui permettent de décrire l'activité concrète de ces personnes dans l'exercice de leur travail. Cependant, nous utiliserons plutôt le terme « activités » emprunté à Whittington (2006), pour faire référence au travail quotidien de ces praticiens. Nous résumons et traduisons librement l'ensemble des éléments que nous venons de présenter dans le tableau no 3 ci-dessous :

Tableau 3. Dimensions de la *praxis* et activités des praticiens (Rouleau, 2005, traduction et adaptation libres)

Dimensions de *praxis*	Caractérisation de la *praxis*	Activités des praticiens
Traduire la nouvelle orientation	Présenter une nouvelle orientation souhaitée au sein d'une entreprise. Par exemple cela peut consister à construire des « *histoires* » ou des « *argumentaires de vente* » pour un nouveau produit face aux clients	- Tester des échantillons de produits avec quelques clients - Choisir des éléments qui donnent une bonne image de la nouvelle orientation - Construire une histoire différente pour chaque client sur la nouvelle collection de produits - Composer les messages sur les produits à vendre en utilisant le vocabulaire adapté
Coder la stratégie	Adapter la nouvelle orientation aux interlocuteurs qui devront la valider. Plus concrètement, il s'agit d'inscrire des mots et des actions sur la stratégie dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur (Sfez, 1984 ; cité par Rouleau, 2005)	- Mettre en avant la réputation du designer de la collection ou celle de l'usine de production, en fonction du milieu culturel du client - « *Pre-tester* » la collection avec des propriétaires de magasins
Discipliner le client	Essayer d'influencer l'interlocuteur, par exemple en produisant des « *effets subjectifs et émotionnels* » sur un client qui l'amènent à accepter la nouvelle orientation	- Décorer la vitrine de façon cohérente avec la collection - Porter des articles de la collection - Appeler chaque client et l'inviter à venir voir la collection - Présenter la collection en cours de préparation
Justifier le changement	Argumenter auprès des interlocuteurs les raisons du changement que la nouvelle orientation amène	- Utiliser la rhétorique de la mode focalisée sur la simplicité et des aspects pratiques - Favoriser des relations pérennes avec des clients - Intégrer l'opinion des clients dans la collection

Bien que ces activités soient spécifiques au cas étudié, nous considérons que les *praxis* proposées par Rouleau (2005) ont la force d'être facilement transposables à d'autres cas et terrains. C'est la raison pour laquelle nous allons nous inspirer de certaines *praxis* proposées dans cette étude dans le but de construire une grille d'étude que nous pourrons utiliser dans notre propre terrain de recherche.

Comme nous le voyons, le terme « stratégie » est logiquement souvent cité dans l'article de Rouleau (2005). Tenant compte de l'application de notre recherche au champ de la GRH -

comme nous l'expliquerons plus loin-, nous n'allons pas utiliser à ce stade ce terme dans le but d'éviter toute confusion possible. Pour cette raison, la *praxis* « coder la stratégie » deviendra « coder la nouvelle orientation » en nous inspirant de la première catégorie de *praxis* proposée par Rouleau (2005).

Toujours dans le but de simplifier et adapter au maximum cette proposition à notre terrain d'étude, nous allons fusionner les deux derniers types de *praxis* proposées par l'auteur en une seule. La raison pour cela est que, selon notre compréhension, « discipliner le client » contient des mécanismes d'influence et conviction qui peuvent être intégrés très naturellement dans la dimension de « justifier le changement ». Cela nous permettra d'étudier sous une catégorie unique plus large appelée « justifier le changement » la façon selon laquelle le travail d'influence et « vente » des praticiens se déroule concrètement.

En synthèse, les trois types de *praxis* que nous emprunterons à cet auteur seront donc « traduire la nouvelle orientation », « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement ».

La proposition de Rouleau (2005) nous parait particulièrement adaptée à notre recherche dans la mesure où le but est de comprendre la *praxis* et les activités des praticiens au quotidien et comment elles contribuent au développement d'une organisation. De plus, cette recherche est parfois citée dans le courant de la SCP comme une référence sur l'intersection *praxis*-praticiens. Enfin, elle a aussi influencé certains travaux étudiant la GRH du point de vue de la SCP, par exemple celui de Colin et al. (2013). Pour ces raisons, nous allons utiliser les dimensions de la *praxis* proposées par l'auteur pour établir la grille d'étude qui nous permettra d'étudier la *praxis* des praticiens RH dans notre terrain.

Tout en mettant en avant l'importance de la recherche de Rouleau (2005) au sein de la SCP, nous constatons aussi certaines limites liées à la spécificité du terrain de recherche choisi par l'auteur. En effet, comme nous l'expliquions, cette étude se concentre sur l'étude des activités de praticiens dans une entreprise de fabrication de vêtements. Pour cette raison, elle n'aborde pas de problématiques organisationnelles propres d'entreprises d'une taille plus importante. Nous devons donc compléter la proposition de Rouleau avec d'autres types de *praxis* qui couvrent des problématiques plus proches à notre terrain d'étude.

Typiquement, nous sommes obligés d'enrichir notre grille avec les démarches d'organisation, coordination et mise en place concrète du changement qu'implique l'adoption d'une nouvelle orientation dans une grande entreprise. Pour ce faire, nous allons mobiliser plusieurs travaux qui peuvent nous aider à compléter notre grille de *praxis*. Nous pensons d'abord au travail de Currie (1999), qui met aussi en avant l'importance des praticiens comme « pourvoyeur » de changement, tout en étant impactés par ce changement eux-mêmes. A travers l'étude des managers intermédiaires dans le « National Health Service » britannique, l'auteur met en exergue l'importance des processus de planification des activités dans les démarches des praticiens.

Deuxièmement, nous allons faire appel au travail de Floyd et Wooldridge (1994) sur le déploiement par le management intermédiaire de stratégies dictées par la Direction. Les auteurs mettent en avant le rôle clé de certains managers dans la mise en place de ces stratégies (« *implementing deliberately strategy* », p. 50). Ces auteurs deviennent ainsi à la fois créateurs (« *purveyors* ») et à la fois récepteurs (« *recipients* ») de changement. Les auteurs mettent en avant l'importance du fait que ces praticiens aient une compréhension claire de la finalité et orientation de ces changements dans le but d'éviter des « *implementation gaps* » (p. 51).

Selon ces informations, nous pourrions commencer à parler d'une nouvelle catégorie de *praxis* à travers laquelle les acteurs planifieraient, organiseraient et déploieraient le changement dans une organisation. Dans cette optique, Schwartz (2004) propose des activités telles que par exemple : « *Gathering internal information, face-to-face interaction, selecting appropriate methods and tools, planning and selling new projects, monitoring implementation activities* » (p. 6). Bien que Seidl (2010) situe ce travail plutôt à l'intersection praticiens-pratiques, nous estimons que Schwartz (2004) fait plutôt référence à la *praxis* et aux activités concrètes et quotidiennes des praticiens, raison pour laquelle nous allons mobiliser ce travail dans notre thèse. Johnson et al. (2011), proposent aussi un large éventail d'activités des praticiens dans la mise en place de ce type de changement, telles que la promotion de problèmes stratégiques, la fixation des priorités, le déploiement du changement stratégique ou la communication de la stratégie.

Nous nous appuierons donc sur ces différents travaux pour constituer une quatrième catégorie de *praxis* que nous allons appeler « organiser et déployer le changement », empruntant ainsi à

nouveau le terme « changement » à Rouleau (2005). L'ajout de cette dernière catégorie à la proposition initiale de Rouleau (2005) devrait nous permette d'approcher au mieux l'étude des *praxis* dans notre terrain de recherche. Tous ces éléments vont nous permettre de constituer notre propre grille d'étude de l'intersection *praxis*-praticiens, que nous présentons maintenant.

II.3.2.2. La formalisation de notre propre grille d'étude des praxis

En nous basant sur les différents travaux que nous venons de présenter, nous allons donc proposer une grille composée de quatre grandes catégories de *praxis*, qui pourrait nous servir de base initiale d'étude de l'action des praticiens sur notre terrain. Nous espérons que cette typologie puisse nous permettre d'apporter une solution face à notre insatisfaction relative au manque de tels outils proposés par la littérature en SCP. Les quatre catégories de *praxis* retenues sont doncs les suivantes : traduire la nouvelle orientation, coder la nouvelle orientation, justifier le changement et organiser et déployer le changement. Les deux premières sous-entendent l'arrivée d'une nouvelle vision dans l'entreprise, d'une nouvelle orientation, notamment à travers la traduction et le codage. Les deux dernières, quant à elles, impliquent une dimension plus opérationnelle, soulignée par le terme changement, concernant aussi bien sa justification que sa mise en place. Chacune de ces *praxis* sera composée d'activités des praticiens. Nous présentons maintenant chacune de ces catégories en empruntant des exemples de divers travaux préalables à la SCP mais que Rouleau (2005) considère comme étant utiles en SCP, comme par exemple Balogun (2003), Floyd et Wooldridge (1994) ou Nonaka (1994).

a) Traduire la nouvelle orientation

Dans ce premier type de *praxis*, les praticiens ont pour mission d'étudier et déchiffrer le contexte d'une organisation et de repérer les opportunités et menaces qui en découlent. Une nouvelle orientation répondant aux principaux enjeux identifiés sera proposée par la suite à l'entreprise concernée. Autrement dit, il s'agit d'un travail de formalisation aussi bien des raisons qui obligent les organisations à adopter une nouvelle orientation que des principaux sujets et chantiers à adresser.

La littérature propose plusieurs illustrations d'activités qui peuvent faire partie de ce type de *praxis*, par exemple : synthétiser l'information et choisir des opportunités et des alternatives stratégiques (Floyd et Wooldridge, 1992 et 1994), choisir l'orientation en fonction de son interlocuteur ou client (Rouleau, 2005), créer une seule et unique vision en unifier des visions individuelles (Nonaka, 1994), interpréter l'intention du changement souhaité dans des actions tangibles (Bagolun, 2003), partager la compréhension de sujets clés affectant une organisation (Schwartz, 2004), et promouvoir des problèmes stratégiques, agir comme source d'information, analyser, générer des nouvelles idées, définir des options et fixer des priorités (Johnson et al., 2011).

Dans cette optique, Rouleau (2010) met de l'avant les connaissances professionnelles (« *professional knowledge* ») comme étant indispensables au bon exercice de cette *praxis*. Pour l'auteur, ce type de connaissances permet aux praticiens de maîtriser leur métier en s'appuyant sur un savoir-faire technique lié à leurs activités. Dans notre terrain de recherche, les connaissances techniques des praticiens RH pourraient être par exemple leur capacité à proposer à l'organisation des clés de compréhension du complexe contexte d'émergence des *Graduate Programmes*.

En synthèse, nous pouvons dire que « traduire la nouvelle orientation » implique l'étude et compréhension du contexte dans lequel se situe l'action d'une entreprise donnée et la proposition d'une nouvelle orientation cohérente avec sa stratégie, tout en tenant compte des grandes tendances et enjeux dictés par ce contexte.

b) Coder la nouvelle orientation

Dans ce niveau de *praxis*, la priorité des praticiens est d'adapter leur message en fonction de leurs interlocuteurs. Autrement dit, il s'agit d'inscrire des mots et des actions sur la stratégie dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur (Sfez, 1984 ; cité par Rouleau, 2005). Cela fonctionne donc comme un filtre qui adapte la nouvelle orientation à l'interlocuteur privilégié, ce qui repose sur une bonne connaissance préalable du destinataire de la part des praticiens. Ce type de *praxis* est tout à fait central pour Rouleau (2005) dans la mesure où aussi bien « traduire la nouvelle orientation » que « justifier le changement » -que nous présenterons plus loin- sont adaptées en fonction du destinataire.

Ce type de *praxis* peut être illustré par divers exemples d'activités provenant de la littérature, comme par exemple : donner du sens à l'information en se basant sur l'évaluation personnelle (Floyd et Wooldridge, 1994), synthétiser la connaissance tacite des acteurs impliqués (Nonaka, 1994) ou utiliser des connaissances explicites et tacites des praticiens dans leur fonction de « *strategizing* » (Rouleau, 2010). Comme le signalent Colin et al. (2013) dans une recherche en GRH, *« c'est en s'appuyant sur leurs savoirs tacites que les managers de proximité interprètent et mettent en œuvre les orientations stratégiques »* (p. 60).

Au sein de cette *praxis*, les praticiens vont à la fois identifier les « clés de codage » les plus pertinentes vis-à-vis de ses interlocuteurs et adapter leur message en fonction de ces clés. Cette catégorie de *praxis* est donc liée à la précédente, dans la mesure où *coder la nouvelle orientation* consiste pour un praticien à adapter cette nouvelle vision aux codes de compréhension et interprétation de son interlocuteur.

c) Justifier le changement

Ce troisième type de *praxis* découle naturellement des deux *praxis* précédentes dans la mesure où cette « nouvelle orientation codée » doit être justifiée auprès des décideurs. En effet, à travers cette *praxis*, les praticiens doivent argumenter et convaincre leurs interlocuteurs de l'importance du changement identifié pour l'organisation en s'appuyant sur diverses démarches et mécanismes d'influence.

La littérature fournit plusieurs illustrations des démarches et activités que les praticiens mènent au sein de cette catégorie de *praxis*, comme par exemple : justifier les raisons d'adoption d'un changement (Rouleau, 2005), produire des effets subjectifs et émotionnels pour « vendre » une nouvelle orientation (*Ibid*), gérer les émotions pour conduire le changement (Huy, 2002), ou interagir avec tous les acteurs clés dans le but l'influencer leurs décisions (Schwartz, 2004). Les démarches et mécanismes utilisés sont aussi illustrés dans la littérature. Hendry et Seidl (2003) citent par exemple les suivants: « *discursive structures, including conceptual and thematic frameworks, reference points, shared assumptions and so forth* » (p. 184).

Deux types de connaissances des praticiens sont indispensables au sein de cette catégorie de *praxis* : les connaissances relationnelles et les connaissances sociales (Rouleau, 2010). Pour

l'auteur, ces connaissances permettent aux praticiens d'identifier les personnes les plus pertinentes au sein d'une organisation par rapport à un sujet donné, d'accéder à elles et de les influencer concernant le sujet. Selon l'auteur, ces qualités reposent plus concrètement sur « *la capacité des agents à traduire les enjeux organisationnels dans le but de convaincre leur interlocuteur de la pertinence du changement stratégique en cours* » (Rouleau, 2004, p. 108). L'auteur met en avant l'importance de ces connaissances au sein des praticiens, tout en soulignant le fait que des études plus approfondies sont nécessaires dans la compréhension de ces habilités, ce qui nous réconforte dans notre volonté de les étudier dans cette thèse : « *les experts accordent de plus en plus de crédit aux habilités sociales et subjectives des gestionnaires qui permettent de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise de façon à ce qu'elle se distingue des autres. Aussi invraisemblable que cela puisse paraitre, nous savons cependant encore peu de choses sur la manière dont ces habilités sont mises en action en contexte stratégique* » (*Ibid*, p. 91).

Pour résumer, au sein de ce type de *praxis* (« justifier le changement »), les praticiens mettent en place toutes les démarches et mécanismes nécessaires pour argumenter et convaincre l'interlocuteur de l'importance d'une nouvelle orientation, codée au préalable selon les « clés de codage » identifiées lors de la *praxis* précédente (« coder la nouvelle orientation »).

d) Organiser et déployer le changement

Rouleau (2004) met en avant le fait que « *à partir du moment où l'on entend changer de stratégie, le défi, c'est de la mettre en action* » (p. 106). Comme nous le disions, Currie (1999) souligne l'importance de la planification dans la mise en place de changement dans des organisations d'une taille importance. Floyd et Wooldridge (1994), quant à eux, mettent en exergue l'implication directe des praticiens en tant que acteurs directs du déploiement du changement souhaité. Nous allons appeler cette nouvelle catégorie de *praxis* « organiser et déployer le changement ». Selon ces informations, nous pourrions commencer à parler d'une nouvelle catégorie de *praxis* à travers laquelle les acteurs planifieraient, organiseraient et déploieraient le changement dans une organisation.

La littérature propose plusieurs illustrations d'initiatives des praticiens qui pourraient rentrer dans cette nouvelle catégorie de *praxis*. Nous pensons notamment aux activités suivantes : « *implementing deliberately strategy* » (Floyd et Wooldridge, 1994, p. 50), l'importance du

« *business planning process* » (Currie, 1999, p. 141), « *face-to-face interaction, selecting appropriate methods and tools, planning new projects, monitoring implementation activities* » (Schwarz, 2004, p. 6), promouvoir des problèmes stratégiques, fixer des priorités, communiquer la stratégie (Johnson et al., 2011). A titre d'exemple, la promotion de problèmes stratégiques consiste pour les auteurs « *à obtenir l'attention et l'appui des dirigeants, et d'autres parties prenantes influentes, au sujet d'une question stratégique particulière* » (*Ibid*, p. 613).

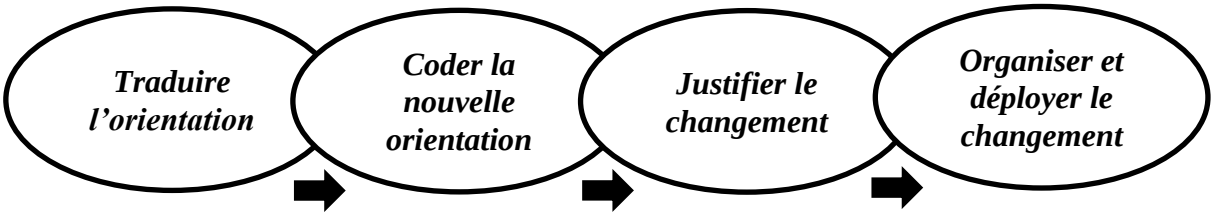
La typologie de *praxis* que nous venons de constituer a pour but de nous guider dans l'exploration des démarches et activités des praticiens RH dans l'élaboration et la mise en place d'un nouveau GP dans l'organisation observée. Nous résumons ces quatre types de *praxis* dans le tableau no 4 ci-dessous :

Tableau 4. Typologie propre de *praxis* des praticiens (inspirée de Rouleau, 2005)

Dimensions de la *praxis*	**Définition**	**Exemples d'activités des praticiens**
a) Traduire la nouvelle orientation	Identifier les opportunités, menaces et tendances d'un contexte donné et proposer à une entreprise une nouvelle orientation sur un sujet donné qui réponde aux grands enjeux identifiés	Synthétiser information et choisir des opportunités et des alternatives (Floyd et Wooldridge, 1994) ; interpréter l'intention du changement en actions tangibles (Bagolun, 2003)
b) Coder la nouvelle orientation	Inscrire les mots et les actions sur la nouvelle orientation dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur	Synthétiser la connaissance tacite des acteurs impliqués (Nonaka, 1994) ; interpréter l'orientation stratégique en se basant sur des savoirs tacites (Colin et al., 2013)
c) Justifier le changement	Argumenter et convaincre de l'importance de la validation et mise en place d'une « nouvelle orientation codée » à travers toutes les activités, démarches et mécanismes nécessaires	Justifier les « bonnes » raisons du changement pour produire des effets subjectifs et émotionnels (Rouleau, 2005) ; gérer les émotions pour conduire le changement (Huy, 2002)
d) Organiser et déployer le changement	Organiser, structurer et mettre en place un projet qui constitue la concrétisation effective de la nouvelle orientation proposée	Déployer une stratégie délibérée (Floyd et Wooldridge, 1994), planifier les affaires (Currie, 1999), gérer les interactions entre praticiens, choisir les bons méthodes et outils, planifier les nouveaux projets, suivre le déploiement de nouvelles activités (Schwarz, 2004), promouvoir des problèmes stratégiques, fixer des priorités, communiquer la stratégie (Johnson et al., 2011)

Il est utile de souligner que ces quatre types de *praxis* sont connectés entre eux et suivent un ordre chronologique concret dans les actions des praticiens. Nous pouvons représenter visuellement cette suite logique dans la figure no 8 ci-dessous :

Figure 8. Présentation chronologique des quatre dimensions de la *praxis* étudiées



Comme nous le disions, ces quatre types de *praxis* sont intimement liés. Ainsi, « traduire la nouvelle orientation » vise à proposer une nouvelle vision qui permette à l'entreprise de répondre aux enjeux du contexte, « coder la nouvelle orientation » suppose d'adapter cette vision aux critères de l'interlocuteur, « justifier le changement » implique vendre une « nouvelle orientation codée ». Enfin, une fois cette nouvelle vision validée, il s'agit d' « organiser et déployer le changement » ce qui consiste à assurer une mise en place réussie de la vision proposée.

Nous allons donc utiliser ces quatre types de *praxis* comme base initiale d'étude et répertoire des *praxis* que nous observerons sur notre terrain. Cela nous permettra donc de recenser et d'organiser l'ensemble des *praxis* observées. Pour cette raison, cette même grille de *praxis* sera mobilisée dans le codage de nos données et dans la structuration de la présentation de nos résultats.

II.3.3. Les Pratiques

Sous le terme « pratiques » (*practices* en anglais), nous allons étudier en SCP les politiques et (justement) les pratiques de gestion utilisées dans le cadre de l'élaboration et mise en place d'un nouveau *Graduate Programme* dans une BFI. La recherche autour des pratiques en SCP a donc pour objectif de comprendre comment ces pratiques sont conçues, développées, mises

en place et disséminées par les praticiens au sein de leurs organisations, mais aussi au-delà (Whittington, 2006).

En mobilisant cette composante centrale de la SCP, notre objectif est d'étudier en profondeur la gestion d'un GP. Cela nous permettra de répondre à des questions telles que : quelles sont les principales pratiques de gestion du GP étudié. En quoi consistent-elles exactement ? Ces pratiques sont propres à l'organisation ou partagées avec d'autres entreprises ? En quoi les GP pourraient signifier un renouveau dans la gestion des jeunes diplômés par rapport à des pratiques plus classiques ?

Alors que nous avons des éléments pour développer notre revue de la littérature sur le contexte et sur l'intersection *praxis*-praticiens au sein du corpus de la SCP, comme nous venons de le présenter, cela n'est pas le cas pour les pratiques. En effet, à ce stade nous ne sommes pas en mesure de répondre à nos questions concernant les pratiques en mobilisant uniquement la littérature de la SCP. Ainsi nous sommes maintenant obligés d'explorer d'autres champs, notamment celui de la GRH, car il est impossible selon nous d'étudier les pratiques d'un GP sans faire appel aux domaines RH qui sont mobilisés dans la gestion de tels programmes. Tenant compte de l'importance et de l'étendue de ce sujet, nous consacrerons le chapitre suivant à cette question.

Dans le but d'éviter toute possible confusion dans notre utilisation des termes clés de la SCP, nous proposons maintenant de les formaliser dans l'encadré récapitulatif ci-dessous :

Tableau 5. Encadré contenant les concepts clés de la SCP utilisés dans cette thèse

***Praxis* :** Démarches concrètes mises en place par les praticiens dans l'exercice de leur travail quotidien, tel que des propositions, interactions, conversations et réunions. Nous proposons une typologie de quatre *praxis* inspirée de Rouleau (2005) : traduire la nouvelle orientation, coder la nouvelle orientation, justifier le changement, et organiser et coordonner le changement. Pour nous, les *praxis* sont décomposées en activités.

Activités : Actions et mécanismes spécifiques menées par les praticiens au sein d'une catégorie de *praxis*. Les activités sont aussi appelées « micro-pratiques » (Rouleau et al., 2007). Par exemple, l'activité « *mettre en place la communication interne et externe sur la validation du projet* » (Johnson et al., 2011) aura lieu au sein de la *praxis* « organiser et déployer le changement ».

Praticiens : Acteurs à l'origine de la *praxis* et les activités décrites, appartenant à tous les niveaux hiérarchiques des organisations. Dans notre thèse, il s'agira de l'équipe RH en charge de la mise en place d'un nouveau *Graduate Programme* dans l'entreprise observée.

Pratiques : Principaux chantiers et initiatives majeures menés par les praticiens d'une entreprise par rapport à un sujet donné. Les pratiques dictent donc les principaux contenus d'une initiative concrète, contribuant ainsi à définir son essence, sa « personnalité ». Le terme « pratiques » a ici le même sens que dans l'expression « bonnes pratiques ». Par exemple, nous allons considérer les initiatives de recrutement ou de formation comme des pratiques d'un GP du point de vue de la SCP.

Note : l'ensemble de ces termes sont empruntés à Whittington (2006)

Avant de terminer cette section, il nous parait important de présenter brièvement le concept d'« épisode stratégique » (Hendry et Seidl, 2003) qui sera mobilisé pour restituer et organiser une partie de la présentation de nos résultats.

Les épisodes stratégiques au sein de la Stratégie comme Pratique

Le concept d'épisode stratégique (Hendry et Seidl, 2003) se base sur la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann. Ces épisodes sont définis comme une « *sequence of events structured in terms of a beginning and an ending* » (Hendry et Seidl, 2003, p. 180). Ainsi, « *a typical example of a Luhmannian episode would be an ordinary business meeting, where the communication process is pre-structured in terms of a beginning and an ending at some (more or less pre-defined) stage or time* » (*Ibid*).

Les épisodes stratégiques constituent un cadre organisationnel temporaire composé par trois étapes (initiation, conduite et finalisation[1]) au sein duquel les organisations sont capables de suspendre certaines de leurs activités quotidiennes pour favoriser le développement des pratiques considérées comme stratégiques (Hendry et Seidl, 2003, p. 175). Autrement dit, « *by creating episodes the organization can distance itself from itself in such a way as to allow it to observe itself and from that position initiate a change of its structure*s » (*Ibid*, p. 183-184).

L'*initiation* concerne la planification et l'organisation de l'épisode, comme par exemple la décision de l'ordre du jour ou des participants : « *The beginning for example determines what participants are to take part, what issues are to be discussed, what information is to be made available, and so on* » (*Ibid*, p. 186).

La *conduite* est le moment propice pour les échanges entre les participants et la « *free discussion* » (Jarzabkowski et Seidl, 2008) qui permet d'accroitre l'innovation, la réflexivité et les variations dans les pratiques existantes. Comme le signalent Hendry et Seidl (2003), « *if an episode is to have any value, it must develop some kind of structure of its own, and in particular a discursive structure within which the participants can communicate effectively* » (p. 191).

Enfin, la *conclusion* termine l'épisode et rétablit le lien entre l'épisode et la vie courante de l'entreprise. La conclusion de l'épisode peut prendre deux principales orientations, vers l'objectif ou vers le temps : « *an episode is goal-oriented when the communications within it*

[1] Traduction libre des termes anglais « initiation », « conduct » et « termination » (Hendry and Seidl, 2003).

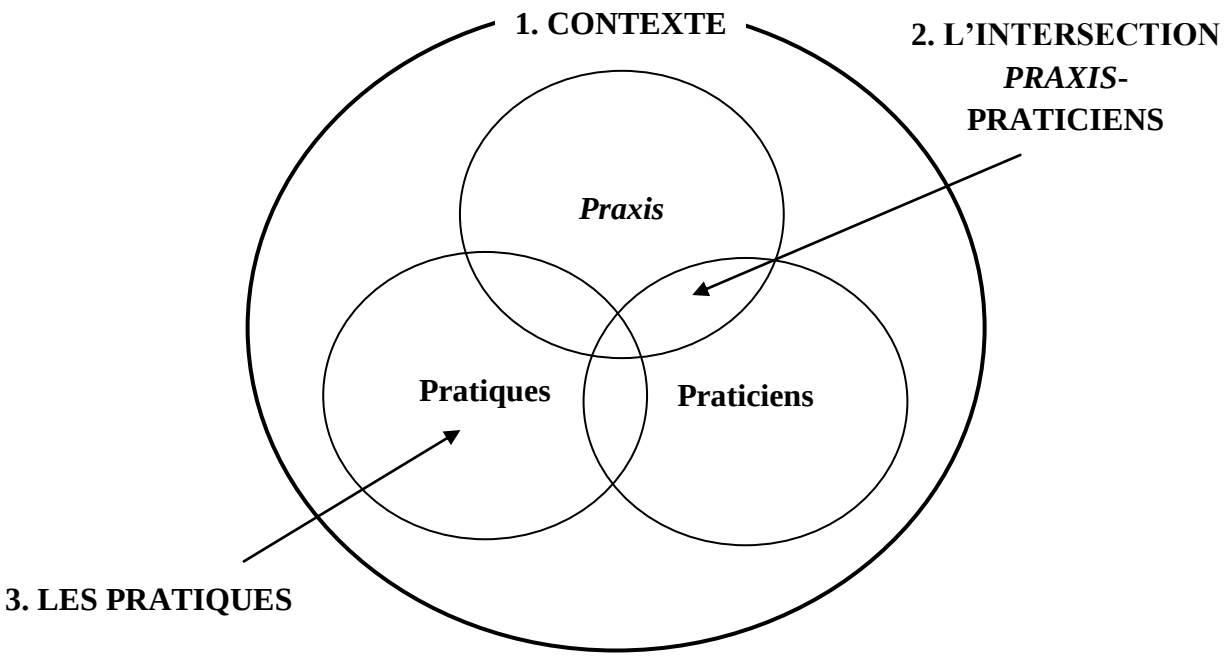
are focused on the achievement of a specified goal (…). *An episode is time-oriented: Independently of any goal orientation there can be a time limit to the processes within an episode. The end of the episode in this case is simply marked by a time and date* » (*Ibid*, p. 181).

Pour terminer, nous tenons à souligner la pertinence de l'utilisation des épisodes stratégiques au sein de la SCP, ce qui est confirmé par le fait que plusieurs auteurs ont mobilisé ce concept dans des recherches similaires (Johnson et al., 2007 notamment). En effet, le concept d'épisode stratégique semble bien correspondre à l'approche très appliqué en concrète que propose la SCP. Ce point est appuyé par les propos suivants : « *Strategic episodes have long been recognized by academics, consultants and practitioners as important features of the strategy process. The theory developed here provides both a rationale and a framework for their systematic analysis as the core elements of strategy practice* » (Hendry et Seidl, 2003, p. 193-4). Le concept d'épisode stratégique sera donc utilisé pour organiser et présenter une partie des résultats de notre travail de recherche. Il nous semble constituer en effet une grille de lecture très adaptée au fonctionnement en mode projet de l'équipe RH observée.

Synthèse du chapitre I : La « GRH comme pratique»

Nous avons présenté dans ce chapitre les éléments fondamentaux de la SCP, notamment la *praxis,* les praticiens et les pratiques. Nous avons aussi souligné l'importance du contexte dans ce courant. Nous chercherons à mettre ces éléments au service de l'étude de notre objet de recherche : les *Graduate Programmes*. Cela nous permettra de répondre aux différentes questions que nous avons soulevées sur le sujet. Pour ce faire, nous allons nous concentrer sur trois sujets d'étude du point de vue de la SCP : le contexte d'émergence de ces programmes, l'intersection entre les *praxis* et les praticiens et les pratiques de ce programme. En explorant ces trois éléments, nous couvrons donc les éléments fondamentaux d'étude de la SCP et nous les mettons au service de notre volonté d'étudier l'élaboration et la mise en place d'un *Graduate Programme.* Nous représentons cela de façon graphique dans la figure no 9 ci-dessous :

Figure 9. Les trois sujets d'étude d'un GP du point de vue de la SCP (inspiré de Seidl et al., 2006)



Le premier sujet que nous explorerons est le contexte des GP. En effet, comme nous l'avons vu, l'encastrement contextuel des phénomènes étudiés constitue un facteur incontournable au sein de la SCP. Plus concrètement nous étudierons les contextes externe, sectoriel et interne à l'organisation observée. Pour ce faire, nous utiliserons une grille de lecture qui découle de la littérature, tel que nous l'avons présenté plus haut dans ce chapitre.

Le deuxième élément étudié au sein de la SCP sera l'intersection *praxis*-praticiens, c'est-à-dire, la façon selon laquelle les acteurs des organisations mènent leurs activités concrètement au quotidien. Pour cela, et répondant à une certaine insatisfaction relative aux travaux existant sur le sujet, nous proposons une typologie propre de *praxis* qui découle de notre revue de la littérature. Cette typologie sera utilisée aussi bien dans l'analyse de nos données que dans la présentation de nos résultats.

Le troisième sujet que nous allons explorer sont les pratiques propres à un GP. Pour ce faire, nous sommes maintenant obligés de faire appel au champ de la GRH, dans lequel ce type de programmes se situent. Nous consacrerons le chapitre suivant à cela.

CHAPITRE II : LA MOBILISATION DE LA « GRH COMME PRATIQUE » DANS L'ETUDE D'UN *GRADUATE PROGRAMME*

Comme nous l'avons présenté dans la partie précédente, nous mobilisons dans cette thèse le courant de la SCP pour étudier le champ de la GRH, et plus concrètement les *Graduate Programmes* (GP), qui constituent notre objet de recherche. Nous commençons donc par passer en revue la littérature existante sur ce type de programmes. Ensuite, et dans le but d'explorer les pratiques du GP du point de vue de la SCP, nous étudions les principaux domaines de la GRH couverts dans la gestion de ces programmes.

Section I. Les *Graduate Programmes* comme objet de recherche

Comme le signale Perrot (2004), « *l'actualité en Gestion des Ressources Humaines se fait régulièrement l'écho des questions liées à l'intégration des jeunes, et en particulier des jeunes diplômés, face à la pénurie annoncée de compétences* » (p. 25). L'auteur identifie le paradoxe selon lequel, les entreprises cherchent à recruter les meilleurs collaborateurs, mais négligent l'importance d'une « entrée organisationnelle » réussie pour ces personnes: « *Ce paradoxe nous semble s'expliquer par la relative jeunesse de cette problématique dans le champ de la gestion, et donc par l'insuffisance de connaissances et des outils de gestion* ». (*Ibid*).

Notre objectif dans cette partie est de présenter une revue de la littérature concernant le concept émergeant des GP comme élément de gestion de jeunes diplômés. Nos observations initiales de terrain nous ont permis de comprendre que les GP sont des dispositifs transversaux de gestion des jeunes diplômés qui couvrent divers domaines RH, tels que le recrutement, la formation ou le développement. Nous nous sommes donc tournés vers la littérature pour essayer de mieux comprendre ce type de dispositifs.

En littérature francophone, les travaux sur la gestion des jeunes diplômés concernent spécialement les domaines de l'intégration (notamment Lacaze et Perrot, 2010 ; Perrot, 2001

et 2008), le recrutement (Lazuech, 2000 ; Benraïss-Noailles et Viot, 2012), et en moindre mesure celui de la formation (Lhomme et De Massy, 2011). Malgré l'intérêt de ces recherches, nous constatons qu'elles se concentrent le plus souvent sur un seul des domaines plutôt que proposer une vision globale des dispositifs proposés à cette population et couvrant plusieurs disciplines RH. Cette vision transversale correspondrait mieux à l'étude des GP. En effet, il aurait été utile pour notre recherche de nous appuyer plutôt sur des travaux étudiant la gestion des jeunes diplômés comme un ensemble harmonisé d'initiatives de recrutement, d'intégration, de formation et de développement. Cela nous aurait permis de mieux explorer la nouvelle logique de gestion transversale qui semble se développer dans les organisations pour ce type de population selon nos observations. Nous avons trouvé un seul travail en littérature francophone étudiant les GP (Malot, 2010). Nous le présentons un peu plus loin.

Nous nous sommes ensuite tournés vers la littérature anglophone, espérant ainsi trouver des éléments complémentaires qui nous permettent mieux comprendre ce type de programmes, spécialement tenant compte de leur forte orientation anglo-saxonne (Malot, 2010). Nous avons trouvé quelques travaux concernant cette population. Par exemple, Hayman et Lorman (2004) démontrent que les jeunes diplômés qui rentrent dans un programme spécifique de formation et développement ont une progression de carrière plus importante que ceux en dehors de ce type de programmes. McDermott et al. (2006) étudient aussi l'impact positif de ce type de programmes sur la satisfaction des jeunes diplômes dans les entreprises. Malgré ces exemples, la littérature anglophone sur les *Graduate Programmes* ne semble pas être ni très importante, ni spécialement homogène. De plus, ce type de travaux manque de véritable dimension internationale, dans la mesure où ils couvrent un seul pays (Branine, 2008) ou au maximum une région (Little, 2008), ce qui semble en décalage avec la mondialisation du marché des jeunes diplômés constatée par certains auteurs (notamment Naschberger, 2008). Enfin, les domaines RH concernés par la gestion des jeunes diplômés sont encore ici traités très souvent de façon isolée plutôt qu'avec une approche plus transversale, ce qui accroît le décalage avec la dimension multidisciplinaire que nous avons observé au sein des GP.

Pour ces raisons, nous n'avons trouvé qu'un seul travail qui étudie de façon spécifique les GP, celui de Malot (2010). Cette étude présente un intérêt certain pour notre recherche, mais il a aussi des limites importantes. En tous les cas, l'existence d'un tel travail nous réconforte dans le choix de notre objet de recherche, même si nous aurions espéré trouver plus de recherches

sur le sujet tenant compte du fort développement de ce type de programmes sur le marché, spécialement en France.

Malot (2010) signale que les GP sont un « c*oncept récent et multi-formes »* et qu'*« il n'existe pas de définition unique de ce que c'est un Graduate Programme ; c'est par la description des principales caractéristiques communes que l'on peut tenter de définir ces parcours* » (p. 9). Dans cette approche de présenter ce type de programmes à travers ses principales composantes, Malot propose de définir un GP comme « un *programme d'intégration et de fidélisation de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans une entreprise internationale, caractérisé par un processus de sélection élaboré servant des critères de recrutement exigeants. Ce parcours propose au participant une découverte de la culture et des métiers de l'entreprise en l'affectant successivement sur plusieurs fonctions dans des filiales et pays différents entrecoupés de période d'évaluations, de formations techniques et de développement personnel et d'un double accompagnement : coaching (gestion RH) et mentoring (parrainage par un manager plus expérimenté) »* (*Ibid*, p. 10). Selon l'auteur, ces programmes peuvent avoir d'autres appellations telles que « *Analyst Program* », « *Trainee Programme* » « *Fast Track* », « *Development Scheme* » et toutes autres combinaisons possibles, parfois comportant aussi le terme « international ».

Malot cite plusieurs facteurs qui permettent d'expliquer l'émergence en France de ces programmes depuis une dizaine d'années : une très forte concurrence sur le marché des meilleurs jeunes diplômés internationaux, la prévision démographique d'un grand nombre de départs de « papy boomers », des besoins croissants de recrutement de profils internationaux et des taux élevés de « turn over » (ou rotation du personnel) parmi cette population.

Comme le signale l'auteur, il y a deux types de GP. Dans la plupart de cas, il s'agit d'un parcours spécifique réservé à un nombre limité de jeunes diplômés qui constituent la « promotion » du GP. Pour d'autres entreprises, ces programmes sont une « proposition unique » faite de façon plus démocratique à tous les jeunes diplômés recrutés dans une organisation dans le but d'accélérer leur intégration. De plus, les GP semblent spécialement adaptés aux attentes de la jeune population à laquelle ils s'adressent : « *instrument de marketing de recrutement et de fidélisation ou un véritable outil de gestion de carrières, ces programmes suscitent un grand intérêt de la part de la génération « Y » dont ils satisfont les besoins de mobilité internationale, diversité d'expériences et de formations* » (*Ibid*, p. 7).

Les contenus de ces programmes sont très variables d'une entreprise à une autre. Cependant, il est possible de mettre en avant certains éléments communs, par exemple un parcours d'une durée déterminée entre un et trois ans généralement, des formations techniques et comportementales, des regroupements par promotion favorisant le développement du réseau et un accompagnement RH personnalisé. D'autres initiatives de développement peuvent aussi être proposées, telles que le mentorat, des projets transversaux ou des rotations, même si ces dernières semblent se réduire ces dernières années selon l'avis des praticiens rencontrés. Ces programmes sont parfois spécialisés dans un des métiers de l'entreprise et parfois plus généralistes, mettant en avant les compétences en management qu'ils visent à développer au sein de la population des *Graduates.*

Les GP supposent un fort investissement pour les entreprises qui les proposent dans le but d'attirer les profils dont elles ont besoin. Les « promesses » derrière les GP recensées par Malot (2010) sont les suivantes : apprendre et se développer constamment et rapidement, bénéficier du support du management, se constituer un réseau relationnel fort, accélérer sa carrière, avoir des perspectives internationales, bénéficier d'un véritable contrat de travail et d'autres avantages financiers et enfin, profiter d'un traitement « à part » en termes de gestion.

Le travail de Malot a le mérite de signaler l'émergence des GP en France comme phénomène récent mais incontournable, tout en donnant un aperçu de ces programmes et ses composantes. Cependant, ce travail a pour principal objectif l'orientation des jeunes diplômés internationaux sur ce marché, et non pas l'étude de la gestion de ces programmes, raison pour laquelle il aura un intérêt limité pour nous à ce niveau-là. Pour cette raison, la présentation de ces programmes proposée dans cet ouvrage semble à plusieurs moments superficielle. En effet, tout en proposant un aperçu général de ces programmes, il y a un grand nombre de questions auxquelles ce travail ne répond pas, telles que le rôle de la RH, les conditions organisationnelles nécessaires pour leur mise en place ou des aspects concrets de la gestion d'un GP.

Tenant compte du fort engouement envers ce type de programmes que nous observons sur le marché, nous pourrions nous interroger sur l'existence d'une certaine « *rationalité mimétique* » (De Montmorillon, 1999) de la part des entreprises mettant en place des GP. Selon l'auteur, ce type de rationalité explique que des organisations en situation d'incertitude ont tendance à observer d'autres entreprises et prennent des décisions en se basant sur l'idée

qu'elles se font des critères de décision des autres acteurs. Cette idée est résumée de la façon suivante : « *l'acteur peut agir et sortir de l'incertitude en appliquant une convention grâce à l'interprétation de l'information qu'elle lui propose parce qu'il s'est persuadé, grâce à l'activation du dispositif, que l'énoncé est normalement suivi par ses partenaires* » (*Ibid*, p. 182). Cette réflexion nous réconforte dans notre choix de chercher à comprendre dans cette thèse non seulement comment un GP est mise en place, mais aussi la rationalité qui explique ces démarches de la part des entreprises.

Tenant compte de la population concernée, une autre piste de compréhension des GP est bien entendu la littérature consacrée à l'intégration des nouveaux entrants dans les organisations. Nous reproduisons dans le tableau no 6 ci-dessous les objectifs des programmes d'intégration proposés par Lacaze et Perrot (2010).

Tableau 6. Objectifs des programmes d'intégration (Lacaze et Perrot, 2010, p. 34)

Domaines de socialisation	Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Organisation	Communiquer	Faire connaître et comprendre l'entreprise
		Susciter l'adhésion (notamment à la stratégie et à la culture)
		Renforcer la cohésion
		Sensibiliser à la dimension « groupe »
		Accroître l'attractivité, améliorer la marque employeur
	Fidéliser	Réduire le *turnover* de l'entreprise
		Donner de la visibilité sur des parcours possibles
		Favoriser le sentiment d'appartenance
		Développer la confiance
Relationnel	Créer un réseau interne	Créer un réseau interne avec les anciens, notamment inter-métiers et international
		Créer un réseau interne (nouveaux embauchés), créer un esprit de promotion
		Faire connaître la nouvelle génération aux managers
Travail	Faciliter la prise de poste	Rendre opérationnel, former au métier
		Développer la performance au travail

Plusieurs de ces objectifs présents dans un programme d'intégration se retrouveront sans doute aussi dans un GP, ce qui supposerait des similarités entre les deux. Cependant, d'après nos observations initiales sur le terrain, nous pensons que les GP constitueront probablement des initiatives différentes aux programmes d'intégration classiques. Nous creuserons ce point lors de la présentation de nos résultats.

Comme conclusion, nous pouvons souligner le fait qu'il n'existe quasiment pas de recherches sur les GP en tant qu'offre globale et transversale proposée aux jeunes diplômés, et ce malgré le fort développement de ces programmes sur le marché de l'emploi. Cela constitue selon nous un certain manque dans la littérature que nous chercherons à explorer dans cette thèse. De façon générale, la littérature sur la gestion des *Graduates* semble limitée, pas suffisamment internationale et excessivement cloisonnée en termes de domaines RH, ce qui nous parait en décalage avec l'offre de plus en plus transversale que les entreprises proposent de nos jours à cette population. Enfin, la littérature ne s'intéresse pas aux raisons, les modalités pratiques et les acteurs en charge de la mise en place de ce type de programmes, questions auxquelles la SCP pourrait nous aider à répondre.

Dans notre volonté d'étudier du point de vue de la SCP les pratiques qui sont présentes au sein d'un GP, nous présenterons dans la partie suivante les principaux domaines de la GRH qui sont couverts par ces programmes.

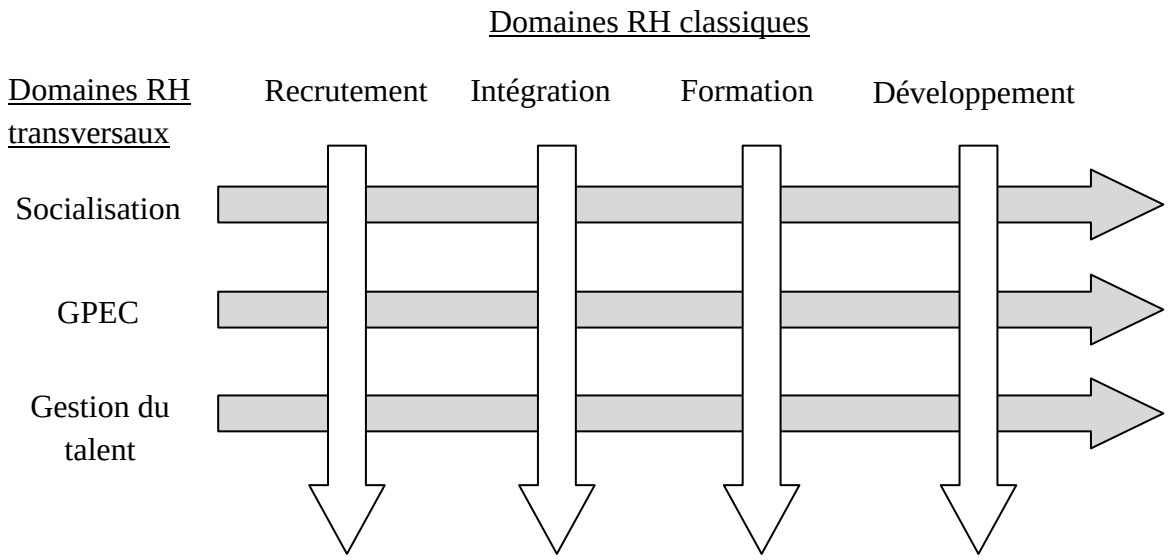
Section II. Domaines de la GRH pouvant constituer des « pratiques » d'un *Graduate Programme*

Nous allons maintenant chercher à combler une double insatisfaction relative à la littérature. D'un côté, comme nous venons de le voir, les travaux existants sur les GP ne nous permettent d'être suffisamment outillés pour étudier ces initiatives. De l'autre côté, comme nous l'avions présenté à la fin du premier chapitre, la littérature ne nous donne pas des éléments pour explorer les pratiques RH du point de vue de la SCP. Pour ce faire, nous allons maintenant passer en revue les principaux domaines ou disciplines RH concernés dans la gestion des GP espérant qu'elles nous permettent de mieux étudier et comprendre les « pratiques » RH au sein de ces programmes.

Nous allons diviser les domaines RH étudiés en deux catégories. La première va couvrir les domaines RH classiques qui sont concernés par un GP, notamment le recrutement, l'intégration, la formation et le développement (Malot, 2010). La deuxième catégorie est formée par les domaines « transversaux » aux disciplines classiques de la RH que nous venons d'évoquer. Plus concrètement, nous avons décidé d'en sélectionner trois : la socialisation, la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et la gestion du talent. La socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979) peut en effet concerner plusieurs des domaines RH classiques identifiés, par exemple l'intégration (Lacaze et Perrot, 2010) ou la formation (Delobbe et Vandenberghe, 2001). Malot (2010) souligne ce point mettant en avant l'importance de l'« *intégration et fidélisation de jeunes diplômés* » (p. 10). Deuxièmement, concernant la GPEC, Dejoux (2008) souligne que la GRH est un des trois principaux champs couverts par cette discipline. Malot (2010) fait aussi référence dans son travail à l'importance de la gestion de carrière des *Graduates* avec une vision prospective. Enfin, la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010) couvre un large éventail des domaines RH tels que le recrutement, la formation ou le développement. Dans cette optique, Malot (2010) met en avant le fait que *« la guerre des talents se poursuit quels que soient les aléas économiques. Les prévisions font état de besoins importants de jeunes cadres internationaux très bien formés »* (p. 9).

Nous sommes conscients que cette division entre domaines classiques et domaines transversaux de la RH présente quelques faiblesses, notamment en termes de chevauchement de sujets. Cependant, elle permet justement de mettre en avant les possibles relations existantes entre les différents domaines RH que nous allons inclure dans notre étude. Nous représentons graphiquement dans la figure no 10 de la page suivante l'ensemble de domaines RH étudiés dans notre thèse.

Figure 10. Les différents domaines de la GRH étudiés dans notre thèse



Nous allons maintenant passer en revue chacun de ces domaines de la GRH afin de comprendre s'ils peuvent constituer des pratiques d'un GP du point de vue de la SCP. Ce travail devrait donc nous permettre d'avoir une vision claire et fidèle des pratiques qui composent ces programmes. Plus concrètement, nous allons chercher à répertorier les principaux éléments qui composent chacun de ces domaines RH dans le but d'établir des grilles d'étude qui nous permettent les analyser en profondeur. Nous présentons maintenant chacun de ces sujets.

II.1. Le recrutement

Selon Peretti (2011), le recrutement *« est une opération ayant pour but de pourvoir un poste* » ou bien « *une action d'engager du personnel* » (p. 211). Autrement dit, il s'agit d'identifier et sélectionner dans une organisation le candidat le plus adapté par rapport à un poste donné. Selon Cadin et al. (2012), le recrutement est la plus « médiatique » des pratiques RH car c'est un bon indicateur de la santé d'une organisation en matière de stratégie, de politique d'emploi et de gestion des ressources humaines de façon générale.

L'objectif du recrutement est d'atteindre la combinaison optimale d'employés avec les capacités, connaissances et motivation nécessaires pour atteindre les objectifs d'une entreprise

(Banfield et Kay, 2008). Il s'agit de savoir identifier au bon moment les compétences qui seront déterminantes au développement d'une organisation. Mais alors, comment identifier ces compétences ?

Selon Peretti (2013), *« la réussite d'un recrutement repose sur une définition précise et adéquate du profil recherché, sous forme d'un référentiel de compétences* » (p. 228). En effet, la plupart des organisations utilisent des référentiels pour identifier les compétences nécessaires pour un poste donné.

Le processus de sélection est défini par Peretti (2013) comme l'« *ensemble des étapes permettant de réaliser un recrutement. Les étapes sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du poste et profil), la recherche des candidatures (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretiens, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration)* » (p. 211-212).

Pour Martory et Crozet (2010), le recrutement est composé de huit étapes : définition du poste, définition du profil, identification des sources de recrutement, mise en place de moyens de recrutement, campagne de recrutement, sélection, décision d'embauche et intégration. Bien que ces auteurs considèrent l'intégration comme faisant partie du processus de recrutement nous avons fait le choix dans cette thèse de l'étudier avec le domaine de la formation car cela nous paraît mieux correspondre à notre objet de recherche. Ces sujets seront présentés dans la partie suivante.

En allant un peu plus loin, Peretti (2013) propose plutôt les étapes suivantes au sein du processus de recrutement : définition de la stratégie de recrutement, développement de son attractivité, expression de la demande, analyse de la demande, définition du poste, prospection interne, recherche de candidatures, premier tri, entretiens, tests éventuels, sélection, proposition, accueil et intégration (p. 225). Nous retiendrons cette structure comme grille d'analyse du processus de recrutement mis en place dans l'entreprise observée.

Il nous parait pertinent de rentrer un peu plus en détail dans l'étude de la sélection car nous pensons que ce sujet aura une importance particulière au sein du GP. Selon Peretti (2013), la sélection se base sur l'analyse de candidatures, sur des entretiens et sur des tests, qu'il classe

en trois catégories : « *tests d'aptitudes physiques ou mentales, tests de personnalité et tests de situation (assessment center)* » (p. 233).

Le premier type des tests permet d'avoir des mesures précises qui constituent une valeur prédictive fiable concernant l'efficacité d'un candidat par rapport à une activité envisagée. Ainsi, les tests de personnalité ou la graphologie visent justement à cerner la personnalité de l'examiné. Enfin, les centres d'évaluation (ou *assessment centres*) cherchent à « *intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité* » (*Ibid*, p. 234). Ils ont la particularité de mettre l'accent sur *« le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience* » (*Ibid*). Le tableau no 7 ci-dessous présente les principaux éléments mis en avant par Besseyre des Horts (2012).

Tableau 7. Les composantes d'un centre d'évaluation (Besseyre des Horts, 2012, p. 193)

	Description
Exercices « in-basket » ou de la corbeille à courrier	À partir d'une montagne de courriers accumulés, il faut indiquer pour chaque dossier l'action à accomplir : gérer le dossier personnellement, déléguer, jeter à la poubelle ou convenir d'un RV. Cet exercice mesure la capacité à gérer une situation sous pression, à analyser ainsi qu'à prendre des décisions.
Simulations de groupe	Elles recouvrent trois catégories : une discussion de groupe à 5/6 participants sur un sujet souvent prédéfini ; un travail de groupe qui consiste à planifier et gérer un projet commun ; ou bien encore un jeu de rôles collectif où chacun a une fonction fixée dans un scénario préétabli.
Simulations en face à face	Elles se font sous forme de jeu de rôles. Il y a deux types de situation critique : l'une entre un supérieur hiérarchique et son subordonné, l'autre entre un responsable commercial et son client. L'exercice dure en général de 15 à 30 minutes.
Problèmes de recherche de faits	Cet exercice consiste, dans un dossier qui retrace une situation complexe, à chercher les faits qui supportent la recommandation qui vous est demandée par un de vos dirigeants.
Exercices d'analyse et de prise de décision	Cet exercice consiste à soumettre un problème ou une situation pour lequel il y a nécessité de prendre une décision. L'enjeu est d'expliquer comment la décision a été prise et quels étaient les pour et les contre.
Exercices de présentation orale	Le but de l'exercice est de présenter oralement un sujet de la façon la plus claire et la plus compréhensible possible.

La littérature met en avant une importance croissante du lien entre le recrutement et l'« *image employeur* » (Martin et al., 2011) des entreprises. En effet, selon Peretti (2013), « *les concepts d'employeur de choix, employeur de référence, employeur attractif, de marque employeur et marketing RH se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés à des difficultés endémiques de recrutement et plus largement aujourd'hui du fait du contexte démographique européen* » (p. 226). Il nous parait donc important de faire référence au lien entre le recrutement et l'image employeur au sein des organisations. Pour l'auteur, « *une bonne image externe et interne est nécessaire pour attirer, intégrer et conserver les compétences recherchées* » (*Ibid,* p. 226). Nous explorerons donc aussi un possible objectif de développement de l'image employeur dans l'entreprise étudiée à travers de la mise en place de son GP.

Nous proposons ci-après dans le tableau no 8 un récapitulatif des principaux éléments exposés concernant le domaine du recrutement qui pourrait nous servir de grille d'étude de ces pratiques au sein du GP. Ce tableau contient les différentes composantes clés du recrutement, incluant une description succincte de chacune d'entre elles. Enfin, nous proposons aussi des questions exploratoires qui serviront à nous orienter dans l'étude de ces sujets. Nous utiliserons cette même approche et type de grille pour synthétiser l'ensemble de domaines RH que nous présenterons dans cette section.

Tableau 8. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine du recrutement

Éléments	Description	Questions exploratoires
Objectif	Recruter les employés avec les capacités, connaissances et motivations nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise	Quel est l'objectif du recrutement dans un GP ?
Compétences recherchées	La réussite d'un recrutement repose sur une définition précise et adéquate du profil et des compétences recherchées	Quels types de compétences sont recherchés au sein de la population des *Graduates* ?
Processus de sélection	Ensemble d'étapes permettant de réaliser un recrutement	Quelles sont les étapes du processus de sélection ?
Outils de sélection	Ensemble d'outils de sélection tels que l'analyse de candidatures, des entretiens et des tests, incluant des centres d'évaluation (ou *assessment centres)*	Quels outils de sélection sont le plus utilisés ? Cela inclut-il des centres d'évaluation?
Objectif d'image employeur	Le recrutement contribue à l'image employeur d'une organisation (Peretti, 2013)	Y a-t-il un objectif de développement d'image employeur dans le recrutement du GP ?

Comme nous le disions, cette grille vise à explorer les aspects fondamentaux des pratiques de recrutement dans un GP. Si d'autres éléments supplémentaires ou inattendus émergeaient pendant notre traitement de données, nous les inclurons bien entendu dans la présentation de nos résultats. Cela sera aussi le cas pour l'ensemble de domaines RH étudiées dans cette section.

II.2. L'intégration et la formation

Suivant la logique de certains auteurs qui établissent des liens entre l'intégration et la formation (Lacaze et Perrot, 2010, par exemple) nous allons étudier ces deux domaines ensemble, car nous pensons que cela correspondra mieux à l'étude du GP.

L'intégration des nouveaux collaborateurs est souvent absente en tant que telle dans des manuels de GRH (notamment Cadin, 2012 ; Martory et Crozet, 2013). D'ailleurs, une rareté des outils d'aide à la décision sur le sujet est mise en avant par Lacaze et Perrot (2010), ce qui explique que l'intégration puisse être considérée comme « *le parent pauvre du recrutement* » (p. 1). Cependant, comme le signalent ces mêmes auteurs, *« la réussite d'un recrutement ne se limite pas au processus en amont. Elle se joue à 50% en amont, avec les phases de détection*

des besoins, de sourcing, de présélection et d'évaluation des candidatures et à 50% en aval lors de la période d'intégration » (*Ibid*).

En effet, l'intégration consiste à « *accompagner un nouveau salarié dans la maitrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation* » (Lacaze, 2007, cité par Lacaze et Perrot, p. 2).

Lacaze et Perrot (2010) identifient parmi d'autres les objectifs suivants de l'intégration de la part des entreprises : faire connaitre et comprendre l'entreprise, renforcer la cohésion, favoriser le sentiment d'appartenance, créer un réseau d'anciens, ou développer la performance au travail. Comme nous l'avions déjà présenté dans la section précédente, les auteurs citent quatre grands objectifs des programmes d'intégration : Communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste (*Ibid*, p. 34).

Les auteurs proposent en plus « *un répertoire large et complet des pratiques existantes* » (*Ibid*, p. 51) dans ce domaine. Ils les divisent en démarches d'accueil d'un côté et démarches d'intégration à proprement parler de l'autre. Les premières peuvent être par exemple un mot de bienvenue sous forme de lettre ou email ou la présentation aux nouveaux arrivés des collègues et des principaux interlocuteurs. Les démarches d'intégration sont organisées en cinq catégories en fonction des objectifs recherchés : informer et communiquer (par exemple la distribution d'un livret ou un kit d'intégration ou la présentation d'un dirigeant), rencontrer et échanger (par exemple un système de mentorat ou d'autres échanges formels et informels), former les nouveaux arrivants (par exemple des formations techniques ou des séminaires d'intégration, nous y reviendrons), reconnaitre le travail de ces collaborateurs (par exemple à travers le feedback d'un manager ou d'un parrain) et suivre les arrivants (par exemple des entretiens individuels d'appréciation ou de suivi de l'intégration). Toutes ces pratiques ont donc pour but d'optimiser ce passage de « *outsider* » à « *insider* » dans le sens de Feldman (1981) au sein de l'organisation.

Lacaze et Perrot (2010) mettent aussi en avant le fait que certaines entreprises entreprennent des démarches d'intégration « *non pas parce que l'on a identifié des enjeux spécifiques, mais parce que les autres entreprises (du secteur, du CAC 40, etc.) développent des initiatives en la*

matière. Il faut ainsi rester « dans le coup », en mettant en œuvre, comme les autres, des actions d'intégration » (p. 36).

Les auteurs adoptent donc une vision neo-institutionnelle du marché des pratiques d'intégration en entreprise, rappelant que les organisations sont interconnectées et façonnées par l'environnement. Cela nous renvoie à nouveau au concept de rationalité mimétique (De Montmorillon, 1999), que nous avons déjà présenté. Lacaze et Perrot (2010) poussent leur raisonnement en soulignant l'irrationalité des actions présentes sur ce marché : « *si l'organisation d'une journée d'intégration est une pratique socialement reconnue (rite), alors les organisations auront tendance à la développer chez elles et à le faire savoir (conformité cérémoniale) en associant cette pratique à une « bonne » intégration (mythe/règle), indépendamment de l'efficacité réelle de la pratique en question. Même inefficace, une pratique peut donc paraitre « légitime » parce qu''institutionnalisée* ». (p. 37-38).

Dans ce cadre, il existe un « engouement » pour les *« best practices »* et pour le « *benchmarking »*, défini comme *« l'état des lieux de ce que font les autres, (…) l'exercice incontournable pour une entreprise qui cherche à instaurer ou améliorer ses pratiques de management* » (*Ibid*, p. 108). Cette veille concurrentielle est d'autant plus facile à mener que les organisations communiquent de plus en plus sur leurs pratiques dans le but de renforcer leur image employeur. L'accessibilité croissante à ce type d'information ne fait donc qu'accélérer l'uniformisation de ces pratiques.

Tenant compte de cet enthousiasme croissant, les GP en France devraient-ils être considérés comme un effet de mode ou comme une véritable opportunité de réponse aux enjeux actuels de la gestion des meilleurs jeunes diplômés ? Nous chercherons bien entendu à répondre à cette question au long de cette thèse.

Nous allons maintenant aborder le sujet de la formation. Comme déjà évoqué, pour Lacaze et Perrot (2010) l'intégration et la formation sont intimement liées, considération particulièrement pertinente dans l'étude des GP. Dans le but de clarifier au maximum le concept de formation, nous allons proposer trois définitions différentes venant aussi bien de la littérature francophone qu'anglophone. La formation est définie par Meignat (2003) comme « *un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel, l'évolution des*

comportements » (p. 213). Pour Banfield et Kay (2008), le terme formation (« *training* » en anglais) couvre « *planned, structured, and often formalized learning experiences that seek to develop specific skills and knowledge needed for effective job performance* » (p . 240). Pour Peretti (2011), « *la formation a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social* » (p. 128). Pour toutes ces raisons, la formation est considérée depuis longtemps en GRH comme une véritable institution (Sainsaulieu, 1987).

La formation en entreprise peut répondre à divers objectifs en fonction de comment elle est orientée. Pour Peretti (2013), elle répond aussi bien aux attentes de satisfaction professionnelle des salariés qu'à celles de performance économique des organisations. Pour Cadin et al. (2012), « *les fronts sur lesquels elle est engagée sont multiples : contribution à la compétitivité des entreprises et à la montée des qualifications des salariés, prévention des risques de chômage, accompagnement des restructurations* » (p. 527).

Il existe plusieurs types de formations en termes de contenus. Selon Peretti (2013), « *la formation peut-être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle* » (p. 451). D'autres auteurs, comme par exemple Laker et Powell (2011) différencient entre deux grands types de formation : les formations comportementales (ou « *soft skills training* ») et les formations techniques (ou « *hard skills training* »).

Comme l'expliquent Thévenet et al. (2007), les dispositifs et les formats au sein de la formation sont multiples, au même titre que les modalités d'acquisition de compétences. Ainsi, la formation peut être soit individuelle, soit collective. Parmi les formations individuelles, nous retrouvons par exemple l'autoformation ou les formations à distance. Parmi les formations collectives, nous pouvons citer le tutorat, les séminaires de formation, ou les « *situations de travail apprenantes* » (*Ibid*, p. 185).

De même, le format des formations peut aussi concerner l'emplacement physique où les formations ont lieu. Ainsi, les formations les plus classiques sont celles dites « *présentielles* », dans lesquelles un formateur anime ces formations devant un groupe déterminé de personnes.

Bien que plus coûteuses que les formations à distance, elles ont le grand avantage de permettre des interactions des participants avec le formateur, mais aussi entre eux, favorisant ainsi le développement du réseau professionnel (Peretti, 2013). Nous retrouvons dans cette catégorie les séminaires résidentiels, qui ont lieu dans un centre de formation dédié favorisant ainsi la concentration et l'isolement des participants par rapport à leur travail quotidien. Quand ces séminaires s'adressent aux dirigeants et futurs dirigeants des organisations, ils sont le plus souvent organisés par les Universités d'Entreprise (Allen, 2007) de ces organisations.

En parallèle, les Nouvelles Technologies de l'Information et la Communication (NTIC), permettent d'autres formats tels que le *e-learning*, ou formation à distance, les jeux sérieux (« *serious games* » en anglais) ou encore le « *web 2.0* », dans lequel l'apprenant construit sa propre formation par « *briques* » de contenu disponibles sur internet (Peretti, 2013). Dans la continuité du *e-learning*, les MOOC[1] (Mota et Scott, 2014), développés ces dernières années, devraient aussi contribuer à renforcer la présence des NTIC dans ce domaine de la GRH.

Enfin, nous allons chercher à comprendre si les pratiques d'intégration et de formation du GP ont des particularités et si oui, lesquelles. Nous synthétisons dans le tableau no 9 les principaux éléments présentés concernant l'intégration et la formation en entreprise :

Tableau 9. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la formation

Composantes	Description	Questions exploratoires
Objectifs	Communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste (Lacaze et Perrot, 2010). Contribuer à la montée des qualifications des salariés et de façon ultime à la compétitivité des entreprises	Quels sont les objectifs d'intégration et de formation au sein du GP ?
Démarches d'intégration et formation	**Intégration** : Accueillir, informer et communiquer, rencontrer, former, reconnaitre et suivre l'intégration **Formation** : Sujets traités (par exemple des formations techniques ou comportementales), types de formations proposées et dispositifs utilisés (par exemple formation individuelle ou collective, « présentielle » ou à distance)	Quelles sont les pratiques d'intégration et de formation au sein d'un GP, notamment en termes de format et de contenu ?
Particularités	Les démarches d'intégration et de formation pourraient impliquer des différences ou des particularités lors de l'application dans le cadre d'un GP	Quelles sont les particularités des démarches d'intégration et de formation au sein du GP ?

[1] Acronyme anglais: Massive Open Online Courses

II.3. Le développement RH

La première tendance que nous observons concernant la littérature sur le développement des Ressources Humaines (ou développement RH) est que le sujet est traité de façon limitée dans la littérature francophone. En effet, il s'avère plus facile de trouver des éléments sur le développement RH dans la littérature anglophone, même si en tous les cas le nombre de travaux est moins important que dans d'autres disciplines RH. Pour certains auteurs, le concept de développement RH est lié à la formation en entreprise, ce qui fait que ces disciplines soient traitées ensemble (Peretti, 2013 par exemple). Banfield et Kay (2008) proposent d'expliquer les differences entre les deux de la façon suivante : « *People can develop to a limited degree through training, but development implies the employment of a much wider range of learning experiences and methods, such as coaching and mentoring, not all of which are necessarily connected to the working environment* » (p. 240). Ce sont ces dernières expériences et méthodes que nous appellerons développement RH.

Sparrow et Hiltrop (1994) citent plusieurs types d'initiatives de développement RH mises en place par le Hoerchst Group telles que des projets transversaux ou des rotations de poste (« *job rotations* »). Tyson (2008) met en avant d'autres initiatives telles que le coaching ou des événements de développement de réseau. Dans les deux cas, il s'agit des initiatives de développement plutôt réservées à des postes de management. Nous allons maintenant définir les principales initiatives de développement RH citées précédemment :

- Mentorat : « *relation entre un mentor, personne expérimentée occupant un poste de haut niveau, et un protégé qui est généralement une personne en début de carrière* ». (Peretti, 2011, p. 169). Le terme anglais « *mentoring* » semble être de plus en plus utilisé dans les entreprises françaises selon nos observations.
- Rotation des postes (Peretti, 2011) : changement temporaire de poste proposé à un collaborateur lui permettant de découvrir un nouveau métier ou activité ou de « *réduire la monotonie dans l'exécution de tâches parcellaires* » (p. 222). Nous utiliserons simplement le terme « rotations » dorénavant.
- Coaching (ou accompagnement individuel) : « *assistance apportée à une personne, à partir des besoins professionnels, pour développer ses compétences et les mettre en œuvre, l'aider à trouver ses propres solutions et à les appliquer. Cette assistance est*

apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe » (Peretti, 2011, p. 2).

- Initiatives de développement du réseau : Initiatives ou événements spécifiques des organisations ayant pour objectif de favoriser le développement professionnel de ses employés, soit entre pairs, soit avec des dirigeants (Tyson, 2008).
- Projets transversaux (Sparrow et Hiltrop, 1994) : Initiative de développement RH proposant à un nombre réduit de collaborateurs appartenant à des équipes différentes de travailler sur un projet transversal donné. Cela permet de développer ces personnes à travers leur travail dans ce projet tout en apportant à l'organisation des idées et des propositions sur le sujet choisi.

Comme conséquence de la littérature limitée sur le développement RH, ces diverses initiatives ne sont pas mises en relation ou comparées entre elles selon des critères de gestion tels que l'efficacité ou l'impact sur les populations concernées. Nous essaierons donc de mettre ces initiatives en perspective dans une échelle mesurant ces éléments lors de la présentation de nos résultats.

Suivant la même logique que les sujets précédents, nous rassemblons les différentes initiatives de développement mentionnées en proposant une courte description et en déclinant ces sujets en questions exploratoires que nous utiliserons lors de l'analyse de nos résultats. Ces éléments sont synthétisés dans le tableau no 10 ci-dessous :

Tableau 10. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine du développement RH

Eléments	Description	Questions exploratoires
Objectifs	Développement des collaborateurs grâce à des outils tels que le mentorat, le coaching ou la rotation des postes	Quels sont les objectifs poursuivis pas les actions de développement RH du GP ?
Mentorat	Relation entre une personne expérimentée et un protégé	Y a-t-il des pratiques de mentorat au sein du GP ?
Coaching	Accompagnement individuel pour développer des compétences des collaborateurs et les aider à trouver ses propres solutions	Y a-t-il des pratiques de coaching au sein du GP ?
Projets transversaux	Démarche de développement RH proposant à un nombre réduit de collaborateurs appartenant à des équipes différentes de travailler sur un projet transversal	Y a-t-il des projets transversaux au sein du GP ?
Rotations	Changement temporaire de poste proposé à un collaborateur lui permettant de découvrir un nouveau métier ou activité	Y a-t-il des rotations de poste au sein du GP ?
Initiatives de développement de réseau	Initiatives spécifiques des organisations ayant pour objectif de favoriser le développement professionnel de ses employés, soit entre pairs, soit avec des dirigeants	Y a-t-il des événements spécifiques de développement de réseau au sein du GP?
Autres	Autres initiatives de développement RH différentes à celles que nous venons de citer	Y a-t-il d'autres initiatives de développement présentes au sein du GP ?

Nous venons d'étudier les domaines classiques de la GRH concernés par les GP, notamment le recrutement, l'intégration, la formation et le développement. Nous allons maintenant étudier la deuxième catégorie de domaines RH plus transversaux que nous avions présentés, notamment la socialisation, la GPEC et la gestion du talent.

II.4. La socialisation organisationnelle

Comme mentionné au début de cette section, il existe des domaines qui vont influencer de façon transversale les disciplines RH classiques. C'est le cas de la socialisation, qui peut impacter des domaines comme le recrutement (Lacaze, 2007), l'intégration (Lacaze et Perrot, 2010), ou la formation (Delobbe et Vandenberghe, 2001).

Si nous prenons l'exemple de l'intégration, comme le signalent Lacaze et Perrot (2010), « *le terme intégration est très courant et renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises (organisations) socialisent leurs collaborateurs* »

(p. 2). La socialisation organisationnelle est définie par Van Maanen et Schein (1979) comme un processus selon lequel un individu acquiert la connaissance et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel (p. 3, traduction personnelle). Pour Feldman (1976), la socialisation est un processus à travers lequel les personnes externes à l'organisation deviennent des membres effectifs d'une organisation.

Pour Perrot (2008), la socialisation organisationnelle « *correspond à la période d'intégration des nouveaux collaborateurs, et les nombreux programmes développés témoignent de l'enjeu accorde par les entreprises à la question de la socialisation* » (p. 231). L'auteur souligne de même que la socialisation accélère la prise de poste des nouvelles recrues et permet de transmettre la culture d'entreprise, leur donnant les éléments de compréhension de leur nouvel environnement. La fonction RH est donc en charge de cet enjeu clé pour les organisations. Dans cette optique, certains travaux proposent aussi des échelles de mesure de socialisation organisationnelle, notamment, Perrot (2009b) et Perrot et Campoy (2009).

Une première question émerge déjà à ce stade : *quelles sont les pratiques de socialisation présentes dans un GP ?* Nous chercherons à répondre à cette question en passant en revue les pratiques de recrutement, intégration, formation et développement du GP.

Dans le but de rentrer plus en profondeur dans le sujet de la socialisation organisationnelle, Van Maanen et Schein (1979) identifient six dimensions permettant de différencier les organisations selon leurs procédures de socialisation, qu'ils appellent des « tactiques » de socialisation. Jones (1986) s'appuie sur cette typologie pour proposer trois différents objets de ces tactiques : contexte, contenus et aspects sociaux. Ces différents points sont synthétisés par Perrot (2009) dans le tableau no 11 que nous présentons ci-dessous :

Tableau 11. Les tactiques de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979, cité par Perrot, 2009, p. 15)

Tactiques	Définitions (Van Maanen, Schein, 1979, pp. 232-250)	Objet des tactiques (Jones, 1986)
Collective	Prendre un groupe de nouvelles recrues et les faire passer, ensemble, par des expériences communes.	Contexte
Individuelle	Gérer les nouvelles recrues isolément les unes des autres, à travers un ensemble assez spécifique d'expériences.	
Formelle	Séparer les nouveaux recrutés des anciens pendant qu'ils suivent un ensemble d'expériences conçues spécifiquement pour eux.	
Informelle	Ne pas distinguer le rôle des nouveaux de ceux des anciens, et ne rien faire pour différencier les nouveaux embauchés des anciens.	
Séquentielle	Spécifier une séquence d'étapes identifiables vers un rôle cible.	Contenu
Aléatoire	Rendre la séquence d'étapes vers un rôle cible inconnue, ambiguë, ou continuellement changeante.	
Fixe	Donner aux nouveaux embauchés la connaissance précise du temps qu'il leur faudra pour passer à travers chaque étape.	
Variable	Donner très peu d'indices en ce qui concerne le calendrier de franchissement des étapes (passages).	
En série	Guider les nouveaux embauchés par des anciens qui occupent des positions similaires.	Aspects sociaux
Disjointe	Ne pas donner aux nouveaux embauchés la possibilité de suivre les pas de leurs prédécesseurs, et ne pas avoir de modèles de rôles disponibles.	
Investiture	Dire aux nouveaux embauchés « on vous aime comme vous êtes ».	
Désinvestiture	Chercher à renier ou supprimer certaines caractéristiques personnelles des nouveaux recrutés.	

Jones (1986) regroupe ces différentes tactiques de socialisation dans deux grandes familles : socialisation institutionnelle et socialisation individualisée. La première regroupe les tactiques de socialisation collective et formelle selon lesquelles les nouveaux collaborateurs vont être séparés des anciens et suivre tous ensemble un nombre d'expériences qui leur sont dédiées. De plus, ce type de socialisation est aussi séquentielle et fixe, selon laquelle les organisations proposent aux nouvelles recrues une séquence spécifique d'étapes clairement délimitées dans le temps. Il s'agit aussi d'une socialisation en série à travers laquelle les nouveaux embauchés sont guidés par de anciens collaborateurs de l'entreprise occupant des postes similaires. Enfin, la socialisation institutionnalisée accepte et encourage la diversité existante au sein des profils qui sont recrutés. Reprenant la liste de Van Maanen et Schein (1979), la socialisation institutionnelle est donc collective, formelle, séquentielle, fixe en série et d'investiture.

A l'opposé, la socialisation individualisée regroupe les tactiques des socialisation individuelle et informelle, selon lesquelles les nouvelles recrues sont gérées de façon isolée les unes des autres et il n'y a pas de distinction entre elles et les profils déjà présents dans l'entreprise. Il s'agit aussi d'une socialisation aléatoire et variable, dans la mesure où peu de visibilité est donnée au nouveau embauché quant aux possibles étapes et la durée de ces démarches. Par ailleurs, la socialisation individualisée est aussi disjointe, ce qui empêche les nouvelles recrues de pouvoir capitaliser sur l'aide ou l'accompagnement de personnes ayant exercé leur métier dans le passé au sein de l'entreprise. Enfin, il s'agit d'un type de socialisation de « désinvestiture » dans la mesure où les spécificités ou caractéristiques personnelles ou uniques des nouveaux collaborateurs ne sont pas particulièrement favorisées. Reprenant la liste de Van Maanen et Schein (1979), la socialisation individualisée est donc individuelle, informelle, aléatoire, variable, disjointe et de désinvestiture. Nous résumons ces aspects dans le tableau no 12 ci-dessous :

Tableau 12. Classification des tactiques de socialisation (adapté de Jones, 1986, p. 263)

Socialisation institutionnelle	Socialisation individualisée
collective	individuelle
formelle	informelle
séquentielle	aléatoire
fixe	variable
en série	disjointe
investiture	désinvestiture

Les éléments de revue de la littérature que nous venons de présenter sur la socialisation organisationnelle nous ont permis d'identifier certains facteurs indispensables pour étudier les possibles pratiques de socialisation au sein du GP observé. Nous allons notamment nous servir des classifications des procédures organisationnelles de socialisation de Van Maanen et Schein (1979) et des tactiques de socialisation (Jones, 1986) comme grilles de lecture des pratiques que nous allons observer dans le cadre d'un GP. Plus concrètement, nous allons étudier comment la socialisation peut être visible de façon transversale dans des disciplines de GRH, comme le recrutement, l'intégration, la formation ou le développement.

Comme déjà présenté précédemment, Lacaze et Perrot (2010) proposent trois types de domaines de socialisation : l'organisation, le relationnel et le travail, avec des objectifs qui sont rattachés à chacun de ces domaines dans les programmes d'intégration. Notre objectif est

de comprendre comment ces éléments peuvent nous servir pour mieux étudier les GP. Ces auteurs étudient aussi en profondeur les attentes et les impressions de nouveaux collaborateurs ainsi que le décalage avec la perception des entreprises de ces sujets. Cependant, nous n'aborderons pas ce sujet dans notre thèse car ces questions restent en dehors de notre problématique.

Dans cette optique de socialisation, certaines entreprises proposent même de créer un « *effet promotion* » qui, selon Lacaze et Perrot (2010), « *favorise le sentiment immédiat d'intégration, grâce au partage d'une aventure commune à plusieurs recrutés (…) dans des métiers différents, ce qui renforcera (…) l'objectif précédemment évoqué de mise en réseau de compétences complémentaires. Cet accent sur l'effet promotion est d'autant plus facile à jouer que les recrutements sont nombreux et saisonniers* ». (p. 44). Nous chercherons aussi à étudier la possible existence d'un tel effet dans le GP étudié.

En plus de la question exploratoire déjà identifiée plus haut (*quelles sont les pratiques de socialisation présentes dans un GP ?)*, nous synthétisons dans le tableau no 13 ci-dessous les principales possibles tactiques de socialisation organisationnelle présentes dans un GP :

Tableau 13. Grille exploratoire des tactiques de socialisation organisationnelle présentes dans une *Graduate Programme* (inspiré de Van Maanen et Schein, 1979)

Tactiques de socialisation	**Description des tactiques dans un GP**
Collectives ou individuelles ?	
Formelles ou informelles ?	
Séquentielles ou aléatoires ?	
Fixes ou variables ?	
En série ou disjointes ?	
investiture ou désinvestiture ?	

II.5. La GPEC

Nous allons maintenant donner une vision d'ensemble de la discipline de la GPEC, que nous allons aussi considérer comme un domaine transversal RH impactant les pratiques classiques d'un GP : recrutement, intégration, formation et développement. Plus concrètement, nous présenterons des définitions, des objectifs, des disciplines et des méthodes qui concernent la GPEC au sein des entreprises. Nous finirons par présenter de quelle façon ce domaine pourrait contribuer à notre recherche.

Selon Dejoux (2008), la GPEC constitue un dispositif de GRH encadré légalement qui poursuit trois objectifs complémentaires : premièrement, lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ; deuxièmement, anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux Ressources Humaines actuelles ; et troisièmement, dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise.

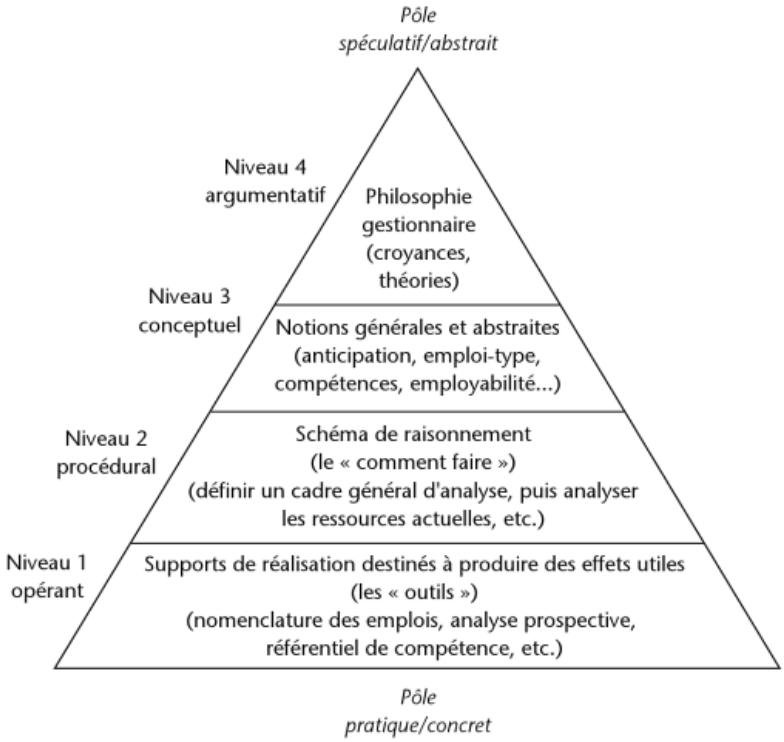
Cela sous-entend que la GPEC se fixe comme objectifs « *d'adapter les compétences aux emplois et à leur évolution, d'optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel et d'accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques* » (Dejoux, 2008, p. 61). Par ailleurs, « *d'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles* » (*Ibid*, p. 62).

Pour ces raisons, il existe trois principaux domaines concernés par la GPEC : la GRH, qui s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs ; le management, qui s'attaque aux compétences collectives des équipes, et enfin la stratégie, qui s'intéresse aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de l'entreprise. La GPEC constitue aujourd'hui *« la norme en terme de gestion de compétences* » (*Ibid*, p.72) et « *s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés, des partenaires sociaux et de l'Etat français* » (*Ibid*, p. 62). Ainsi, la GPEC peut être vue comme un catalyseur d'émotions, un outil de valorisation sociale, un levier d'employabilité et un sujet de négociation collective en fonction de la vision adoptée.

Il existe quatre méthodes ou modalités de mise en œuvre de la GPEC. La méthode quantitative vise à établir une cartographie des compétences et des métiers présents dans une entreprise en étudiant le décalage avec ceux qui seront nécessaires dans le futur. La méthode dite de « *site* » se focalise sur une ou plusieurs populations cibles, par exemple des métiers qui vont disparaitre ou des compétences difficiles à recruter. Les entreprises procèdent à une analyse quantitative et qualitative et établissent les moyens de mise en place des actions nécessaires. La méthode dite de « *gestion de carrières* » vise à optimiser le développement des compétences des salariés en les accompagnant dans leurs parcours professionnels à travers de filières professionnelles. Enfin, la méthode organisationnelle évalue l'impact d'une réorganisation sur les emplois et les compétences. Malgré le caractère très formalisé de la GPEC que nous venons de présenter, il existe peu de travaux qui expliquent l'impact concret de la GPEC sur les jeunes diplômés, ce que nous chercherons à comprendre dans notre recherche.

Gilbert (2011) propose un cadre d'analyse de la GPEC basé sur quatre niveaux : le premier niveau (appelé « opérant ») concerne les outils utilisés en GPEC ; le deuxième niveau (« procédural ») se réfère aux procédures GPEC mises en place ; le troisième niveau (« conceptuel ») fait référence à des aspects plus généraux et abstraits de l'anticipation ; enfin, le quatrième niveau (« argumentatif ») concerne la philosophie profonde de cette démarche. Ces quatre niveaux sont présentés de façon schématique dans la figure no 11 ci-dessous :

Figure 11. Structure de la GPEC comme instrumentation de gestion (Gilbert, 2011, p.66)



Après avoir proposé un aperçu des aspects centraux qui permettent de comprendre le concept de GPEC, nous synthétisons les principaux éléments que nous venons de présenter dans le tableau no 14 ci-dessous :

Tableau 14. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la GPEC

Eléments	Description	Questions exploratoires
Objectifs	Adapter les compétences à l'évolution des emplois et aux évolutions technologiques.	Quels sont les objectifs en termes de GPEC au sein d'un GP ?
Domaines d'application	Les domaines d'application de la GPEC sont la GRH, le management et la stratégie	Quels sont les domaines concernés par la GPEC au sein d'un GP ?
Méthodes de mise en œuvre	Il existe plusieurs méthodes de mise en œuvre de la GPEC : méthode quantitative, méthode de « site », méthode « de gestion de carrières », méthode organisationnelle	Quelles sont les méthodes de mise en œuvre de la GPEC observées au sein d'un GP ?
Niveaux	Il existe quatre niveaux d'analyse de la GPEC : niveau opérant, niveau procédural, niveau conceptuel et niveau argumentatif	Quels sont les niveaux d'analyse de GPEC concernés au sein d'un GP ?

Gilbert et al. (2012) ont récemment établi un lien entre la GPEC et la gestion du talent. Ce lien nous parait intéressant tenant compte du fait que potentiellement, il pourrait s'agir de deux pratiques transversales RH d'un GP, comme l'avons expliqué.

Selon ces auteurs, il y a deux types de logiques institutionnelles qui sont à l'œuvre au sein de la GPEC : les logiques de buts et les logiques de moyens. Les logiques de buts peuvent être à leur tour de deux types : une logique de compétitivité économique d'un côté, visant l'efficacité et l'économie des moyens (efficience) ou une logique de sécurisation de l'emploi de l'autre côté, cherchant à protéger les salariés en favorisant l'employabilité. Les logiques de moyens peuvent être aussi de deux types : une logique « *objectivante* » d'un côté, qui concerne l'ensemble d'une population (plus démocratique mais aussi plus bureaucratique) et une logique « *individualisante* » de l'autre côté, qui concerne une population restreinte au sein d'une organisation (plus méritocratique et « *adhoctratique* »). D'après ces auteurs, c'est à l'intersection entre la logique économique et la logique « *individualisante* » que se trouve le domaine la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010). Ces logiques sont présentées de façon synthétique dans le tableau no 15 ci-après :

Tableau 15. Les quatre logiques de la GPEC (Gilbert et al., 2012, p. 42)

		Logiques de buts	
		Compétitivité économique	Sécurisation de l'emploi
Logiques de moyens	Objectivante	Planification stratégique des ressources humaines (*Human Resource Planning)* Mot-clé : « performance ». Exemples : Wills, Le Louarn, Guérin, 1991	Gestion prévisionnelle de l'emploi Mot-clé : « emploi » Exemples : Mallet, 1991, Vatteville, 2003 ; Thierry, Sauret, 1993.
	Individualisante	Détection et développement des talents (*Talent management*) Mot-clé : « talent » Exemple : Dejoux, Thévenet, 2010	Gestion individualisée des parcours professionnels Mot-clé : « employabilité » Exemple : Dietrich, 2008.

Selon Gilbert et al. (2012) la logique individualiste semble prendre de plus en plus d'importance actuellement: « *de l'approche collective qui avait dominé jusqu'au début des années 1990, elle s'oriente désormais vers une approche individualisée* » (p. 46). Pour Joyeau et Retour (1999, cité par Gilbert et al., 2012), « *l'individualisation des formes de GPEC est une réponse des entreprises à un environnement plus incertain, plus instable* » (p. 46).

II.6. La gestion du talent

A partir de la publication des travaux sur la « *war for talent* » de Chambers et al. (1998) et Michaels et al. (2001), la notion de gestion du talent (« *talent management* » en anglais) suscite un vif intérêt qui ne cesse d'augmenter. Comme le signalent Scullion et al. (2010), la gestion du talent a acquis une acceptation « *mainstream* » par les praticiens ces dernières années. A titre d'exemple, 66% des Présidents-Directeurs Généraux dans le monde souhaitent accorder plus de temps à la gestion du talent[1]. Sur le plan académique, elle constitue aussi une discipline en développement (Dejoux et Thévenet, 2010 **;** Tarique et Schuler, 2010 ; Al Ariss, 2014 notamment).

Selon Dejoux et Thévenet (2010), la gestion du talent constitue une réponse à plusieurs types d'enjeux auxquels les entreprises font face: enjeux démographiques (mondialisation du recrutement et des compétences par exemple), enjeux « *business* » et organisationnels (la GRH comme partenaire du développement des organisations par exemple), enjeux liés à la crise (la gestion du talent comme source d'engagement et d'innovation par exemple) en plus de tous les enjeux humains qui en découlent.

Ces mêmes auteurs soulignent les différences entre le concept de talent et ceux de potentiel et compétence. Nous présentons ces différences de façon synthétique dans les deux tableaux no 16 et no 17 ci-dessous :

[1] *15th Annual Global CEO Survey, PriceWaterhouseCoopers, 2012*

Tableau 16. Différences entre le concept de potentiel et celui de talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle)

Potentiel	**Talent**
Domaine du futur et de la probabilité	Potentiel avéré
Haut potentiel : Personnes dans des postes stratégiques de niveau hiérarchique élevé	Personnes dans des postes stratégiques (sans forcément impliquer un niveau hiérarchique élevé)

Tableau 17. Différences entre le concept de compétence et celui de talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle)

Compétence	**Talent**
Vision large : concerne tous les individus d'une organisation	Vision restreinte : Concerne seulement les individus différents et apportant une valeur ajoutée
Défini par rapport à un référentiel	Défini comme la première place d'un classement donné
Etalonnée sur une échelle	Résultat unique par rapport au classement donné
Dans les deux cas : concepts tournés vers l'action, validés par autrui et comportant des logiques de résultat et de performance	

Malgré le développement de cette discipline, nous constatons qu'il n'existe pas à ce jour de définition communément acceptée de la gestion du talent. En effet, selon Lewis et Heckman (2006), il existe un manque « *dérangeant* » de clarté concernant la définition, le périmètre et les objectifs de la gestion du talent. S'appuyant sur une étude détaillée de la littérature, ces auteurs identifient trois courants de pensée du terme de gestion du talent. La première assimile gestion de talent aux ressources humaines de façon large, la deuxième l'assimile à la littérature de la planification RH et enfin la troisième fait référence à la gestion des personnes spécialement performantes ou « *A players* ». Collings et Mellahi (2009) ajoutent une quatrième signification, celle des « *postes clés* », définis comme ceux qui ont le potentiel d'impacter l'avantage compétitif d'une l'entreprise. Jusqu'à présent, la troisième proposition de Lewis et Heckman (2006) est la plus communément utilisée en littérature, encourageant les organisations à centrer leurs efforts en termes de gestion du talent sur les individus apportant le plus de valeur à l'entreprise.

Nous retrouvons donc dans la littérature deux façons différentes de comprendre la gestion du talent. La première est considérée plus « démocratique » car elle implique que tous les individus ont des talents qu'ils peuvent mettre au service des entreprises. La deuxième

conception de la gestion du talent est plus élitiste, se concentrant exclusivement sur les profils qui peuvent apporter le plus de valeur à la banque, dans le sens de Lewis et Heckman (2006).

Dans cette optique, Dejoux et Thévenet (2010) expliquent que la gestion du talent suppose une rupture avec la logique des hauts potentiels (Bournois, 1998), dans la mesure où la cible et les objectifs des deux démarches sont différents. Leurs idées sont résumées dans le tableau no 18 ci-après :

Tableau 18. Différences entre la gestion des hauts potentiels et la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle)

Gestion des Hauts Potentiels	**Gestion du Talent**
Définition : Personnes potentiellement capables d'occuper les niveaux de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise	Définition : Le talent est une combinaison rare de compétences rares
Domaine du futur et de la probabilité	Potentiel avéré
Haut potentiel : Positions stratégiques avec position hiérarchique élevée	Talent : Positions stratégiques sans position hiérarchique élevée
Quelques catégories de personnes pouvant prétendre à devenir des dirigeants	Présent dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'entreprise
Des compétences recherchées assez cadrées et spécifiques : excellents techniquement et des capacités managériales	Cadre moins formel : palette de compétences plus large et vitesse de déploiement du talent « à géométrie variable »
Obligation pour ces personnes de se développer et de grandir afin de produire ce qui est attendu d'eux	

Tenant compte des enjeux internationaux actuels des organisations, le terme « *global talent management* » (Tarique et Schuler, 2010 ; Scullion et al., 2010) se développe de plus en plus en tant que « *new multidisciplinary field of enquiry which has emerged in recent years as a key strategic issue for multinational corporations* » (Scullion et al., 2010, p. 106). Il est defini de façon plus détaillée par ces acteurs de la façon suivante: « *Global talent management includes all organizational activities for the purpose of attracting, selecting, developing, and retaining the best employees in the most strategic roles (those roles necessary to achieve organizational strategic priorities) on a global scale. Global talent management takes into account the differences in both organizations' global strategic priorities as well as the differences across national contexts for how talent should be managed in the countries where they operate* » (*Ibid*).

Stahl et al. (2007) analysent les meilleures pratiques du marché qui répondent à ces objectifs du « g*lobal talent management* ». Pour ces auteurs, l'avantage concurrentiel de cette gestion dépend avant tout d'un alignement clair entre les pratiques, les valeurs et la stratégie d'une entreprise donnée.

Mais alors, comment explorer concrètement le « *répertoire des pratiques organisationnelles* » (Mirallès, 2007, p. 38) que constitue la gestion du talent ? Selon Thévenet et Vercoustre (2009), « *une véritable approche des talents exige non seulement l'individualisation de chacune de ces pratiques, mais surtout la composition d'un bouquet de pratiques organisées, combinées* » (p. 423). Nous sommes donc obligés de nous interroger sur toutes les composantes qui pourraient constituer ce « bouquet ». Pour ce faire, nous avons recensé dans la littérature les principaux objectifs et démarches de la gestion du talent dans les organisations, que nous recensons dans le tableau no 19 ci-dessous :

Tableau 19. Objectifs et démarches de la gestion du talent recensées dans la littérature

Objectifs	**Auteurs**
Attirer	Dejoux et Thévenet, 2010 ; Naschberger, 2010 ; Thévenet et Vercoustre, 2009 ; Scullion et al., 2010 ; Stahl et, al., 2007 ; Tarique et Schuler, 2010 ; Beechler et Woodward, 2009
Détecter	Naschberger 2010 ; Thévenet et Vercoustre, 2009
Recruter	Dejoux et Thévenet, 2010 ; Beechler et Woodward, 2009
Sélectionner	Scullion et al., 2010 ; Stahl et al., 2007
Former	Naschberger, 2010
Fidéliser	Dejoux et Thévenet, 2010 ; Naschberger, 2010
Retenir	Thévenet et Vercoustre, 2009 ; Scullion et al., 2010 ; Stahl et al., 2007 ; Tarique et Schuler, 2010 ; Beechler et Woodward, 2009
Développer	Dejoux et Thévenet, 2010 ; Thévenet et Vercoustre, 2009 ; Scullion et al., 2010 ; Stahl et al., 2007, Tarique et Schuler, 2010, Beechler et Woodward 2009
Motiver	Beechler et Woodward, 2009
Reconnaitre la contribution des « *talents* »	Dejoux et Thévenet, 2010 ; Mirallès, 2007 (qu'il appelle « *scouting* »)
et **planifier les successions**	McDonnell et al., 2010 ; Lepak et Snell, 1999

Malgré ce large éventail d'objectifs et démarches recensés, nous sommes surpris de constater que l'intégration n'est pas un domaine mis en avant par la littérature comme faisant partie de la gestion du talent.

Aucun des éléments que nous venons de lister n'est nouveau au sein de la GRH. Pourtant, « *quand chacun s'accorde à utiliser un mot peu utilisé auparavant, c'est généralement que*

des problèmes nouveaux se posent qui demandent d'aborder les problèmes de gestion de manière différente » (Thévenet et Vercoustre, 2009, p. 420). Effectivement, comme le signalent ces auteurs, l'apparition et progression de ces concepts dans les discours et actions des managers n'est donc « pas anodine ».

Mais alors, comment approcher ce large éventail de démarches dans le but d'étudier la gestion du talent de façon homogène ? En nous inspirant de Dejoux et Thévenet (2010), nous allons regrouper tous les éléments que nous avons présenté en quatre grandes familles thématiques qui nous permettront de mieux étudier le sujet : la sélection (incluant les démarches visant à attirer, détecter, recruter et, justement, sélectionner), la formation des populations concernées, le « développement RH » (démarches visant à fidéliser, retenir, motiver et, justement, développer) et enfin, la gestion de carrière (démarches visant à motiver, reconnaitre la contribution et planifier la succession des « *talents* » d'une entreprise).

En plus de cette liste, centrée sur des démarches de GRH, deux autres objectifs de la gestion du talent sont mis en avant par plusieurs auteurs (notamment Dejoux et Thévenet, 2010) : comparer les démarches de gestion du talent avec celles des concurrents et prendre en compte le contexte dans la conception et mise en place de ce type d'actions. Nous garderons aussi ces éléments à l'esprit dans notre étude.

Enfin, Prud'homme et Bournois (2008) soulignent aussi le lien entre les talents et les communautés virtuelles, qui constituent une opportunité pour les entreprises de rendre plus agile et fluide leur fonctionnement grâce au profil de ces personnes et à leurs connaissances des nouvelles technologies.

Dans le but d'explorer de possibles pratiques de gestion du talent au sein du GP, nous les confronterons de façon systématique à la gestion courante des autres jeunes diplômés de l'entreprise, espérant que cela contribue à souligner les spécificités de cette gestion du talent. Les éléments de revue de la littérature que nous venons de présenter devraient donc pouvoir nous permettre d'étudier des possibles pratiques de gestion du talent au sein du GP. Nous synthétisons ci-après dans le tableau no 20 les principaux éléments que nous venons d'exposer :

Tableau 20. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la gestion du talent

Eléments	Questions exploratoires
Objectifs	Quels sont les objectifs de la gestion du talent ?
Pratiques de sélection	Quelles pratiques de sélection peuvent constituer de la gestion du talent ?
Pratiques de formation	Quelles pratiques de formation peuvent constituer de la gestion du talent ?
Pratiques de développement RH	Quelles pratiques de développement qui peuvent constituer de la gestion du talent ?
Pratiques de gestion de carrière	Quelles pratiques de gestion de carrière qui peuvent constituer de la gestion du talent ?

Synthèse du chapitre II : La dynamique d'un *Graduate Programme* « comme pratique »

Comme nous l'avons vu, il existe très peu de recherches étudiant les GP de façon spécifique, malgré la forte ascension de ces programmes sur le marché de l'emploi. Les différents domaines de la gestion des *Graduates* sont étudiés de façon trop cloisonnée, ce qui constitue un décalage avec les pratiques plus transversales observées sur le marché. De plus, cette littérature ne s'intéresse pas aux raisons, aux modalités concrètes de mise en place ni aux acteurs en charge de cela, questions auxquelles la SCP devrait pouvoir nous aider à répondre.

Nous avons ensuite exploré dans ce chapitre les différents domaines de la GRH qui pourraient constituer des pratiques d'un GP du point de vue de la SCP. Nous avons étudié aussi bien des domaines classiques de la GRH tels que le recrutement, l'intégration, la formation ou le développement, que des domaines plus transversaux, notamment la socialisation, la GPEC et la gestion du talent. Nous synthétisons ces sujets dans le tableau no 21 ci-dessous :

Tableau 21. Possibles pratiques RH du *Graduate Programme* étudié du point de vue de la Stratégie comme Pratique

Possibles pratiques RH du GP	**Définition**	**Exemples**
Recrutement	Opération ayant pour but de pourvoir un poste ou action d'engager du personnel.	Des mises en situation comme partie du processus de recrutement
Intégration et formation	Ensemble des démarches et dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés dans le but de répondre à un écart de compétences.	Formations techniques (par exemple concernant les connaissances financières)
Développement	Ensemble de dispositifs de suivi et d'accompagnement des salariés visant à favoriser leur fidélisation et leur employabilité	Projets transversaux de développement proposés aux salariés
Socialisation	Intégration des nouveaux collaborateurs dans les organisations (Perrot, 2008)	Séminaire d'intégration proposé à tous les jeunes diplômés intégrant une entreprise
GPEC	Dispositif cherchant à lier les besoins RH à la stratégie et à anticiper les besoins futurs d'emplois et de compétences (Dejoux, 2008)	Politique de jeunes diplômés basée sur une cartographie prospective de compétences
Gestion du Talent	Activités organisationnelles cherchant à attirer, sélectionner et fidéliser les meilleurs profils dans les postes les plus stratégiques des entreprises (Scullion et al., 2010)	Système de mentorat encadré par des dirigeants

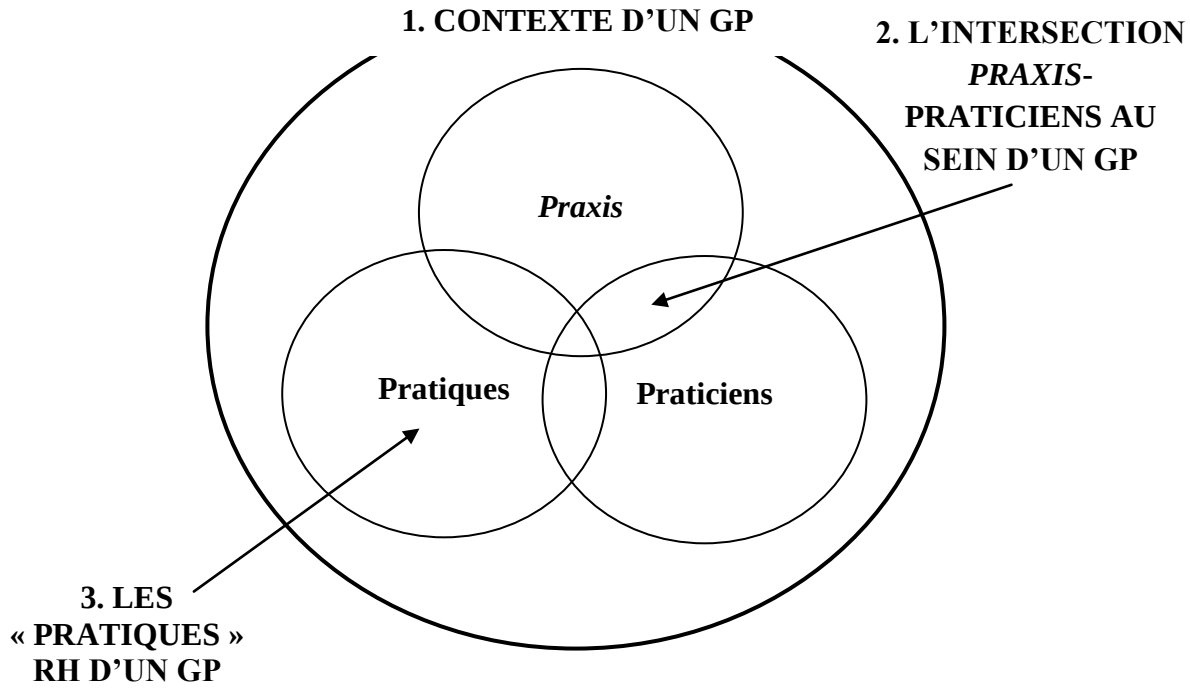
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET PROBLEMATIQUE

Nous avons exposé au long de cette première partie notre volonté de mobiliser le courant de la Stratégie comme Pratique (SCP) pour étudier les *Graduate Programmes* (GP) comme objet de recherche au sein du champ de la GRH. Cette démarche vise à répondre au manque de littérature concernant ces programmes, pourtant devenus incontournables sur les marchés internationaux de recrutement des jeunes diplômés.

Pour ce faire, nous avons identifié dans le premier chapitre trois principaux points d'attention ou sujets d'étude au sein du *faire stratégique* (Seidl et al., 2006). Le premier de ces points est le contexte qui permet d'expliquer la forte expansion de ces programmes. Le deuxième sujet d'étude est la *praxis* des praticiens dans l'élaboration de ces programmes. Enfin, le dernier point d'attention est composé des pratiques mêmes de ce type de programmes. Nous avons ainsi développé dans le deuxième chapitre des grilles d'étude qui nous permettront d'explorer ce dernier sujet dans notre terrain de recherche. Nous pensons notamment à l'étude de domaines classiques de la GRH tels que le recrutement, l'intégration, la formation ou le développement, mais aussi à des domaines plus transversaux, notamment la socialisation, la GPEC et la gestion du talent.

Chacun de ces trois sujets d'étude présente un fort intérêt pour notre thèse de façon séparée. Cependant, c'est en les combinant que nous aurons une vision encore plus riche et complète de GP. Nous représentons graphiquement dans la figure no 12 ci-après la dynamique existante entre ces sujets :

Figure 12. Nos trois points d'attention d'un *Graduate Programme* du point de vue de la Stratégie comme Pratique (inspiré de Seidl et al., 2006)



En nous basant sur ces divers éléments, nous formulons notre problématique ainsi:

Le *Graduate Programme* « comme pratique » : quelle dynamique de mise en place ?

Cette problématique peut se décliner dans les questions de recherche suivantes, qui découlent de notre revue de la littérature :

- Le GP, pourquoi ? : Quel est le **contexte** qui explique l'émergence et la multiplication du *Graduate Programme* sur le marché des jeunes diplômés ?
- Le GP, comment ? : Quelles ***praxis*** des **praticiens** sont à l'origine de la fabrique de ce programme ?
- Le GP, quoi ? Quelles sont les « **pratiques »** RH qui nourrissent un *Graduate Programme* ?

Après avoir reformulé notre problématique en vue des conclusions de notre revue de la littérature, nous allons présenter dans la partie suivante notre stratégie de recherche.

DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE DE RECHERCHE

CAS UNIQUE ET METHODOLOGIE DUALE

La deuxième partie de cette thèse a pour objectif de présenter notre stratégie de recherche, conçue pour répondre de façon optimale à notre problématique et à nos questions de recherche.

Le chapitre III va être consacré à la description de notre terrain de recherche. Plus concrètement, nous commencerons par présenter le secteur de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) dans lequel se déroule notre recherche et plus particulièrement l'entreprise que nous étudions. Ensuite, nous présenterons le lancement d'un GP dans cette organisation en nous attardant sur la description de l'équipe RH en charge de ce projet.

Le chapitre IV abordera notre positionnement épistémologique et le design de notre recherche. Ce design sera basé sur une étude de cas unique (Yin, 1991) et une méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990). Notre démarche de collecte et traitement de données sera ainsi basée sur les deux phases de notre méthodologie duale : une première phase longitudinale basée sur une étude documentaire (Miles et Huberman, 2003) et sur l'observation participante (Adler et al. 1986), et une deuxième phase à caractère rétrospectif, qui s'appuiera sur des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005).

CHAPITRE III : LA MISE PLACE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* DANS UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT FRANÇAISE

PRESENTATION DU TERRAIN

Ce chapitre est consacré à la présentation du terrain choisi pour mener notre recherche. Nous abordons d'abord le secteur de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) et l'entreprise dans laquelle notre recherche a eu lieu (III.1). Ensuite, nous présentons le projet de refonte de politiques de gestion de jeunes diplômés de cette entreprise au niveau mondial, sur lequel se base cette thèse (III.2). Enfin, nous présentons l'équipe RH en charge de ce projet et son rôle moteur dans l'impulsion de la mise en place de ce programme (III.3).

III.1. Le secteur et l'entreprise étudiés

Nous avons réalisé une étude de cas intra-site (Miles et Huberman, 2003), concernant donc un seul site et une seule étude de cas. Notre choix s'est porté sur une Banque de Financement et d'Investissement de la place parisienne. Les praticiens de ce secteur utilisent souvent l'acronyme BFI ou le terme « banque d'affaires » pour marquer ainsi les différences avec d'autres types de banques telles que la banque de détail ou la banque privée. Nous allons d'abord donner une définition des BFI et nous expliquerons par la suite les raisons qui nous ont amenés à choisir ce terrain pour notre recherche.

Pour Fleuriet (2010), une BFI est une banque qui centralise des activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution concernant les opérations de haut de bilan (introduction en Bourse, émission de dette, fusion/acquisition) de grands clients « corporate » d'une BFI, tels que des entreprises, des investisseurs ou des États. Le plus souvent, on différentie trois types d'activités au sein des BFI : le « Corporate Finance » (finance d'entreprise), les « Global Capital Markets » (marchés financiers), et la « Structured Finance » (opérations de financement).

Le fait d'avoir choisi une BFI comme terrain de recherche peut être expliqué par deux raisons. Premièrement, nous nous sommes concentrés sur notre objectif de compréhension du

phénomène d'émergence d'un GP et, comme le signale Malot (2010), la BFI reste le secteur de référence pour ce type de programmes. Ce choix nous a donc semblé tout à fait pertinent par rapport à notre objet de recherche.

La deuxième raison qui nous a amené à choisir ce terrain est l'opportunité que nous avons eu de travailler dans l'équipe en charge de la gestion des jeunes diplômés au sein de cette BFI le temps de mener notre recherche. Cela nous a permis d'avoir un accès privilégié à cet univers et d'obtenir un accord pour qu'elle devienne notre terrain de thèse. En échange de cette opportunité, l'organisation a souhaité rester confidentielle et que son nom ne soit pas cité dans ce travail, promesse que nous tenons à honorer.

Plus concrètement, cette entreprise était en train de lancer le premier GP mondial de son histoire. La possibilité d'assister au lancement de ce projet a constitué pour nous en effet une grande opportunité de terrain, car il s'agissait d'une des rares BFI sur le marché à ne pas proposer un GP au moment où nous avons commencé notre recherche. Nous avons ainsi eu la possibilité d'observer en détail l'ensemble du processus d'élaboration et déploiement d'un GP au sein d'une BFI, depuis ses balbutiements jusqu'à sa mise en place ; depuis sa genèse à l'arrivée des premiers *Graduates* dans l'entreprise, presque un an et demie plus tard.

De façon plus générale, nous observons que la banque constitue un secteur avec une forte pénurie de profils spécialisés, spécialement au sein de la population concernée par les GP. Par exemple, la Fédération Bancaire Française explique que 64% des recrutements à venir dans le secteur concernent des jeunes de moins de trente ans[1]. Parallèlement, des enquêtes spécialisées sur les attentes des jeunes diplômés signalent que l'industrie bancaire est devenue de moins en moins attirante pour cette population. Pour ces raisons, la banque en général et la BFI en particulier constituent un terrain riche et pertinent pour notre recherche.

L'organisation sur laquelle se base cette étude est donc une Banque de Financement et d'Investissement française. Elle compte près de dix mille collaborateurs dans le monde et elle est basée dans plus de trente pays. Elle est présente dans les grandes places financières mondiales telles que New York ou Hong Kong mais sa principale zone d'activité reste l'Europe, avec une présence importante dans plusieurs capitales parmi lesquelles se

[1] Les chiffres de recrutement dans les banques, Fédération Bancaire Française, mai 2013

distinguent Londres et Paris, où se trouve son siège. Cette BFI fait partie d'un groupe bancaire plus important comptant plus de cent cinquante mille collaborateurs dans le monde, basés dans plus de quatre-vingts pays. Nous tenons à être très succincts dans notre description de l'entreprise dans le but de préserver son anonymat.

III.2. Le projet étudié

Notre thèse portera concrètement sur le projet de refonte de l'« offre RH » (Panczuk et Point, 2008) de l'entreprise pour les jeunes diplômés, appelée « offre *Graduate* » par l'organisation. Cette nouvelle offre vise à être proposée à tous les jeunes diplômés recrutés par l'entreprise au niveau mondial. Il nous parait important de préciser à ce stade que ce projet de refonte comportait plusieurs chantiers différents. Cependant, dans le but de répondre au mieux à notre problématique et d'assurer la cohérence de notre recherche, nous avons étudié exclusivement le travail sur l'élaboration et la mise en place du GP de l'entreprise, laissant donc de côté les autres initiatives RH concernées par cette refonte. Pour cette raison, à partir de maintenant le terme « projet » fera exclusivement référence au travail de l'entreprise autour de leur nouveau GP.

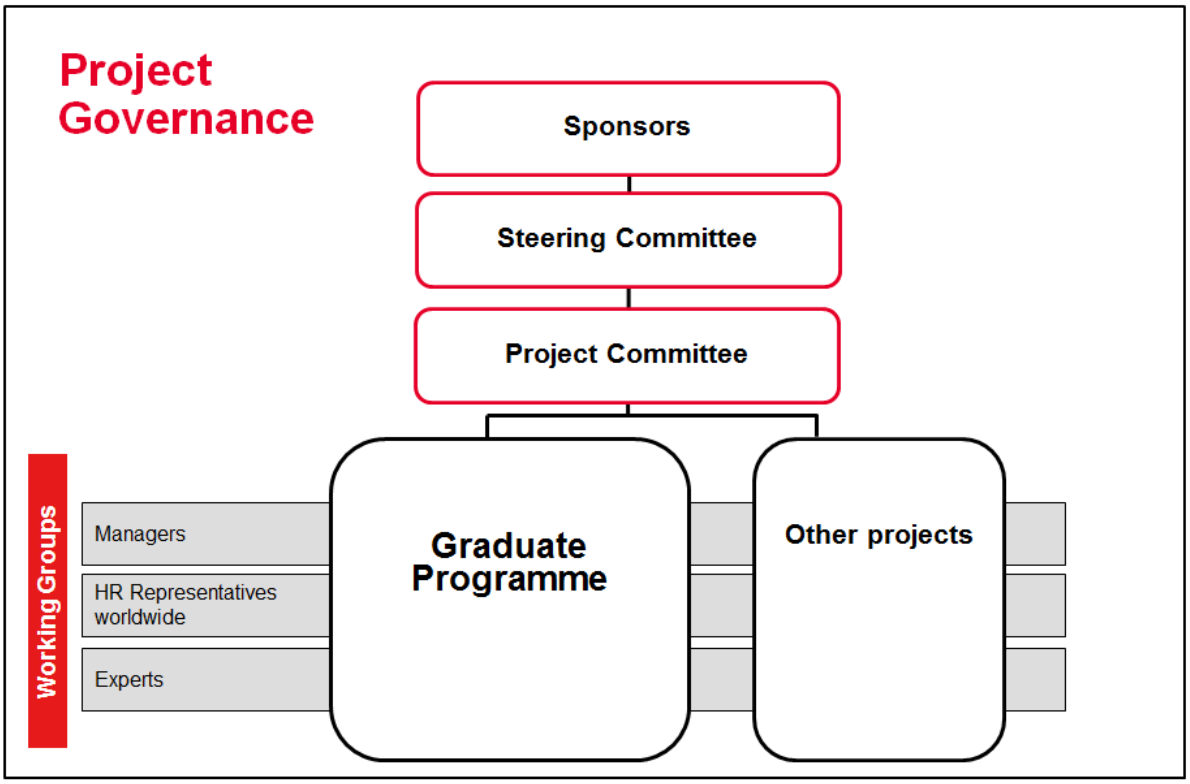
Cette BFI avait proposé de façon ponctuelle des GP ou des offres similaires dans le passé, mais de façon décentralisée et concernant un nombre limité de lignes métier, des pays et des postes. En 2009, année où nous avons commencé notre observation, cette entreprise ne proposait pas de GP et son offre pour les jeunes diplômés se basait essentiellement sur des offres de stages, de VIE (Volontariat International en Entreprise) et des CDI (contrats à durée indéterminée) dans ses principaux métiers, aussi bien en France qu'à l'international.

Le projet de lancement d'un tel programme a un double objectif pour l'organisation : d'une part, lui permettre d'attirer et intégrer avec succès un vivier de profils internationaux de haut niveau ; d'autre part, de développer une « image employeur » (Martin et al., 2011) attractive. Nous nous sommes concentrés spécialement sur les phases de conception, validation, organisation et lancement du projet car ce sont celles qui répondent au mieux à nos questions de recherche concernant l'émergence des GP.

Nous nous retrouvons donc devant un projet pionnier au sein de cette organisation. Nous l'avons évoqué, l'entreprise avait déjà proposé de façon ponctuelle des GP dans le passé, mais ils avaient un périmètre national ou au maximum régional, et concernaient un nombre très limité d'activités. Ce nouveau GP, visant à couvrir l'ensemble de ses activités et ses régions dans le monde, a donc un périmètre et une ambition tout à fait différents que les initiatives précédentes.

Au sein de ce nouveau programme, la fonction RH va bien entendu avoir un rôle absolument central. Comme nous le verrons dans la présentation de nos résultats, ce sont en effet les praticiens RH qui sont à l'origine de ce projet et qui ont piloté sa mise en place pour le compte du Comité Exécutif de la BFI. Cette équipe a donc pour mission de faire le lien entre les dirigeants et le reste de membres de cette banque en ce qui concerne l'élaboration et le déploiement de ce programme. Bien qu'elle pilote l'ensemble du projet, l'équipe RH dirige son activité plus concrètement depuis l'instance appelée « *Project Committee* », qui met en relation le « *Steering Commitee* » (ou comité de pilotage) avec le reste des parties prenantes dans l'organisation. Dans le but d'illustrer ce point de façon graphique, nous présentons dans la figure no 13 ci-dessous la gouvernance du projet, qui est présentée de la façon suivante dans un document officiel utilisé par l'entreprise :

Figure 13. Gouvernance du projet telle que présentée lors d'un comité de pilotage



(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010[1])

Comme nous le voyons, le projet comporte d'autres chantiers (« o*ther projects* ») en plus du GP, par exemple le lancement d'un programme de « *summer internships* »[2] ou l'enrichissement de l'accompagnement RH proposé à tous les jeunes diplômés rejoignant la banque. Cependant, le GP est sans aucun doute l'élément le plus important pour l'entreprise, à la fois en termes de charge de travail et de priorité pour l'organisation.

Comme le présente la figure no 12 ci-dessus, le projet est présidé par deux sponsors. Le premier est le DRH de la BFI et le second le responsable mondial du département « *Global Finance* », la ligne accueillant le plus de *Graduates* au sein de la BFI. Ces deux personnes ont été invitées à être sponsors par la responsable du département « *Talent Management and People Development* » au sein duquel a été géré ce programme. La constitution de la gouvernance du projet sera détaillée ultérieurement lors de la présentation de nos résultats. Le

[1] Tableau modifié pour le rendre anonyme

[2] Les « *summer internships* » sont définis par l'entreprise de la façon suivante: « *A summer internship is a 10-12 week internship offered to students in the summer preceding their final year of study. This summer internship is offered to students whose CVs were selected. It begins with a collective training that lasts about a week. The goal of this internship is to attract the brightest students hoping they will join the company's Graduates Programme the following year* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010)

rôle de ces sponsors a été expliqué de la façon suivante dans un document officiel sur le projet :

> « *Rôle du Sponsor du projet :*
>
> • *S'assurer du niveau approprié d'adhésion et soutien au projet, et être le responsable ultime du succès du programme,*
> • *Définir les orientations stratégiques du programme*
> • *Valider le budget général et les prochaines étapes du projet*
> • *Résoudre des problèmes et prendre les décisions clés du projet*
> • *Prendre les décisions* « *GO / NO GO* » »
>
> (Comité de pilotage, extrait, juin 2010, traduction personnelle)

Comme nous le voyons, l'instance qui reporte aux sponsors est le « *Steering Committee »* ou comité de pilotage. Il est composé par dix dirigeants de l'organisation qui représentent le Comité Exécutif de la BFI dans la prise de décisions sur le programme. La composition de ce comité couvre l'ensemble des lignes métier et de régions concernées par ce projet. Comme nous l'expliquerons plus en détail lors de la présentation de nos résultats, ces personnes ont été choisies par l'équipe RH en charge du projet et validées par les sponsors. Ce comité est l'instance ultime de suivi, pilotage et décision du projet observé. Elle a donc pour mission de « *se prononcer sur les décisions clés et points de blocage, être des relais de communication et d'opinion dans leurs lignes, et exercer du lobbying. Assumer leurs décisions vis-à-vis de l'EXCO* » (Document de *brief* interne des acteurs impliqués, extrait, avril 2010). Les responsabilités de cette instance, validées par le comité de pilotage, sont les suivantes :

> « • *Suivre et piloter de façon générale le progrès global du projet*
> • *Se prononcer sur les orientations et décisions clés du projet*
> • *Valider le périmètre des initiatives*
> • *Suivre les risques liés au programme*
> • *Résoudre et valider des problèmes* »
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010, traduction personnelle)

Sous le comité de pilotage, nous trouvons dans l'organigramme le « *Project Committee »* ou comité de projet, qui est un « *comité opérationnel pre-validation utilisant l'input des experts*

et les relais du projet pour designer et faire implémenter l'ensemble des contenus du programme. Ils soulèvent en plus les points de blocage et décisions clés qui seront présentés au Steering Committee (comité de pilotage) » (Document de *brief* interne des acteurs impliqués, extrait, avril 2010). Ce comité est composé des trois personnes de l'équipe RH en charge du projet, de la responsable de la formation de la BFI et de la responsable du département « *Talent Management and People Development* » auquel appartiennent toutes ces activités. Les responsabilités de cette instance, validées par le comité de pilotage, sont les suivantes :

> « *• Suivre et piloter de façon concrète le progrès global du projet*
> *• Piloter les interactions entre toutes les parties prenantes du projet (aussi bien RH que business)*
> *• Résoudre des problèmes et confirmer les décisions clés* »
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010, traduction personnelle)

Comme nous le voyons dans la figure no 13 (cf. page 93) présentant la gouvernance du projet, il existe aussi des groupes de travail qui alimentent le projet de façon transversale. Ces « *working groups* » sont de trois types : des managers, des « *HR representatives worldwide* » et des experts. Sous le terme « managers », l'entreprise fait référence à un groupe de collaborateurs qui sont spécialement familiers avec le concept de GP et que l'équipe RH va solliciter pour apporter des nouvelles idées ou enrichir celles sur lesquelles l'équipe travaille. Plus concrètement leur mission est la suivante : « *apporter leur vision terrain dans les réflexions, et contribuer au design de notre futur Graduate Programme (qui répondra à leur besoin en tant que manager). Ils seront consultés sur des sujets tels que la formation du programme, les rotations, etc.* » (Document de *brief* interne des acteurs impliqués, extrait, avril 2010). L'apport de groupes au projet est résumé par un des chefs de projet de la façon suivante :

> « *L'avantage de ces groupes de travail est que, finalement, nous avons énormément de savoir-faire chez nous, mais l'urgence du quotidien fait que nous ne soyons pas toujours en mesure de l'exploiter. L'idée ici est de rassembler des personnes ayant été impliquées dans le passé dans des Graduate Programmes dans d'autres institutions, soit en tant que managers soit en tant que Graduates eux-mêmes et de réfléchir avec eux sur la façon selon laquelle nous pouvons avancer dans un chantier aussi vaste que*

> *la mise en place d'un nouveau Graduate Programme mondial. En général, ce qu'on fait c'est amener quelques questions concrètes que nous nous posons sur des sujets spécifiques comme la façon de recruter ou les contenus à proposer dans la formation. Cela nous permet de profiter de leurs expériences passées sur le sujet* ». (Chef de projet de l'équipe RH, reconstitution de témoignage lors d'une réunion informelle, septembre 2010)

Les « *HR representatives worldwide* » sont les « relais » RH de l'équipe observée dans les lignes et les régions concernées par le projet. Il s'agit principalement de gestionnaires RH en charge d'une population donnée au sein de la BFI, et qui ont pour mission d'« *être garants du déploiement des projets dans chaque ligne/région et être vecteur de communication* » (Document de *brief* interne des acteurs impliqués, extrait, avril 2010). En termes de régions, les principaux échanges entre l'équipe RH et ses collèges ont lieu à Paris ou avec des équipes basées à Londres, à Hong Kong et à New York.

Enfin, le dernier « *working group »* est composé par des experts de sujets techniques qui concernent les GP, par exemple des spécialistes en fiscalité ou en rémunération. De manière générale, tous ces groupes de travail ont les missions suivantes :

> « • *Contribuer à définir le contenu général commun au Graduate Programme*
> • *Contribuer à élaborer et finaliser ce contenu*
> • *Valider l'ensemble de documents et contenus concernant le programme* »
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010, traduction personnelle)

III.3. L'équipe étudiée

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons décidé de nous focaliser sur l'équipe « *Graduate Policies & Programmes* » de la BFI, responsable des politiques et programmes à destination des jeunes diplômés au niveau mondial. En effet, elle a pour objectif d'attirer, recruter, développer et fidéliser les meilleurs jeunes diplômés au niveau mondial pour le compte de la banque. Au sein de l'entreprise, c'est donc cette équipe qui pilote l'élaboration et la mise en place du GP observé.

Cette équipe est dirigée par un manager qui coordonne l'ensemble de ses activités. Cette personne a plus de vingt ans d'expérience RH au sein de l'entreprise, et dispose donc d'une bonne connaissance des métiers et du fonctionnement de l'organisation. L'équipe est également composée de deux « *chefs de projet RH* », qui ont, au démarrage de notre observation, respectivement quatre et sept ans d'expérience RH dans l'entreprise. D'un point de vue opérationnel, ces deux personnes sont en charge des différents projets que l'équipe met en place au niveau mondial. Cette équipe est supervisée par la responsable mondiale du département « *Talent Management and People Development* » de la BFI, qui coordonne aussi les activités de formation et de gestion du talent pour l'ensemble de la BFI. Ces quatre personnes ont donc été les plus impliquées dans la mise en place de ce GP au sein de l'entreprise.

Il nous parait important de préciser que nous avons appartenu à cette équipe à temps plein pendant toute la durée du projet observé, ce qui explique le caractère longitudinal d'une partie de notre design de recherche, comme nous le présenterons dans le chapitre suivant. Plus concrètement, nous avons eu au sein de cette équipe un double positionnement : contributeur au projet en tant que praticien en GRH et meneur d'une « *observation participante quotidienne* » (Leonard-Barton, 1990). Nous sommes conscients que notre exposition prolongée au terrain a pu générer des biais dans notre travail de recherche, biais que nous avons cherché à minimiser dans notre design méthodologique. Cependant, nous pensons avant tout que ce type de présence sur notre terrain nous a donné accès à des données et informations inaccessibles à des chercheurs dans des conditions normales. Nous pensons par exemple à des documents confidentiels ou des réunions avec des membres du Comité Exécutif de l'entreprise, ce qui a sans aucun doute contribué à une compréhension plus fine et profonde du sujet étudié.

La présentation de la mission de l'équipe « *Graduate Policies & Programmes* » de cette BFI a été formulée de la façon suivante dans un document officiel de l'entreprise :

> « *L'équipe Graduate Policies & Programmes a pour vocation de concevoir, développer et mettre en place des programmes destinés à attirer, développer et fidéliser des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur pour la BFI au niveau mondial. Cette mission a pour objectif d'assurer la relève et de faire face au turnover naturel des effectifs de la BFI dans un environnement tourmenté, complexe et de plus*

en plus précaire. En tant que pôle d'expertise, l'équipe Graduate Policies & Programmes doit suivre régulièrement l'activité sur le marché des Graduates ainsi que les actions de nos concurrents sur ce marché. Pour réussir dans sa mission, l'équipe Graduate Policies & Programmes doit être un pôle :

- *Dynamique, solidaire et qui connaît clairement ses objectifs,*
- *Informé des tendances du marché de l'emploi des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (DES) et de leurs attentes,*
- *Qui a des contacts externes au sein d'entreprises qui développent des actions /programmes à destination des DES,*
- *Qui connaît la stratégie du groupe en matière de relation avec les écoles cibles,*
- *Sollicite les pôles de gestion RH pour connaître leurs besoins concernant les DES,*
- *À vocation internationale qui travaille en étroite relation avec les régions en Europe, les Amériques et l'Asie.*
- *Qui travaille régulièrement avec les équipes du Campus management du groupe pour mener à bien sa mission. »*

(Présentation interne de la stratégie de l'équipe « *Graduate Policies & Programmes* », extrait, janvier 2010)

Concrètement, cette équipe a pour mission de développer une nouvelle offre avec les objectifs suivants : « *Recruter des Graduates ayant un profil international, constituer un vivier de talents et renforcer notre image d'employeur de choix auprès du marché des Graduates* » (*Ibid*). Concernant plus précisément le projet d'élaboration et mise en place d'un GP, le rôle de cette équipe est défini de la façon suivante dans une des présentations initiales du projet :

« *L'équipe projet est en charge de l'exécution et de la mise en place réussie du projet. Plus concrètement, l'équipe projet :*

- *Coordonne les différents groupes de travail du projet et assure la cohérence de ces derniers*
- *Pilote la progression du projet concernant le budget et les livrables et résultats attendus*

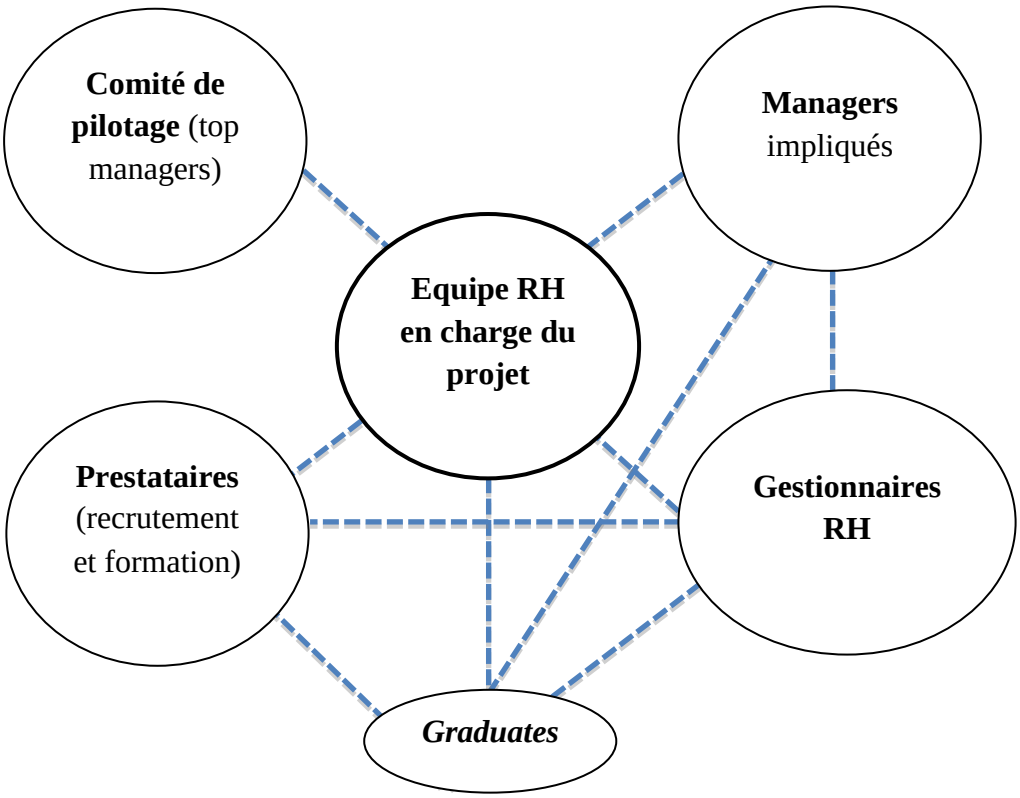
- *Prépare les réunions du projet, rédige les compte-rendus et informe les parties prenantes de la progression du projet*
- *Est en contact avec les parties prenantes pour s'assurer de la validation des principaux livrables*
- *Gère la communication du projet*
- *Valide les livrables produits par les contributeurs ou experts concernant le design et le déploiement du Graduate Programme*
- *Identifie des possibles alertes et les fait remonter aux Sponsors* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010, traduction personnelle)

Comme nous le voyons, ces missions semblent être complètement en phase avec la *praxis* de « organiser et déployer le changement » que nous avons identifié lors de notre revue de la littérature, ce qui nous conforte dans ce choix. De plus, comme nous le verrons dans la présentation des résultats, cette équipe mènera aussi des missions clés dans la conception, l'argumentation et la validation de ce programme par le Comité Exécutif.

Les praticiens RH de l'équipe observée ont donc un rôle central au sein de ce projet. D'ailleurs, en plus de la gouvernance présentée, le projet impliquera une multitude d'interactions entre les différentes parties prenantes du projet, qui seront coordonnées par cette équipe. Plus concrètement, elle est en relation de façon quotidienne avec un grand nombre d'acteurs dans l'organisation, tels que des dirigeants, des membres du comité de pilotage ou d'autres opérationnels RH. De même, cette équipe gère la relation avec les prestataires extérieurs. Nous présentons ces interactions de façon schématique dans la figure no 14 ci-dessous :

Figure 14. Interactions de l'équipe RH observée vis-à-vis de ses principaux interlocuteurs



Synthèse du chapitre III : Présentation du terrain

Nous avons présenté dans ce chapitre le secteur et l'entreprise dans lesquels se déroule notre recherche. Nous avons choisi comme terrain de recherche une BFI au moment de la refonte de son offre proposée aux jeunes diplômés au niveau mondial. Plus concrètement, nous nous sommes concentrés sur l'élaboration et la mise en place du produit phare de cette refonte : *le Graduate Programme*. Pour ce faire, nous avons étudié les activités quotidiennes de l'équipe RH responsable de ce projet et ses interactions avec une multitude de parties prenantes, aussi bien internes qu'externes à l'organisation. Cette entreprise étant une des rares BFI sur le marché à ne pas proposer ce type de programmes au moment où nous avons démarré notre observation, cela a constitué pour nous une occasion unique d'étude de ce phénomène, depuis sa genèse à l'arrivée même des *Graduates* dans l'organisation.

CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

CAS UNIQUE ET METHODOLOGIE DUALE

Nous consacrons ce chapitre à la présentation de notre méthodologie de recherche visant à nous permettre de répondre à la problématique choisie. Dans un premier temps, nous présentons notre démarche générale, approche épistémologique et design de recherche. Dans un deuxième temps, nous exposons nos modalités de collecte des données. Enfin, nous présentons notre démarche de traitement et de codage de ces données.

Section I. Démarche, épistémologie et design de la recherche

I.1. Démarche exploratoire et recherche qualitative

Tenant compte des résultats de notre revue de la littérature et de la problématique qui en découle, nous allons mener une exploration empirique, particulièrement utile « *lorsque le lecteur s'intéresse à des phénomènes mal connus, voire totalement inconnus* » (Thiétart, 2007, p. 71). De plus, l'exploration privilégie les méthodes ethnographiques et les démarches inductives, ce qui nous parait particulièrement adapté pour notre recherche. En accord avec Lejosne (2006), nous pouvons dire que le caractère exploratoire de notre recherche découle de « *l'insatisfaction procurée par les lectures initiales sur le sujet* » et de la volonté de chercher des « *nouveaux éléments de compréhension* » (p. 27).

Nous avons choisi d'utiliser dans cette thèse des méthodes de recherche qualitatives, qui sont définies comme un « *éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon générale, être d'accord avec le sens des phénomènes* » (Van Maanen, 1989 ; cité par Savall et Zardet, 2004, p. 70). Ces auteurs mettent avant le fait que les recherches qualitatives sont souvent qualifiées de « compréhensives », car elles cherchent à comprendre certains phénomènes. Pour ce faire, ces méthodes de recherche se caractérisent par « *des stratégies d'accès aux données du réel qui, le plus souvent, comportent des recueils*

de données primaires, collectées sur le terrain par une présence physique du chercheur au sein de l'organisation » (Savall et Zardet, 2004, p. 73), ce qui correspond entièrement au rapport au terrain de recherche que nous avons présenté.

Enfin, Wacheux (1996) souligne le fait que la démarche de recherche qualitative permet d'« *appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent (…), d'intégrer la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte* » (p. 93). Cela confirme notre volonté de mener une recherche qualitative qui puisse nous permettre d'étudier en profondeur et d'un point de vue chronologique l'élaboration et mise en place d'un GP par l'équipe observée.

Enfin, « l'orientation SCP » de notre thèse est cohérente avec le choix d'une approche qualitative car les travaux sur la SCP sont majoritairement fondés sur *« des méthodes de recherche qualitatives et longitudinales allant de l'observation participante à la recherche-action »* (Rouleau et al., 2007, p. 20).

I.2. Epistémologie : Interprétativisme et démarche inductive

Notre recherche se place dans un positionnement épistémologique interprétativiste. L'interprétativisme ou constructivisme modéré (Perret et Séville, 2007 ; Wacheux, 1996) est défini comme « *une production de représentations sur des situations susceptibles de les expliquer. Les construits théoriques ne seront jamais que des approximations, valables à un moment historique donné en fonction de préoccupations sociales et de connaissances disponibles* » (Wacheux, 1996, p. 258). Par exemple, l'observation participante s'inscrit au sein de ce paradigme interprétatif, notamment en raison du fait qu'il laisse une place importante à l'interprétation des faits observés dans leur contexte (Lejosne, 2006).

Par ailleurs, nous adoptons une démarche inductive qui, selon David (1999), « *consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (p. 3). Cette démarche, très souvent associée aux recherches qualitatives, « *construit une théorie à partir de l'observation de l'objet de recherche et des pratiques des acteurs* » (Savall et Zardet, 2004, p. 70). En ce sens, nous chercherons dans

notre thèse à produire une représentation de la construction d'un GP à partir de l'observation des *praxis* et pratiques des praticiens impliquées dans sa mise en place.

I.3. Design de la recherche : Etude de cas unique et méthodologie duale

Dans le cadre de la démarche de recherche que nous venons de présenter, notre design de recherche se base sur une étude de cas unique et sur une méthodologie duale. Nous présentons successivement chacun de ces aspects.

I.3.1. Etude de cas unique et longitudinale

Le fait de centrer notre recherche sur une étude de cas unique constitue une réponse pertinente à notre problématique, aussi bien vis-à-vis de notre objet de recherche que de l'approche « pratique » retenue.

Concernant notre objet de recherche, les études de cas permettent en effet d'étudier des phénomènes inexpliqués ou méconnus (Leonard-Barton, 1990 ; Hlady-Rispal, 2002). De même, Yin (1994) met en avant le fait que les études de cas sont spécialement adaptées pour répondre aux questions sur le comment et le pourquoi d'un phénomène donné.

En ce qui concerne l'approche « pratique » de notre recherche, les études de cas nous semblent aussi particulièrement adaptées. En effet, en SCP, « *le point d'entrée est quasi-systématiquement l'étude de cas avec différentes formes d'entretiens et une approche privilégiant l'ethnographie* » (Golsorkhi, 2006, p. 16). De plus, comme le signale l'auteur, les méthodes de recherche « *doivent être adaptées à leur objet, et le management stratégique et plus spécifiquement la fabrique de la stratégie sont avant tout une activité sociale dont le microcosme ne peut être exploré et exploité « en dehors », de manière désincarnée et distante* » (*Ibid*).

La dimension longitudinale dans les études de cas est aussi très présente en SCP. Rouleau (2006), signale qu'au sein de ce courant, la durée des recherches longitudinales oscille entre un et six années d'observation. Les données sont recueillies « *principalement à partir d'entretiens semi-structurés, d'observations in situ et de documents internes et/ou*

d'archives » (p. 220). Un nombre important de recherches dans le courant de la SCP sont ainsi effectivement basées sur des études de cas longitudinales (Bagolun et Johnson, 2004 et 2005 ; Rouleau, 2005 ; Bagolun, 2003 notamment).

Pour ces raisons, les études de cas uniques et longitudinales semblent parfaitement adaptées pour étudier dans leur contexte et avec une perspective historique des phénomènes donnés. Ce point est confirmé par Bagolun (2003) de la façon suivante : « *case studies are an appropriate research method given the need to trace linkages through time, and enable a contextual investigation of the research phenomenon* » (p. 73).

Plus proche de notre travail, une recherche en SCP appliquée à une problématique RH de Vicker et Fox (2010) met aussi en avant le fait que le « *turn to practice has generally advocated ethnographic longitudinal studies of many different forms of work practice* » (p. 899). Ces auteurs mènent une « *18-month longitudinal ethnographic study of HRM-in practice* » qui « *examines HR work in the context of management activities in pursuit of a postacquisition strategy* » (*Ibid*).

Bien que nous soyons conscients des limites que présente une étude de cas unique, telles que le fort investissement de temps (Yin, 1994) ou les limites de transposabilité et de généralisation des résultats à d'autres entreprises (Giroux, 2003), toutes les raisons que nous venons de présenter nous confortent dans notre choix de baser notre recherche sur une étude de cas unique et longitudinale. Leonard-Barton (1990) souligne d'ailleurs la cohérence des études des cas avec la méthodologie duale que nous adoptons dans notre thèse et que nous allons désormais présenter.

I.3.2. Méthodologie « duale » (Leonard-Barton, 1990)

La méthodologie duale est une méthodologie propre aux études de cas qui combine deux composantes : d'une part, une étude de cas longitudinale, en profondeur et en temps réel et d'autre part une étude rétrospective, souvent de plusieurs cas. La force de cette démarche réside dans la complémentarité des deux composantes proposées qui permet de compenser les faiblesses de chacune d'elles prises isolément. Ce point est décrit de la façon suivante par l'auteur à l'aide d'un exemple pratique : « *these two kinds of case studies offer opportunities for complementary and synergistic data gathering and analysis. That is, specific strengths in*

each method compensate for some particular weakness in the other. For instance, the retrospective studies offer the opportunity to identify patterns indicative of dynamic processes and the longitudinal study provides a close-up view of those patterns as they evolve over time » (Leonard-Barton, 1990, p. 248).

Selon l'auteur, la méthodologie duale est particulièrement utile dans deux types de recherches : la recherche exploratoire d'un côté, grâce à son approche complémentaire et « synergique » appliquée aux cas, et la recherche sur les processus de l'autre côté, car elle permet d'étudier la dynamique d'un sujet avec une double approche longitudinale et rétrospective, ce qui confirme l'intérêt de cette méthodologie pour notre recherche.

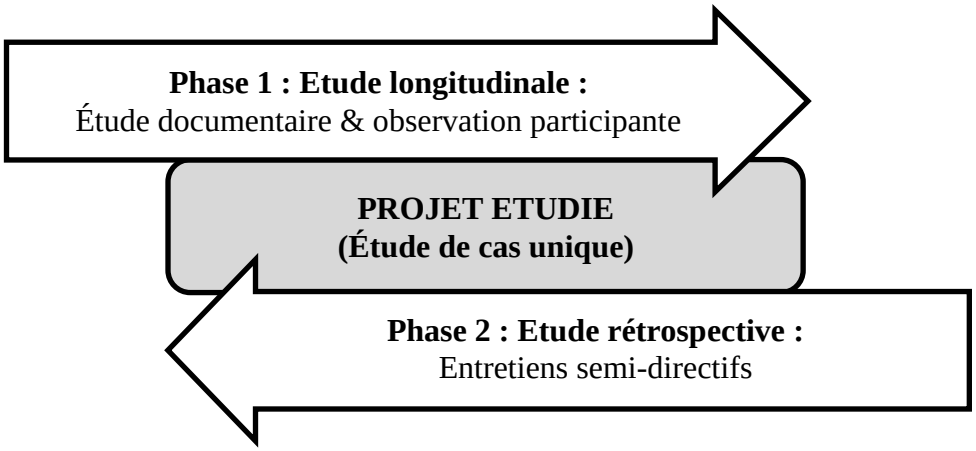
En d'autres termes, cette méthodologie permet d'explorer un phénomène méconnu avec une vision temporelle « duale » du sujet, aussi bien chronologique que rétrospective. De ce fait, dans la méthodologie duale, les deux phases que Leonard-Barton (1990) propose sont non seulement compatibles, mais complémentaires, ce qui donne de la richesse et de la robustesse à toute recherche utilisant cette approche.

Par ailleurs, la méthodologie duale a déjà été utilisée dans plusieurs recherches au sein de la SCP. Ainsi, à propos d'une recherche en SCP appliquée à la GRH, Regnér (2003) signale la pertinence de cette méthodologie, mettant en avant aussi bien la complémentarité que la validité de cette approche : « *Whereas case studies generally are suited for exploratory and hypothesis generation, this dual methodology is particularly relevant for these purposes and especially for studying micro processes and activities, since a synergy is gained through the two complementary approaches, which enhances external, construct, and internal validity (Leonard-Barton, 1990). The multiple retrospective study increased the external validity of the research design, whereas the in-depth, single-case study enhanced its internal validity* » (p. 60).

Suivant cette méthodologie duale, notre recherche aura donc aussi bien une dimension longitudinale qu'une dimension rétrospective. Pour ce faire, lors d'une première phase, nous mènerons une étude longitudinale en temps réel (« *real-time longitudinal study* », Leonard Barton, 1990, p. 255) de la mise en place du projet étudié. Cette étude se basera sur l'étude documentaire (Miles et Huberman, 2003) et sur l'observation participante (Jorgensen, 1989 ; Adler et al., 1986). Lors de la deuxième phase, une fois le projet finalisé, nous mènerons une

étude à caractère rétrospectif basée sur des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) avec des acteurs ayant été impliqués dans la mise en place du projet. La méthodologie duale va donc nous permettre de procéder à une triangulation de nos résultats dans le sens de Yin (1994). Nous pourrons ainsi pleinement bénéficier de la complémentarité de la méthodologie duale. La figure no 15 que nous proposons ci-après représente graphiquement cette approche duale.

Figure 15. Les deux phases de la méthodologie duale appliquée à notre recherche



Il nous parait important de préciser que ces deux phases conduiront néanmoins à une présentation commune des résultats. En effet, nous considérons que, dans l'esprit de complémentarité de la méthodologie duale, la fusion des résultats des deux phases a plusieurs avantages pour notre recherche. Premièrement, les résultats des deux phases devraient se compléter et s'enrichir mutuellement car ils concernent un même phénomène étudié avec des méthodes et des axes temporels différents. Nous sommes donc convaincus de cette complémentarité. Deuxièmement, les entretiens menés pendant la deuxième phase devraient nous permettre d'enrichir et de confirmer certaines conclusions ayant été identifiées lors de la première phase. Troisièmement, la méthodologie duale permettra de « débiaiser » les résultats initiaux grâce aux apports de la deuxième phase, c'est-à-dire de nous aider à nous distancier de notre implication en compensant les possibles biais et erreurs introduits dans notre analyse du fait de notre présence et exposition prolongée sur le terrain. Enfin, le fait de présenter les résultats des deux phases de façon groupée évite aussi un nombre important de redites qui auraient considérablement alourdi la lecture de cette thèse.

Section II. Collecte des données

Comme l'explique Leonard-Barton (1990), la forme la plus pure d'étude de terrain longitudinale est l'observation participante quotidienne, que nous mènerons dans notre étude. L'auteur met également en avant d'autres formes de recueil de données comme l'étude documentaire, des interviews et la prise de notes, que ce soit pendant des réunions formelles ou informelles. En tous les cas, l'objectif de ce recueil de données est de favoriser la compréhension d'un phénomène et de son contexte à travers la perspective de personnes ayant été directement impliquées : « *A case study is a history of a past or current phenomenon, drawn from multiple sources of evidence. It can include data from direct observation and systematic interviewing as well as from public and private archives. In fact, any fact relevant to the stream of events describing the phenomenon is a potential datum in a case study, since context is important* » (Leonard-Barton, 1990, p. 249).

Suivant la volonté de découverte qui alimente la méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990), et tel que nous l'avons déjà exposé, nous baserons notre première phase d'exploration sur l'étude documentaire et sur l'observation participante (II.1) tandis que la deuxième phase sera composée d'entretiens semi-directifs (II. 2). Voici en détail les modalités de réalisation de chacune de ces phases.

II.1. Phase I : Etude Documentaire et Observation Participante

Cette première phase de collecte de données est basée sur deux méthodes différentes : l'étude documentaire et l'observation participante. Nous avons décidé de combiner ces deux méthodes de recueil de données car nous nous sommes rendu compte assez rapidement qu'il s'agissait de sources de données aussi complémentaires qu'indissociables.

Les données que nous avons traitées dans cette partie sont donc de deux types : des documents officiels de l'entreprise étudiée et des notes de terrain prises pendant notre observation. L'information venant des documents officiels nous a permis de comprendre les principales idées, actions et décisions concernant le projet telles qu'elles étaient exposées par

l'entreprise. Dans le but de combiner ces deux types de données complémentaires de façon optimale, nous avons décidé d'exploiter dans un premier temps les documents officiels concernant le projet pour constituer un « squelette » qui retrace de façon fidèle et longitudinale l'ensemble du projet étudié et ses principaux aspects et décisions tels qu'exposés par l'entreprise dans ses différents comités et réunions.

Dans un deuxième temps, nous avons complété ces éléments avec nos notes de terrain, qui étaient basées sur l'observation participante lors des réunions et autres échanges informels tout au long de la durée du projet. Ils ont permis d'apporter des éléments complémentaires à ceux de l'étude documentaire. En effet, l'observation participante avait pour objectif de nous permettre de comprendre plus en profondeur certains sujets concernant l'avancement du projet. Par exemple, il y avait des sujets qui étaient discutés dans des réunions, mais qui n'apparaissaient pas dans les documents officiels. Ou encore, il y avait parfois des différences dans la façon selon laquelle un même sujet était débattu en réunion et présenté dans les documents par la suite. L'observation nous a donc permis d'explorer en détail les raisons de ces décalages. Par ailleurs, cette méthode nous aussi permis de mieux comprendre la connaissance tacite des acteurs, les non-dits et autres aspects implicites du projet et des interactions des acteurs. En quelque sorte, nous pouvons dire que ces deux méthodes sont complémentaires car les informations que chacune d'elles produit isolément sont différentes et se complètent. En effet, les documents officiels retracent bien les principales composantes et décisions du projet, mais elles n'expliquent pas les raisons profondes de certains de ces éléments. Suivant la logique de la méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990), la combinaison de ces deux méthodes nous permet de compenser les faiblesses de chacune d'elles.

Nous allons maintenant présenter chacune de ces deux méthodes en détail en décrivant le type de données auxquels elles nous ont permis d'avoir accès.

II.1.1. Etude documentaire

Notre étude documentaire (Miles et Huberman, 2003) longitudinale couvre la période allant de mars 2010, date du lancement officiel du projet observé, à septembre 2011, date du dernier comité de pilotage à partir duquel l'entreprise a considéré que le projet avait été déployé avec

succès. De façon générale, nous estimons avoir eu accès à plusieurs centaines de documents officiels au long de notre recherche. L'étude documentaire a été basée sur les types de matériaux suivants :

- Documents de préparation des divers comités et principales réunions du projet
- Documents officiels utilisés pendant ces comités et réunions
- Compte-rendu des principales réunions et échanges sur le projet
- Documents et outils de communication externe du programme à destination des candidats et des écoles et universités cibles
- Documents internes de communication officielle générale sur le projet (mémos, brochures, mails officiels, présentations, questions et réponses, etc.)
- Documents internes plus opérationnels présentant les modalités pratiques de mise en place du projet pour les acteurs impliqués
- Documents de brief des parties prenantes pour des sujets spécifiques, par exemple les épreuves de recrutement du programme
- Rapports de prestataires de recrutement et de formation
- Eléments de veille concurrentielle sur les GP
- Plans d'action des entités concernées, par exemple la BFI dans sa globalité, ou des lignes métier plus spécifiques

Le tableau no 22 que nous proposons ci-après regroupe l'ensemble des documents sur le projet auxquels nous avons eu accès :

Tableau 22. Recension des documents consultés lors de l'étude documentaire

	Date	Type de document	Description succincte	Nombre de documents
1	mars 2010 - septembre 2011	Présentations du projet à destination du Comité Exécutif de la banque	Document présentant les enjeux et les objectifs du projet qui a servi pour sa validation et documents de suivi et bilan du projet	4
2	mars 2010 - septembre 2011	Document de validation des contenus des comités de pilotage	A destination des sponsors. Faits par l'équipe projet	10
3	mars 2010 - septembre 2011	Présentations du projet à destination du comité de pilotage	Présentations officielles des comités de pilotage (incluant l'agenda du comité et les éléments d'aide à la décision sur les sujets abordés)	10
4	mars 2010 - septembre 2011	Compte-rendus des comités de pilotage et autres réunion	A destination de tous les parties prenantes du projet et synthétisant les principaux aspects discutés et validés du projet	10
5	juin 2010 – Sept. 2011	Documents internes de communication	Mémos, présentations, mails officiels, brochures, etc.	20
6	mars 2010 - septembre 2011	Documents exposant les modalités pratiques de mise en place du projet	A destination des équipes HR, aussi bien en France qu'à l'international (incluant entre autres les objectifs, livrables attendus et le calendrier)	20
7	mars 2010	Bilan du précédent GP	Exposant les forces et faiblesses du précédent GP (limité à l'Europe et à quelques équipes ponctuelles)	2
8	mars 2010 - septembre 2011	Documents de veille concurrentielle	Aussi bien externes (par exemple des enquêtes d'attentes de jeunes diplômés vis-à-vis des employeurs) qu'élaborés par l'équipe RH (présentant par exemple l'offre de certains concurrents)	30
9	mars 2010 – Sept. 2011	Feuilles de route	Plans d'action business de la BFI et plan d'action de la DRH	2
10	juin 2010 - septembre 2011	Outils de communication externe sur le projet	Brochures de présentation du programme, posters, site web dédié, bandeaux de communication sur internet, information sur les réseaux sociaux	10
11	mars 2010 - septembre 2011	Documents d'accompagnement des managers	Documents internes pour accompagner les managers impliqués dans le recrutement ou la formation des *Graduates*	5
12	septembre 2010 - septembre 2011	Rapports de prestataires de recrutement et formation	Présentation hebdomadaire des principaux avancements du projet, comme par exemple le nombre de candidatures.	1 par semaine

Les documents consultés ont le grand avantage de retracer l'ensemble du projet observé, de sa genèse à l'arrivée des *Graduates* dans l'entreprise[1]. L'étude documentaire nous a donc permis d'avoir une vision exhaustive et longitudinale de tous les sujets traités par l'entreprise concernant ce projet. En effet, nous avons pu avoir un accès direct à des informations et à des données critiques pour le projet, y compris confidentielles. Grâce à cela, nous avons pu mener une étude approfondie et complète non seulement des sujets traités, mais aussi de la façon dont ils étaient énoncés ou communiqués.

II.1.2. Observation Participante

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'observation participante a été le deuxième mode de collecte de données dans cette première phase de notre recherche. Il s'agit d'une méthode ethnosociologique qui consiste à « *s'immerger dans un milieu de façon prolongée et à recueillir par l'observation, les rencontres, les entretiens, la participation aux activités, des données concernant la vie sociale du groupe étudié* » (Chanlat, 2006, p. 166) avec la finalité de « *comprendre sa dynamique, son fonctionnement, ses représentations, ses croyances, en d'autres mots, son organisation sociale et culturelle* » (*Ibid*).

Adler et al. (1986) distinguent trois types d'observation participante : l'observation participante périphérique, dans laquelle le chercheur a une implication secondaire, l'observation participante active, où le chercheur a un rôle formel précis au sein du groupe étudié et enfin l'observation participante complète, dans laquelle le chercheur est déjà impliqué dans le groupe étudié. Cette participation est parfois aussi appelée observation « par opportunité » où le chercheur met à profit l'opportunité qui lui est donnée par son statut déjà acquis dans le milieu étudié. C'est ce dernier type, l'observation participante complète, que nous avons exercé dans notre recherche.

Comme le signale Lapassade (1990), la particularité de l'observation participante est que le chercheur ne va pas chercher à formuler des possibles hypothèses de recherche au départ. Celles-ci vont plutôt émerger progressivement au cours de l'exploration. L'observation participante nous semble donc spécialement adaptée à notre recherche car cette méthode de

[1] Ces documents peuvent être consultés dans l'annexe C, disponible en CD pour les membres du jury seulement à cause du caractère confidentiel des informations présentes

recueil de données est tout à fait cohérente avec la démarche exploratoire de notre thèse telle que nous l'avons présentée. De plus, nous cherchons à étudier un objet de recherche florissant mais méconnu, et la prudence imposée par ce type d'observation de ne pas formuler des hypothèses à l'avance nous semble particulièrement adaptée à notre objectif. Enfin, la flexibilité de cette méthode de recherche nous semble spécialement pertinente pour étudier un sujet relativement nouveau dans un environnement aussi fluctuant que celui de la banque de financement et d'investissement.

Comme nous l'avons déjà évoqué, notre observation s'est centrée plus concrètement sur le travail de l'équipe RH en charge du projet et sur ses interactions, aussi bien entre les membres de l'équipe qu'avec l'ensemble des parties prenantes impliquées en dehors de l'équipe. Cela concerne à la fois des échanges quotidiens et informels que des moments plus marquants du projet, tels que les comités de pilotage ou des réunions avec des membres de la Direction. Le tableau no 23 ci-après synthétise les principaux moments d'observation participante :

Tableau 23. Recension des principaux moments d'observation participante dans le projet

	Période	Type de moments observés	Nombre de moments d'observation
1	Fin 2009-mars 2010	Travail initial mené par l'équipe RH dans le cadre de la validation du projet	3 réunions (formelles ou informelles) par semaine en moyenne
2	1er mars 2010	Réunion de validation du projet auprès du Comité Exécutif de la banque	1
3	mars-avril 2010	Réunions de l'équipe projet pour l'organisation de la mise en place du projet	9
4	mai 2010 – septembre 2012	Préparation et déroulement des comités de projet (choix et hiérarchisation des thèmes proposés au comité de pilotage)	18
5	mai 2010 – septembre 2012	Déroulement et validation avec le sponsor des sujets à adresser au comité de pilotage	10
6	mai 2010 – septembre 2012	Formalisation et préparation finale des comités de pilotage	13
7	mai 2010 – septembre 2012	Comités de pilotage (discussions et décisions sur les aspects fondamentaux du projet)	10
8	mai 2010 – septembre 2012	Préparation de réunions et autres communications sur les actions à mettre en place suite aux comités (spécialement en France)	1 réunion hebdomadaire
9	mai 2010 – septembre 2012	Préparation et réunions sur le déploiement international du projet (en dehors de la France)	1/2 réunions hebdomadaires
10	mars 2012	Présentation de l'avancement du projet au Comité Exécutif de la banque	1
11	janvier 2010 – novembre 2011	Préparation et déroulement des réunions avec les experts	9
12	juin 2010 – septembre 2012	Réunion de cadrage et pilotage des prestataires de recrutement et formation impliqués dans le projet	1 réunion hebdomadaire
13	octobre 2010 – septembre 2012	Brief et accompagnement des managers impliqués dans le recrutement, la formation ou le développement des *Graduates* intégrant ce programme.	14
14	octobre 2010 – septembre 2012	Organisation et gestion de certaines composantes du programme comme le processus de sélection ou les séminaires de formation	1/2 réunions hebdomadaires

Ces observations se sont déroulées entre fin 2009 (travail initial mené par l'équipe projet dans le cadre de la validation du projet) et septembre 2011, date de fin du projet. Cela a impliqué un grand nombre de réunions (physiques ou par téléconférence) avec les différents acteurs impliqués dans le projet, mais avant tout une observation quotidienne et minutieuse du travail mené par l'équipe en charge de ce projet, dont les idées et la coordination ont façonné l'ensemble du projet.

Nous laissons volontairement en dehors de ce tableau tous les échanges et réunions informelles entre les membres de l'équipe étudiée ou avec d'autres personnes impliquées dans le projet ayant eu lieu pendant cette période car nous n'avons pas de moyen réaliste de les quantifier. Ils constituent cependant une source de matériel tout aussi riche que les moments présentés dans le tableau ci-dessus.

Comme nous venons de le présenter, l'observation participante a été indispensable pour comprendre en profondeur le sujet étudié et les facteurs et dynamiques qui expliquent la mise en place d'un GP. Basés sur cette observation, nous avons pris des notes manuscrites de façon régulière pendant toute la durée du projet, que nous avons utilisé pour conforter les principaux résultats venant de l'étude documentaire. Cependant, nous l'avons dit, notre appartenance pleine et entière à cette équipe a rendu très difficile le maintien d'un « *journal de bord* » (Baribeau, 2004) exhaustif. Cela, ajouté à la nature même de l'observation participante qui rend souvent difficile la prise de notes en situation (*Ibid*), nous a amené à nous concentrer sur une prise de notes sélective et parfois décalée dans le temps par rapport aux événements observés. Selon la charge de travail des périodes, cette prise de note a eu lieu après une semaine, parfois après plusieurs semaines. Toutefois, de façon réaliste, nous pensons que cela était la seule façon possible de nous permettre de combiner la superposition – loin d'être évidente – du chercheur et du praticien. Le fait de mobiliser cette méthode au sein d'une méthodologie duale visait d'ailleurs à compenser cet aspect. Ceci étant dit, nous pensons avoir pu saisir l'essentiel dans notre observation participante, au sein d'une équipe inaccessible à des chercheurs dans des conditions normales.

En outre, nous incluons au recueil des données de l'observation participante les « expériences personnelles » (Jorgensen, 1986). Celles-ci sont définies de la façon suivante : « *personal experience is extremely valuable source of information, especially if the researcher has performed membership roles and otherwise experienced life as an insider* » (p. 93). En effet, nous pensons que l'expérience cumulée pendant notre implication directe et suivie dans la mise en place de ce projet nous a permis d'acquérir une compréhension fine du processus d'élaboration de ce programme. Nous nous sommes appuyés sur cette expérience tout au long de cette thèse, dès nos observations initiales au codage de données, en passant par notre analyse et notre présentation des résultats.

Plusieurs raisons expliquent le fort intérêt de l'observation participante pour notre recherche. Premièrement, cette méthode est spécialement appropriée pour des études exploratoires et particulièrement utiles quand les sujets ou phénomènes étudiés sont très peu ou pas connus (Jorgensen, 1989), ce qui est le cas des GP. Deuxièmement, elle nous permet d'étudier de façon longitudinale l'évolution du projet observé, de sa genèse à son déploiement, ayant accès à l'ensemble des échanges et informations qui permettent de comprendre et d'expliquer la mise en place de ce projet. Troisièmement, l'observation participante permet d'étudier en profondeur le contexte dans lequel un tel projet a lieu, de quelle façon il le conditionne, et les interactions entre les acteurs impliqués qui le façonnent. Enfin, l'observation participante nous parait une des meilleures méthodes possibles pour étudier la « GRH comme pratique » telle que nous l'avons présenté dans la revue de la littérature.

Après avoir exposé les raisons de l'utilisation de l'étude documentaire et de l'observation participante au sein de notre première phase de recherche, nous allons désormais présenter la deuxième phase de recherche de notre méthodologie duale qui est basée sur des entretiens semi-directifs.

II.2. Phase II : Entretiens semi-directifs

Pour Thiétart (2007), l'entretien de recherche en sciences de gestion est considéré comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (p. 235). Selon Allard-Poesi et al. (2007), le principal avantage de cette méthode est la validité des données produites.

Plus concrètement, cette deuxième phase de notre méthodologie duale est basée sur des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005). Le but de ces entretiens est d'enrichir et de compléter les résultats de la première phase que nous venons de présenter tout en apportant un regard objectif qui permettra de corriger les biais potentiels liés à notre profonde immersion sur le terrain. Selon l'auteur, l'entretien semi-directif centré (ESDC) est un moyen de découverte pertinent et un instrument de travail rigoureux qui vise à obtenir des données critiques à la compréhension d'un phénomène en interviewant de personnes impliquées dans ce sujet.

Suivant les recommandations de l'auteur, nous avons formalisé un guide de l'interviewer pour mener nos entretiens semi-directifs. Ce guide doit donc contenir une « *liste de thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. Il doit comporter les thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche et/ou par les praticiens, les thèmes pertinents par rapport à la problématique du chercheur, et les thèmes venant de l'intuition et de l'observation* (…). *L'ordre, la structure et la formulation des thèmes n'ont presque pas d'importance pour un ESDC car les questions du guide de l'interviewer ne seront pas posées au répondant* » (Romelaer, 2005, p. 112-113).

Nous avons ainsi basé notre guide de l'interviewer sur les questions de recherche que nous avons identifiées suite à notre revue de la littérature. Ainsi, nous avons constitué le guide autour de trois principales parties. La première couvre le contexte d'émergence des GP au sein des entreprises, aussi bien le macro-environnement, que les contextes sectoriels et internes à l'entreprise. Cela s'est traduit par des questions du type : De quelle façon l'internationalisation du recrutement impacte-t-elle votre activité? Quelles sont les principales forces et faiblesses de votre entreprise dans la gestion des jeunes diplômés internationaux ? De quelle façon un *Graduate Programme* peut répondre à certains enjeux actuels des entreprises ?

La deuxième partie du guide de l'interviewer concerne la *praxis* des acteurs d'un GP. Même si notre intérêt porte avant tout sur la fonction RH, nous avons souvent inclus des questions concernant aussi d'autres parties prenantes, par exemple la Direction de l'entreprise ou le management intermédiaire. Ces questions sont par exemple : Quel rôle a joué la Direction dans ce projet ? Selon vous, quelles sont les principales activités que la RH a développées pendant le projet ? A votre avis, cette équipe a-t-elle influencé des décisions prises pendant le projet ? Si oui, lesquelles et de quelle façon ?

La troisième partie de notre guide concerne les pratiques RH relatives aux GP à proprement parler. Après avoir laissé les personnes interviewées évoquer les pratiques auxquelles elles pensaient spontanément, nous avons posé des questions concernant les domaines RH concernés par ces programmes, par exemple le recrutement ou la formation. Cela s'est traduit par des questions du type : quelles sont les pratiques du GP qui vous semblent apporter le plus de valeur ? Quelles pratiques de formation vous semblent spécialement pertinentes dans le

contexte actuel et pourquoi ? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre programme par rapport à d'autres sur le marché ?

En plus de ces trois grandes catégories de sujets centraux à notre recherche, nous avons posé d'autres questions dans nos entretiens dans le but de mieux comprendre des points spécifiques émergés dans certains des entretiens. Nous avons par exemple creusé avec certaines des personnes interviewées les problèmes rencontrés dans la mise en place du programme ou le « profil type » du *Graduate* idéal que les entreprises devaient recruter dans le marché actuel. Nous avons pu inclure certaines de ces réponses dans cette thèse. D'autres, un peu plus éloignées de notre problématique, seront sans doute exploitées dans de futurs travaux de recherche.

Une fois que nous avons constitué le guide de l'interviewer, tel que nous venons de le présenter, nous avons procédé à sa validation en le testant lors d'un premier entretien de recherche en juillet 2012 avec un chef de projet de l'équipe RH observée. Nous avons ainsi constaté la pertinence globale du guide et nous avons inclus certaines remarques mineures basées sur ce retour. Une fois ce travail accompli, nous avons constitué l'échantillon des personnes à interviewer, que nous présentons un peu plus loin.

Bien que la base du guide de l'interviewer ait été formalisée au démarrage de nos entretiens, nous tenons à préciser qu'il a inévitablement évolué au cours de ceux-ci. Cela nous a permis de l'enrichir avec certaines nouvelles considérations ou perspectives qui émergeaient au fur et à mesure de nos entretiens, mais aussi de l'adapter à notre vision de plus en plus fine des sujets étudiés. En effet, Romelaer (2005) met en avant le fait que le guide de l'interviewer peut être évolutif, bien que sa structure doive être fixée rapidement pour que les entretiens puissent être systématiquement comparés. Dans cette optique, les entretiens semi-directifs centrés proposés par l'auteur permettent une flexibilité méthodologique qui nous a permis de faire évoluer le guide en fonction de l'avancement de notre connaissance des sujets abordés. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscris manuellement. Dans la plupart des cas, nous nous sommes concentrés sur la retranscription des parties qui concernaient directement nos questions de recherche. Le guide de l'interviewer est disponible à la fin de cette thèse dans l'annexe B. Les pistes audio et les retranscriptions des entretiens sont disponibles dans l'annexe C (CD joint).

Notre échantillon était composé de dix personnes, principalement internes à l'organisation et ayant été directement impliquées dans la mise en place du projet. Nous trouvions important de combiner au sein de notre échantillon des acteurs RH avec d'autres types de praticiens, dans le but de couvrir la palette la plus large possible d'opinions et de perspectives. Au sein de la fonction RH, nous avons interviewé le DRH de ce groupe bancaire, la directrice du recrutement du groupe, la directrice de l'image employeur du groupe et un chef de projet du GP. Ces personnes amenaient ainsi la vision RH nécessaire à notre recherche.

En parallèle, des managers et des dirigeants ont permis d'amener une vision complémentaire et plus proche des métiers de la banque. Nous avons ainsi interviewé un des sponsors du GP, actuel responsable de la BFI en Europe (et DRH de la BFI au moment du lancement du projet), le responsable mondial de l'activité M&A[1], le COO[2] mondial du département « *Global Finance* » et un manager de ce même département ayant accueilli un *Graduate* dans son équipe. Enfin, nous avons interviewé une *Graduate* recrutée dans le programme dans le but d'étudier et comprendre ces problématiques du point de vue même de la population concernée.

Nous avons effectué un seul entretien avec une personne externe à l'entreprise observée. Il s'agit de la responsable du « *Careers and NewGen Talent centre* » à l'EDHEC Business School et spécialiste des GP. Nous proposons ci-après dans le tableau no 24 un récapitulatif des personnes interviewées dans notre thèse :

[1] « Mergers and Acquisitions » (M&A), terme anglais de plus en plus utilisé pour l'activité « Fusions et Acquisitions »
[2] « Chief Opertaing Officer »

Tableau 24. Recension des entretiens réalisés lors de la Phase 2

	Date	Fonction de la personne interviewée	Durée en minutes
1	08/07/2012	Chef de projet du programme étudié	60
2	24/07/2012	Directrice de l'image employeur du groupe	71
3	25/07/2012	Responsable du recrutement du groupe	59
4	03/08/2012	Responsable Européen de la BFI	45
5	09/08/2012	*Graduate* recrutée au sein du Programme	60
6	10/08/2012	Manager ayant accueilli un *Graduate*	61
7	03/09/2012	DRH du groupe	22
8	10/09/2012	COO de *Global Finance*	40
9	11/09/2012	Responsable mondial de l'activité M&A	42
10	27/06/2013	Responsable du « *Careers and NewGen Talent* centre » à l'EDHEC Business School	56

Ces entretiens ont été conduits en français à l'exception du premier d'entre eux, conduit en espagnol (puisque c'était la langue maternelle aussi bien de l'interviewer que de l'interviewée). Il a été retranscrit en espagnol et nous avons traduit en français les principaux éléments concernant les GP.

Plusieurs raisons expliquent l'intérêt des entretiens de recherche pour notre travail. Premièrement, il s'agit d'un « *instrument de travail qui répond à quatre exigences : il est rigoureux, il vise à obtenir de données (…) importantes, des données qui reflètent réellement les connaissances, pensées et émotions du répondant et c'est un puissant moyen de découverte* » (Romelaer, 2005, p. 134). Deuxièmement, il permet d'apporter des informations détaillées et complémentaires à celles collectées lors de la phase d'observation. Troisièmement, il permet d'avoir accès à des informations, explications, sujets et concepts clés non disponibles ou définis de façon explicite par les acteurs pendant l'observation pour une quelconque raison, par exemple dans un souci de confidentialité, des raisons politiques ou du manque de temps. Quatrièmement, il permet de recueillir les perceptions des acteurs sur le sujet traité et d'étudier les cheminements d'idées, les relations causales, la logique, les raisons, les arguments. Enfin, il permet des échanges plus francs et parfois moins « politiquement corrects » avec les interviewés que ne le permet l'observation, ce qui apporte une forte valeur ajoutée.

Nous venons d'exposer les trois méthodes de collecte de données retenues pour notre thèse (étude documentaire, observation participante et entretiens semi-directifs) et l'intérêt que chacune d'entre elles présente pour notre recherche. Une triangulation de données dans le sens de Yin (1994) va permettre d'exploiter au maximum les données venant de ces méthodes dans le but de faire une présentation commune la plus riche et complète possible. Toutes ces données sont accessibles à l'annexe C (CD joint à la thèse).

Section III. Traitement et codage des données

Cette section est divisée en deux parties. La première présente le traitement des données provenant des trois méthodes de collecte utilisées : étude documentaire, observation participante et entretiens semi-directifs. La deuxième partie traite du codage de ces données, en commençant par l'établissement d'un dictionnaire des thèmes basé sur notre revue de littérature.

III.1. Traitement des données

Nous avons procédé à l'exploitation de ces données en consolidant nos résultats à l'aide d'une « méta-matrice » (Pezé, 2012) que nous avons remplie de façon itérative. Cet outil constitue une sorte de « maître tableau » qui centralise, sous un même format standardisé, des données descriptives provenant du terrain (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons ensuite procédé à une « analyse de contenu » dans le sens de Miles et Huberman (2003) qui constitue une analyse systématique des idées et des mots présents dans un sujet donné. Selon les auteurs, « *la majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots (…). Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles* » (p. 21). Ce travail a permis de faire émerger les principales idées concernant le sujet étudié, sur lesquelles se basera notre présentation de résultats.

Concernant cette première phase de notre méthodologie duale, nous avons complété notre « méta-matrice » en deux temps. Dans un premier temps, nous avons enrichi notre « maître

tableau » avec les données venant de notre étude documentaire. Dans un deuxième temps, nous avons complété ces informations avec nos notes d'observation participante.

Plus concrètement, nous avons d'abord exploité les données venant de l'étude documentaire en les consolidant de façon itérative dans notre « méta-matrice ». En effet, les documents officiels consultés retracent de façon fidèle le progrès de l'ensemble du projet, ce qui nous a permis de constituer le « squelette » du projet dans notre « maître tableau ». Plus concrètement, nous avons répertorié dans la colonne A de notre tableau les principaux événements du projet et leur date. Nous pensons notamment aux comités de pilotage et autres présentations clés du projet. Ensuite, nous avons identifié les principaux thèmes abordés dans ces événements et nous les avons inscrits dans la colonne B de notre tableau. Pour chacun de ces thèmes, nous avons enrichi la colonne C de notre « méta-matrice » avec les principales idées venant de notre étude documentaire.

Par exemple, en analysant le premier événement du projet (colonne A, présentation initiale faite par l'équipe RH au Comité Exécutif), nous avons enregistré dans la colonne B les thèmes suivants : Besoin urgent de modifier « l'approche *Graduate* » de l'entreprise, présentation des pratiques des concurrents, objectifs et plan d'action du projet, contenus de l'offre proposée, facteurs clés de réussite du projet et prochaines étapes. Concernant par exemple le premier thème abordé (besoin urgent de modifier « l'approche *Graduate* » de l'entreprise), nous avons enregistré dans la colonne C entre autres les idées suivantes venant de l'étude documentaire : Raisons démographiques, concurrence croissante, besoin d'orientation long-terme et principales faiblesses de la BFI par rapport à la concurrence. Nous avons illustré chacun de ces points en copiant des extraits de la présentation qui permettaient de mieux expliquer ces points.

Dans un deuxième temps, nous avons complété notre « méta-matrice » avec les éléments essentiels de nos notes de terrain basées sur notre observation participante**.** Plus concrètement, nous avons fait appel à nos notes de terrain pour enrichir dans la colonne D de notre tableau les idées qui avaient déjà été identifiées grâce à l'étude documentaire. Cela implique que nous n'avons pas transcris l'ensemble de nos notes de terrain. Nous avons seulement inclus dans notre tableau les idées qui permettaient de compléter, enrichir ou nuancer les principaux résultats venant de l'étude documentaire. Reprenant le même exemple du paragraphe précédent, nos notes de terrain basées sur notre observation ont permis de remplir dans la

colonne D le fait que l'argument du décalage avec les concurrents semblait avoir beaucoup plus d'impact auprès des dirigeants que les chiffres concernant la croissante pénurie de « jeune talent » sur le marché. De même, nous avons ajouté dans cette colonne des observations sur l'activité de l'équipe RH. Par exemple, nous avons enrichi le tableau avec certains des mécanismes utilisés par ces acteurs, tels que l'usage de mots connotés ou la mise en avant d'arguments contre-intuitifs. Comme nous le voyons, ce tableau nous a donc permis de recenser un large éventail d'informations complémentaires venant aussi bien de notre étude documentaire que de notre observation participante.

Dans les deux cas, nous nous sommes concentrés sur les données disponibles entre le lancement du projet par le Comité Exécutif de l'entreprise entre fin 2009 jusqu'au dernier comité de pilotage du projet ayant lieu en septembre 2011, date de fin du projet. Nous représentons ci-dessous dans le tableau no 25 la structure de la « meta-matrice » que nous venons de présenter :

Tableau 25. « Méta-matrice » utilisée pour le traitement des données de la phase I

Colonne A	B	C	D		
Événement & date	Thèmes	Principales idées (venant de notre étude documentaire)	Idées complémentaires (venant de notre observation participante)		

Concernant la deuxième phase de notre méthodologie duale (basée sur des entretiens semi-directifs), nous avons tout d'abord procédé à une retranscription des entretiens sur un logiciel de traitement de texte en nous concentrant sur les parties les plus pertinentes pour notre recherche. Une fois la retranscription terminée, nous avons organisé les contenus en les regroupant au sein de grandes thématiques, par exemple, le contexte, ou la fonction RH, ce qui nous permettait d'avoir une meilleure vision du contenu. Cette retranscription a été codée par la suite en nous basant sur le dictionnaire des thèmes que nous présenterons dans la partie suivante.

Dans le but de montrer l'intérêt de la présentation commune des résultats des deux phases de la méthodologie duale que nous avons adopté, nous pouvons prendre l'exemple de traitement des données qui avait été présenté un peu plus haut dans cette partie. En effet, nous avions

expliqué que l'étude documentaire et l'observation participante apportaient des informations complémentaires des thèmes étudiés, notamment sur les raisons du besoin de lancement d'un tel programme dans l'organisation, incluant le contexte dans lequel elle opère. Dans les entretiens, plusieurs des personnes interviewées ont mis en avant un nouveau facteur clé de compréhension de ce contexte : le renversement des rapports de force entre les entreprises et les meilleurs candidats sur le marché de l'emploi en faveur de ces derniers. Cet argument, qui n'avait pas été identifié lors de la première phase de notre méthodologie, vient donc enrichir notre interprétation de ce sujet lors de la deuxième phase. Cet exemple nous semble bien illustrer l'intérêt de notre décision de faire une seule et unique présentation commune des résultats venant des deux phases de notre recherche.

Après avoir exposé notre démarche de traitement des données, nous allons maintenant présenter les modalités de codage de ces données.

III. 2. Codage des données

Pour présenter les modalités de codage des données utilisées, nous allons tout d'abord expliquer la construction du dictionnaire des thèmes sur lequel se base le codage. Nous illustrerons ensuite la façon selon laquelle nous avons procédé concrètement au codage sur la base de ce dictionnaire.

III.2.1. Dictionnaire des thèmes

Nous avons établi notre dictionnaire des thèmes en nous basant logiquement sur les conclusions de notre revue de littérature. Pour ce faire, nous avons élaboré un dictionnaire des thèmes semi-ouvert au sens de Romelaer (2005). En effet, suivant notre démarche inductive, ce dictionnaire a été enrichi de façon itérative avec les données issues du terrain. Ce dictionnaire nous a servi à coder d'ensemble de nos données de terrain.

Nous avons tout d'abord établi trois grandes divisions au sein de notre dictionnaire des thèmes: Le contexte perçu par les acteurs, l'intersection *praxis*-praticiens et les pratiques. Chacune de ces trois familles est composée des principaux éléments présentés dans la première partie de cette thèse, ce qui nous a permis d'organiser ce dictionnaire suivant une

arborescence dictée par la revue de littérature. Par exemple, au sein du contexte, nous avions identifié trois principales dimensions: le contexte externe, le contexte concurrentiel et le contexte interne à l'entreprise. Nous retrouverons donc ces éléments et la même logique dans l'ensemble de notre dictionnaire des thèmes. Nous présentons ci-dessous l'arborescence qui compose notre dictionnaire et les contractions (par exemple PRAT pour pratiques) utilisées pour procéder au codage de nos données :

Contexte (CON)

- Contexte externe (EXT)
- Contexte concurrentiel (CONC)
- Contexte interne (INT)

***Praxis* des praticiens** (PRAX)

- Traduire la nouvelle orientation (TRAD)
- Coder la nouvelle orientation (CODE)
- Justifier le changement (JUST)
- Organiser et déployer la stratégie (ORG)
- Autres (AU)

Pratiques (PRAT)

- Recrutement (REC)
- Intégration et formation (INFO)
- Développement (DEV)
- Socialisation (SOC)
- GPEC (GPEC)
- Gestion du talent (GT)

Une fois ce référentiel établi, nous avons testé sa pertinence en confrontant cette arborescence à notre terrain de recherche. Ainsi, pendant notre période initiale d'observation (entre les réflexions initiales du projet autour de fin 2009 et sa validation en mars 2010), nous avons essayé de nous appuyer sur ce référentiel pour organiser nos prises de notes de terrain et notre étude documentaire. Nous nous sommes aperçus que la structure générale du dictionnaire semblait pertinente, dans la mesure où les trois grands sujets identifiés (contexte, *praxis* des praticiens et pratiques) nous permettaient de retracer, répertorier et organiser l'ensemble des échanges sur le projet au sein de l'entreprise.

Cependant, nous avons été interpellés au fur et à mesure que notre contact avec le terrain se développait par le fait que certains éléments qui émergeaient de notre observation ne semblaient pas avoir une place naturelle dans notre dictionnaire des thèmes. Par exemple, un nombre non négligeable d'échanges dans les premiers mois du projet tournait autour du positionnement, les apports ou les conditions nécessaires du GP au sein de l'organisation. Une fois le programme mis en place, nous avons aussi commencé à observer des éléments concernant les limites de ce type de programmes. Ainsi, même si certains ce ces éléments n'avaient pas été identifiés initialement comme faisant partie de notre dictionnaire des thèmes, nous nous sommes rendu compte lors de la confrontation avec le terrain de l'importance de les inclure dans notre dispositif de codage. Nous avons donc enrichi notre dictionnaire des thèmes dans un deuxième temps avec une catégorie que nous avons simplement appelé « autres aspects du GP » et qui a été structurée de la façon suivante :

Autres aspects des *Graduate Programmes* ***(AU)***

Apports (APP)

Limites (LIM)

Conditions organisationnelles nécessaires (COND)

Comme nous allons l'expliquer dans la partie suivante, au sein de chacune de ces catégories, une colonne spécifique dans notre « maître tableau » nous a permis de noter tous les commentaires nécessaire pour rendre compte de la variété de sujets présents dans chacune de ces catégories.

Après avoir expliqué notre processus de création et de validation du dictionnaire des thèmes, nous allons présenter de quelle façon ce référentiel a été utilisé pour procéder à notre codage des données.

III.2.2. Application du codage aux données

Nous avons basé notre codage des données sur le dictionnaire des thèmes que nous venons de présenter. Plus concrètement, nous avons procédé à un codage thématique (Miles et Huberman, 2003). Selon ces auteurs, ce type de codage présente quatre grands avantages pour le chercheur. Premièrement, il réduit de grandes quantités de données en un petit nombre

d'unités analytiques ; deuxièmement, il amène le chercheur à l'analyse pendant le recueil de données, de sorte que les recueils ultérieurs soient plus centrés ; troisièmement, il peut aider le chercheur à construire une carte cognitive ou un schéma évolutif sur le sujet étudié, et quatrièmement, lorsque plusieurs chercheurs sont engagés dans une seule étude de cas, il établit les bases d'une analyse inter-site en révélant des thèmes communs et des processus de causalité.

Tenant compte de notre design de recherche, nous avons procédé à un codage thématique de nos données basé sur le dictionnaire des thèmes que nous venons de présenter. En plus des colonnes A à D que nous avons déjà présenté, notre « meta-tableau » avait deux autres colonnes (E et F) équivalentes au dictionnaire des thèmes que nous venons de présenter. Ainsi, la colonne E reprenait les catégories principales que nous venons de présenter (contexte, *praxis*-praticiens, pratiques et autres aspects). La colonne F reprenait les sous-divisions de chacune de ses quatre catégories. Dans le but de faciliter notre codage, nous avons inclus une colonne pour noter les commentaires et mots clés utiles lors du codage de nos données. Nous présentons dans la tableau no 26 ci-après cette disposition :

Tableau 26. « Méta-matrice » utilisée pour le traitement des données de la phase I incluant les éléments de codage

Traitement des données				Codage des données		
Colonne A	B	C	D	E	F	G
Événement & date	Thèmes	Principales idées (venant de notre étude documentaire)	Idées complémen-taires (venant de notre observation participante)	Dictionnaire des thèmes (1er niveau)	Dictionnaire des thèmes (2ème niveau)	Commen-taires

Nous avons été inspirés dans ce design de codage de données par Jarzabkowski (2003) qui partage sa conception d'un « *coding tree* » adapté à la SCP permettant d'identifier rapidement des catégories telles que le qui, le quoi et le comment. Nous avons aussi trouvé utile de consulter les chapitres méthodologies de quelques thèses doctorales mobilisant la SCP, comme par exemple celle de Parize-Suffrin (2012).

Concernant les entretiens semi-directifs, tenant compte du nombre réduit, nous avons procédé à un codage manuel basé sur le dictionnaire des thèmes que nous venons de présenter. Pour ce faire, nous avons ajouté des « tags » dans le document de retranscription de chacun des entretiens qui ont permis de tracer rapidement les éléments du dictionnaire présent dans nos retranscriptions. Dans certains cas, nous avons synthétisé certains des entretiens à l'aide de cartes cognitives (Huff, 1990) qui nous ont permis de mieux comprendre l'articulation des sujets étudiés et parfois de présenter de façon schématique le cheminement des idées présentées.

Pour chaque sujet étudié, nous avons donc d'abord tenu compte de l'information recueillie pendant la phase I (étude documentaire et observation participante), synthétisée dans notre « maitre tableau ». Nous l'avons ensuite enrichie avec les données découlant des retranscriptions codées des entretiens de la phase II. Comme déjà évoqué, notre présentation commune et consolidée des résultats tient donc compte des données recueillies dans chacune des deux phases de notre design de recherche.

Synthèse du chapitre IV

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Cette méthodologie nous a permis d'exploiter le grand nombre de données auxquelles nous avons eu accès dans le but de les analyser et de pouvoir ainsi arriver aux résultats que nous présenterons dans la partie suivante.

Dans la première section, nous avons justifié notre démarche exploratoire et notre recherche qualitative. Nous avons opté pour une épistémologie de type interprétativiste et une démarche inductive. Enfin, nous avons choisi un design de la recherche basé sur une étude de cas unique (Yin, 1991) et une méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990).

Dans la deuxième section, nous avons présenté notre collecte de données, basée sur les deux phases de notre recherche duale. La première phase, à caractère longitudinal, s'est basée sur l'étude documentaire et l'observation participante. La deuxième phase, à caractère rétrospectif, s'est basée sur des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005).

Enfin, dans la troisième section nous avons présenté le traitement et le codage des données. Concrètement, nous avons présenté l'émergence de notre dictionnaire des thèmes et sa mobilisation dans le codage thématique des deux phases de notre recherche. Notre présentation des résultats tiendra compte donc des données recueillies dans chacune des deux phases, que nous étudions de façon consolidée. Ces démarches nous ont permis d'étudier dans les meilleures conditions possibles les trois grands sujets de cette thèse : le contexte, l'intersection *praxis*-praticiens et les pratiques d'un GP.

CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a été consacrée à la présentation du terrain et de la méthodologie de cette thèse. Lors du premier chapitre nous avons présenté le secteur et l'entreprise étudiés, mais aussi le projet et l'équipe RH sur lesquels se centre notre recherche. L'entreprise étant une des rares BFI sur le marché à ne pas proposer ce type de programmes au moment où nous avons commencé à l'observer, cela a constitué pour nous une occasion unique d'étude de ce phénomène, depuis sa genèse à l'arrivée même des *Graduates* dans l'organisation.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la méthodologie de recherche, utilisée pour exploiter le grand nombre de données disponibles. Nous avons ainsi justifié nos choix d'adoption d'une démarche exploratoire et inductive, d'une recherche qualitative, d'une approche interprétativiste et d'une étude de cas unique (Yin, 1991). Notre collecte de données se base sur une méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990) : la première phase, à caractère longitudinal, repose sur l'étude documentaire et l'observation participante. La deuxième phase, à caractère rétrospectif, se base sur les entretiens semi-directifs centrés. Enfin, nous avons présenté l'émergence de notre dictionnaire des thèmes et le traitement des données basés sur ce dictionnaire. L'ensemble de cette démarche a pour objectif de nous permettre d'étudier et comprendre les trois composantes identifiées d'un GP : contexte, *praxis* et praticiens, répondant ainsi à notre problématique.

TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION

LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE »

La troisième partie de cette thèse va être consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de notre travail dans le but ultime de répondre à nos questions de recherche.

Le chapitre V va aborder la présentation des résultats de la thèse, basés sur le *Graduate Programme* (GP) sur lequel se centre notre recherche. Ces résultats seront divisés en trois sections. La première section concernera l'étude du contexte d'émergence du GP perçu par ses acteurs. La deuxième section présentera la *praxis* des praticiens des Ressources Humaines (RH) dans l'élaboration du GP, en nous basant sur la typologie de *praxis* que nous avions établie dans la revue de la littérature. Enfin, la troisième section s'occupera d'exposer les pratiques RH présentes au sein de ce GP. Nous présenterons par ailleurs les apports et limites du programme étudié.

Le chapitre VI sera consacré à la discussion de nos résultats. Nous nous efforcerons d'avoir un recul critique sur notre recherche dans la première section en exposant les critères de généralisation et validité de notre recherche. Dans la deuxième section, nous présenterons les contributions théoriques de notre recherche, notamment les apports à la littérature de la Stratégie comme Pratique (SCP) et des GP. Enfin, dans la dernière section nous présenterons les contributions managériales de notre thèse, concernant aussi bien la « GRH comme pratique » en général, que les apports managériaux des GP en particulier.

CHAPITRE V : UN *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE »
PRESENTATION DES RESULTATS

Nous consacrons ce chapitre à la présentation des résultats de notre thèse, qui visent à répondre aux questions de recherche qui découlent de notre problématique. Pour rappel, les questions que nous avons identifiées suite à notre revue de la littérature sont les suivantes :

- Le *Graduate Programme* (GP), pourquoi ? : Quel est le **contexte** qui explique l'émergence et la multiplication du *Graduate Programme* sur le marché des jeunes diplômés ?
- Le GP, comment ? : Quelle ***praxis*** des **praticiens** est à l'origine de la fabrique de ce programme ?
- Le GP, quoi ? Quelles sont les « **pratiques »** RH qui nourrissent ce programme ?

Dans le but de répondre à ces questions des recherche, nous abordons successivement dans ce chapitre l'étude du contexte d'émergence du GP étudié tel qu'il est perçu par les acteurs (Section I), puis les *praxis* des praticiens dans l'élaboration de ce GP (section II) et enfin les pratiques du GP (section III).

En phase avec notre design méthodologique basé sur une étude de cas unique, ce chapitre porte uniquement sur le GP que nous avons observé et étudié. Une possible généralisation de nos résultats à d'autres organisations et contextes sera évoquée lors de la discussion de nos résultats dans le chapitre suivant.

Dans un souci de rester proche du terrain et des propos des acteurs, nous avons préféré conserver nos verbatim, extraits et autres éléments du terrain dans la langue originale où ils ont été recueillis, soit en français, soit en anglais. La grande majorité de nos entretiens et prises de notes a eu lieu en français car c'est la langue de travail de l'équipe observée. Néanmoins, ce projet étant mondial, c'est l'anglais qui a été adopté comme langue pour les documents et les réunions formelles du projet. Nous nous excusons par avance du possible

dérangement que cela peut occasionner. L'ensemble des verbatim et extraits de cette partie se basent sur des documents officiels, nos notes de terrain et nos entretiens.

Au regard du devoir de confidentialité vis-à-vis de l'entreprise et ses collaborateurs, nous avons retiré dans certains verbatim, le nom de l'organisation et de ses collaborateurs.

Section I. Le contexte perçu d'un *Graduate Programme*

« Vous vous fiez à l'ordre actuel de la société
sans songer que cet ordre est sujet à des révolutions
inévitables, et qu'il vous est impossible de prévoir
ni de prévenir celle qui peut regarder vos enfants »

Jean-Jacques Rousseau[1]

Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, la Stratégie comme Pratique (SCP) accorde une importance toute particulière à l'étude du contexte, dans la mesure où il est impossible de comprendre l'activité d'un acteur sans la situer dans l'environnement spécifique où elle a lieu (Whittington, 2006). Dans une récente thèse en SCP, Parize-Suffrin (2012) souligne d'ailleurs que « *placer un projet au centre d'un contexte est probablement la première chose à réaliser* » (p. 266).

La littérature de la SCP a soulevé trois principales dimensions d'étude du contexte des organisations : le contexte externe ou macro environnement (I.1), le contexte sectoriel ou concurrentiel (I.2) et le contexte interne à l'organisation (I.3). Nous rappelons dans le tableau no 27 ci-après les descriptions et les questions exploratoires concernant le contexte des GP qui avaient émergé de notre revue de la littérature :

Tableau 27. Les différentes dimensions du contexte d'un *Graduate Programme*

Dimensions du contexte	Description	Questions exploratoires
Contexte externe	Grands facteurs externes impactant l'activité des organisations (par exemple, démographie, économie, politique, technologique)	Quels sont les grands facteurs de l'environnement externe qui permettent d'expliquer l'émergence du GP ?
Contexte sectoriel	Tendances et dynamiques présentes dans une industrie ou un secteur concret.	Quels sont les principaux facteurs du contexte sectoriel de la BFI qui permettent de comprendre le phénomène des GP ?
Contexte interne	Situation concrète d'une entreprise étudiée qui permet d'expliquer en partie des phénomènes observés.	Quels sont les facteurs internes à l'entreprise étudiée qui permettent d'expliquer la mise en place d'un tel GP ?

[1] Emile ou de l'éducation, 1762

Tenant compte du fait que les différentes dimensions du contexte que nous allons exposer sont basées sur les perceptions des praticiens, c'est-à-dire, sur l'image que les acteurs se font de ce contexte, nous parlerons dans cette section de contexte perçu. Nous allons donc étudier chacune de ces trois dimensions du contexte perçu par les praticiens dans le but de répondre à notre première question de recherche : Quel est le contexte qui explique l'émergence et la multiplication des *Graduate Programmes* sur le marché des jeunes diplômés?

I.1. Contexte externe perçu

Nous allons maintenant chercher à répondre à la première question exploratoire que nous avions identifiée lors de la revue de la littérature concernant le contexte des GP : *Quels sont les grands facteurs du contexte externe qui permettent d'expliquer l'émergence d'un Graduate Programme ?*

Pour ce faire, nous allons présenter dans cette partie plusieurs aspects du contexte externe qui, selon les acteurs, impactent le phénomène d'émergence du GP étudié. Nous allons d'abord présenter les quatre principaux facteurs qui permettent de comprendre ce contexte. Nous caractériserons par la suite quelques autres variables qui complètent la vision de cet environnement. A la fin, nous présenterons les principaux leviers que les entreprises ont à leur disposition pour répondre à ces divers enjeux.

Les praticiens identifient donc **quatre grands facteurs** qui permettent de comprendre ce contexte d'émergence d'un GP. Le premier de ces facteurs est la **croissante pénurie de main d'œuvre** sur le marché. D'un point de vue **démographique**, les praticiens mettent en avant des tendances qui impactent fortement le marché de l'emploi des jeunes diplômés. Nous vivons dans des sociétés vieillissantes dans lesquelles la taille des nouvelles générations est plus réduite que les précédentes, ce qui aura un impact certain sur le marché de travail. Nous pensons entre autres au départ en retraite de la génération des « *papy boomers* » qui impacte la pyramide des âges dans nos sociétés. Un des sponsors du projet considère en effet que les facteurs démographiques se trouvent parmi ceux qui impactent le plus fortement le projet de refonte des politiques de gestion de jeunes diplômés de l'entreprise. Ce point est résumé dans les propos suivants :

> « *Il ne faut pas perdre de vue que nous avons une crise démographique, on est sur des sociétés vieillissantes dans lesquelles le nombre des jeunes, et donc de jeunes diplômés incluant ceux de l'enseignement supérieur, décroit et nous, nous sommes encore quand même en phase de croissance, donc on doit gérer un grand écart entre des ressources moins nombreuses et des besoins qui restent aussi importants* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Le deuxième facteur qui permet d'expliquer ce contexte est **la mondialisation des marchés de recrutement**, particulièrement celui des jeunes diplômés. Cette tendance peut être expliquée avant tout par le besoin des entreprises de trouver de profils plus divers qui leur permettent d'assurer leur développement international. Cela les donc amène à élargir de façon internationale leur « espace d'emploi » dans le sens de Bournois (1997).

En parallèle, les jeunes diplômés semblent être de plus en plus demandeurs de ce type d'expériences internationales aussi, ce qui fait que l'offre et la demande s'équilibrent. Cette disponibilité géographique croissante des meilleurs jeunes diplômés est résumée dans le verbatim suivant :

> « *Au-delà de la tranche purement internationale des jeunes diplômés que pour moi il y avait avant, cette partie-là des gens qui peuvent être disputés par plusieurs pays, elle est plus vaste. J'ai aucun ordre d'idées, mais je l'impression que dans cette partie des meilleurs, la proportion des gens qui peuvent être très mobiles, elle est plus forte* » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Tenant compte de cette mondialisation de l'offre et la demande, il est donc de plus en plus difficile pour les entreprises d'attirer même des segments de population qui auparavant constituaient leur « cœur de cible » et qui postulaient spontanément auprès d'elles. Un des facteurs qui contribue à ce phénomène est l'internationalisation de la formation initiale à laquelle ont accès ces jeunes. Un des sponsors du projet l'explique de la façon suivante :

> « *Ces jeunes diplômés ont des parcours de plus en plus internationaux. Il suffit de regarder les parcours des grandes écoles d'ingénieurs, de commerce et maintenant des universités qui de plus en plus nouent des partenariats et envoient leurs élèves un semestre, une année, deux années à l'étranger. Donc pour ces jeunes le champ de*

recherche ne se limite pas à leurs entreprises nationales. C'est un des effets de l'internationalisation et de la globalisation, donc là aussi le champ est plus vaste et donc on est soumis à une concurrence nettement plus large que celle à laquelle on devait faire face jusqu'à là » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Il est intéressant de constater que cette pénurie de certains profils qualifiés est tout de même compatible avec un taux de chômage élevé parmi les jeunes intensifié par la crise que traverse le milieu bancaire au moment de notre étude. Cela s'explique par un décalage croissant entre les compétences proposées sur le marché des jeunes diplômés et celles réellement recherchées par les entreprises. Ce phénomène dit de **«** *skill mismatch* **»** est exposé par la directrice du recrutement de ce groupe de la façon suivante :

« *63% des entreprises en France ont des difficultés à recruter, ce qui peut paraître étonnant quand on regarde le taux de chômage, et notamment celui des jeunes. C'est lié à ce qu'on appelle le « skill mismatch »* [1] *: l'enseignement supérieur forme de jeunes insuffisants en nombre ou en profil pour les besoins du marché. Oui, il y a du chômage, mais les jeunes diplômés qu'on cherche à recruter ne sont pas assez nombreux. Ceux qui sont au chômage sont des jeunes non qualifiés ou ceux qui ont décroché un diplôme pour lequel il n'y a pas de marché* » (Directrice du recrutement du groupe, entretien, juillet 2012).

Pour ces diverses raisons exposées, il y a un nombre décroissant de profils disponibles sur le marché face à des entreprises dont les besoins de recrutement restent stables, voire croissants. Au sein de ce nouveau « paradigme » (en reprenant le terme d'un des sponsors du projet), nous constatons donc une concurrence extrême pour un nombre de plus en plus limité de profils.

Le troisième grand facteur est en effet une **concurrence extrême** pour les meilleurs profils disponibles sur le marché. Cette situation oblige donc les entreprises à proposer une offre de plus en plus sophistiquée dans le but de répondre à ce qu'on pourrait appeler la « guerre du jeune talent ». Ce point est expliqué par la directrice du recrutement de ce groupe de la façon suivante :

[1] L'interviewé emprunte ce terme à Françoise Gri, ancienne PDG de Manpower France

> « *Dans le recrutement des jeunes il y a une ultracompétition sur (…) une cible très étroite. Compte tenu de tout ça, la compétition est féroce parce qu'on va être un bon nombre d'entreprises à décider qu'il faut qu'on recrute les mêmes et donc, à ce moment-là, pour séduire il faut mettre le paquet, il faut une offre clinquante* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Ce témoignage anticipe déjà une des leçons clés que les entreprises doivent tirer de ce contexte : une offre attirante sera un facteur déterminant face à cette concurrence croissante.

Le quatrième et dernier facteur majeur mis en avant par les praticiens est un **retournement du rapport de force** entre les candidats et les entreprises. En effet, ce ne sont plus les entreprises qui choisissent les meilleurs candidats, mais les jeunes qui sont de plus en plus sélectifs avec leurs employeurs, ce qui force ces derniers à proposer une offre de plus en plus attirante. Cette situation est résumée par un des sponsors du projet observé de la façon suivante :

> « *On est plus dans un exercice de séduction des candidats alors que jusque-là on a été plus dans un exercice de sélection dans un pool de candidats qui venaient spontanément vers nous et qui était nettement plus large que nos besoins. Là on a une décélération du nombre des candidats et je ne suis pas sûr que la qualité moyenne qui s'adresse spontanément vers nous soit celle qu'on recherche. Pour aller chercher les meilleurs, c'est à nous maintenant d'aller faire un effort* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Ce renversement du rapport de force est intensifié par des **spécificités générationnelles** de la population des *Graduates*. En effet, les attentes des jeunes diplômés actuels étant différentes des celles de personnes de générations précédentes, les entreprises sont obligées de connaître et comprendre cette population et d'adapter leur offre pour la rendre la plus attirante possible. Un des sponsors du projet développe ce point dans le verbatim ci-dessous :

> « *Les paramètres classiques –carrière, rémunération, etc.- ne sont pas automatiquement les paramètres qui vont les faire choisir une enseigne plutôt qu'une*

> *autre, ils vont rechercher d'autres éléments, des initiatives RSE*[1]*, un environnement de vie dans lesquels ils veulent s'exprimer, même au-delà du simple projet professionnel, vivant plus par tribus, par réseaux d'affinités. On avait tendance à vendre des projets de carrière, mais je ne suis pas sûr que ce soit ce qui les fasse rêver maintenant. Ils sont extrêmement mobiles dans leurs têtes, je ne suis pas sûr que l'argument de dire « vous allez passer vingt ans dans la banque » soit très vendeur. C'est vraiment tout l'ensemble de « value proposition* » *qui est à rebâtir* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

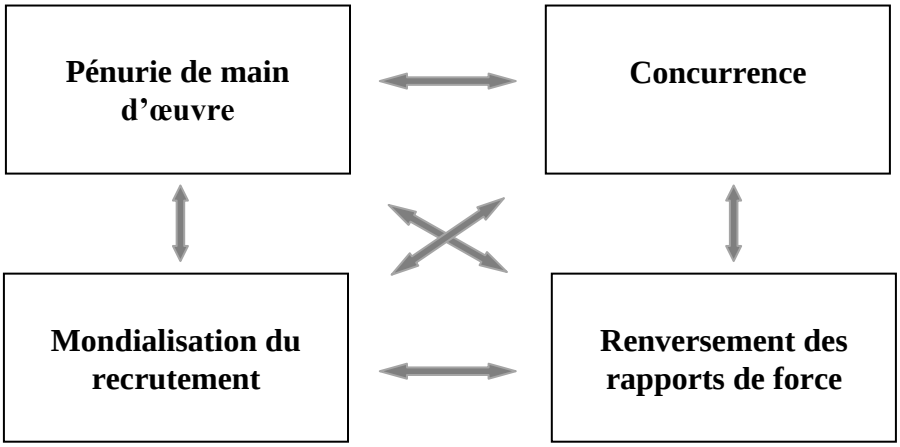
Dans cette optique, les personnes interviewées s'accordent à dire, en considérant les tendances du marché, la recherche de candidats sur le marché va devenir de plus en plus difficile pour les organisations, ce qui pourrait mettre en danger la survie de certaines entreprises. Ce point est développé dans le verbatim ci-dessous par un des chefs de projet du programme observé :

> « *Les grands groupes cherchent plus ou moins les mêmes profils (…). Si tu as suffisamment de jeunes diplômés à te répartir, la concurrence va être juste à voir qui va choisir en premier, en deuxième et en troisième. Si tu pousses un peu et que tu dis qu'il n'y a pas assez de jeunes diplômés pour tout le monde, la question est qui choisit premier, deuxième et troisième et qui n'est pas servi du tout. Pour moi on est encore à la première phase où la course est à choisir avant ton concurrent, mais à terme, pour des groupes moins puissants ou avec une image employeur plus faible ce sera avoir quelqu'un ou pas. Et du coup tu pourras non seulement renoncer aux meilleurs, mais aussi renoncer aux moyens* » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Il est intéressant de noter que ces grands facteurs mis en avant s'influencent mutuellement. Par exemple, la pénurie de main d'œuvre va amener les entreprises soit à aller chercher des candidats en dehors de leurs frontières, favorisant ainsi la mondialisation du recrutement, soit à adopter une approche plus agressive dans la course pour les meilleurs candidats, contribuant ainsi à la progression de la concurrence entre les entreprises. En tous les cas, ces mesures favorisent le renversement des rapports de force en faveur des meilleurs profils sur le marché. Ce point peut être présenté de façon graphique dans la figure no 16 ci-dessous :

[1] Responsabilité Sociétale et Environnementale

Figure 16. Principaux facteurs du contexte externe des *Graduate Programmes*



Les acteurs mettent en avant d'**autres variables** qui permettent de compléter cette étude du contexte d'émergence d'un GP. Nous pensons notamment aux facteurs d'attractivité pour les jeunes diplômés et à quelques spécificités culturelles propres à la France.

Avec le renversement des rapports de force que nous venons de présenter, une question clé se pose à nous à ce stade : comment ces jeunes choisissent-ils les organisations auxquelles ils postulent ? Entre en compte ici **l'attractivité** que peut avoir un secteur donné, une ville ou une entreprise spécifique auprès de cette population. Cette réflexion est particulièrement pertinente dans notre étude car l'organisation observée doit faire face à un triple manque d'attractivité vis-à-vis des jeunes diplômés : un manque d'attractivité du secteur, de la place financière et de l'entreprise elle-même. Premièrement, l'image du secteur de la banque-finance a été très impactée par les crises de 2008 et 2010, et cette industrie attire moins de jeunes diplômés aujourd'hui en faveur d'autres secteurs, comme par exemple le conseil ou l'audit, proposant une plus forte stabilité d'emploi. Ce manque d'attractivité du secteur est intensifié par le fait que les conditions de travail ne sont plus aussi avantageuses que par le passé, comme nous le voyons dans ce verbatim :

> « *Dans cet univers moins stable, le secteur financier et la banque est nettement moins attractif qu'il ne l'était, pour une diversité de raison. C'est des questions d'image, mais aussi de profil de rémunération qu'on peut offrir. Avant –c'était une de nos faiblesses- on attirait largement sur des rémunérations très hautes à un âge très*

tendre. Ça on ne peut plus le promettre et les étudiants sont tout à fait conscients » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Deuxièmement, les acteurs mettent en avant le fait que la **France n'a pas une notoriété forte** en tant que capitale financière, vis-à-vis d'autres villes comme New York ou Hong Kong. Cependant, ces écarts s'accroissent aussi dans les frontières européennes, déstabilisant encore plus les marchés nationaux de l'emploi en faveur de places plus attirantes, comme par exemple Londres dans le cas des banques de financement et d'investissement (BFI). Cela est résumé dans les propos suivants d'un chef de projet de l'équipe RH :

« *Un nouveau facteur que je ressens est la guerre au niveau régional. J'avais du mal à croire il y a quatre ou cinq ans qu'un super profil français puissent être également chassé par Londres ou par une autre ville d'Europe (…). Que cette tranche-là, particulièrement internationale et particulièrement formée, elle peut imaginer sa carrière au niveau régional voire international (…), je l'avais moins ressenti et du coup ça se voit beaucoup. Tu vois que Londres rien qu'avec deux ou trois règlementations a pris du poids dans le recrutement, par ce qu'ils ont plus d'opportunités, par ce qu'ils payent plus, ils ont peut-être une image de sécurité professionnelle plus forte et du coup ce qu'il se passe en Europe ou à l'international peut-être rebalance tout ça, la situation même du pays, elle impacte le groupe international de départ. Est-ce que l'Asie, parce qu'elle se développe plus, elle est plus attirante ? Est-ce que la France est aussi attractive, est aussi attirante qu'avant la crise ?* » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Troisièmement, l'entreprise observée a aussi accusé une nette baisse d'attractivité auprès des jeunes diplômés. Cela est dû principalement à sa gestion des crises financières de ces dernières années, parfois critiquée par certains experts, mais aussi à d'autres événements internes qui l'ont affaibli dans le contexte le plus dur que les BFI n'aient jamais traversé.

De plus, quelques « **spécificités françaises** » intensifient cette situation dans l'Hexagone. Selon la directrice du recrutement, elles peuvent se résumer en trois mots : élitisme, manque de vision internationale et rigidité. Premièrement, les entreprises dans cette France « *malade du diplôme* » (Godet, 2009) accordent bien plus d'importance que d'autres pays à l'institution

où un candidat a suivi ses études. Ce point est éclairé de la façon suivante par la directrice du recrutement de cette entreprise :

> « *Dans ce système, le diplôme passe avant la personne. La direction vient de là et tout est mis en place pour que ce système soit maintenu. Le top management est issu de cette « nomenklatura » et donc les choses organisées pour que ce « status quo » soit protégé. En quelque sorte on te dit « car t'as eu ce diplôme t'es intelligent, t'es ci, t'es ça »* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Deuxièmement, les entreprises françaises **manquent de vision internationale** dans la gestion de leurs jeunes diplômés. D'une part, l'offre proposée est souvent en fort décalage avec les pratiques courantes sur les marchés de recrutement internationaux ; d'autre part, les organisations françaises manquent d'ouverture concernant les candidatures internationales qui leur sont adressées. Les propos suivants de la directrice du recrutement permettent de mieux appréhender cet aspect :

> « C*'est quand même encore la vision de la Gaule, le marché n'est pas mondial* (…). C*ontrairement à des concurrents, on ne donne pas une chance à des profils internationaux : le marché est mondial et la compétition féroce, mais nous non, on nous propose (un profil de) une super université en Suède et on dit « euh, je ne connais pas, ce n'est pas bon »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Une des explications supplémentaires pour ce manque de vision internationale peut être trouvée dans la relation qu'entretiennent les entreprises françaises avec le système éducatif du pays. En effet, le système selon lequel les organisations françaises s'appuyaient principalement sur ses institutions de formation pour le repérage de ses futures recrues semble être de plus en plus en décalage avec la mondialisation du marché de recrutement que nous avons présenté. Le responsable du département « fusions et acquittions » de la BFI (M&A en anglais pour « *Mergers and Acquisitions* »[1]), développe ce point dans le verbatim ci-dessous :

> *« Le système Français historique qui consistait à reposer pour la sélection des cadres et des cadres futurs sur les écoles est un système moins pertinent quand on est dans un*

[1] Pour rappel, acronyme faisant référence à l'activité « Mergers and Acquisitions »

> *système qui s'internationalise (…). On ne peut plus continuer à envoyer –parce qu'il est énarque ou polytechnicien- un jeune cadre prendre une division quelque part, ou en tous les cas ce n'est plus aussi systématique et donc je pense que c'est lié au fait que la France a des groupes de plus en plus multinationaux (…), hors on est en retard sur ces sujets-là. Donc je crois qu'il y a un effet de retard lié au fait que pendant longtemps la France pouvait penser s'en sortir avec l'idée que finalement la sélection c'était pas eux qui la faisaient, c'était les écoles (…), le tri se faisait comme ça. Et là on se rend compte qu'on a besoin de gérer des populations nous-mêmes, des populations plus internationales, et que cette prise en compte d'une baisse de talents plus large qu'on fait passer dans les Graduate Programmes est source à la fois de diversité et donc de plus d'opportunités commerciales à moyen terme et notamment à l'international, je suis absolument convaincu de ça »* (Responsable mondial M&A, entretien, septembre 2012).

Enfin, il existe une forte **rigidité contractuelle** dans l'Hexagone qui contribue à diminuer l'attractivité du pays auprès des candidats disponibles sur le marché. En effet, les acteurs interviewés déplorent une excessive rigidité fiscale et contractuelle en France qui favorise la précarité des jeunes sur ce marché :

> « O*n se retrouve dans une société qui protège les CDI et qui exclut de plus en plus fort ceux qui n'en ont pas. Et ça pénalise les jeunes. 60% des employés dans le travail temporaire, en intérim ont moins de 30 ans et 50% qui ont moins de 25 ans (…). Un biais très fort chez les recruteurs consiste à dire que quand tu présentes ton CV et que tu as fait plusieurs CDD ou de l'intérim tu es estampillé de « t'es pas bon, sinon t'aurais déjà trouvé un job ». T'as aussi des visions archaïques* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Le contexte tel que nous venons de le présenter comporte à nos yeux plusieurs **paradoxes**. Premièrement, nous observons la coexistence d'une pénurie de certaines compétences et profils sur le marché avec un taux de chômage élevé à cause du « *skill mismatch* » que nous avons exposé précédemment. Deuxièmement, les entreprises doivent à la fois faire des économies et s'efforcer de proposer l'offre la plus riche possible à ses futures recrues. Troisièmement, les organisations ont besoin de jeunes diplômés appartenant à tous les niveaux d'études existants, mais le système pénalise les candidats qui n'ont pas fait des études

supérieures. Quatrièmement, nous observons au sein de la BFI une coexistence d'une vision court terme et urgente des activités avec une vision plus long terme, nécessaire pour la proposition de promesses durables aux candidats ciblés. Le cinquième paradoxe concerne des entreprises avec une mauvaise image employeur qui pourtant continuent à être très (voire trop) sélectives dans leurs recrutements, ce qui les amène à ne plus pourvoir une partie de leurs postes. Enfin, nous observons que les entreprises sont de plus en plus contraintes d'anticiper leurs besoins de recrutement pour combattre un environnement incertain, mais elles ne sont pas toujours habituées à adopter une approche prospective dans leur gestion des jeunes diplômés. Tous ces facteurs contribuent à une complexité et une incertitude croissantes dans le contexte dans lequel les entreprises doivent opérer actuellement :

> « C*omme elles (les entreprises) ne savent plus du tout anticiper, elles réclament du profil prêt à l'emploi, le « plug and play », le mouton à cinq pattes, celui qui « match » à 140% les critères, mais ceux-là sont insuffisamment en nombre »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Dans ce difficile contexte, les praticiens identifient **deux principaux leviers** pour les organisations cherchant à attirer les profils avec qui construire leur développement futur. Le premier levier identifié est **l'image employeur** (Martin et al., 2011), c'est-à-dire, le niveau de notoriété et d'attractivité qu'a une entreprise sur le marché vis-à-vis de ses candidats cibles. De façon logique, plus une organisation est attirante pour ces candidats, plus elle sera considérée comme une « employeur idéal » par ces personnes. Un chef de projet de l'équipe RH nous explique l'importance cruciale de ce facteur de la façon suivante :

> « *Tu auras à terme plus de postes que de jeunes diplômés, donc fatalement, soit les entreprises l'anticipent, et elles sont dans ceux qui arrivent à les avoir, ou elles n'anticipent pas. Là soit elles ont suffisamment de force pour les avoir aussi, ou elles n'ont pas suffisamment de force et là elles ont un problème* (…). *Il y quatre ou cinq ans on était pour moi un de ceux qui n'avaient pas de problèmes à attirer les jeunes diplômés. Mais cette image employeur elle peut aller beaucoup plus vite que prévu. Un secteur bancaire qui était incontestable, ce n'est plus une certitude de réussite et du coup pour un grand groupe, est-ce que tu peux prendre le risque de dire « j'aurai suffisamment d'image employeur pour y arriver » ? Je ne suis pas sûr que tu puisses*

prendre le risque. Pour moi maintenant c'est indispensable » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

L'image employeur est intimement liée à l'offre qu'une entreprise propose aux jeunes diplômés car l'image de l'entreprise repose en partie sur la « promesse employeur »[1] qui est faite aux candidats. Ce point est synthétisé dans la phrase suivante d'un de praticiens interviewées : « *L'image dépend de ce qu'on peut vendre, du contenu ; tu vends des preuves* » (Responsable de l'image employeur de l'entreprise, entretien, juillet 2012).

Dans cette optique, le deuxième levier pour les entreprises dans ce contexte est justement le **contenu de son offre** vis-à-vis des candidats qu'elle cible sur le marché. Ce contenu peut être conditionné par plusieurs facteurs, tels que la culture de l'entreprise ou l'industrie dans laquelle l'organisation opère. Au sein du secteur des BFI, par exemple, le produit phare proposé aux jeunes diplômés est le GP. Nous développons ce point dans la partie suivante.

Qu'il s'agisse de l'image employeur ou du contenu de l'offre à destination des jeunes diplômés, un prérequis fondamental semble s'imposer : leur **orientation à long terme**. En effet, dans le contexte présenté, les organisations sont obligées de séduire les candidats avec un projet durable, évitant ainsi ce que les praticiens RH appellent communément le « *stop and go* », qui consiste à arrêter des initiatives destinées à attirer des futures recrues à cause, par exemple, d'une coupure des budgets ou d'une descente des besoins de recrutement. Selon la directrice du recrutement du groupe, *« un arrêt de nos actions bloquerait pour une période de trois ans notre capacité à attirer les profils recherchés »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Nous venons de présenter le contexte externe d'émergence d'un GP, un environnement marqué par quatre principaux facteurs interconnectés : une forte pénurie de main d'œuvre sur le marché, une croissante concurrence entre les organisations pour attirer les meilleurs profils, une mondialisation des marchés de recrutement et un renversement des rapports de force en faveur des meilleurs candidats sur le marché. Il existe d'autres variables telles que l'attractivité propre à une entreprise, une industrie ou un pays ou des spécificités culturelles, notamment en France. Pour répondre à cet environnement,

[1] Verbatim de la responsable de l'image employeur de l'entreprise, entretien, juillet 2012

les entreprises ont à leur disposition deux principaux leviers, intimement liés : leur image employeur et le contenu de leur offre dédiée aux jeunes diplômés.

Après avoir caractérisé le macro-environnement d'émergence perçu du GP étudié, nous allons maintenant présenter le contexte sectoriel de ces programmes, et notamment les facteurs et dynamiques présentes au sein de l'industrie des BFI.

I.2. Contexte sectoriel perçu

Notre objectif dans cette partie est de répondre à la deuxième question exploratoire que nous avions identifiée lors de la revue de la littérature concernant le contexte des GP : *Quels sont les principaux facteurs du contexte sectoriel de la BFI qui permettent de comprendre le phénomène du Graduate Programme dans l'entreprise étudiée ?*

Sous le terme de contexte sectoriel, ou concurrentiel, nous faisons référence à un ensemble d'entreprises appartenant à un même secteur industriel et étant en concurrence directe concernant un produit ou service donné. Plus concrètement, nous étudierons la perception des acteurs du marché des GP au sein du secteur de la BFI.

Le premier constat que nous faisons est qu'au sein des BFI, les GP s'imposent actuellement comme **l'élément central incontournable** dans la gestion des jeunes diplômés, comme cela avait déjà été évoqué par Malot (2010). Ce point est présenté ainsi par l'entreprise étudiée dès sa première présentation officielle sur le sujet :

> « *In order to succeed, we need to start treating Graduates as clients and propose them an attractive and adapted offer. Main Graduate practices on the market are Graduate Programmes (…), proposed by all our competitors* » (Presentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

En effet, les GP constituent à ce jour l'offre la plus sophistiquée et complète sur le marché des jeunes diplômés, basée sur un long parcours de formation et développement qu'aucun autre dispositif ne semble capable de proposer. Ces programmes s'imposent donc comme « *modèle de référence* », (Gilbert, 1994) dans ce système où les jeunes diplômés cherchent à maximiser

leur apprentissage dès leur arrivée dans l'entreprise. Ce point est confirmé par les deux verbatim suivants des deux professionnels RH directement impliqués dans le projet :

> « *Les entreprises ont de moins en moins le choix de proposer des Graduate Programmes, car c'est un boom du marché. On doit le faire, car sinon on reste dehors (…). Il faut le faire, c'est incontournable* » (Responsable de l'image employeur, entretien, juillet 2012).

> « *Quand tu travailles dans la BFI, tu n'as pas le choix de ne pas proposer des Graduate Programmes. Les banques ont des besoins forts de recrutement et toutes sont capables d'aller très loin en termes de rémunération. A côté de ça, tu ne peux pas avoir une politique qui vise à avoir le (candidat) « moyen ». C'est une politique assez élitiste, alors, ou tu sors de la course et tu dis « je ne me bats pas sur ces profils-là », et si tu y vas, tu y vas complètement »* (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Originaires des pays anglo-saxons, ces dispositifs constituaient traditionnellement l'offre proposée par les entreprises le plus souvent à la totalité de ses jeunes diplômés, spécialement dans le secteur bancaire. Ces programmes étaient composés d'éléments d'intégration, formation et développement très prisés sur le marché. Avec la mondialisation du recrutement présentée, et une concurrence de plus en plus internationale pour les meilleurs profils, d'autres entreprises et pays ont donc été obligés de s'aligner avec ces programmes, car ils étaient l'offre la plus sophistiquée et complète du marché. Ce point est présenté ainsi par une spécialiste de ce type de programmes :

> « *Ils en existaient, mais ils ne communiquaient pas en dehors de leurs frontières, notamment les Graduate Programmes anglais et américains (…). La nécessité du recrutement international fait que simplement, ils ont dépassé la frontière* » (Spécialiste des GP, entretien, Juin 2013).

Comme déjà évoqué, le nombre de GP a plus que triplé en France depuis 2010. Cependant, la totalité de grandes entreprises ne propose pas encore ces dispositifs de façon systématique. Pour cette raison, les organisations offrant des GP bénéficient de l'attractivité et de **l'image de ces programmes**, atouts qui d'ailleurs dépassent le programme lui-même, notamment en

termes d'image et **crédibilité pour l'entreprise**. Un des chefs du projet développe cette idée concernant les avantages de ces programmes de la façon suivante :

> *« Ce mode est important pour les profils que tu recrutes, mais aussi pour être crédible sur ce marché-là, c'est de l'image employeur, ça crée du « buzz », et finalement ça va faire la pub de l'entreprise plus que du programme. Ça montre que c'est une entreprise crédible, forte, qui a un projet ambitieux en termes de recrutement, donc ambitieux en termes de business. Au-delà d'aller chercher les talents, l'image et la communication qu'il y a derrière c'est presque la priorité »* (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

De plus, pour les entreprises proposant des GP de façon récente, ces programmes permettent d'**attirer des profils différents** à ceux qu'elles draineraient sans ces dispositifs. En effet, ce type de programmes a une telle popularité sur le marché qu'il permet d'attirer des candidats qui n'auraient pas postulé à une entreprise autrement. Ce point est expliqué dans le verbatim ci-dessous d'un manager impliqué dans le programme :

> *« ça nous a obligé et permis de recruter des gens différents, des gens qu'on n'aurait pas recruté dans un processus normal, en fait ; on a accepté de prendre le risque de prendre des CV de gens étrangers qui avaient fait de l'histoire et pas de la finance ; ça ne s'est pas toujours bien passé, mais c'est pas mal d'avoir pris ce risque-là à un moment donné »* (COO[1] du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Certains candidats internationaux à ce programme déclaraient en effet ne pas connaitre l'entreprise auparavant et s'être renseignés sur elle après avoir su qu'elle proposait un GP. Nous avons d'ailleurs entendu ce même argument à plusieurs reprises au long du projet de la part de praticiens de l'entreprise.

Les GP s'imposent donc de plus en plus comme le modèle dominant de gestion de jeunes diplômés, notamment dans la BFI. Ce modèle anglo-saxon (nommé d'ailleurs ainsi par plusieurs des praticiens observés) est originaire du Royaume-Uni et les Etats-Unis. Le modèle a été adopté dans un deuxième temps par des entreprises d'autres pays comme l'Allemagne

[1] Pour rappel, « Chief Operating Officer »

ou les Pays-Bas. Cependant, il est moins courant dans des pays latins tels que l'Espagne, l'Italie ou la France. D'ailleurs, la gestion plus classique de jeunes diplômés en France présente plusieurs différences par rapport à ce modèle. Dans le but de comprendre au mieux l'orientation générale de cette gestion « *par Graduate Programme* » nous la comparer à la gestion plus traditionnelle de jeunes diplômés en France. Plus concrètement, nous aborderons les grands principes sur lesquels se basent ces gestions, notamment en termes de philosophie, de contenu, de calendrier, d'approche internationale et de sensibilité RH. Pour ce faire, nous nous appuierons sur analyse mené par l'entreprise et comparant ces deux systèmes.

Ainsi, la gestion « par *Graduate Programme* », d'orientation anglo-saxonne a tendance à avoir une orientation plus long terme et ouverte sur les candidats, des contenus plus attirants avec les GP au centre, un calendrier adapté aux disponibilités des étudiants internationaux et une approche ainsi que des communications homogènes au niveau mondial. Ces points deviennent spécialement visibles si nous le comparons à la gestion plus classique des jeunes diplômés en France. Nous présentons les principales différences entre ces deux systèmes dans le tableau no 28 ci-dessous :

Tableau 28. Principales différences entre la gestion « *par Graduate Programme* » et la gestion plus classique de jeunes diplômés en France

	Gestion anglo-saxonne de jeunes diplômés	**Gestion plus classique de jeunes diplômés en France**
Philosophie	**Investissement à long terme** dans les meilleurs jeunes diplômés. « *Competitors proceed to long-term investments on Graduates despite the crisis* » (présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)	Pourvoi les postes disponibles, avec une **vision à court terme.** *« Our philosophy: short-term, no anticipation, recruitment on a rolling basis* » (présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)
	Recherche des **profils avec un certain potentiel managérial,** avec « la tête bien faite »[1], parfois ayant été formés dans des disciplines très différentes à la banque, telles que l'histoire ou l'anthropologie, et sans forcément beaucoup d'expérience. Une opportunité est cependant donnée à ces personnes	Des **profils « aboutis »[2], prêts pour commencer** à travailler de suite, ayant accumulé de l'expérience pendant leurs cursus académiques et stages et ayant déjà fait leurs preuves (classe préparatoire, admission écoles, etc.), aussi appelée logique « *plug and play* »[3]
Contenu	Son **produit phare, le « *Graduate Programme* »** vu comme « *la voie royale »*[4]. D'autres elements, comme des « *summer internships* »[5] sont aussi proposés à des étudiants	Offre beaucoup moins riche, composée en général uniquement de CDI (et éventuellement des VIE), sans un effort spécifique ou formalisé sur la formation ou le développement ce ces personnes
Calendrier	Ces programmes **collent parfaitement aux disponibilités des jeunes diplômés internationaux selon leurs cursus**	**L'offre de l'entreprise est en décalage** par rapport au calendrier des jeunes diplômés internationaux
	« *While competitors base their calendar on an Anglo-saxon approach, we have a purely French approach not in line neither with Graduate nor with schools expectations* » (présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)	
Approche et communication internationale	**Approche unique et homogène au niveau mondial** en terme d'offre et de et communication. Cela aide à renforcer l'image employeur de ces entreprises. « *Competitors stand out with innovative, attractive, coherent and centralised global communication and messages, common to all regions and departments* » (*Ibid*)	Souvent **approche purement nationale, décentralisée** et avec très peu de synergies. Cela impacte négativement l'image employeur. « *Graduate communication is not attractive, and (…) not coherent internationally either* » (*Ibid*)

[1] Verbatim du sponsor du projet (août 2012)
[2] Verbatim du sponsor du projet (août 2012)
[3] Verbatim de la Directrice du recrutement (juillet 2012)
[4] Verbatim de chef de projet (juillet 2012)
[5] Les *summer intership*s sont des stages de haut niveau proposés à des étudiants internationaux en avant-dernière année d'études. Cela leur permet de mieux connaitre l'entreprise qui les accueille et les meilleurs parmi eux se voient proposer une place directement au sein du GP de l'année suivante. Plusieurs initiatives de formation et développement de réseau sont habituellement proposées au sein de ces programmes.

De façon générale, ce système anglo-saxon semble accorder une importance particulière à la « sensibilité RH » d'une organisation, partageant les responsabilités des problématiques RH par l'ensemble de l'organisation. Concernant les GP, toute la ligne managériale doit être impliquée pour tirer le maximum de bénéfices possibles de l'utilisation de ces programmes. Un des sponsors du projet résume ainsi comment une BFI concurrente basée aux Etats-Unis gère ce sujet :

> « *Les managers ne sont jugés pas uniquement sur leurs performances commerciales ou business, mais aussi sur leurs capacités à jouer leur rôle dans la dynamique RH : dans le recrutement formation des collaborateurs, rôle collégial à l'évaluation de la performance et à la gestion de carrière. A « iso » performances entre deux managers, certains pouvaient se retrouver avec des bonus complètement laminés parce qu'ils n'avaient pas joué leur rôle dans la matière. Nous sommes quand même loin de ça, c'est quand même la performance qui compte. On devrait tendre vers ça* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

> *« Chaque manager doit se sentir investi de ses responsabilités en tant que porteur d'une parole RH, c'est fondamental, et il faut que l'évaluation de la performance tienne compte du rôle qu'un manager joue ou joue pas en matière RH. C'est pas pour autant qu'il faut diluer la fonction RH, mais il faut que chaque manager puisse se sentir porteur d'un message. Les approches de type 'campus management' et autres elles procèdent de ça, mais cela doit aller au-delà »* (*Ibid*).

Comme nous le voyons, les GP constituent un élément de plus en plus incontournable dans la gestion des jeunes diplômés, spécialement dans la BFI. Ces programmes, d'orientation anglo-saxonne, sont loin d'être un simple dispositif pour attirer des jeunes diplômés. En effet, il s'agit plutôt d'un concept phare autour duquel s'organise une logique globale et ambitieuse de gestion des meilleurs jeunes diplômés qui intègrent les entreprises. Ces programmes reposent donc sur une vision à long terme de la gestion de cette population et sur des conditions culturelles permettant un partage de ces problématiques RH par plusieurs parties prenantes de l'organisation, incluant ses dirigeants. Malgré le fait que ces programmes soient répandus dans des pays anglo-saxons, ils restent cependant assez récents en France.

Après avoir présenté le contexte concurrentiel des GP, nous allons maintenant présenter le contexte interne à l'entreprise observée qui peut permettre de compléter l'exposition du contexte d'émergence de ces programmes.

I.3. Contexte interne perçu

Nous allons maintenant chercher à répondre à la troisième question exploratoire que nous avions identifiée concernant le contexte des GP : *Quels sont les facteurs internes à l'entreprise étudiée qui permettent d'expliquer la mise en place d'un tel Graduate Programme ?*

La prise en compte du contexte interne à une organisation est bien entendu indispensable dans l'étude de ce type de phénomènes qui nous occupe. Lacaze et Perrot (2010), soulignent l'importance au sein des organisations d'adapter ce type d'initiatives *« en fonction de sa structure, sa culture, sa taille, etc »* (p. 38).

Trois grandes raisons émergent de notre étude : un besoin d'amélioration de son offre actuelle, un besoin de renforcement de son image, et une volonté d'attirer des profils nécessaires, mais que l'organisation n'arrive pas à attirer par les canaux classiques. Nous développons maintenant chacun de ces points.

Premièrement, l'entreprise comprend qu'elle a **besoin d'améliorer son offre actuelle.** En effet, l'organisation est consciente qu'elle n'a pas une véritable politique de gestion de jeunes diplômés. Elle a plutôt plusieurs portes d'entrées, comme des stages ou des VIE, dans lesquelles ces jeunes sont gérés de façon décentralisée et hétérogène. L'entreprise recherche donc la façon d'uniformiser et formaliser plus ce type de politiques. Cela implique l'ensemble des étapes de cette gestion, de l'accueil à l'intégration, passant par la formation.

Les praticiens évoquent aussi le besoin de rénover non seulement l'offre, mais l'animation même de cette communauté, dans le but d'enrichir les opportunités de développement de réseau au sein de cette population ainsi que pour renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Ces points sont développés davantage par un des praticiens de la façon suivante :

> « *Une des faiblesses actuelles est que nous n'avons pas de politique de gestion de jeunes diplômés en tant que telle. Nous avons plusieurs dispositifs et des gestionnaires qui prennent en charge ces personnes par la suite, mais il n'y a pas vraiment d'harmonisation de tout ça, ce qui nous fait prendre beaucoup d'énergies et de passer à côté d'opportunités d'être plus attirants avec certains des efforts qu'on fait déjà. Et c'est là où le Graduate (Programme) est intéressant, car il fournit non seulement des contenus attractifs, mais aussi le cadre pour uniformiser le tout. Sans compter que de toute façon tout le monde s'y met et que nous avons donc de moins en moins le choix* »
> (Chef de projet de l'équipe RH, reconstitution de notes de terrain, avril 2011).

Pour ces raisons, le GP est donc perçu par l'organisation comme un dispositif pouvant non seulement compenser ses manques actuels, mais aussi mettre plus en valeur son offre actuelle vis-à-vis des jeunes diplômés.

Nous observons aussi le fait que le décalage de cette offre avec celle des concurrents est très souvent mise en valeur dans des réunions et discussions du projet. En effet, le fait que cette BFI soit une des rares à ne pas proposer ce type de programmes semble générer un certain sentiment de frustration, qui vise aussi à être corrigé avec le lancement de ce projet. Nous observons ici une claire orientation vers la « rationalité mimétique » (De Montmorillon, 1999) dans les raisons internes de l'organisation concernant le lancement de ce programme. Nous pourrions même nous demander si cette solution n'est presque pas idéalisée au sein de l'entreprise tenant compte des forts bénéfices qui sont attendus d'elle. Ceci fera l'objet d'un approfondissement dans la dernière section de ce chapitre de résultats.

Le deuxième besoin interne souvent discuté au sein de l'organisation est celui de l'**amélioration de son image employeur**. En effet, malgré une activité régulière de présence sur les écoles et universités cibles de l'entreprise, les enquêtes spécialisées montrent une perte d'attractivité non négligeable de cette entreprise vis-à-vis des jeunes diplômés. Par exemple, une des enquêtes de référence montre qu'entre 2008 et 2009 (année dans laquelle le programme commence à être germé), l'entreprise a perdu, dans le *ranking* d'employeurs préférés en France, six places auprès des étudiants des écoles de commerce et vingt-cinq auprès de ceux des écoles d'ingénieurs. Le contexte de crise que traverse l'industrie bancaire

n'est bien sûr pas étranger à cette baisse d'attractivité ; cependant dans la même période, son concurrent plus direct ne perd que la moitié des places dans cette enquête. Le GP a donc aussi pour objectif de faire regagner à l'entreprise sa position d'« employeur de référence » à laquelle elle a été habituée par le passé.

Enfin, la troisième raison interne à l'organisation du lancement de ce programme est résumée dans la phrase suivante d'un des sponsors du projet : « *Nous n'avons pas à ce jour les profils dont nous aurons besoin dans l'avenir* » (sponsor du projet, note de terrain, avril 2010). Comme l'explique cette personne, l'entreprise observée ne pense pas disposer des profils dont elle aura besoin dans l'avenir : une population avant tout internationale et avec de solides capacités managériales, qui ait par ailleurs une bonne connaissance de l'organisation et du secteur bancaire. De ce fait, le projet est perçu par l'organisation comme une façon d'**attirer des profils qu'elle n'arrive pas à attirer par ses canaux classiques**. La dimension internationale est particulièrement mise en avant dans les échanges sur le projet car l'entreprise est consciente d'un réel besoin d'internationaliser ses effectifs pour assurer la poursuite de son développement international. Dans ce cadre, ces nouveaux profils pourraient contribuer dès leur arrivée à attirer et fidéliser une clientèle internationale ainsi que bénéficier au développement des activités internationales. Cette idée est développée dans le verbatim ci-dessous d'un manager directement impliqué dans le programme que nous étudions :

> *« Quand on s'est rendu compte qu'on commençait à avoir des difficultés à recruter les gens donc on avait besoin, notamment des étrangers, des gens un peu différents, on a fait le programme ; sinon, on ne le fait pas parce qu'on a jamais eu des difficultés à recruter, à recruter des gens de très bon niveau et qu'on recrutait quand même essentiellement ne France, c'est le développement international qui a fait qu'on ait eu besoin de recruter des gens étrangers et c'est vrai que moi j'avais essayé de recruter des étranger en dehors du Graduate Programme en France ; c'est très difficile, parce qu'on reçoit des CV qu'on ne sait pas interpréter, on ne connait pas les formations des gens, souvent ils ont un cursus totalement différent, ils n'ont pas fait des stages, les italiens n'ont jamais fait des stages, du coup on n'a pas des béquilles pour faire passer l'entretien, on ne sait pas de quoi parler, c'est beaucoup plus compliqué, donc on prend un risque ; GP donne, oblige à regarder ces CV-là, ils sont pre-étudiés et puis il y a cette grille d'entretien qui en fait permet de dérouler un entretien et donc de*

sélectionner des gens » (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Le GP est donc perçu par l'organisation comme **une solution réaliste et rapidement utilisable pour renforcer l'offre RH de l'entreprise vis-à-vis des jeunes diplômés**. Ce dispositif devrait lui permettre, d'un côté, d'**améliorer son image employeur au niveau international**, et de l'autre, d'**intégrer des profils plus divers que ceux qu'elle arrive attirer par ses canaux traditionnels de recrutement**.

Synthèse de la section I

Nous venons de présenter le **contexte d'émergence du GP étudié tel qu'il est perçu par les acteurs impliqués.** L'environnement externe est marqué par **quatre principaux facteurs interconnectés : une forte pénurie de main d'œuvre sur le marché, une croissante concurrence pour les meilleurs profils, une mondialisation des marchés de recrutement et un renversement des rapports de force en faveur des meilleurs candidats sur le marché.** D'autres variables comme **l'attractivité** d'une entreprise, une industrie ou un pays peuvent rentrer en jeu aussi. Les organisations ont **deux principaux leviers** à leur disposition pour répondre à ces enjeux **: leur image employeur** et le **contenu de leur offre** dédiée aux jeunes diplômés.

Dans l'environnement sectoriel étudié, les GP constituent l'élément de référence dans la gestion des jeunes diplômés dans la BFI. Une vision à long terme de cette population et la contribution de l'ensemble de l'entreprise à ce type de problématiques sont caractéristiques de l'orientation anglo-saxonne de ces programmes**.**

Au sein de l'entreprise étudié, le GP est perçu comme **un moyen pour renforcer l'offre RH de l'entreprise vis-à-vis des jeunes diplômés, d'améliorer son image employeur au niveau international**, **et d'intégrer des profils difficiles à attirer par ses canaux classiques de recrutement.**

Section II. La *praxis* des praticiens au sein d'un *Graduate Programme*

> « *La RH a le pouvoir -ou en tout le cas la responsabilité- de prendre le recul nécessaire et se dire qu'un recrutement Graduate va nous couter du temps, de l'investissement aussi, mais que c'est nécessaire. Dans un second temps, elle doit faire fructifier ça et avoir le recul de dire ' voilà les résultats qu'un programme comme ça, à mon niveau, et dans mon périmètre, a obtenus'. Comme la Direction, les RH ont le même rôle de porter la bonne parole dans un premier temps et le surligner dans un second temps dès qu'il y a des résultats* »
>
> Chef de projet de l'équipe RH[1]

Nous allons consacrer cette section à répondre à la deuxième question de recherche qui avait été formulée lors de notre revue de la littérature : Quelle ***praxis*** des **praticiens** est à l'origine de la fabrique des *Graduate Programmes*?

Nous allons organiser la présentation des résultats de cette partie en deux étapes qui suivent le déroulement naturel du projet observé. Dans la première partie, nous allons étudier la validation du projet et toutes les circonstances qui l'entourent, aussi bien en amont (la préparation du projet pour validation) qu'en aval (l'organisation du projet en vue de son lancement). Dans la deuxième partie, nous allons étudier le déroulement du projet lui-même en nous concentrant sur l'initiation, la conduite et la finalisation des épisodes clés du projet selon le concept d'épisode stratégique (Hendry et Seidl, 2003).

Pour les deux parties, nous nous baserons sur la typologie de *praxis* qui a émergé lors de notre revue de la littérature, principalement basée sur le travail de Rouleau (2005). Elle nous permettra d'identifier et explorer les principales *praxis* et activités effectuées par l'équipe RH dans ce projet. La typologie de *praxis* que nous avions établie lors de la revue de la littérature est rappelée dans le tableau no 29 ci-dessous :

[1] entretien, juillet 2012

Tableau 29. Typologie propre de *praxis* des praticiens (inspiré de Rouleau, 2005)

Dimensions de la *praxis*	Définition
A) Traduire la nouvelle orientation	Identifier les opportunités, menaces et tendances d'un contexte donné et proposer à une entreprise une nouvelle orientation sur un sujet donné qui réponde aux grands enjeux identifiés
B) Coder la nouvelle orientation	Inscrire les mots et les actions sur la nouvelle orientation dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur
C) Justifier le changement	Argumenter et convaincre de l'importance de la validation et mise en place d'une « nouvelle orientation codée » à travers toutes les activités, démarches et mécanismes nécessaires
D) Organiser et déployer le changement	Organiser, coordonner et mettre en place un projet ou un changement donné

Les deux étapes que nous venons de citer (la préparation, validation et organisation du projet d'une part et la mise en place de l'autre part) sont différentes en termes d'enjeux, de durée, de dynamique, de pratiques et d'acteurs impliqués. Nous allons donc les traiter séparément dans le but de comprendre au mieux et en profondeur chacune d'entre elles. Nous présentons maintenant ces deux étapes en détail.

II.1. Etape 1 : Préparation, validation et organisation du projet

Dans le but d'étudier la *praxis* et les activités de l'équipe RH observée dans cette étape, nous allons nous servir des quatre types de *praxis* que nous venons de rappeler : « traduire la nouvelle orientation », « coder la nouvelle orientation », « justifier le changement » et « organiser et déployer le changement ». Nous développons chacune d'entre elles ci-dessous en expliquant en détail de quelle façon ces formes de *praxis* ont pu être observées sur notre terrain.

II.1.1. Traduire la nouvelle orientation

Comme nous l'avons mis en évidence dans la revue de la littérature, « traduire la nouvelle orientation » consiste à identifier les opportunités, menaces et tendances d'un contexte donné et à proposer à une entreprise une nouvelle orientation sur un sujet donné qui réponde aux grands enjeux identifiés. Pour cette raison, la question que nous allons chercher à étudier au

sein de cette catégorie de *praxis* est la suivante : C*omment la fonction RH a-t-elle décliné les grands enjeux du contexte de l'entreprise dans une proposition de mise en place d'un nouveau GP au niveau mondial ?*

Dans cette première étape, l'équipe RH va suivre une sorte de « méthodologie » basée sur trois grands livrables : 1) état des lieux du marché des GP, 2) diagnostic interne de l'entreprise par rapport à cet état des lieux, et 3) solution adaptée à ce diagnostic. Plus précisément, les principales activités qui constituaient ce type de *praxis* ont été les suivantes : établissement d'un état des lieux de la situation de l'entreprise au sujet des GP ; proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation ; conception d'une nouvelle offre pour les *Graduates* dans une dynamique de travail propre à l'équipe observée. Nous présentons maintenant chacune d'entre elles.

- *Etablissement d'un état des lieux du marché des GP dans la BFI en le confrontant à la situation de l'entreprise*

Tout d'abord, la fonction RH établit un état des lieux de la situation de l'entreprise concernant sa gestion des jeunes diplômés, en menant un exercice de veille concurrentielle. Pour ce faire, l'équipe a utilisé à la fois des sources externes à l'entreprise (données d'entreprises concurrentes, entretiens avec des homologues dans d'autres entreprises et études de marché) et des sources internes à l'entreprise, notamment des entretiens avec des managers familiarisés avec les systèmes internationaux de gestion de jeunes diplômés, dont les GP. Dans cette dernière situation, la RH a privilégié les collaborateurs ayant fait une partie de leur carrière dans des entreprises dans lesquelles les GP existaient depuis longtemps. L'objectif étant de profiter de leur vision du décalage avec la situation existante dans l'entreprise observée.

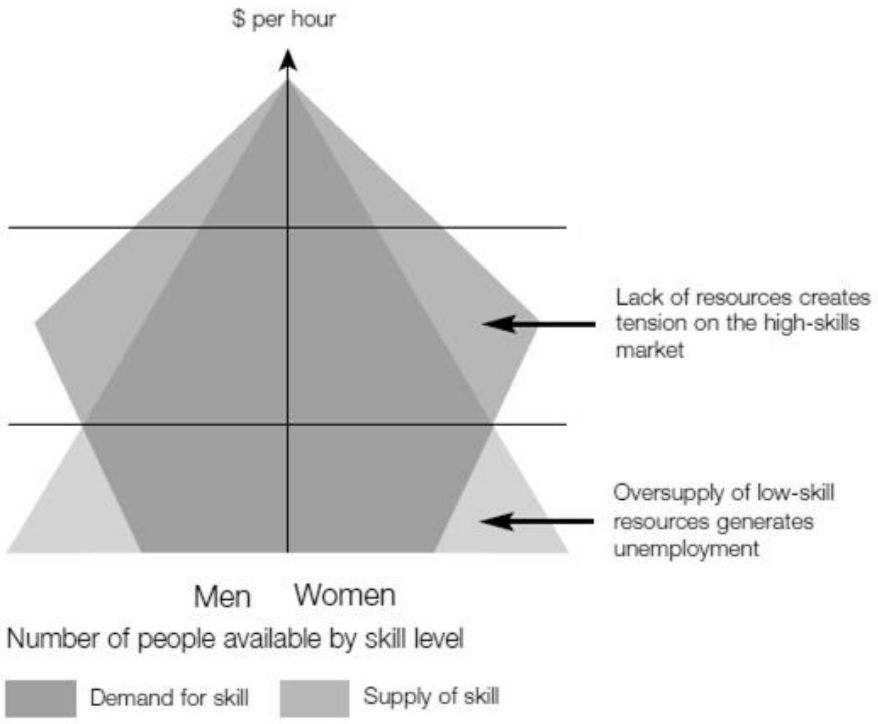
L'équipe RH a pour objectif à ce stade de fournir le maximum possible d'arguments qui puissent favoriser la validation de ce projet par les dirigeants. Elle décide d'organiser sa présentation de l'état des lieux en trois parties : le macro-environnement actuel de l'entreprise, les tendances des BFI en termes de GP et le positionnement de l'entreprise par rapport à ces facteurs. La RH apporte donc des arguments à chacun de ces trois niveaux, que nous présentons maintenant.

Concernant le **macro-environnement**, la fonction RH met en avant, tout d'abord, la forte pénurie de main d'œuvre qualifiée malgré la crise actuelle : « *Beyond financial crisis, demographic studies highlight a global labour shortage* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010). Ainsi, la RH cite certaines études existantes pour mettre en avant la pénurie des profils nécessaires et un certain décalage entre les profils recherchés et ceux disponibles sur le marché :

> *« The results of the fourth annual Talent Shortage Survey 2009 revealed that 30 percent of employers worldwide are having difficulty filling positions due to the lack of suitable talent available in their markets, which is one percentage point weaker compared to last year's survey – a surprising result given the current downturn and the associated high unemployment in many markets. These results indicate that while more people may be looking for jobs, they don't generally have the skills that organizations are looking for. For example, Europe's population is stagnant and its workers rapidly ageing. Some studies suggest that by 2050 one in three EU citizens will be over the age of 65 and that 20 million skilled jobs will vacant. In 2007, there were around three million unfilled jobs in Europe, according to Commission figures. While the problem has traditionally been linked to low-skilled jobs, filling jobs in high-skill sectors, such as engineering and IT, is also becoming increasingly challenging* ».
>
> (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

Ces chiffres et arguments sont appuyés par l'équipe RH à l'aide de la figure no 17 ci-dessous dans le but de renforcer le décalage cité entre les profils disponibles et les profils recherchés par les entreprises :

Figure 17. La « *talent mismatch* » présenté par l'équipe RH au Comité Exécutif



(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

La RH met donc en avant de forts arguments dans le but non seulement d'informer, mais aussi de convaincre ses interlocuteurs sur le « besoin urgent » de mettre en place une nouvelle politique de gestion des jeunes diplômés.

Concernant le **secteur de la BFI**, la RH se donne comme priorité de comprendre le fonctionnement et caractéristiques du marché des GP pour faire une proposition à la Direction qui soit en phase avec ce marché. La RH comprend rapidement que le modèle dominant semble être en effet le « modèle anglo-saxon », tel qu'il est appelé par plusieurs acteurs. Sans surprise, les GP constituent le produit phare de ce système.

La RH travaille sur le déchiffrage de ce modèle, qu'elle arrive à expliquer en se basant sur cinq paramètres : les contenus, le calendrier, la philosophie, l'approche et le marketing. Dans le but d'illustrer chacun d'entre eux, nous nous sommes appuyés sur des extraits de documents officiels du projet :

« - Contents : All direct competitors propose a Graduate Programmes

- *Calendar: Best students get a contract offer for a Graduate Programme from competitors up to 9 months before the working starting date*
- *Philosophy: Competitors do not only seek to fulfill positions. They proceed to a long-term work and investment aiming to develop internal network, break silos, and strengthen corporate culture; social transformation tools with a direct impact on their performance. Competitors build the future of the bank by investing on Graduates (Anglo-saxon mindset): and have a very diversified recruitment approach, both in terms of nationality and academic background*
- *Approach: Competitors have a unique worldwide approach: priority given to corporate businesses rather to departments or regions, with the following strengths: Global coherence, synergies, cost effectiveness, image and impact*
- *Marketing: Competitors stand out with innovative, attractive, coherent and centralised global communication and messages, common to all regions and departments* »

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

Pour appuyer ces divers points et renforcer le décalage existant avec ses concurrents, la fonction RH a créé un livret (« *booklet* ») d'une soixantaine de pages qui montre le détail de l'offre de chacun des concurrents étudiés. Ce livret est présenté aux membres du Comité Exécutif pendant la réunion de validation du projet.

Concernant la **situation interne de l'entreprise**, la RH se centre sur le décalage entre les tendances de marché exposées et le décalage avec les pratiques de l'entreprise. L'équipe RH commence en annonçant les risques liées à la proposition d'une offre inadaptée à l'environnement :

« We lag far behind all its competitors and we are not prepared. This is especially worrying because:

- *We are not well known, especially out of France. This is critical in regions like the UK or Asia, in which markets are very volatile*
- *We have a poor approach to Graduates: its Graduate offer, image and employer branding are neither attractive, nor international and so perceived* »

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

Pour aller plus loin, la RH se base sur les cinq paramètres clés de compréhension du marché des GP que nous avons présenté (contenu, calendrier, philosophie, approche et marketing) pour mettre en avant les faiblesses de l'entreprise à chacun de ces niveaux. Un des aspects qui est le plus mis en avant est le décalage entre l'offre actuelle de l'entreprise envers les jeunes diplômés, considérée comme décevante, et les meilleures pratiques des concurrents anglo-saxons. Ces points sont développés dans les extraits ci-dessous venant de la présentation faite au Comité Exécutif de la BFI par l'équipe RH :

> *« Our offer only matches French schools calendar. We can not attract students studying out of France (and students in France work more and more for foreign banks who propose attractive Graduate offers). Therefore, all Graduates in the world (including French ones) see us as a purely French bank which does not even know what the Graduate market reality is out of France. While competitors base their calendar on an Anglo-saxon approach, we have a purely French approach not in line neither with Graduate nor with schools expectations. Therefore we are losing more and more students who used to apply in the past.*
> *Our philosophy: short-term, no anticipation, recruitment on a rolling basis. Our mindset does not seem to be open to the international Graduate reality. We have a regional, dispersed, not leveraged approach and our Graduate communication is not attractive* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

- *Proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation*

Afin de proposer une nouvelle vision, la fonction RH pointe le décalage entre l'état des lieux du marché des GP dans la BFI et l'offre de l'entreprise.

Cette **nouvelle orientation** (Rouleau, 2005) nous paraît être parfaitement synthétisée dans les premières lignes de la présentation faite au Comité Exécutif : « *Why is it urgent to launch a worldwide Graduate strategy?* (…) *An urgent need to change our approach to Graduates to be able to fulfill future recruitment needs* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010). Ce constat est la base sur laquelle la fonction RH souhaite faire avancer la Direction. Via une question rhétorique et un langage conduisant à l'action, la RH affiche dès le début la nécessité de changement. Nous y reviendrons.

Comme nous le voyons, la fonction RH se fixe comme objectif d'obliger la Direction de l'entreprise à se projeter dans l'avenir sur le sujet de la gestion des jeunes diplômés. La RH vise ainsi à accompagner l'organisation dans cette démarche. Ainsi, l'**enjeu majeur** pour l'entreprise tel qu'affiché par la RH est le suivant : « *Prepare for the future and limit our operational risks : our future leaders are among the Graduates we currently hire and we need to ensure we have the right and best skills pipeline* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

Plus concrètement, la fonction RH se donne comme objectif de créer une vision unique et commune du changement à atteindre dans le sens de Nonaka (1994) qui se traduit par les objectifs suivants :

- « *Build an attractive international Graduate offer as "produit d'appel":*
    - *Fulfilling Graduates expectations*
    - *Meeting our business needs in terms of skills and productivity*
    - *Aligned with competitors in terms of calendar and basic practices*
    - *Tout en respectant les bonnes choses de l'offre actuelle*
- *(Re)Build a solid, homogenised, dynamic and worldwide employer branding for best international Graduates and schools*
    - *Leverage on our international dimension to build synergies while breaking silos*
    - *Worldwide scope: all lines and regions of the bank will be involved* »

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

- *Conception d'une nouvelle offre pour les Graduates*

Tenant compte des faiblesses identifiées dans l'état des lieux ci-dessus, la fonction RH propose donc une nouvelle offre visant à améliorer son positionnement sur le marché de GP. Comme nous l'expliquions au début de cette partie, cette offre est l'aboutissement de la « méthodologie » suivie par la RH qui, après avoir établi un état des lieux et un diagnostic pour l'entreprise, propose maintenant une solution répondant aux enjeux soulevés. Cette démarche est à l'intersection entre les activités d'interprétation de l'intention du changement en actions tangibles (Bagolun, 2003) et celle de synthèse d'information et de choix des opportunités et des alternatives stratégiques (Floyd et Wooldridge, 1992 et 94).

Cette proposition de nouvelle offre vise donc à permettre à l'entreprise de s'aligner avec ses principaux concurrents dans les paramètres qui avaient été identifiés lors de l'état des lieux : contenu, calendrier, philosophie, approche et communication. Le tableau no 30 illustre la façon dans laquelle cette volonté a été présentée par l'équipe RH au Comité Exécutif de la BFI étudiée :

Tableau 30. Présentation de l'équipe RH des objectifs du *Graduate Programme*

Weaknesses / Projects	1) Contents	2) Calendar	3) Philosophy	4) Approach	5) Marketing	ACTION
Graduate Programme	X	X	X	X	X	To be done RIGHT NOW

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

Dans le but de proposer une réponse pertinente et concrète, l'équipe RH s'est arrêtée, à ce stade, sur une conception théorique de l'offre, un design de programme répondant aux principaux enjeux identifiés. Nous rentrerons beaucoup plus dans le détail de la nouvelle offre dans la section suivante, consacrée aux pratiques mêmes d'un GP. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà donner un aperçu rapide des quelques éléments centraux inclus dans cette conception du programme. Concernant le recrutement, le programme se basera sur des centres d'évaluation (ou « a*ssessment centres »),* des épreuves collectives de recrutement propres aux GP. En termes de formation, un séminaire mondial sera proposé à tous les *Graduates* recrutés dans le GP. Quant au développement, plusieurs dispositifs seront mis en place dans le cadre du programme, par exemple un système de mentorat, des ateliers de conseil de carrière ou des missions transversales.

La plupart de ces éléments ne sont pas nouveaux sur le marché, mais ils le sont pour l'entreprise observée, ce qui marque l'intention de changement proposée par la RH qui devrait permettre à l'entreprise de « *commencer à jouer dans la cour des grands* »[1]. De plus, certains éléments sont tout de même assez innovants sur le marché, comme le fait de proposer aux *Graduates* des projets transversaux ou des ateliers de conseil de carrière individualisés. Les projets transversaux et le mentorat existaient déjà au sein de l'organisation, mais étaient limités aux initiatives de gestion du talent relatives à des dirigeants et futurs dirigeants. Ces

[1] Verbatim de la responsable de l'équipe observée, note de terrain, janvier 2010

démarches préconisent des liens possibles entre la gestion des jeunes diplômés « par *Graduate Programme* » et la gestion du talent, que nous étudierons dans la section suivante.

- *…dans une dynamique de travail propre à l'équipe observée*

L'équipe RH étudiée travaillait au quotidien avec un mélange de créativité et de rigueur. En effet, en observant l'équipe RH au quotidien, nous avons repéré des **schémas de travail visibles et récurrents** tout au long du projet. Les étapes suivantes se déroulaient lors du lancement d'une nouvelle initiative. Nous les présentons en reprenant certaines des expressions propres à l'équipe :

- « Tour d'horizon »[1] sur les tendances et pratiques sur le marché
- « Brainstorm »[2] de nouvelles idées ou nouvelles associations d'idées ou initiatives
- Consolidation de la réflexion dans des propositions concrètes
- Présentation de cette consolidation à la responsable de l'équipe pour qu'elles soient « challengées »[3] et améliorées
- Formalisation finale et insertion dans l'ordre du jour du comité de projet suivant (pour rappel, le comité de projet est l'instance de validation des sujets à présenter lors des suivants comités de pilotage du projet).

Ce « processus » est utile car il permet de schématiser le travail mené par la RH dans cette partie du projet. Ce travail était souvent basé sur une multitude d'échanges formels et informels des membres au cours des réunions, des déjeuners ou des discussions avec d'autres collègues, et ce, sur plusieurs jours ou semaines en fonction des sujets. La « complicité professionnelle » a été citée à plusieurs reprises dans le projet comme étant un des éléments qui ont permis le bon déroulement de ce travail. Cette idée est développée dans le verbatim ci-dessous par la responsable de l'équipe étudiée. En effet, cette personne souligne l'importance de l'entente entre les membres de l'équipe en charge du projet comme facteur clé pour le succès de l'élaboration et le déploiement du programme :

[1] Verbatim d'un des chefs de projet de l'équipe, janvier 2010
[2] *Ibid*
[3] Soumis à controverse, Idem

> « *Dans ce travail, je pense que la complicité professionnelle et la bonne entente personnelle que nous avons est indispensable. Il s'agit de pouvoir rentrer rapidement dans un sujet donné au moment où nous avons une idée ou une information nouvelle, car elle est peut-être la pièce qui manque pour avoir une nouvelle initiative prête à être proposée. C'est ça aussi qui nous permet d'articuler plusieurs éléments ensemble et faire ressortir le côté systémique de notre travail, car finalement tous les chantiers peuvent être connectés d'une façon ou d'une autre. Parfois on s'interrompt, on se dérange, on se coupe, mais je suis convaincue que la source de richesse et d'originalité du travail de l'équipe se base sur ça : une bonne entente des membres et une envie d'avancer sur nos sujets « Grads », qui sont par ailleurs très intéressants* » (Responsable de l'équipe RH, retranscription de notes de terrain basées sur un échange informel, mars 2011).

Ces échanges au sein de l'équipe étaient parfois alimentés par des groupes et réunions de travail visant à capitaliser sur « l'intelligence collective »[1] des personnes concernées par la gestion des jeunes diplômés. Cela pouvait impliquer aussi bien des gestionnaires RH que des experts de certains sujets traités, comme des membres du département de la mobilité internationale.

Comme nous l'avions déjà expliqué, ce GP faisait partie d'un projet plus large de refonte des politiques de gestion des jeunes diplômés au niveau mondial au sein de cette entreprise. En combinant des éléments déjà existants (par exemple, une offre riche de VIE ou des recrutements classiques de jeunes diplômés tout au long de l'année en favorisant ainsi la flexibilité), la RH propose un positionnement unique sur le marché. Comme ce positionnement par rapport à d'autres éléments de l' « offre RH » de l'entreprise n'est pas au cœur de notre problématique, nous ne rentrerons pas dans sa description détaillée. Cependant, il nous paraissait important d'indiquer non seulement que le GP était compatible avec l'offre existante de l'entreprise, mais même tout à fait complémentaire. L'entreprise peut donc avoir un positionnement unique sur le marché en prenant le meilleur du « modèle français » et du « modèle anglo-saxon ». Ce point a d'ailleurs contribué à la validation du projet de la part du Comité Exécutif de la BFI.

[1] Expression de la responsable de l'équipe RH étudiée, note de terrain, janvier 2011

L'équipe RH a porté beaucoup d'attention, non seulement, sur le fond du programme, mais également sur sa forme. Nous avons ainsi observé que la responsable de l'équipe demandait un travail rigoureux de formalisation des documents. Elle portait en effet une attention particulière sur la forme des documents présentés. Pour donner un exemple, le document *powerpoint* présenté au Comité Exécutif dans la présentation initiale était la treizième version. Elle résume l'importance de cet aspect dans l'extrait suivant:

> « *C'est avant tout une question de professionnalisme et donc de crédibilité. Le document que tu présentes te représente aussi. Y a-t-il un travail rigoureux derrière ? Est-ce qu'ils font attention à la forme ? Est-ce que c'est compréhensible ? Est-ce que c'est vendeur ? Tout ça est important. Surtout que parfois des personnes vont lire ton « doc » sans que tu sois là pour leur expliquer, et il faut qu'il soit compréhensible. Cela sans citer que si on n'adapte pas le message aux dirigeants en face, avec tous les sujets qu'ils ont en tête, ils ne vont rien comprendre !* » (Responsable de l'équipe RH, retranscription de notes de terrain basées sur un échange informel, novembre 2009).

Au sein de la *praxis* « traduire la nouvelle orientation », la RH a d'abord mené un état des lieux du marché des GP, puis un diagnostic interne de l'entreprise. L'objectif de ce diagnostic était de faire comprendre l'importance et l'urgence de la mise en place au niveau international de nouvelles politiques de gestion de jeunes diplômés. La RH a de même conçu une offre RH visant à répondre aux défis identifiés dans l'état des lieux et le diagnostic. Une fois ce travail de fond établi, il a été adapté aux interlocuteurs qui avaient le pouvoir de décider (ou non) sa mise en place. Nous présentons maintenant ce travail de « codage » du message.

II.1.2. Coder la nouvelle orientation

Pour rappel, nous avions défini ce type de *praxis* comme le fait d'inscrire les mots et les actions sur la nouvelle orientation dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur. Pour cette première étape du projet concernant la préparation du projet pour validation auprès de dirigeants, les interlocuteurs sont les membres du Comité Exécutif de la BFI. Dans cette étape, la priorité de la RH est donc d'identifier les facteurs qui vont conditionner la perception et la décision des dirigeants en faveur de la validation du projet. En d'autres termes, nous nous sommes posé la question suivante : *Comment la fonction RH a-t-*

elle adapté et codé la nouvelle orientation pour tenir compte des facteurs qui allaient conditionner la décision des dirigeants concernés ?

Plus précisément, nous allons présenter dans cette partie les facteurs qui vont conditionner le codage du projet, et nous présenterons dans la catégorie de *praxis* suivante de quelle façon ce codage a pu être véritablement observé dans l'activité de l'équipe RH.

Suivant les conseils de Rouleau (2010), nous avons porté à ce stade une attention particulière aux connaissances tacites des acteurs. En effet, la RH s'est basée sur ses connaissances tacites sur les dirigeants, l'entreprise et le projet pour identifier les facteurs qui allaient conditionner sa validation. Dans ce cadre, nous pourrions dire que la RH avait une « expérience cumulée » d'une trentaine d'années au sein de cette entreprise, si nous additionnons les années d'ancienneté dans l'organisation de chacun de ses membres. Pour cette raison, l'équipe dispose d'une bonne connaissance de l'entreprise et des membres du Comité Exécutif qui vont décider sur le sort du GP au sein de cette organisation. Ce sont en effet ces connaissances qui vont permettre à l'équipe RH d'adapter leurs messages à ce public dans le but d'optimiser les chances que ce projet soit validé et mis en place.

En analysant nos matériaux de recherche, nous avons vu émerger plusieurs facteurs qui étaient considérés par la RH comme étant décisifs pour le bon accueil et la validation du projet. En ce sens, ces facteurs ont été utilisés par la RH comme « facteurs de codage » du projet proposé. Nous tenons à préciser que le « codage » auquel nous faisons référence dans cette partie et celui mené par l'équipe RH dans le projet ; il n'a donc rien à voir avec notre propre travail de codage des données dans notre processus de recherche. De nature variée, ces facteurs pouvaient par exemple être dictés par la culture ou l'histoire de l'entreprise, par l'environnement dans lequel elle évolue ou encore par le profil des dirigeants qui allaient décider sur la validation ou non du projet. Ces connaissances étaient très ancrées dans l'équipe, compte tenu de son expérience et de son ancienneté. Les acteurs procédaient alors à ce codage de manière souvent inconsciente, adaptant de façon spontanée des idées ou des propositions aux paramètres critiques.

Les principaux facteurs identifiés ayant conditionné ce codage sont les suivants : une certaine méconnaissance de l'impact humain du macro-environnement ; une très forte importance accordée aux pratiques de la concurrence ; une certaine méconnaissance du marché des GP ;

l'importance de présenter le projet comme étant complémentaire à l'offre existante et une volonté d'internationalisation des activités et ses effectifs. Nous allons maintenant expliquer chacune de ces « clés de codage » identifiées par la RH.

Premièrement, la fonction RH met en avant un certain **manque de réalisme de la part des dirigeants concernant les enjeux liés au recrutement de jeunes diplômés.** Selon l'équipe RH, des aspects tels que certaines tendances démographiques et leur impact sur le marché des *Graduates* ne semblent pas être nécessairement présents à l'esprit des dirigeants dans leur travail au quotidien. Pour cette raison, la volonté de la RH est de sensibiliser ces personnes à ce type de problématiques dans le but de souligner l'importance et l'urgence de mettre en place le projet proposé. Dans cette optique, la RH va « coder » son message de façon à montrer ce programme comme dépassant la pure sphère RH de l'entreprise : le programme pourrait contribuer au développement futur de l'organisation de manière générale, voire à sa survie, grâce aux profils qu'il peut apporter à l'organisation.

Deuxièmement, les praticiens RH identifient un facteur déterminant à intégrer dans sa présentation du projet : la **forte sensibilité à la comparaison avec les pratiques des concurrents** dans l'organisation. La fonction RH comprend donc la nécessité de souligner le décalage existant avec les pratiques des concurrents dans le but d'avoir plus d'impact dans la « vente » du projet. En d'autres termes, nous pourrions dire que la RH fait jouer la rationalité mimétique (De Montmorillon, 1999) en faveur de la validation du projet.

Troisièmement, l'équipe RH identifie une **méconnaissance du marché des GP** de la part de ces décideurs. Ce marché étant de plus en plus dominé par des logiques différentes à celles présentes sur le territoire français, beaucoup de ces acteurs n'ont effet pas les clés de compréhension de ce nouveau système. Pour cette raison, la RH adopte comme priorité à ce stade d'accompagner les dirigeants en proposant un décryptage de ce nouveau contexte qui leur permette de comprendre son fonctionnement et, par conséquent, l'intérêt du projet proposé.

Quatrièmement, tout en mettant en avant l'importance d'adaptation à ce modèle dominant, la RH est consciente de **l'importance de présenter le projet comme étant cohérent avec l'offre existante** au sein de l'organisation, tels que les stages ou les VIE. En effet, la RH tient à ne pas afficher le projet comme une offre en rupture avec les pratiques actuelles, ce qui

pourrait générer des réticences, mais plutôt comme une offre apportant de la complémentarité aux éléments existants. En effet, l'entreprise se sent attachée à son offre traditionnelle proposée en France et incluant par exemple des stages ou des VIE. La RH ne souhaite bien entendu pas remettre cette offre en question et elle tient à le souligner. Pour ce faire, la RH décide de combiner les deux modèles dans le but de proposer un positionnement unique à l'entreprise basée sur les différents éléments que ces deux systèmes peuvent lui apporter.

Cinquièmement, la volonté des certains dirigeants de l'entreprise **d'internationaliser** ses activités et ses effectifs apparait dans un nombre important d'échanges. Pour cette raison, la RH considère qu'il est important de souligner comment le programme peut contribuer à cette volonté. En « codant » son message selon ce paramètre, la RH va aussi montrer que ce programme peut dépasser la sphère de la RH et servir à un but plus large et critique de l'organisation : internationaliser ses effectifs dans le but de réussir le développement international.

Une fois ces facteurs identifiés par la fonction RH, elle a procédé à un travail de codage des messages et actions selon ces paramètres dans le but d'optimiser les chances que ce projet soit validé. Par exemple, tenant compte de la « clé de codage » concernant la méconnaissance des dirigeants du fonctionnement des GP, la fonction RH a proposé à ces dirigeants des clés de décryptage du marché des *Graduate Programme*s lors de sa présentation devant le Comité Exécutif. Nous présentons dans la partie suivante les activités et mécanismes utilisés par la RH pour « coder » son activité de « promotion » en se basant sur les éléments que nous venons de présenter.

II.1.3. Justifier le changement

La *praxis* de « justifier le changement » fait référence au fait d'argumenter et de convaincre de l'importance de la validation et mise en place d'une « nouvelle orientation codée » à travers toutes les activités, démarches et mécanismes nécessaires. Cette forme de *praxis* est intimement liée à celle que nous venons de présenter, car elle se base sur les « clés du codage » de la *praxis* précédente. Nous allons maintenant présenter les activités menées par l'équipe RH dans cette justification du changement souhaité. En d'autres termes, nous nous sommes posé la question suivante : *Comment la fonction RH a-t-elle argumenté et cherché à influencer les décideurs en faveur de la nouvelle orientation proposée ?*

Comme nous allons le montrer, nous nous sommes basés sur chacune des « clés de codage » de la *praxis* précédente pour identifier les activités et mécanismes mis en place par l'équipe RH dans son exercice de justification du changement. Nous présentons d'abord les pratiques liées à ces « clés de codage » et nous aborderons ensuite les mécanismes d'influences utilisés par les praticiens RH.

Les activités de l'équipe RH que nous allons présenter à ce stade sont les suivantes : présentation du projet en tant que sujet critique pour l'organisation, mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents, proposition de clés de décryptage du marché des *Graduate Programmes*, présentation du projet comme une offre complémentaire, qui enrichit l'offre existante, présentation du programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise et enfin une recherche d'appuis au sein de Comité Exécutif avant la présentation initiale de validation. Nous allons présenter chacune de ces activités de la fonction RH présentes dans la *praxis* « justifier le changement » en expliquant aussi le lien existant avec la *praxis* précédente qui concernait le codage de la nouvelle orientation. Nous développons chacune d'entre elles ci-dessous :

- *Présentation du projet en tant que sujet critique pour l'organisation*

Cette activité correspond à la première « clé de codage » utilisée par les praticiens RH que nous avions présenté dans la partie précédente : l'existence d'un certain manque de réalisme de la part des dirigeants concernant les enjeux liés au recrutement de jeunes diplômés. La fonction RH s'efforce en effet à ce stade de montrer que ce programme est loin d'être une initiative purement RH avec des bénéfices qui se limiteraient à ce domaine. Pour ce faire, les praticiens RH établissent des liens entre le projet et des sujets vitaux pour l'entreprise, tels que la stratégie ou la survie même de l'organisation. En effet, en rattachant ces concepts au GP, la RH espère légitimer davantage le projet et convaincre les décideurs. Cela peut être apprécié dans le verbatim ci-dessous :

> « *Recruiting young Graduates poses a strategic challenge for companies: Graduate talent shortage has intensified competition between financial establishments despite the financial crisis: attracting the next generation of Graduates and building their loyalty is a question of survival. This competition has a global scope both in terms of*

> *regions and sectors* » (Extrait, document de communication interne de lancement du projet, septembre 2010).

- *Mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents*

Cette activité constitue une réponse à la « clé de codage » concernant la forte sensibilité présente dans l'entreprise à la comparaison avec les pratiques des concurrents. Pour cette raison, la concurrence est donc présentée par la RH comme un groupe homogène, connecté et cohérent, qui contribue avec ses programmes au maintien d'un modèle incontournable auquel l'entreprise n'appartenait pas. En effet, la RH sait que ce facteur permettra de légitimer davantage les propositions faites aux décideurs. Dès la première diapositive de la présentation faite au Comité Exécutif, une phrase introduit cette volonté : *« the company is lagging far behind all its competitors and is not prepared »* (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010). Cette volonté de mettre systématiquement en avant le décalage avec les pratiques des concurrents est encore plus visible dans l'extrait suivant :

> *« In this context, the company has important handicaps when compared with its competitors: We do not have a proper « Graduate offer », whereas our competitors look at young Graduates as clients and propose them a structured Graduate Programme (Anglo-Saxon model). Furthermore, we focus on providing short-term positions while the competition boasts a long-term, consistent strategy that invests in young Graduates. Finally, our Graduate approach and communication need to be global, coherent and streamlined »* (Communication interne de lancement du projet, extrait, septembre 2010)

Un praticien interviewé réfléchit de façon rétrospective sur cette démarche mise en place par l'équipe RH de la façon suivante : « *la RH a alerté sur le fait que l'entreprise était en retard, je trouve que c'est très malin de porter en message « tout le monde le fait, donc il faut y aller »* » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

- *Proposition de clés de décryptage du marché des Graduate Programmes*

Cette activité correspond à la « clé de codage » concernant la méconnaissance par les dirigeants du marché des jeunes diplômés en général, et du GP en particulier. Après quelques mois d'analyses, interviews et préparation pour cette présentation, l'équipe RH a acquis une connaissance profonde concernant les GP et se trouve donc en mesure de proposer quelques clés simples et exploitables de compréhension du fonctionnement de ce marché. Ainsi, l'essence de ces programmes est présentée, comme nous l'avons déjà vu plus haut, en cinq catégories : contenus, calendrier, philosophie, approche et marketing. Ces catégories sont d'abord utilisées pour l'expliquer la dynamique de ce marché et ses acteurs. Pour donner un exemple, dans la dimension « calendrier », le programme est présenté de la façon suivante:

> « *Competitors proceed to Graduates' attraction and hiring (out of France): Last year of studies: Best students get a contract offer for a Graduate Programme up to 9 months before the working starting date, proposed by all our competitors »* (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

Ces éléments servent aussi à nouveau à mettre en évidence l'écart entre l'offre de l'entreprise et les pratiques du marché. Toujours sur le sujet du calendrier du marché, ce point est exposé par l'équipe RH ainsi :

> « *While competitors base their calendar on an Anglo-saxon approach, the company has a purely French approach not in line neither with Graduate nor with schools expectations. Therefore the company is losing more and more students who used to apply in the past »* (*Ibid*).

- *Présentation du projet comme une offre complémentaire qui enrichit l'offre existante*

Cette activité constitue bien entendu une réponse à la « clé de codage » concernant l'importance de présenter le projet comme étant cohérent avec l'offre existante au sein de l'entreprise. L'organisation observée étant attachée à son offre traditionnelle de gestion de jeunes diplômés, la fonction RH met en avant que cette offre sera non seulement respectée, mais enrichie avec ce GP. Les praticiens RH vont donc « vendre » le nouveau programme

comme étant non seulement compatible avec l'offre existante de l'entreprise, mais comme étant tout à fait complémentaire à celle-ci. En effet, l'adoption d'un GP permettra à l'entreprise d'avoir un positionnement unique sur ce marché : elle continuera à proposer son offre classique tout au long de l'année, adressée principalement à des candidats étudiant en France, mais elle proposera en plus une offre adaptée aux étudiants internationaux, aussi bien en termes de contenus que de calendrier, s'alignant sur cet aspect avec ses principaux acteurs du marché. Pour cette raison, la nouvelle offre sera donc plus complète que celle des concurrents, mais aussi plus flexible, permettant des ajustements des recrutements au long de l'année, ce que le rigide calendrier anglo-saxon ne permet pas. Le tableau no 31 reprend la façon dans laquelle ce positionnement unique combinant le meilleur des offres « française » et anglo-saxonne, « *an original balanced model combining our specificities and market practices worldwide* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010), est présenté par l'équipe RH :

Tableau 31. Comparaison du *Graduate Programme* et de la gestion classique des jeunes diplômés dans l'entreprise étudiée

	Classic Junior offer	New *Graduate Programme*
Advantages	*- Keep current flexible rolling recruitments* *- Attract and retain best French profiles*	*- Align with Graduate market practices* *-Attract and retain best international profiles* *-Become a strong player on the Graduate market*
Common advantages	*- Attractive and innovative Graduate offer* *- Build a strong corporate culture* *- Improve retention rates & sense of belonging* *-Leverage on our international franchise* *- Strengthen global networking* *- Silo breaking* *- Build a strong international employer branding* *- Anticipate key talent shortage*	

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

- *Présentation du programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise*

Cette activité de l'équipe RH à pour objectif de répondre à la dernière « clé de codage » identifiée dans la *praxis* précédente, qui était l**a** volonté d'internationalisation actuelle de l'entreprise de la part des dirigeants. Dans cette optique, le GP est donc présenté comme

pouvant servir à cet objectif grâce à sa capacité à attirer des profils plus divers et internationaux que ceux provenant des canaux classiques de recrutement.

La RH a commencé par opposer le pourcentage très élevé de jeunes diplômés de nationalité française recrutés dans le BFI les dernières années au pourcentage très élevé de profils internationaux présents dans les GP de certains concurrents. Cela a permis à la RH d'établir un lien direct entre ce programme et la volonté des décideurs d'internationaliser l'entreprise. Ce point est important car il positionne à nouveau le programme comme dépassant la sphère purement RH de l'entreprise et servant ainsi à un but plus large et critique de l'organisation : l'internationalisation de ses activités. Pour cette raison, la RH a tenu à proposer un programme complètement mondial, couvrant toutes les activités et régions de la BFI. L'importance de cette dimension internationale a été expliquée par un des sponsors du projet comme suit :

> « *Il était très important que le périmètre du programme soit mondial et que cela concerne l'ensemble d'entités de la banque ; ça nous a permis de nous appuyer sur notre dimension internationale pour créer des synergies et casser des silos tout en proposant une offre qui était en phase avec les meilleurs de nos concurrents* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012)

Sans lien direct avec les « clés de codage » identifiées dans la *praxis* précédente, nous observons une activité supplémentaire que RH mène et qui nous parait intéressante à souligner :

- *Recherche d'appuis au sein de Comité Exécutif avant la présentation initiale*

Nous observons en effet que l'équipe étudiée demande au DRH de la BFI de devenir un des sponsors du projet, avant même la validation officielle du projet. Ainsi, la présentation est validée avec un d'eux à plusieurs reprises avant le Comité Exécutif, ce qui a permis à la RH de confirmer la pertinence de l'approche. De plus, cela permet à la RH d'avoir un appui clé au sein de ce Comité qui aurait pu être décisif si l'intérêt du projet avait été remis en question de façon plus profonde. La RH choisit ce sponsor non seulement par rapport à sa facette de DRH de la BFI, mais aussi pour sa forte crédibilité basée sur un parcours brillant dans l'organisation, bâti à travers plusieurs lignes métier et pays du groupe. Cette démarche

cherche donc à favoriser les appuis pour le projet au sein du Comité Exécutif avant la réunion de validation.

Comme le signale Rouleau (2005), les échanges et conversations quotidiennes des praticiens visent à produire des effets subjectifs et émotionnels dont l'objectif est de « vendre » la nouvelle orientation stratégique au client (Rouleau, 2005, p. 1428). Nous allons maintenant présenter les différents mécanismes d'influence observés au sein de l'équipe RH visant à influencer les interlocuteurs concernant la validation du projet. Plus concrètement, nous avons identifié les quatre **mécanismes d'influence** suivants utilisé par les praticiens RH observés : Mise en avant d'arguments contre-intuitifs, utilisation de langage connoté, chasse aux idées reçues sur le sujet, apport de témoignages appuyant les arguments avancés et proposition d'un glossaire des termes clés du projet. Nous présentons ci-dessous chacun de ces mécanismes :

- *Mise en avant d'arguments contre-intuitifs*

Dans le but de créer de la surprise et d'interpeller les dirigeants, la RH souligne des arguments contre-intuitifs qui pourraient amener les décideurs à s'interroger sur un marché qui leur est peu familier. La RH espère ainsi éveiller la conscience de ses interlocuteurs sur le sujet. Par exemple, le facteur le plus visible du marché de travail est celui d'un taux de chômage élevé des jeunes diplômés. En effet, une interprétation superficielle de ce marché pourrait laisser comprendre que les entreprises ne devraient pas avoir de problèmes de recrutement. Or, une analyse plus fine montre qu'à cause du « *skill mismatch* », il y a bien une pénurie sur les profils que l'entreprise recherche. Ce point est présenté par l'équipe RH au Comité Exécutif de la BFI de la manière suivante :

> « *Beyond financial crisis, demographic studies highlight a global labour shortage* »
> « *a surprising result given the current downturn and the associated high unemployment in many markets. These results indicate that while more people may be looking for jobs, they don't generally have the skills that organizations are looking for* » « *filling jobs in high-skill sectors, such as engineering and IT, is also becoming increasingly challenging* » (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

- *Utilisation de langage connoté*

Toujours dans l'optique d'interpeller et faire réagir les décideurs, la RH utilise un langage connoté pour produire des « effets subjectifs et émotionnels » dans le sens de Rouleau (2005) auprès de ses interlocuteurs. En effet, le langage va être utilisé par l'équipe comme une « arme » supplémentaire de conviction. Nous retrouvons ainsi dans nos matériaux des termes cherchant à souligner le caractère critique de la situation, comme par exemple « specially worrying », « urgent », « we will not be able », « would put into risk our recruitments », « we are not well known », « we have a poor approach to *Graduates* » « major stake » (Présentation au Comité Exécutif, extraits, mars 2010). De même, nous retrouvons des expressions mettant en avant les vertus d'un tel programme, par exemple : « preprare for the future », « have the right and best skills pipeline », « build an attractive international *Graduate* offer » (Ibid). Enfin, une grande quantité de verbes d'action et autres mots visent à encourager un passage à l'action : build, launch, design, implement, participate, contribute, develop, favour, recruit, manage, apply, commit, support (Ibid).

Cette utilisation du langage pour favoriser le changement nous renvoie au travail de Hendry et Seidl, (2003), qui soulignent la force des mots et l'importance d'une approche innovante à son utilisation. Ainsi, ils mettent en avant « *the need for linguistic innovation within episodes if strategies are to be reflexively monitored and changed* » (p. 191).

- *Chasse aux idées reçues sur le sujet*

La RH décide d'adopter une attitude provocatrice en incluant dans sa présentation au Comité Exécutif des verbatim contenant des idées reçues sur le sujet qui sont par la suite démenti à l'aide d'arguments objectifs, souvent chiffrés, venant de la réalité de ce marché. Il s'agit principalement de propos venant de dirigeants et collaborateurs de la BFI ayant été entendus dans la phase de préparation de la présentation. L'intention de la RH avec cette démarche est d'illustrer à nouveau la différence de philosophie entre le modèle anglo-saxon dominant et la vision que l'entreprise a de ces sujets. Nous proposons maintenant quelques illustrations.

Après la phrase *« We are still an attractive employer and Graduates are unemployed, so we can easily hire them »* (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010), la RH présente plusieurs classements nationaux et internationaux qui mettent en avant de façon objective la

forte dégradation de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses étudiants cibles. D'autres idées reçues présentées et démenties par la RH dans ses présentations sont les suivantes : *« Diversity can be nice, but it's key in our business to focus on hiring French engineers », « In our businesses we are not able to anticipate our recruitment needs » (Ibid).*

- *Apport de témoignages appuyant les arguments avancés*

La RH décide d'inclure dans la présentation deux verbatim très parlants de jeunes diplômés qu'elle a rencontrés sur un forum de recrutement avant l'arrivée du GP et qui expriment leur insatisfaction quant à l'offre de l'entreprise :

« I don't understand what your offer is »
« So you are the only bank who does not propose a Graduate Programme… »
(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

De même, la RH a interviewé des managers de l'entreprise ayant fait partie de GP dans d'autres entreprises auparavant ou à minima étant spécialement sensibles à l'importance de la mise en place d'un nouveau GP :

« When I was a Graduate, I did not even consider companies without Graduate Programmes as serious future employers »
« We really need to attract and hire more international profiles, especially in Paris. It is starting to be a problem to develop some businesses »
(Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

- *Proposition d'un glossaire des termes clés du projet*

La RH adopte aussi comme objectif de guider et influencer les dirigeants en proposant un glossaire avec les concepts clés du projet. Ce document contient des termes tels que : *Graduate, Graduate Programme* ou *assessment center*. Ces définitions ayant été rédigées par la fonction RH, elles sont formulées de façon à mettre l'accent sur les aspects que l'équipe souhaite souligner davantage. Cette démarche nous semble audacieuse car en effet, ce glossaire a permis que certains des termes du projet soient repris et même adoptés des

membres Comité Exécutif les mois qui ont suivi. Voici comme exemple deux des définitions proposées dans ce glossaire :

> « *Graduate Programme: (also called Analyst or Trainee Programme). Device used by companies to attract, recruit and develop Graduates. Recruitment is often centralised via Assessment Centers. These programmes include a solid initial training seminar (often worldwide) and for many companies, other development elements such as rotations between departments or mentoring* »
>
> « *Assessment Center: a process whereby a group of participants undertakes a series of job-related exercises under observation, so that competencies and character traits can be assessed. Recruitment methods may include interviews, psychometric tests, group discussions, group problem solving exercises, individual job-simulated tasks, and role-plays. Very often, these assessments are carried out both by HR and managers of the concerned company* »
>
> (Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010)

Dans le but de souligner le lien entre les *praxis* de *coder la nouvelle orientation* et *justifier le changement* auquel nous avons fait référence à plusieurs reprises, nous proposons ci-dessous un récapitulatif des activités observées dans chacune de ses deux catégories de *praxis*, en mettant en avant la relation existant entre elles. Pour faciliter cette lecture, nous ajoutons une colonne contenant l'objectif visé par ces démarches. Ces points sont synthétisés dans le tableau no 32 page suivante :

Tableau 32. Relation entre les activités et mécanismes des *praxis* « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement » en incluant l'objectif recherché (Etape 1)

Clés de codage (*praxis* : coder la nouvelle orientation)	**Activités** (*praxis* : justifier le changement)	**Mécanismes** d'influence (justifier le changement)	**Objectif** recherché par la fonction RH
Manque de réalisme de la part des dirigeants concernant les enjeux liés au recrutement de jeunes diplômés	- Présentation du projet en tant que sujet critique pour l'organisation	- Mise en avant d'arguments contre-intuitifs, - Utilisation de	Sensibiliser, alerter, décrypter et apporter une solution
Forte sensibilité à la comparaison avec les pratiques des	- Mise en exergue systématique du décalage avec les		Faire comprendre que l'offre actuelle était déconnectée des « règles du jeu » du marché

concurrents	pratiques des concurrents	langage connoté, - Chasse aux idées reçues sur le sujet, - Apport de témoignages appuyant les arguments avancés -Proposition d'un glossaire des termes clés du projet.	ciblé par l'entreprise
Méconnaissance par les Dirigeants du marché des GP	- Proposition de clés de décryptage du marché des *Graduate Programme*s		Faire comprendre aux dirigeants le vrai fonctionnement du marché des GP et son utilité dans le but de favoriser l'appropriation du sujet
Importance de présenter le projet comme étant cohérent avec l'offre existante	présentation du projet comme une offre complémentaire, qui enrichit l'offre existante		Montrer ce projet non seulement comme compatible, mais comme lui permettant d'atteindre un positionnement unique combinant le meilleur de l'offre « française » et anglo-saxonne
Volonté d'internationalisation de l'entreprise	- Présentation du programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise		Montrer que le projet peut contribuer à la volonté d'internationalisation des activités et des effectifs que certains dirigeants affichent. (dépassant ainsi la sphère purement RH)
Autres	- Recherche d'appuis au sein de Comité Exécutif avant la présentation initiale		Favoriser les appuis pour le projet au sein du Comité Exécutif avant la réunion de validation

Ces différentes activités de la *praxis* « justifier le changement », ensemble avec les deux *praxis* présentées auparavant ont permis à la RH d'obtenir la validation de la part du Comité Exécutif de la BFI pour la mise en place du premier GP mondial de l'histoire de cette banque. Nous présentons maintenant quelles ont été les étapes suivant cette validation, notamment la *praxis* appelée « organiser et déployer le changement ».

II.1.4. Organiser et déployer le changement

Après la validation du projet, le Comité Exécutif a demandé à l'équipe RH de donner la priorité à ce projet en termes d'efforts et calendrier, charge à elle d'organiser la mise en place du projet. Nous sommes en mars 2010 et le programme mondial doit être prêt pour un lancement dans le mois de septembre de cette même année. Dans ce contexte, la RH s'est consacrée à la *praxis* de « organiser et déployer le changement » : organiser, coordonner et

mettre en place un projet ou un changement donné. En stratégie, ce serait l'activité que Johnson et al. (2011) appellent le déploiement du changement stratégique.

A partir de ce moment-là, l'équipe devient le moteur du projet. Elle doit bien entendu mettre au service du projet ses connaissances et son expérience dans le sujet, mais elle est surtout en charge de coordonner plusieurs équipes qui vont contribuer au projet. La responsable de l'équipe le formule ainsi dans la première réunion d'équipe concernant l'organisation du projet :

> *« Nous ne pouvons pas gérer ce projet tout seuls dans notre coin, il faut qu'on s'appuie sur des personnes chez nous avec l'expertise nécessaire. On ne pourra pas tout faire, il faut qu'on organise bien le projet et qu'on arrive à coordonner toutes les personnes qui pourront nous aider ».* (Responsable de l'équipe RH, notes de terrain lors d'une réunion d'équipe, mars 2010).

Au sein de cette *praxis* « organiser et déployer le changement », la RH mène principalement les activités suivantes : mise en place de la communication interne et externe suite à la validation du projet, établissement de la gouvernance du projet, choix des prestataires externes, identification des postes au sein du programme et proposition du profil des *Graduates* à recruter dans le programme. Nous développons maintenant chacune de ces activités.

- *Mise en place de la communication interne suite à la validation du projet*

La toute première mission de la RH à ce stade est d'assurer la communication interne suite à la validation du projet par le Comité Exécutif de la BFI. La RH a commencé en rédigeant un communiqué initial appelé « *Recruitment of Graduates strategy and plan of action* » qui avait pour objectif d'officialiser la validation du projet, de clarifier les aspects fondamentaux de cette initiative et de commencer à faire adhérer les parties prenantes au projet. Plus concrètement, ce document présentait le contexte, les objectifs, les livrables, le calendrier, le nombre de recrutements impliqués et la campagne de communication prévue. Il incluait aussi en annexe la gouvernance du projet et un glossaire avec les principaux concepts clés du projet. Il s'agissait d'une communication à destination de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise : tous les managers et professionnels RH impliqués dans le projet, aussi bien en

France qu'à l'international. Cette communication succincte, claire et complète a pour objectif de renvoyer une première image de professionnalisme de l'équipe projet et à mettre en avant la dimension très ambitieuse du projet, en termes de calendrier, livrables et périmètre. A titre d'exemple, les objectifs du projet sont présentés ainsi dans le document de lancement:

> « *Our goal is to prepare ourselves for the future by learning to better attract and develop loyal young Graduates, who will in turn set the foundation for the bank of tomorrow. We hope to bridge the gap between our offer and that of our competitors. Our long-term objectives are: to build a globally attractive offer that will act as a* « *product of appeal* », *to develop an image that portrays a solid, dynamic and consistent global brand and to favour teamwork and break the* « *silo* » *mould* » (Document « *Graduate* strategy launching », extrait, septembre 2010).

- *Etablissement de la gouvernance du projet*

Cette étape a été un défi important pour l'équipe RH tenant compte de la dimension mondiale du projet, de la multitude de départements impliqués et de la dimension politique inhérente à un si grand projet transversal. De ce fait, la RH a proposé une gouvernance établie à quatre niveaux : Premièrement, deux sponsors pour soutenir le projet au niveau des dirigeants. Il s'agit du DRH, de la BFI, et du responsable mondial du département « *Global Finance* », tous les deux basés à Paris mais responsables d'activités mondiales. Deuxièmement, un comité de pilotage (« *Steering Committee* ») formé de cadres dirigeants ayant pour mission de représenter le Comité Exécutif dans la prise des principales décisions du projet et de s'assurer que les initiatives sont relayées dans les lignes et pays concernés. Plus concrètement, il s'agit d'une dizaine de dirigeants représentant toutes les lignes et pays impliqués dans le projet. Les sponsors font bien sûr partie du comité de pilotage. Troisièmement, un comité de projet (« *Project Committee* »), qui a pour mission de sélectionner et préparer les sujets à traiter pour la prise de décision du comité de pilotage. Ce comité de projet est composé par tous les membres de l'équipe RH observée, incluant la responsable, plus les experts des sujets traités en fonction du moment du projet. Quatrièmement, certaines équipes d'experts contribuent aussi au projet, comme par exemple l'équipe RH en charge de la fiscalité internationale. A titre de rappel, une représentation graphique de cette gouvernance peut être consultée dans le chapitre III de cette thèse.

C'est donc l'équipe RH qui constitue le comité de pilotage du projet. L'équipe établit une liste initiale de membres pour cette instance qu'ils proposent aux sponsors et que ces derniers valident sans faire aucune modification. Les critères de choix de ces personnes sont une légitimité professionnelle, une vision internationale, une bonne vision globale des activités de leur département et une certaine sensibilité au sujet de la gestion des jeunes diplômés. L'ensemble de ces dirigeants sont invités et répondent positivement à cette proposition. Le tableau no 33 ci-dessous illustre la disposition du comité de pilotage du projet :

Tableau 33. Composition du comité de pilotage du projet (mars 2010)

<table>
<tr><th>Activité/implantation</th><th>France</th><th>Royaume-Uni</th><th>Asie</th><th>Amériques</th></tr>
<tr><td>Financements</td><td>Responsable mondial (sponsor)</td><td>Dirigeant</td><td rowspan="6">COO régional</td><td rowspan="6">DRH régionale</td></tr>
<tr><td>Marchés</td><td></td><td>Dirigeant</td></tr>
<tr><td>M&A</td><td>Dirigeant</td><td></td></tr>
<tr><td>Operations</td><td>Dirigeant</td><td></td></tr>
<tr><td>Comptabilité & Finance</td><td>Dirigeant</td><td></td></tr>
<tr><td>IT</td><td>Dirigeant</td><td></td></tr>
<tr><td>RH</td><td colspan="2">- DRH mondial (sponsor)
- Responsable mondiale de l'Image Employeur</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Tenant compte du positionnement de ces comités de pilotage dans le projet étudié, nous pourrions considérer que cette instance peut être assimilée à une « *communauté de pratique* » dans le sens de Dameron et Josserand (2007).

Une fois un comité de pilotage établi au niveau mondial, la RH sollicite d'autres collaborateurs de l'entreprise sur les aspects plus opérationnels du projet. Plus concrètement, l'équipe RH constitue deux groupes : des managers experts d'une part, et des « relais *Graduate* » d'autre part. Ces personnes contribueront à la conception et mise en place du projet dans les diverses lignes métier et régions concernées.

Les acteurs impliqués dans cette gouvernance de projet étant multiples, l'équipe RH définit les rôles et responsabilités de chacune de ces personnes dans un document qui est distribué au démarrage du projet. Nous retranscrivons dans le tableau 34 ci-après un extrait du document

qui contient le rappel de la mission de chaque instance et le but de la première réunion du projet avec chacun de ces groupes :

Tableau 34. Rôle de chaque instance du projet

Instances	Rappel mission de l'instance
Experts managers	*« Apporter leur vision terrain dans les réflexions, et contribuer au design du futur Graduate Programme (qui répondra à leur besoin en tant que manager). Ils seront consultés sur des sujets tels que la formation du programme, les rotations, etc.*
Relais *Graduate*	*Etre garant du déploiement des projets dans chaque ligne/région et être vecteur de communication*
comité de projet (project committee)	*Ce comité opérationnel pré-validation utilise l'input des experts et les relais du GP pour designer et faire implémenter l'ensemble des contenus du projet. Ils soulèvent en plus les points de blocage et décisions clés qui seront présentés au comité de pilotage*
comité de pilotage (steering committee)	*Se prononcer sur les décisions clés et points de blocage, être des relais de communication et d'opinion dans leurs lignes, et exercer du lobbying. Assumer leurs décisions vis-à-vis du Comité Exécutif »*

(Brief interne des acteurs impliqués, extrait, avril 2010)

Grâce à la constitution de cette gouvernance, la RH a mis en place les bases de la dynamique de travail et des échanges, qui constitueront le cœur du projet. Plusieurs des activités observées au sein de la fonction RH à ce stade sont présents dans le travail de Schwartz (2004) : impliquer et accompagner les parties prenantes, encourager les nouveautés et améliorations, planifier la mise en place des initiatives, utiliser des méthodes communes et cohérentes et aligner ces initiatives avec les ressources nécessaires aussi bien en interne qu'en externe.

Cet établissement de la gouvernance nous paraît particulièrement représentatif du fort impact que l'équipe RH a sur le projet. D'un côté, cette équipe propose les noms de chacune des personnes dans cette gouvernance, qui sont validés par les sponsors. De l'autre côté, cette gouvernance est constituée par une série d'instances de validation qui travaillent en se basant sur le travail et les propositions de l'équipe RH. Autrement dit, tel que nous l'avons observé, cette équipe a choisi les sujets, l'orientation et les décideurs du projet, ce qui a permis d'influencer fortement ce programme.

- *Choix des prestataires externes*

Deux prestataires externes ont été choisis par l'entreprise pour l'aider dans la mise en place de son nouveau GP : un en charge du recrutement et l'autre responsable de la formation. Le premier a pour mission de soutenir l'organisation dans son processus mondial de recrutement des candidats pour le programme. Le prestataire de formation a pour mission d'aider l'entreprise dans la conception, la mise en place et l'animation du séminaire de formation des *Graduates*. Le prestataire de recrutement ayant été beaucoup plus présent pendant notre période d'observation sur le terrain, nous nous concentrerons plutôt sur les interactions avec celui-ci pour illustrer ces activités.

Le principal travail mené concernant le prestataire de recrutement s'est décomposé en trois étapes. La première priorité de l'équipe a été d'établir un cahier de charges et lancer un appel d'offres pour identifier le prestataire de recrutement pour le projet. L'appel d'offres portait à la fois sur le drainage (« *sourcing* ») des candidatures et sur le processus de recrutement, avec une attention particulière portée sur des centres d'évaluation (ou « *assessment centres* »), épreuves collectives de recrutement propres aux GP. La deuxième étape a été de choisir le prestataire. L'appel d'offres a été envoyé à six prestataires, parmi lesquels cinq ont répondu, trois britanniques et deux français. Ils ont tous été vus par l'entreprise et évalués grâce à une grille de notation sur mesure. Un prestataire britannique a été retenu grâce à une plus forte connaissance et expérience des GP que les autres. Après la signature du contrat, la troisième étape a été d'établir la dynamique de travail avec ce prestataire et les « relais RH » de l'équipe au niveau international. L'équipe RH a proposé une réunion téléphonique hebdomadaire avec tous ces acteurs pour suivre le progrès du processus de recrutement, ainsi qu'une autre réunion bilatérale avec le prestataire uniquement, dans le but de traiter des sujets plus généraux ou des points plus sensibles du projet. Dans le but d'assurer une bonne vision de l'avancement du projet à toutes les parties prenantes, il a été demandé au prestataire d'envoyer des rapports hebdomadaires à l'ensemble des acteurs RH impliqués. Ainsi, la fonction RH a piloté la mise en place d'un processus de sélection au niveau mondial, cohérent entre les différentes parties prenantes, mais aussi en phase avec les pratiques du marché. Nous présenterons ce processus dans la section suivante, dédiée aux pratiques du GP.

- *Identification des postes au sein du programme*

L'identification des postes à proposer au sein du GP a été un moment clé dans le projet. Il y a eu un grand nombre de discussions au sein de l'équipe RH sur l'orientation de ce repérage :

« *top down* » (imposé par les dirigeants) ou plutôt « *bottom up* » (besoins remontés par les équipes). L'équipe RH a présenté dans le premier comité de projet les forces et les faiblesses de chacune des deux approches, puis une troisième option à l'intersection des deux autres. Le tableau no 35 ci-dessous synthétisée ces éléments :

Tableau 35. Les trois approches possibles d'identification de postes au sein du programme

	Strengths	Weaknesses
a) Top-down approach	- Shows top management commitment - Easiest HC anticipation (Grad Programme) - Better need identification balance between lines (silo breaking?) - Allows more strategic identification (ie. Age pyramid compensation..)	- Risk of manager lack of commitment if positions imposed
b) Bottom-up approach	- Real team need identification - Manager direct involvement	- Risk of lack of long-term commitment - Difficulty to anticipate recruitments - Realism?
c) Combined approach	- Strengths a) + b) - Contributes to all actor's adherence - Combination of Head's global vision with concrete operational needs	- Weaknesses a) + b) - More complex management - Numerous stakeholders involved at different levels

■ Graduate Programme recommendation: Combined approach (Top down commitment +bottom-up centralization)

(Présentation au comité de projet, extrait, mai 2010)

Comme nous le voyons, les praticiens RH ne donnent pas seulement un aperçu des possibilités, mais ils émettent déjà une préconisation concernant la décision à prendre. Nous assistons ici à la naissance de ce que nous appellerons la « méthode des scénarii avec recommandation » qui sera souvent utilisée par l'équipe RH dans la deuxième étape de ce projet. Nous y reviendrons.

Lors du comité de pilotage, les dirigeants impliqués ont en effet validé la proposition préconisée par l'équipe RH : une approche combinée entre le « *bottom up* » et le « *top down* ». Concrètement il a été décidé que les dirigeants membres du comité informent leurs lignes respectives –avec l'aide éventuelles des DRH- du lancement du GP en les encourageant à identifier des postes à proposer dans le programme (en mode « *top-down* »). En parallèle, les COO[1] des lignes métier devaient recenser les remontées de besoins de ses lignes respectives (en mode « *bottom-up* »). Ce dernier point a été résumé ainsi après le comité de

[1] Chief Operating Officers

pilotage pendant lequel cette décision a été prise : « *Owner of the identification process of the openings for each business line worldwide : The COO of each business line is responsible for identifying the openings for his/her business line. The COO may be assisted by DHR* » (Compte rendu du comité de pilotage, extrait, juin 2010).

Lors de ce même comité, il a été décidé que le programme accueillerait une centaine de jeunes diplômés au sein du programme pour la première année, repartis dans les principaux départements et régions de l'entreprise. L'entreprise a demandé à ses équipes de proposer, au sein du programme, des postes ambitieux et à fort caractère international à proposer aux meilleurs jeunes diplômés sur le marché.

Le comité de pilotage a demandé à l'équipe RH de faire une première proposition concernant la répartition de la centaine de postes qui devait être proposés au sein du programme, à la fois en terme de département et de localisation géographique. Pour ce faire, l'équipe a tenu compte des chiffres de la BFI des dernières années concernant le recrutement de jeunes diplômés et quelques discussions informelles avec plusieurs des parties prenantes. Cette répartition a été envoyée aux deux sponsors, qui l'ont validé sans faire des changements. La liste a ensuite été légèrement modifiée par le comité de pilotage avant d'être validée. Cette répartition (appelée « *global split* » par l'organisation) synthétise donc le détail de positions proposées dans le programme lors de sa première année de lancement. Le tableau no 36 ci-après reprend la façon dans laquelle cette répartition a été annoncée à l'ensemble de l'organisation dans un document de communication interne sur le sujet :

Tableau 36. Répartition mondiale des postes proposés dans le *Graduate Programme*

Department/Location	**Paris**	**London**	**Madrid**	**Frankfurt**	**Hong Kong**	**Asia** (other)	**US**	**TOTAL**
Acounting & Finance	9				1		3	**13**
Investment Banking	2	18		1	1			**22**
Global Finance	2	6	1		3	2	4	**18**
Information systems	8	1			1	2	2	**14**
Global Markets		6			4	1	6	**17**
Operations	5	2			1		7	**15**
TOTAL	**26**	**33**	**1**		**11**	**5**	**22**	**99**

(Document « *Graduate* Strategy Launching », extrait, septembre 2010)

Un chef de projet de l'équipe RH nous explique qu'il existe une taille critique nécessaire à l'existence d'un GP. En effet, selon cette personne, il est inutile de proposer des programmes à un nombre trop réduit de *Graduates* car plusieurs des atouts du programme, tels que le développement du réseau professionnel ou la possibilité de faire de rotations de poste entre membres de la même promotion ne seraient plus possibles ou auraient très peu d'impact. Dans cette optique, l'équipe RH établit ce seuil critique à trente personnes, au-dessous desquelles elle ne considère pas pertinent de lancer un tel programme. En effet, selon ces experts des GP, avoir une taille critique de postes constitue un prérequis pour ce type de programmes. Ce seuil minimal est donc remonté à une centaine de personnes par le comité de pilotage, tel que nous venons de l'exposer.

- *Proposition du profil des Graduates à recruter*

La RH tenait à faire valider par l'ensemble de membres du comité de pilotage un référentiel commun à partir duquel bâtir le processus de recrutement du programme au niveau mondial. L'entreprise propose un large éventail de métiers aux jeunes diplômés et de ce fait, les compétences techniques recherchées pour ces divers métiers sont extrêmement hétérogènes. Pour cette raison, établir un référentiel de compétences techniques pour le programme n'était pas pertinent, car il ne pourrait pas couvrir de façon réaliste la variété de compétences techniques qui se retrouvent dans une promotion du GP (ensemble de membres du programme pour une année donnée). Pour cette raison, il a été décidé par le comité de pilotage que toutes les personnes qui intégreraient le nouveau GP seraient évaluées par rapport à un référentiel commun basé uniquement sur des compétences comportementales. Les spécificités techniques de chaque poste seraient ensuite évaluées par chaque manager.

Le choix de ce « socle commun » a été établi en plusieurs étapes : L'équipe RH a proposé une liste de compétences de quarante-deux éléments en se basant sur plusieurs référentiels internes et externes à l'entreprise. Cette liste a été réduite par la suite à vingt-neuf éléments lors d'un comité de projet. Ensuite, cette liste a été envoyée aux membres du comité de pilotage, aux « relais RH » du projet et à d'autres managers et experts impliqués pour qu'ils identifient les compétences les plus importantes pour eux. Le choix des personnes sélectionnées permettait de combiner les avis de professionnels RH, de managers intermédiaires et celui de dirigeants. Dix-neuf réponses ont été reçues par l'équipe suite à cet envoi.

Une proposition synthétique des résultats a été proposée au comité de pilotage suivant. Cependant les membres du comité ont trouvé que cette proposition n'était pas suffisamment différenciatrice de l'entreprise par rapport à d'autres concurrents ni suffisamment orientée vers l'avenir. Cela a été expliqué de la façon suivante dans le compte-rendu de ce comité : « *The results of the Top 5 skills we are looking for in a target Graduate candidate was considered too focused on current profiles. It was requested by the Steerco members to revisit the Top 5 qualities to focus more on what differnentiates a candidate of this company from other candidates as well as what we are looking for in the candidates of tomorrow* » (Compte rendu de comité de pilotage, extrait, juin 2010).

Suite à cette demande, la fonction RH a mené quatre entretiens dans le but d'avoir des remontées plus qualitatives de plusieurs des dirigeants impliqués. Les personnes interviewées ont été la DRH du territoire des Amériques, un « senior banker » du département M&A, un dirigeant du département IT et le COO du territoire Asie. Cela permettait d'avoir un avis aussi bien RH qu'opérationnel couvrant plusieurs des lignes métier et régions concernées par le programme.

Après ces entretiens, la fonction RH a effectué une consolidation finale avec tous les éléments disponibles pour validation au suivant comité de pilotage. Pendant ce comité, le référentiel a été validé par les dirigeants et il a été demandé à l'équipe RH qu'elle commence à travailler sur une conception du processus de sélection basé sur les compétences validées. Ces compétences ont été les suivantes :

> « *Top qualities we seek in future Graduates and on which we will capitalize: Basic Graduate qualities are based on our competency guide: client focus, result orientation and cooperation. Furthermore, future our Graduates will be assessed following criteria:*
> - *Honesty and integrity*
> - *Adaptability, flexibility and creativity*
> - *Curiosity, willingness to learn*
> - *Rigor, organization and planning*
> - *Drive and enthusiasm*
> - *Communication skills and open-mindedness* »
>
> (Compte rendu du comité de pilotage, extrait, juillet 2010).

Suite à cette validation, l'équipe RH a travaillé avec le département de la communication de la BFI dans la description officielle de ces compétences. Ce référentiel détaillé a été inclus dans la brochure de communication du programme et sur le site web du programme de la façon suivante:

> « ***Honesty and integrity:*** *These are prerequisites for anyone who works for us. Every candidate must demonstrate the highest personal ethical values – whether in dealing with colleagues, clients or supporting the ambitions of our business.*
> ***Adaptability, flexibility and creativity:*** *Leadership never comes from simply replicating what's been done before. We look for people who can adapt to – and generate – new ideas, and new ways of thinking. We look for people who always ask: How can we do this better?*
> ***Curiosity, willingness to learn:*** *Our industry and the markets we serve are constantly changing and the spectrum of opportunities is always expanding. To manage this, we need people who can learn quickly and who are always hungry to learn more.*
> ***Rigour, organisation and planning:*** *Our transactions are often complex. As an employee you can be managing multiple tasks at any given time. To ensure successful execution and exemplary results for our clients, our people need to be organised, analytical and calm under pressure. Even in the most challenging times, consistency and attention to every detail are critical.*
> ***Drive and enthusiasm:*** *A really great workplace is one where people love to work. That can only happen if you have people who are passionate about what they do. We look for people with real energy. People who inspire everyone around them to achieve the best they can – and who lead by example.*
> ***Communication and open-mindedness:*** *Finally we look for people who can articulate their thinking – and who are always eager to hear the ideas of others. The best solutions in investment banking have always happened when intelligent people work together – whether with clients, colleagues or peers. Great communication is key to that process* »
>
> (Brochure de communication externe, extrait, août 2010)

La force de ce référentiel est que pour la première fois dans l'histoire de cette BFI, un groupe de dirigeants arrive à identifier et valider à l'avance les compétences concrètes selon

lesquelles seront recrutés tous les *Graduates* qui intégreront ce programme à travers le monde. Cette démarche est innovante car elle implique que la sélection de ces futurs employés ne concernera plus seulement l'avis du manager direct, mais aussi celui de la direction. De plus, ce référentiel inclut non seulement les compétences recherchées à ce jour, mais aussi celles que la direction considère important de retrouver chez ses futurs managers internationaux.

Lors du recrutement, ce référentiel se complète avec l'évaluation des compétences techniques nécessaires pour intégrer une ligne ou un département donné présents dans le programme. Bien que ce référentiel ait la force d'apporter une cohérence au niveau mondiale et d'avoir été utilisé comme base de construction de l'ensemble du processus de recrutement, cette uniformisation va aussi amener des difficultés à l'organisation. En effet, comme nous verrons plus loin, l'avis des dirigeants et des managers intermédiaires sera parfois différent concernant ces critères de sélection, ce qui générera un certain nombre de tensions au sein du programme. Nous présentons ce point à la fin de ce chapitre. Nous synthétisons dans le tableau no 37 page suivante les *praxis* et activités des praticiens que nous venons de présenter dans cette étape.

Tableau 37. Synthèse des *praxis* et activités des praticiens pendant l'étape 1

Praxis	**Activités observées**
Etape 1 : Préparation, validation et organisation du projet	
Traduire la nouvelle orientation	- Etablissement d'un panorama du marché des GP en le confrontant à la situation de l'entreprise - Proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation - Conception d'une nouvelle offre pour les *Graduates*, dans une dynamique de travail propre à l'équipe observée
Coder la nouvelle orientation	- Adaptation et codage de la nouvelle orientation par rapport aux dirigeants concernés
Justifier le changement	**Activités :** - Présentation du sujet comme appartenant à la sphère globale de l'entreprise - Mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents - Proposition de clés de décryptage du marché des *Graduate Programme*s - Présentation du projet comme une offre complémentaire - Présentation du programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise - Confirmation d'appuis au sein de Comité Exécutif avant la présentation initiale **Mécanismes d'influence :** - Mise en avant d'arguments contre-intuitifs - Utilisation de langage connoté - Chasse aux idées reçues sur le sujet - Apport de témoignages appuyant des arguments proposés - Proposition d'un glossaire des termes clés du projet
Organiser et déployer le changement	- Mise en place de la communication interne suite à la validation du projet - Etablissement de la gouvernance du projet - Choix des prestataires externes - Identification des postes au sein du programme - Proposition du profil des *Graduates* à recruter

Après avoir étudié les *praxis* des praticiens RH présentes dans la première étape du projet (préparation, validation et organisation du projet), nous allons maintenant étudier ces mêmes *praxis* présentes dans la phase de mise en place du projet.

II.2. Etape 2 : La mise en place du projet (au travers d'épisodes stratégiques)

Pour organiser la présentation de cette deuxième étape du projet, nous allons faire appel au concept d'épisode stratégique (Hendry et Seidl, 2003), que nous avons présenté dans la revue de la littérature. De plus, nous allons continuer à utiliser notre typologie de quatre *praxis* déjà utilisée dans la première étape du projet. Ainsi, dans l'initiation de l'épisode stratégique, nous retrouverons les *praxis* « traduire la nouvelle orientation » et « coder la nouvelle orientation ». En effet, en travaillant sur la vision à apporter, en identifiant les sujets à traiter et en les codant en fonction du public, la RH met en place les éléments nécessaires pour l'initiation réussie d'un épisode stratégique. Deuxièmement, la partie « conduite » de l'épisode stratégique se basera sur la *praxis* « justifier le changement ». Les efforts menés par la fonction RH pour argumenter et favoriser le changement constituent en effet le cœur de cette deuxième partie de l'épisode. Enfin, dans la partie « finalisation » de l'épisode stratégique, nous observons la *praxis* « organiser et déployer le changement » dans la mesure où elle permet d'expliquer la mise en place réussie des initiatives traitées pendant l'épisode. Cette articulation entre les phrases des épisodes stratégiques et nos quatre catégories de *praxis* est résumée dans le tableau no 38 ci-dessous :

Tableau 38. Relation entre les étapes des épisodes stratégiques (Hendry et Seidl, 2003) et notre typologie de *praxis*

Phases des épisodes stratégiques	**Types de *praxis* identifiées**
Initiation	*Traduire la nouvelle orientation (Rouleau, 2005)*
	*Coder la nouvelle orientation (*Ibid*)*
Conduite	*Justifier le changement (*Ibid*)*
Finalisation	Organiser et déployer le changement (Floyd et W, 1994 ; Schwarz, 2004 notamment)

Le projet d'élaboration et de mise en place de ce nouveau GP a été divisé en dix comités de pilotage durant lesquels l'ensemble des sujets qui composent le programme ont été discutés et validés. Notre participation directe à l'ensemble de ses comités en tant qu'observateur participant nous permet d'avoir aussi une très bonne visibilité de cette partie du projet.

Au sein de notre projet, nous pouvons considérer chaque comité de pilotage comme étant un épisode stratégique dans le sens de Hendry et Seidl (2003), ayant donc une initiation, une conduite une finalisation et étant connectés entre eux. Cependant, dans le but d'avoir une vision la plus riche possible des *praxis* de la RH, nous allons plutôt étudier ces dix comités de façon consolidée. Cela nous permettra de tirer des enseignements communs à tous ces comités et de disposer d'un plus large éventail d'exemples pour illustrer nos propos, plutôt que d'étudier l'action de l'équipe RH de manière isolée dans chacun des dix épisodes. Nous procédons maintenant à la présentation de chacune des trois parties de l'épisode stratégique : initiation, conduite et finalisation.

II.2.1. Initiation des épisodes stratégiques

Comme nous l'avons présenté plus haut, au sein de cette première partie de l'épisode stratégique, nous nous concentrerons sur l'étude des *praxis* de « traduire la nouvelle orientation » et de « coder la nouvelle orientation » (Rouleau, 2005) dans l'ensemble des dix comités de pilotage du projet observé. Nous présentons maintenant chacune de ces deux catégories de *praxis*.

II.2.1.1. Traduire la nouvelle orientation

Nous allons diviser l'étude de cette *praxis* en deux types d'activités de la fonction RH : la première expliquera comment l'équipe RH assure la transition entre chaque épisode stratégique et le précédent. La deuxième présentera le travail de la fonction RH dans la proposition des sujets qui sont traités lors de chaque comité. Pour finir, nous proposerons une vision succincte des principaux sujets ayant été couverts dans chacun des dix comités de pilotage.

- *Mise en relation des épisodes stratégiques*

L'équipe RH joue un rôle déterminant dans la mise en relation des différents épisodes stratégiques. En effet, dans son travail de coordination des comités de pilotage, l'équipe a instauré la coutume de commencer systématiquement chacun de ces comités en passant en revue le progrès des sujets en cours, spécialement ceux validés lors du comité précédent.

Cette connexion entre épisodes, considérée comme indispensable par Hendry et Seidl (2003), est une des mesures prises par la fonction RH pour renforcer la continuité et la cohérence dans le déroulement du projet.

Pour donner un exemple concret, lors de l'ouverture du troisième comité de pilotage du projet en juillet 2010, la présentation a commencé par une restitution de l'avancement des principaux points et décisions prises pendant le comité précédent. Cela concernait par exemple le progrès des outils de communication du programme ou l'avancement de l'appel d'offres pour identifier le prestataire de recrutement. Concrètement, ces points étaient formulés dans le document qui servait de base au déroulement de ce comité comme suit :

« *What was achieved since June 28?*

- *Marketing tools well advanced (Graduate Programme brochure)*
- *Request for Proposal launched on June, 22 for sourcing and recruitment for GP*
- *Pitches from 5 service providers, of which 3 short-listed* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juillet 2010)

Nous pouvons donner un deuxième exemple d'un comité ayant eu lieu presque une année plus tard :

« *Initiatives achieved since last Steering Committee:*

- *Welcome emails from the CEO*[1] *to the Graduates recruited during March 2011 assessment center*
- *Regional Event : cocktail organized in May grouping together the Graduates in Paris, Hong Kong and London (30+ participants in total)*
- *Contact (email / phone call) between the HR Business Partners and their Graduates* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2011)

- *Choix et proposition des sujets abordés*

En plus d'assurer un suivi et une cohérence entre les épisodes, la fonction RH a une mission centrale dans le projet : identifier et proposer les nouveaux sujets qui seront traités dans les

[1] « Chief Executive Officer », équivalent du Président-Directeur Général

comités futurs. Comme elle l'avait déjà fait lors de la présentation initiale de validation du projet, la RH a maintenant mission de synthétiser l'information et choisir des opportunités et des alternatives dans le sens de Floyd et Wooldridge (1992 et 94). Concrètement, la fonction RH a dû identifier, hiérarchiser et temporiser les sujets abordés au long de dix comités de pilotage qui composent le projet. De plus, l'équipe a dû assurer les recherches, la préparation et la mise à disposition de tous les éléments nécessaires comme base de discussion et décision de chacun des sujets traités en comité. Cette activité nous rappelle les propose de Whittington (2006) sur des praticiens qui « *also engage in strategy work, not just through implementation, but through middle-top-down processes of agenda seeking, proposal selection and information filtering* » (p. 619).

Les sujets étaient le plus souvent choisis librement par la RH, basés sur leur vision, leurs connaissances professionnelles (Rouleau, 2010) ou des discussions formelles et informelles avec d'autres parties prenantes. Cette démarche fait référence à la promotion de problèmes stratégiques évoquée par Johnson et al (2011).

Les échanges au sein des comités de pilotage étaient alimentés par trois sources principales. Premièrement, des éléments de veille concurrentielle menée par la RH sur des aspects ou tendances concrètes du marché des GP. Deuxièmement, des groupes de travail internes où certains sujets du projet étaient discutés avec des experts ou d'autres interlocuteurs dans une logique de « *sharing understanding* » (Schwarz, 2004). Troisièmement, la RH consacrait une partie de son temps à la génération, réflexion et design de nouvelles idées dans le sens de Johnson et al. (2011). Celles-ci étaient d'abord discutées et améliorées au sein de l'équipe et, les meilleures d'entre elles, proposées ensuite aux groupes de travail ou aux comités de pilotage.

Comme déjà évoqué, en tant que responsable du choix des sujets prioritaires du projet et de la façon selon laquelle ils sont présentés, la RH a eu - de manière aussi bien consciente qu'inconsciente- un très grand impact sur le déroulement des réunions et sur les décisions prises au long du projet. Après avoir présenté comment les sujets étaient choisis et travaillés pour les comités de pilotage, nous pouvons donner un aperçu rapide des différents sujets proposés par la fonction RH et abordés tout au long des principaux comités et présentations du projet. Nous les résumons dans le tableau no 39 page suivante.

Tableau 39. Principaux sujets traités lors des épisodes stratégiques du projet

Episode	Date	Sujets traités et débattus
Présentation au Comité Exécutif	mars 2010	- Explication de l'importance de la mise en place d'un nouveau GP - Validation du projet - Fixation des objectifs du projet - Fixation des grands chantiers (programmes prioritaires) - Facteurs clés de succès du projet
comité de pilotage (CP) 1	Début juin 2010	- Travail d'harmonisation du projet avec les initiatives existantes - Etablissement de la gouvernance - Demande d'engagement des acteurs clés - Organisation de la dimension internationale du projet - Fixation des normes internes de participation au projet - Etablissement des canaux de communication du projet
CP2	Fin juin 2010	- Débat sur la définition du profil des *Graduates* à recruter - Premiers travaux sur le design des épreuves de sélection
CP3	juillet 2010	- Discussion et validation de la campagne de communication - Discussion de certains aspects de développement RH du programme - Alerte sur quelques points bloquants
CP4	Sept 2010	- Travail sur le processus de sélection - Communication interne sur les avancements du projet
CP5	Nov 2010	- Gestion de cas des collaborateurs pas engagés dans le projet - Discussion sur le niveau de candidatures pour le programme - Discussion sur les éléments de formation (RH) au sein du programme
CP6	Dec 2010	- Discussion sur le volume de candidatures - Discussion sur certains points bloquants dans le processus de sélection et dans la coopération internationale pour le projet
Présentation au Comité Exécutif	janvier 2011	- Rappel des objectifs du projet - « Post morten » du processus de sélection jusqu'à ce moment - Mis en exergue de ce qui a bien fonctionné - Mis en exergue des points à améliorer
CP7	Fev 2011	- Identification d'améliorations pour le Programme de l'année suivante - Mesures pour assurer un % satisfaisant de signatures de contrats - Discussion et validation de certains aspects de la formation
CP8	avril 2011	- Présentation des résultats du processus de sélection après finalisation - Discussion et validation de certains aspects de la formation - Discussions concernant le lancement du programme de l'année suivante
Présentation au Comité Exécutif	mai 2011	- Validation des normes, calendrier et budgets pour le lancement du Programme l'année suivante - Discussion sur le bilan de la première année du Programme
CP9	juin 2011	- Mise en place de normes de la part du Comité Exécutif pour solidifier et pérenniser le Programme - Formalisation des améliorations pour l'année suivante - Bilan du processus de recrutement (première promotion du programme) - Discussion et validation de certains aspects de la formation
CP10	Sept 11	- Présentation du post-mortem du séminaire de formation - Confirmation du fait que la crise (contexte) ne devait pas avoir d'impact/mettre en danger le Programme - Autres discussions sur le Programme

II.2.1.2. Coder la nouvelle orientation

Pour rappel, nous avions défini la *praxis* « coder la nouvelle orientation » comme le fait d'inscrire des mots et des actions sur la stratégie dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur. Dans cette optique, nous nous posons maintenant la question suivante : *Quels sont les facteurs qui vont conditionner la réception de cette proposition par les différents interlocuteurs?*

A la différence de la première étape du projet dans laquelle les seuls interlocuteurs de la RH étaient les membres du Comité Exécutif de la BFI, dans cette deuxième étape il va y avoir un nombre plus large de parties prenantes. Nous retrouverons toujours des dirigeants, mais cette fois ils ne sont pas ceux du Comité Exécutif, mais ceux faisant partie du comité de pilotage du projet. La deuxième population concernée est composée par les managers des *Graduates*, qui devront être convaincus pour la mise en place du programme. Le troisième type d'interlocuteur est la fonction RH, c'est-à-dire, les collègues RH de l'équipe étudiée qui géreront les carrières des jeunes recrutés dans le programme. Enfin, la dernière population concernée sont les *Graduates* eux-mêmes, qu'il faudra satisfaire avec le programme qui leur est proposé. Il y a cependant des « clés de codages » qui peuvent être communes à toutes ces populations. Les clés de codage communes à toutes les parties prenantes que la RH identifie sont les suivantes : une certaine méconnaissance de ces programmes et son importance pour l'organisation, un certain réflexe des diverses parties prenantes de travailler plutôt dans leurs propres intérêts que dans celui du programme de façon large, une certaine « culture de l'immédiat » propre à la BFI, et une importance toujours présente attachée à la dimension internationale des activités de l'entreprise. Nous décrivons maintenant rapidement chacun de ces facteurs.

La RH identifie en effet une **certaine méconnaissance de l'ensemble de l'entreprise concernant ces programmes et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'organisation.**
Elle identifie donc aussi une certaine réticence au sein de plusieurs des parties prenantes concernant le projet, malgré la validation du projet par le Comité Exécutif. La RH va donc avoir pour but de sensibiliser et faire comprendre les fondamentaux du projet et son importance pour l'entreprise aux différentes parties prenantes impliquées, cherchant ainsi à favoriser leur adhésion et leur implication.

La deuxième « clé de codage » identifiée qui va conditionner comment le projet est accueilli par les parties prenantes est le **besoin d'accompagner et de guider l'ensemble de l'entreprise, et spécialement ses dirigeants, dans la mise en place du projet**. La fonction RH comprend en effet l'importance d'accompagner l'organisation dans le changement qu'implique la mise en place d'un tel programme. Consciente du fort respect de la hiérarchie dans l'entreprise, l'équipe RH va donner une importance particulière à l'accompagnement des dirigeants en tant que décideurs et leaders d'opinion dans l'organisation. Suite à la validation du projet par le Comité Exécutif de la BFI, la fonction RH considère que le projet est compris et intégré par les dirigeants. Elle va donc concentrer ses efforts sur le fait de se positionner en tant qu'experte de ces sujets vis-à-vis de ces personnes. L'équipe RH visera donc à accompagner les décideurs et faciliter leurs choix sur des sujets méconnus pour l'entreprise.

La troisième « clé de codage » qui est identifiée par l'équipe sont les **intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes.** Nous pensons par exemple au reflexe des certains acteurs de travailler pour les intérêts de leur entité plutôt que pour le bénéfice global du programme, voire de l'entreprise de façon plus large. En effet, dans un programme qui couvre un large éventail de régions et départements, des compromis sont souvent nécessaires pour s'adapter aux attentes parfois divergentes des parties prenantes. Par exemple certaines lignes métier expriment une envie de gérer seules des parties du programme, comme le processus de recrutement ou le séminaire de formation. Un problème similaire est observé avec les régions. Bien que l'objectif d'un tel programme soit de proposer une cohérence mondiale, les représentants des régions trouvent que certaines logiques locales seraient plus pertinentes, ce qui crée des tensions au sein du projet. La RH va donc devoir trouver un point intermédiaire entre les attentes des différents interlocuteurs et la cohérence et l'homogénéité dans le programme. La RH va donc se concentrer dans l'objectif de favoriser la collaboration transversale et les synergies entre départements et régions, ce qui aura des bénéfices opérationnels en interne, mais aussi des bénéfices d'image en externe grâce à la proposition d'un programme véritablement cohérent et international.

La quatrième et dernière « clé de codage » est différente à celles présentées jusqu'à présent dans la mesure où elle concerne directement les *Graduates*, la population à qui se programme s'adresse et qui conditionnent aussi . Dans cette optique, la fonction RH a donc identifié le **besoin de vendre aux jeunes diplômés un nouveau programme sur le marché en maîtrisant certaines faiblesses l'entreprise perçues par cette population.** L'équipe RH

aura en effet pour but de montrer que malgré la jeunesse du programme, celui-ci peut constituer une alternative attirante aux programmes implantés depuis longtemps. De plus, la fonction RH est consciente du fait que l'entreprise dispose d'une **image trop « franco-française »** sur le marché des jeunes diplômés, entre autres à cause de l'incompatibilité de son offre actuelle avec le calendrier de disponibilités des étudiants internationaux. L'équipe va donc garder ce paramètre en tête à l'heure de construire le programme dans le but de rassurer les *Graduates* sur la dimension et l'orientation internationale de l'entreprise.

Nous venons d'exposer les facteurs identifiés par la fonction RH comme étant les principales « clés de codage » qui vont conditionner le projet à ce stade. Nous présenterons dans la partie suivante les activités et mécanismes que la fonction RH met en place pour répondre à ces enjeux. Globalement, l'équipe RH se fixe comme objectif de proposer une offre internationale, cohérente et homogène entre les régions et départements impliqués qui fasse adhérer les différentes parties prenantes internes à l'organisation tout en attirant les meilleurs candidats sur le marché.

Nous venons de présenter les deux types de *praxis* présentes dans l'initiation des épisodes stratégiques. Nous allons maintenant aborder la conduite des épisodes stratégiques.

II.2.2. Conduite des épisodes stratégiques

La conduite est le cœur de tout épisode stratégique, le temps pendant lequel une bonne partie des échanges a lieu entre les différents acteurs impliqués, et la phase qui conditionne de façon plus significative le déroulement global d'un épisode. Pour rappel, la *praxis* que nous allons présenter dans cette partie de l'épisode stratégique est celle de « justifier le changement », que nous avons pu observer et étudier au long des dix comités de pilotage du projet. Pour rappel, à travers cette *praxis*, la fonction RH vise à argumenter et convaincre ses interlocuteurs de l'importance de la mise en place d'une « nouvelle orientation codée » à travers plusieurs activités, démarches et mécanismes d'influence.

Nous allons présenter maintenant les principales activités et mécanismes d'influence des praticiens RH en lien avec les « clés de codage » que nous venons de présenter. La première de ces clés était une certaine méconnaissance de l'ensemble de l'entreprise concernant ces programmes et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'organisation. Dans le but de faire

comprendre l'importance du projet et favoriser l'adhésion des acteurs, la RH s'est appuyée sur les démarches entreprises dans la phase de lancement du projet tout en les adaptant à un nombre de parties prenantes plus large et varié, tel que des managers ou d'autres professionnels RH directement concernés par ce projet. Plus concrètement, l'équipe RH a renouvelé à ce stade les activités suivantes, que nous avons déjà présenté plus haut : présentation du projet en tant que sujet critique pour l'organisation, mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents, proposition de clés de décryptage du marché des GP, présentation du projet comme une offre complémentaire, qui enrichit l'offre existante, présentation du programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise. Dans cette même optique, nous avons aussi observé la fonction RH mettre en place les principaux mécanismes d'influence observés dans la phase précédente, à savoir, la mise en avant d'arguments contre-intuitifs, l'utilisation de langage connoté, la chasse aux idées reçues, l'apport de témoignages appuyant les arguments avancés et la proposition du même glossaire des termes clés du projet. Tenant compte du fait que tous ces éléments ont déjà été présentés dans la partie précédente, nous ne jugeons pas utile de les expliquer à nouveau. Nous invitons le lecteur à revenir sur les pages 165 à 175 pour relire l'explication de ces pratiques si besoin.

La deuxième « clé de codage » identifiée qui va conditionner comment le projet est accueilli par les parties prenantes est le **besoin d'accompagner et de guider l'ensemble de l'entreprise, et spécialement ses dirigeants, dans la mise en place du projet.** Les principales activités de la RH que nous avons pu observer sont les suivantes : conception des éléments du programme, proposition d'initiatives en utilisant la « méthode des scénarii avec recommandation » et suivi et présentation régulière de l'avancée des différents chantiers du projet. Nous présentons maintenant chacune d'entre elles :

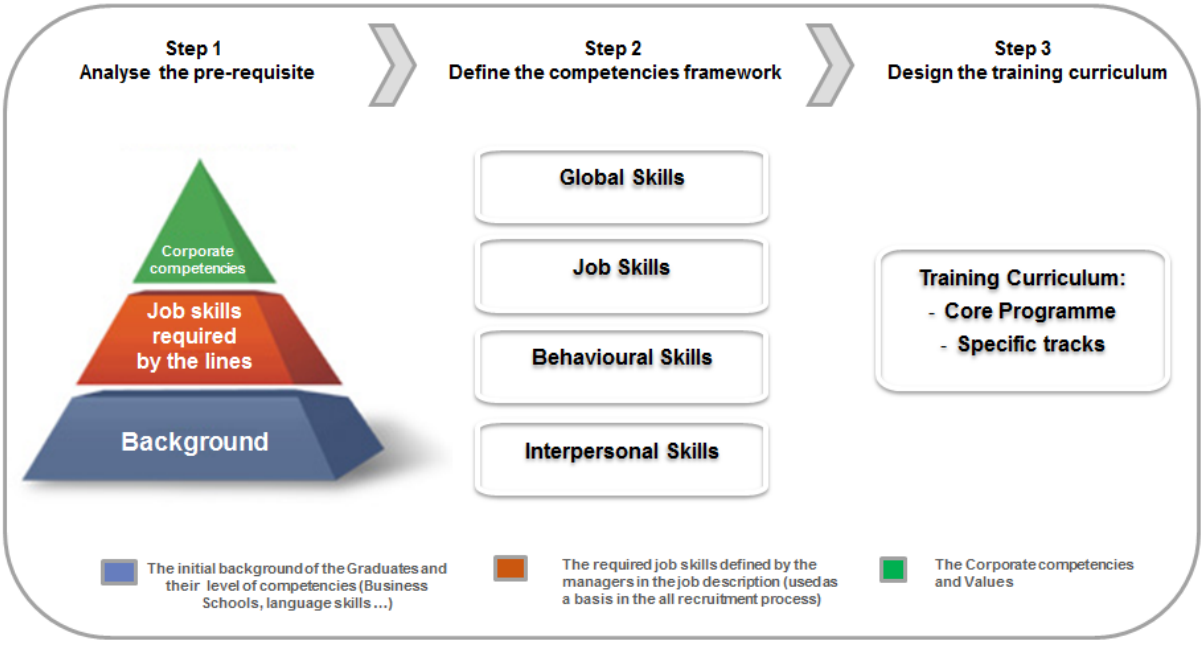
- *Conception des éléments du programme*

L'une des missions les plus centrales de la RH consiste à concevoir, seule ou avec l'aide d'autres parties prenantes impliquées, la plupart des composantes du GP proposé, tels que le processus de recrutement des candidats, le séminaire initial de formation ou d'autres initiatives comme le système de mentorat. Pour ce faire, la RH se base sur ses connaissances techniques du marché des GP, sur ses connaissances tacites de l'organisation et sur tout type d'inspiration possible venant aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise. Les

modalités de conception et de construction des éléments du programme seront décrites à la fin de cette partie sous le terme de *modus operandi* de l'équipe RH.

Dans son travail de communication sur la conception des éléments du programme, la fonction RH cherche à se positionner en tant qu'experte et pilote du GP dans l'entreprise, démontrant ainsi être à la hauteur des enjeux identifiés. Pour ce faire, nous observons par exemple un mécanisme d'influence selon lequel l'équipe RH tient à expliciter de façon concrète les démarches suivies dans la conception de certains éléments du programme. Par exemple, au moment des discussions sur le séminaire de formation des *Graduates* (que nous décrirons dans la section suivante), la fonction RH a exposé le processus de construction de sa proposition. Comme l'équipe l'explique, cette proposition de séminaire a été construite en trois étapes. La première s'est concentrée sur une analyse du profil de la première promotion du programme, incluant le profil des jeunes recrutés et les compétences mises en avant par les managers dans les descriptifs de poste. La deuxième étape a consisté à élaborer un référentiel de compétences propre à la formation en différentiant quatre types » de compétences : les compétences interpersonnelles, les compétences comportementales, les compétences liées au périmètre du poste que chaque *Graduate* intégrait et enfin, les compétences plus globales, découlant d'un référentiel propre à l'entreprise, telles que la coopération. Au cours de la troisième étape, l'équipe a pu s'appuyer sur les résultats des deux premières pour concevoir les contenus du séminaire, divisés en deux parties : une partie commune (« *core programme* ») et des parcours spécifiques pour chacune des grandes familles des métiers impliqués, tels que les marchés de capitaux, ou les « fonctions de support ». Cette démarche a été exposée à l'oral par l'équipe lors d'un comité de pilotage. Elle a aussi été présentée de façon synthétique dans une diapositive que nous reproduisons dans la figure no 18 ci-dessous :

Figure 18. Etapes de construction du « *Graduate training seminar* »



(Présentation au comité de pilotage, extrait, avril 2011)

- *Proposition d'initiatives en utilisant la « méthode des scénarii avec recommandation »*

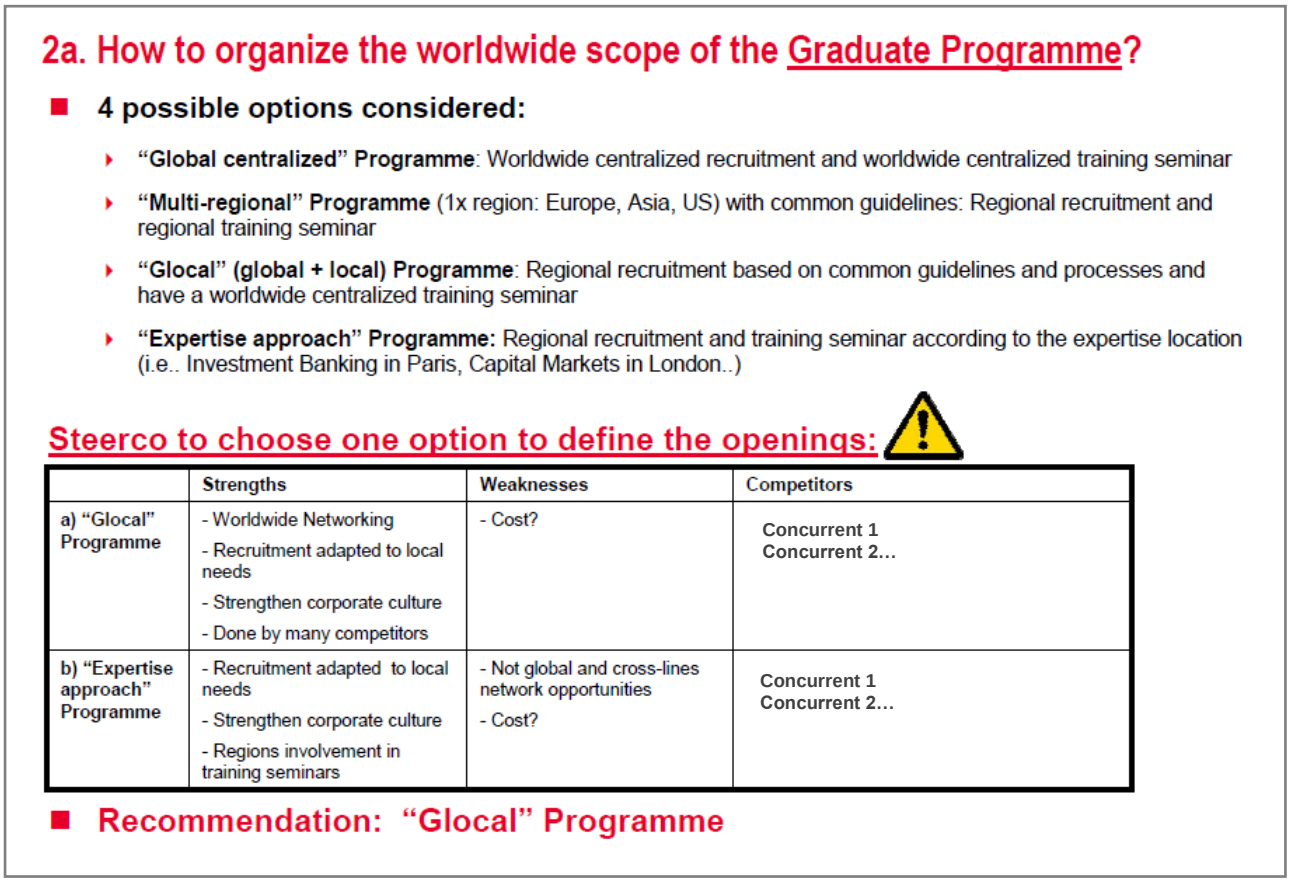
Comme nous l'avons présenté, l'équipe RH est en charge de choisir et présenter lors des différents comités les principaux sujets à travers lesquels le projet sera amené à se développer. Ce travail est parfois conduit sous la forme de scénarios, ce qui permet de présenter clairement les différents choix possibles et les répercussions qu'aurait chacune des décisions possibles. Le travail par scénarios est d'ailleurs cité comme une méthode spécifique de collaboration en tant que telle par certains auteurs dans la littérature, par exemple Hodgkinson et Wright (2002). L'importance de la proposition « d'alternatives » est aussi mise en avant par Hendry et Seidl (2003) comme étant courante dans les épisodes stratégiques.

De plus, nous constatons que pour plusieurs des sujets traités en comité de pilotage, la fonction RH a non seulement exposé les options mais aussi émis un avis, une sorte de recommandation tenant compte de sa connaissance et de l'ensemble des éléments disponibles sur un sujet donné. Ce *modus operandi* a d'ailleurs été reproduit par l'équipe RH tout au long du projet sur les sujets spécialement sensibles ou importants dans le programme. Cet aspect

nous parait donc indispensable dans la compréhension du travail de l'équipe observée. Nous proposons d'appeler cette approche la « méthode des scénarii avec recommandation ».

Dans le but d'illustrer cette approche, nous allons exposer une situation concrète au cours de laquelle nous avons observé cette méthode de travail. Il s'agit de la question adressée par la fonction RH au comité de pilotage sur la façon dont l'orientation internationale du programme devait être organisée. L'équipe liste d'abord les quatre grandes catégories possibles et développe par la suite les deux qui lui semblent les plus appropriées. Enfin, les praticiens RH concluent en proposant une recommandation sur l'option qu'ils jugent la plus pertinente pour l'organisation. La figure 19 montre la diapositive utilisée par l'équipe RH pour présenter cette approche, sur laquelle nous avons enlevé les noms des entreprises concurrentes.

Figure 19. Diapositive exposant la « méthode des scénarii avec recommandation » de l'équipe RH



2a. How to organize the worldwide scope of the Graduate Programme?

- **4 possible options considered:**
  - **"Global centralized" Programme**: Worldwide centralized recruitment and worldwide centralized training seminar
  - **"Multi-regional" Programme** (1x region: Europe, Asia, US) with common guidelines: Regional recruitment and regional training seminar
  - **"Glocal" (global + local) Programme**: Regional recruitment based on common guidelines and processes and have a worldwide centralized training seminar
  - **"Expertise approach" Programme:** Regional recruitment and training seminar according to the expertise location (i.e.. Investment Banking in Paris, Capital Markets in London..)

Steerco to choose one option to define the openings:

	Strengths	Weaknesses	Competitors
a) "Glocal" Programme	- Worldwide Networking - Recruitment adapted to local needs - Strengthen corporate culture - Done by many competitors	- Cost?	Concurrent 1 Concurrent 2…
b) "Expertise approach" Programme	- Recruitment adapted to local needs - Strengthen corporate culture - Regions involvement in training seminars	- Not global and cross-lines network opportunities - Cost?	Concurrent 1 Concurrent 2…

- **Recommendation: "Glocal" Programme**

Ce *modus operandi* semble particulièrement adapté à la nature du projet et à l'objectif de l'équipe de guider les dirigeants dans le déploiement du programme, et il s'est ainsi avéré très

utile tout au long du projet. En effet, nous tenons à préciser que la recommandation émise par l'équipe RH a effectivement été validée par le comité de pilotage, comme indiqué dans le compte rendu de ce comité de pilotage : « *The « Glocal » Progamme was validated by the Steerco concerning the organization of the worldwide scope of the Graduate Programme. This involves regional recruitment based on common guidelines and processes and includes a worldwide centralized (Paris) 4-8 week training seminar* » (Compte rendu de comité de pilotage, extrait, juin 2010).

De façon plus générale, nous constatons que dans la plupart des cas, le scénario recommandé par l'équipe RH a été retenu lors des comités de pilotage et déployé par la suite. Ce point confirme le rôle d'expert de la fonction RH dans ce sujet et la pertinence de leur utilisation de cette méthode de « scénarii avec recommandation ».

- *Suivi et présentation régulière de l'avancée des différents chantiers du projet*

Une des activités fondamentales de la RH en tant que responsable du projet consiste à assurer son suivi et à en informer régulièrement les parties prenantes, surtout les membres du comité de pilotage du projet. Cette démarche, basée sur des éléments permettant de mesurer la progression de dimensions concrètes du projet, s'avère clé dans le cadre de la mission d'accompagnement de l'entreprise que se fixe la fonction RH. Ce point est d'autant plus important que la mise en place de ce type d'initiatives au niveau mondial est radicalement nouvelle dans l'organisation, comme nous l'avons déjà indiqué. Nous illustrons ce point avec un exemple de présentation faite par la RH concernant la progression des dépôts de candidatures pour le programme un mois après l'ouverture des candidatures :

« *- Since go-live date of Sept 6th, 2010 on Careers website*
  - *Number of completed applications received: 1640**
  - *Number of applications in process of being completed: 2388**
- *Completed applications are screened on a flow-basis*
  - *45.8% pass rate at screening**
  - *82.9% pass rate at tests**
  - *36.4% of pass candidates at test scoring 95th percentile or above**

According to the recruitment provider, these pass rates are relatively high. This is because most applicants are studying degrees that require a high level of numerical ability

*and the postings have attracted an extremely high calibre of candidate in terms of numerical aptitude. *Data as at 22 October 2010* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, novembre 2010)

Dans les sujet relatifs à la mise en place de ce programme, nous observons que la fonction RH s'appuie sur certains termes propres à la gestion du projet dans le but de souligner sa maîtrise du sujet et rassurer ainsi les parties prenantes. Tenant compte de ce mécanisme d'influence et d'autres exposés plus haut, il serait possible de penser que l'équipe RH cherche à profiter de ce programme pour renforcer son positionnement au sein de l'entreprise. Cependant, notre perception est que l'équipe est composée par des membres humbles et remarquablement attachés à leurs responsabilités, ce qui nous permet de rejeter cette hypothèse. De ce fait, nous pensons que l'objectif poursuivi par cette équipe avec ces démarches est de favoriser la mise en place réussie d'un projet complexe pour l'organisation.

La troisième « clé de codage » que les praticiens RH avait soulevée concernant l'ensemble des acteurs était l'identification **d'intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes,** comme par exemple des lignes métiers ou des régions impliquées. L'équipe dispose pourtant du mandat du Comité Exécutif pour lancer un programme unique et s'assurer de la collaboration de tous les acteurs autour de ce projet. Ce dispositif doit permettre à l'entreprise de profiter de l'ensemble des synergies possibles entre équipes et d'afficher un projet véritablement international, aspect clé en termes d'image employeur. La fonction RH a mis en place principalement deux activités : souligner les avantages de s'appuyer sur un seul et même prestataire externe et demander au Comité Exécutif de clarifier certaines règles obligatoires pour l'ensemble de la BFI dans la gestion de ce programme. Nous les présentons ci-dessous :

- *Choix et argumentation d'un prestataire commun dans la gestion du programme*

La réticence de certaines parties prenantes impliquées pouvait se traduire de plusieurs façons, comme par exemple la réticence de certains acteurs à adhérer à des parties concrètes du programme ou même leur volonté de lancer des initiatives parallèles répondant mieux à leurs contraintes. Une décision prise à ce stade par la RH qui a fortement marqué le projet fut de choisir et d'imposer un prestataire unique de recrutement pour supporter la gestion du programme dans les différentes régions, qu'elle paye avec un budget central. La RH met en

avant le fait que cela présente plusieurs avantages pour les parties prenantes. Premièrement, le projet devient gratuit pour ces acteurs. En effet, la RH propose une solution gratuite et « clé en main »[1] pour une gestion adaptée de son processus de recrutement. De même, la RH affiche des économies d'échelle qui permettent d'avoir des tarifs qui ne seraient pas possibles au niveau local avec ce même niveau de qualité. Par ailleurs, un prestataire commun permet d'avoir des « vases communicants » de candidats au niveau mondial pour disposer des meilleurs profils même quand ceux-ci sont basés dans une autre zone géographique. La lourde activité de gestion du projet était aussi gérée par ce prestataire et coordonné par l'équipe RH à Paris, ce qui simplifiait aussi beaucoup les tâches des relais dans les pays. Le prestataire envoyait d'ailleurs une synthèse hebdomadaire contenant les chiffres clés de l'avancement du processus de sélection dans le projet. Enfin, un même prestataire permet aussi d'afficher en externe une image plus homogène et cohérente du programme. La RH s'assure d'ailleurs que certains aspects du projet sont décidés de façon collégiale avec ces relais afin de renforcer leur adhésion au projet. En ayant imposé un même prestataire, la RH exerce alors une certaine pression en terme de suivi et de contrôle du projet par rapport aux différentes parties prenantes.

Dans cette même optique, l'équipe RH utilise d'autres activités et mécanismes pour maintenir la cohérence nécessaire dans ce projet de taille mondiale. Premièrement elle demande à ce prestataire d'alerter l'équipe si des demandes lui sont faites qui ne respectent pas la disposition validée du programme. Le prestataire contribue ainsi à veiller et « surveiller » le bon déroulement du projet. Deuxièmement, l'équipe organise des réunions séparées avec les parties prenantes qui pourraient menacer le programme dans le but de ne pas créer la possibilité à ces différents acteurs de se coordonner dans des objectifs allant à l'encontre du programme. Enfin, la fonction RH dispose de toute l'information sur le projet de façon centralisée. Elle décide cependant de garder certaines informations globales pour elle dans le but de renforcer ainsi le contrôle sur le projet. Par exemple, l'équipe donne aux différentes régions les chiffres sur le volume de candidatures dans la région, mais pas sur le reste. Cela lui permet de garder la main sur comment elle décide de présenter l'avancement global du programme dans le but d'éviter au maximum des possibles freins ou démarches qui freineraient la progression du projet.

[1] Chef de projet de l'équipe RH, notes de terrain, juillet 2010

- *Imposition de règles obligatoires dans le GP par le Comité Exécutif*

Dans la continuation de l'activité de levée d'alertes que nous avons présentée plus haut, l'équipe RH a informé le comité de pilotage de certains dysfonctionnements dans la gestion du projet. Nous pensons notamment à des signes de désengagement forts qui ont été perçus par la fonction RH concernant certains acteurs impliqués. Ainsi, certaines équipes sont revenues sur leur engagement de recruter de *Graduates* et ont demandé à ne plus proposer des postes dans le programme même après que celui-ci ait commencé à être communiqué à des candidats dans des écoles.

Ce type de réactions ont obligé les sponsors et l'équipe RH à solliciter le Comité Exécutif de la BFI pour qu'il impose certaines règles à respecter dans le cadre du GP. Ces règles avaient pour objectif de rappeler le soutien au programme et les efforts attendus des différentes parties prenantes impliquées. En effet, le Comité Exécutif de la BFI a imposé un nombre de règles cherchant à compenser les aspects du programme qui n'étaient pas correctement gérés dans l'organisation. A titre d'exemple, les deux règles suivantes ont été demandées : « di*versity and quality of our recruitments is an objective* » ou encore « *a minimum volume of 100 recruitment basis is required* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2011).

Concernant les ***Graduates*** eux-mêmes, l'équipe RH identifie deux principales « clés de codage » : Le besoin de vendre aux jeunes diplômés un nouveau programme sur le marché en maîtrisant certaines faiblesses l'entreprise perçues par cette population, telles que son image trop « franco-française ». La fonction RH va donc mettre en place des démarches pour asseoir la crédibilité de ce GP sur le marché des jeunes diplômés et pour combattre l'image excessivement « franco-française » de l'entreprise. Nous présentons ces activités ci-dessous :

- *Démarches pour asseoir rapidement la crédibilité du programme*

La RH a pour objectif à ce stade de mettre en exergue le fait que, malgré la jeunesse du programme, il peut constituer une alternative tout à fait légitime face aux programmes implantés depuis plus longtemps sur le marché. Pour ce faire, la RH emprunte le mécanisme d'utilisation des « codes *Graduate Programme* » à sa disposition pour asseoir la légitimité de ce programme, notamment des mots clés considérés comme indispensables sur le marché tels que « *assessment centre* », « *class* », « *training seminar* » ou encore « *mentoring* ». Plusieurs

de ces éléments peuvent être retrouvés dans le paragraphe ci-dessous, qui figure sur la brochure de communication externe du programme, à destination des futurs candidats :

> *« The Graduate Programme lasts two years, starting with a global training seminar followed by a rapid integration into your assigned team. It also enables you to benefit from ongoing networking and development opportunities (…). We recruit in all of our regions for our global Graduate Programme almost a full year in advance of the programme start date » (Brochure externe, extrait, août 2010).*

- *Démarches pour combattre l'image excessivement « franco-française » de l'entreprise*

La RH est consciente que jusqu'au lancement du programme, l'offre de l'entreprise s'adresse quasi exclusivement aux jeunes diplômés français, comme nous l'avons déjà indiqué plus haut. Pour cette raison, la RH mène des actions afin de compenser cet aspect en soulignant la dimension internationale, aussi bien de l'entreprise que du nouveau programme proposé. Nous présentons ci-dessous plusieurs phrases provenant d'un document de communication externe et illustrant cette volonté :

> *« One of the leading financial services groups in Europe, with a strong presence globally »*
> *« We are a universal bank, covering the full spectrum of financial services. The richness of our offering places us at the heart of Global Finance »*
> *« Our people come from a variety of backgrounds »*
> *« 157,000 employees in 83 countries, 32 million clients worldwide »*
> *« We recruit in all of our regions for our global Graduate Programme »*
>
> *(Brochure externe, extrait, août 2010)*

Dans le but de souligner le lien entre les *praxis* de « *coder la nouvelle orientation* » et « *justifier le changement* » dans cette phase du projet, nous proposons ci-dessous un récapitulatif des activités observées dans chacune de ses deux catégories de *praxis*, en mettant en exergue la relation existant entre elles. Pour faciliter cette lecture, nous ajoutons une colonne contenant l'objectif visé par ces démarches. Ces points sont synthétisés dans le tableau no 40 page suivante.

Tableau 40. Relation entre les activités et mécanismes des *praxis* « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement » en incluant l'objectif recherché (Etape 2)

Clés de codage (*praxis* : coder la nouvelle orientation)	**Activités** (*praxis* : justifier le changement)	**Mécanismes d'influence** (justifier le changement)	**Objectif**
Certaine méconnaissance de l'ensemble de l'entreprise concernant ces programmes et les avantages qu'ils peuvent apporter à l'organisation.	Cf. phase précédente : présentation du projet comme critique, mise en exergue systématique du décalage avec les concurrents, proposition de clés de décryptage des GP, présentation du projet comme une offre complémentaire et source d'internationalisation	Cf. phase précédente : Utilisation d'arguments contre-intuitifs et de langage connoté, chasse aux idées reçues, apport de témoignages et proposition d'un glossaire des termes clés	Sensibiliser et faire comprendre les fondamentaux du projet et son importance pour l'entreprise aux différentes parties prenantes impliquées, cherchant ainsi à favoriser leur adhésion et leur implication.
Besoin d'accompagner et de guider l'ensemble de l'entreprise, et spécialement ses dirigeants, dans la mise en place du projet	- Conception des éléments du programme - Proposition d'initiatives en utilisant la « méthode des scénarii avec recommandation » - Suivi et présentation régulière de l'avancée des différents chantiers du projet	- Explicitation de la méthodologie suivie dans la construction de propositions - Utilisation de termes propres à la gestion de projet pour souligner la maîtrise de l'équipe	Guider et rassurer les parties prenantes, en particulier les dirigeants, sur les principaux aspects qui doivent être décidés dans la mise en place d'un tel programme. Leur donner de la visibilité de façon régulière sur l'avancement du projet
Intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes	- Choix et argumentation d'un prestataire commun - Imposition de règles obligatoires dans le GP par le Comité Exécutif - Organisation de réunions séparées entre des acteurs pouvant supposer une menace	- Choix de l'information qui est donnée aux parties prenantes, par exemple à chaque région, dans le but de contrôler et maitriser au maximum le projet	- Tenir compte des demandes des acteurs tout en les alignant autour du projet commun validé - Favoriser des synergies en se basant sur la collaboration entre parties prenantes
Besoin de vendre aux jeunes diplômés un nouveau programme en maîtrisant certaines faiblesses d'image l'entreprise	- Besoin d'asseoir rapidement la crédibilité du programme - Besoin de combattre l'image excessivement « franco-française » de l'entreprise	Utilisation de « codes *Graduate Programme* », notamment des mots clés tels que « assessment centre », « class », « training seminar »	Montrer ce projet non seulement comme compatible, mais comme lui permettant d'atteindre un positionnement unique combinant le meilleur de l'offre « française » et anglo-saxonne

II.2.3. Finalisation des épisodes

La finalisation est la phase qui clôture tout épisode stratégique. Elle permet d'assurer une fin réussie de l'épisode et de le mettre en relation avec les suivants (Hendry et Seidl, 2003). Dans cette dernière étape des épisodes, la *praxis* observée et celle qui consiste à « organiser et implémenter le changement ». La fonction RH a une mission fondamentale à ce stade : assurer un bon suivi du projet après la fin de l'épisode et une bonne « passation » entre épisodes. Dans ce cadre, la RH a mené les activités suivantes : Etablissement de la communication interne sur l'avancement du projet, établissement de la communication externe sur le programme, identification des points d'alerte et le suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison de chaque épisode avec le suivant, en plus d'autres éléments plus classiques de la gestion du projet. Nous les développons ci-dessous :

- *Etablissement de la communication interne sur l'avancement du projet*

En tant que gestionnaire du projet, l'équipe RH est devenue assez rapidement le « porte-parole » des décisions du comité de pilotage, en s'assurant que ces décisions étaient bien relayées et comprises par toutes les parties prenantes de l'entreprise, notamment les suivantes :

> *« HR team to communicate Steering Committee decisions to:*
>
> - *COOs*
> - *DHR*
> - *Working groups*
> - *Business Line managers for all geographic zones »*
>
> *(Brochure externe, extrait, août 2010)*

Cette communication est réalisée en premier lieu en partageant avec toutes les parties prenantes le compte rendu de chaque comité de pilotage, ce qui permet d'assurer un niveau d'information homogène entre tous les acteurs. Par ailleurs, des entretiens téléphoniques réguliers avec les différents relais RH dans les lignes métiers et dans les régions impliquées permettent de rentrer plus dans le détail des décisions et actions à entreprendre. De même, des

réunions sont organisées avec d'autres acteurs impliqués à plusieurs moments du projet, notamment les managers des *Graduates* ou d'autres gestionnaires RH, afin qu'ils disposent d'une bonne visibilité sur le programme et sur ce qui est attendu de leur part à chaque étape du projet. Le but était en effet d'apporter une information simple et claire concernant les grandes orientations et avancements du projet, mais aussi des informations plus concrètes et spécifiques telles que les dates et échéances clés du projet. Nous constatons ainsi une forte implication pédagogique de la part de l'équipe RH tout au long du projet, comme le montrent les extraits suivants, issus d'un document de communication interne :

> « *Why do we propose these programmes? Recruiting young Graduates is a strategic challenge for companies. However, our current offer for Graduates is rather poor and « very French » oriented. In order to attract best international candidates and get in line with competitors, we need to propose more attractive, international and long-term oriented programmes. This is the reason why summer internships and the Graduate Programme are now proposed.*
>
> *Why does the programme last two years while many American competitors propose a 12 months programme ? What happens after these two years? Some competitors propose a 1 year programme and others a 2-year one. We consider that this second option is better, as it allows Gradautes to better size the training, network and development opportunities proposed in the programme* » (Document « Q&A *Graduates* », extrait, octobre 2010).

- *Etablissement de la communication externe sur le programme*

L'équipe est également en charge des messages externes concernant le programme. En liaison avec le département de la communication, les praticiens RH ont conçu les supports officiels de communication du GP tels que des brochures, des posters ou un site web dédié. Nous présentons ci-dessous des phrases représentatives du type d'information contenue dans cette plaquette :

> « *The wealth of different disciplines across our business means you can find a role that suits your particular strengths, aptitudes and passions* »

> « *Get regular feedback on your progress – with full support throughout your career to make the very best of your individual interests and strengths* »
>
> « *Our Graduate Programme provides you with the knowledge of banking and our businesses and culture that will enable you to succeed long-term in this fast-paced and challenging sector* » (Brochure de communication externe, extrait, août 2010)

Des exemples similaires de communication sont affichés sur le site web du programme. La RH coordonne également toutes les actions de communication effectuées directement auprès des écoles et universités cibles. Ces présentations reprennent les messages de la brochure, mais dans une formulation adaptée aux profils concrets des étudiants de chaque école, par exemple soulignant un contenu plutôt qu'un autre ou la localisation de certains postes plutôt que d'autres.

Pour mener à bien cette mission, la RH met en place un « réseau d'ambassadeurs » qui a pour mission de présenter le nouveau programme aux étudiants de ces institutions. Ces présentations doivent donner envie à ces étudiants de postuler et rejoindre l'entreprise. L'initiative est décrite par l'entreprise de la façon suivante :

> « *A worldwide community composed of employees who are the spokespersons for the Bank towards targeted schools Graduates. They are trained to attend various school events (career fairs, presentations, onsite visit…). Involvement with our target schools is key to attract best profiles and to ensure we recruit the right people to support the Bank's strategy* »
>
> (Document sur les actions de développement, extrait, janvier 2013)

Dans cette même optique, et toujours dans le but d'accompagner l'entreprise dans un projet nouveau pour elle, la RH lance un groupe de travail pour recenser les principales qualités que l'entreprise peut mettre en avant lors de ces contacts directs avec les étudiants. En plus des contenus sur le programme, qui sont présentés régulièrement à ces « ambassadeurs », ces éléments visent à donner des arguments supplémentaires dans cette activité de promotion de l'entreprise vis-à-vis des étudiants cibles. Ces points, qui sont présentés lors d'un comité de pilotage, sont résumés de la façon suivante :

« - *Entrepreneurship culture : our flexibility allows talented professionals to contribute to business development while evolving rapidly in the organization*
- *International exposure : Possibility to work in around 33 countries*
- *Internal mobility: Job rotations, on average every 3 years, with a broad range of opportunities Group-wide*
- *Diversified community : Highly skilled international professionals consisting of over 95 nationalities*
- *Industry recognition : Numerous awards and a constant presence within top rankings*
- *Very strong market culture : Corporate and social responsibility*
- *Broader policy designed to promote social development and environmental protection*
- *Mutual and long-term commitment*
- *HR Package and extended training opportunities* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juillet 2010)

A travers toutes ces actions, la RH s'assure donc que la communication externe sur le programme est la plus fidèle possible au contenu du GP et à la culture de l'entreprise, tout en affichant une offre attractive pour les jeunes diplômés internationaux que l'entreprise cible. Plusieurs exemples de cette communication sont consultables dans l'annexe C, notamment des brochures ou des présentations réalisées dans des écoles et universités cibles.

- *Identification des points d'alerte*

Dans son travail de pilotage du projet, la RH est aussi chargée d'identifier des possibles points d'alerte. En effet, étant donné le caractère serré du calendrier de déploiement du projet, il est indispensable d'identifier les possibles points bloquants. Dans cette optique, et tenant compte de la complexité de certains aspects du projet, la RH a besoin de l'appui des dirigeants pour faire avancer certaines parties spécifiques du projet. Ces alertes peuvent concerner des sujets aussi divers que la difficulté dans l'identification de certains responsables liés à des recrutements ou le nombre trop faible de candidatures reçues pour une des régions du programme. Nous prenons ces deux exemples pour illustrer la façon dont ces alertes sont identifiées par l'équipe :

« - *Difficulties in getting hiring manager and HR names*

- *COOs and DHR have had difficulty identifying and providing the Project Committee with the participants of the Assessment Centers*
- *One-on-one meetings held with each DHR to get validation*
  - *Awaiting response from Markets and Operations Business Lines*

- *Low application rate for Paris positions*
  - *For 32 Paris job openings, only 100 applications received*
  - *Certain IT and Accounting job openings have had no applications*
  - *An action plan has been put in place by the recruitment supplier:*
    - *Target French schools to promote Graduate Programme*
    - *Contact international students based in France through university departments and career services* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, novembre 2010)

- *Suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison avec l'épisode suivant*

Une mission essentielle de la RH dans cette phase de finalisation des épisodes est de s'assurer que les actions et initiatives décidées par le comité de pilotage sont mises en place avec succès dans les différentes lignes métiers et régions impliquées dans le programme. Pour ce faire et comme nous l'évoquions déjà, la RH rédige et fait circuler auprès des acteurs concernés des comptes rendus après chaque comité incluant les prochaines étapes du projet et les personnes en charge et les échéances temporaires associées. Voici un exemple :

NEXT STEPS

What/Who	When
❑ The COOs are to provide the following information to the Graduate team: 1. the number of positions for the Graduate Programme 2. the number of internships for the Summer Internships 3. the region where each of the above openings will be 4. the job / skill description of each of the above openings.	By 15 July 2010
❑ Each Steerco member is to go to give the contact name of their COO in their line so tha the Graduate teal can contact them directly to follow up on status of the above information.	By 15 June 2010

Next Steering Committee: 28 June (TBC)

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010)

En plus de ces comptes rendus, la RH mène naturellement un lourd travail de terrain pour coordonner les différentes parties prenantes sur ces priorités afin de respecter le calendrier prévu de mise en place du projet. Bien que ce calendrier a été globalement respecté par l'entreprise, cela n'a pas été sans tensions concernant l'avancement des initiatives. Nous reviendrons plus loin sur les sources de ces tensions.

L'équipe RH étant non seulement coordinatrice de cette mise en place, mais aussi contributrice direct au projet, elle inclut ses propres tâches et missions dans certaines présentations, par exemple :

«- *Communicate Steerco decisions to:*
  - *Working Groups*
  - *Business Line managers for all geographic zones*
- *For the mid-July milestone:*
  - *Determine the detailed roadmap by mid-June for each stream*
  - *Produce the specific, operational worldwide planning schedule*
- *Set up next Project Committee meetings (mid-June)*
- *Set up next Steering Committee (last week of June)* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010)

Comme nous le voyons, dans les deux cas, une référence est faite au comité de pilotage du projet (« *Steering Committee* »), qui discute et valide les éléments sur lesquels les acteurs ont travaillé. En effet, la connexion entre les différents comités (toujours considérés comme des épisodes stratégiques) est considérée par Hendry et Seidl (2003) comme une des missions les plus critiques des acteurs impliqués. Pour la RH, cela implique de s'assurer que les actions décidées dans ces comités sont véritablement mises en place et intégrées par les parties prenantes et qu'un rapport de progression puisse être proposé lors du comité suivant. Ces démarches « ferment la boucle » et déclenchent la dynamique pour un nouvel épisode, autour duquel la RH renouvellera toutes les *praxis* et activités que nous venons de présenter.

Dans son rôle de gestionnaire de projet, la fonction RH est bien sûr en charge d'**autres aspects plus opérationnels de la gestion de projet** tels que l'établissement des plannings ou la gestion du budget du projet. Ces activités ont pu être observées de façon constante tout au long du projet. Cependant, ces aspects étant classiques, nous n'avons pas jugé pertinent de les exposer en détail. Nous préférons nous focaliser sur les aspects de la *praxis* spécifiques à un

GP, qui constitueront une contribution plus substantielle à notre recherche. Le tableau no 41 page suivante synthétise les *praxis* et activités des praticiens que nous venons de présenter dans cette étape du projet.

Tableau 41. Synthèse des *praxis* et activités des praticiens pendant l'étape 2

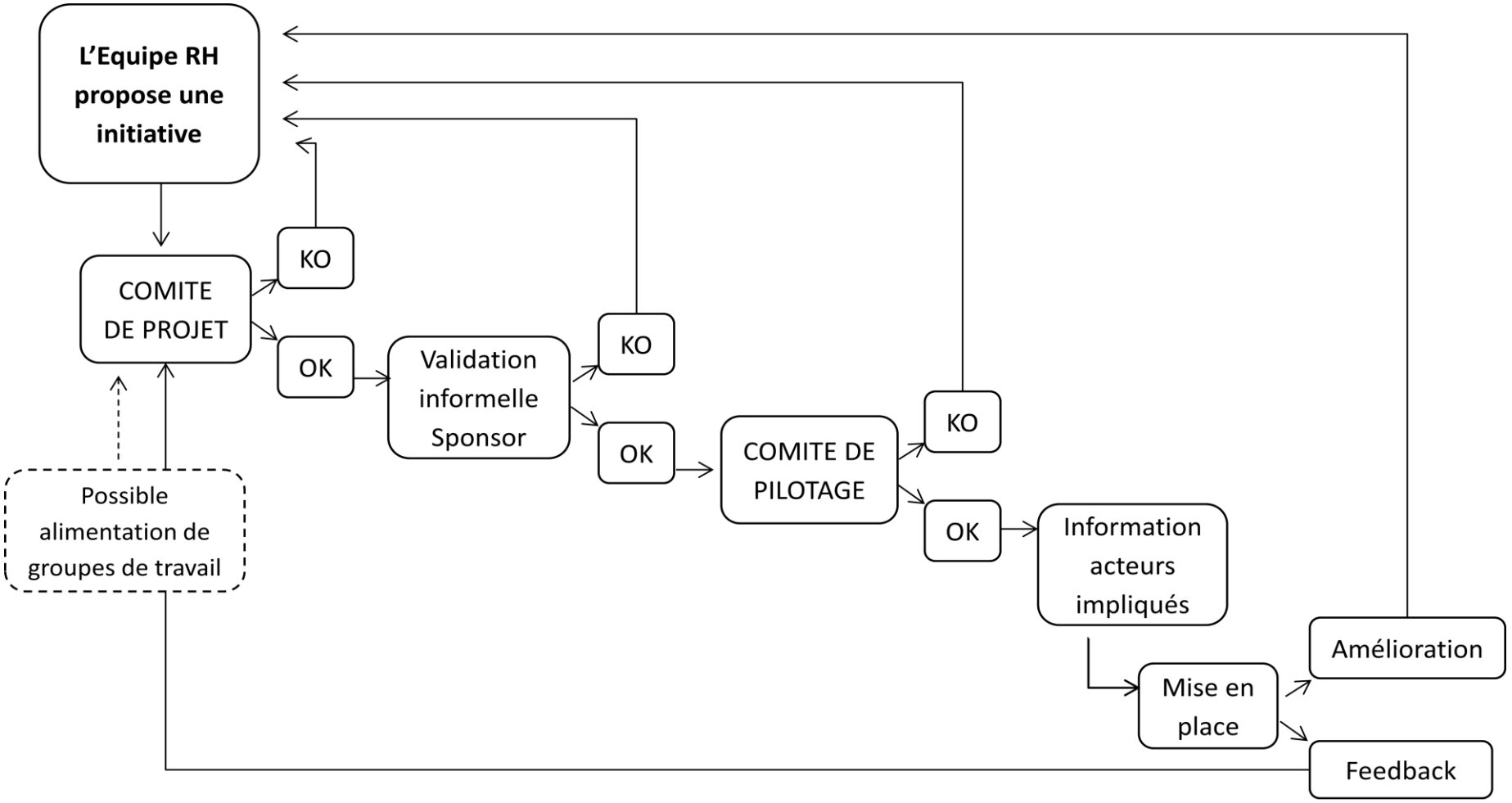
Praxis	**Activités observées**
Etape 2 : La mise en place du projet (au travers d'épisodes stratégiques)	
Traduire la nouvelle orientation	- Mise en relation des épisodes stratégiques - Choix et proposition des sujets abordés
Coder la nouvelle orientation	- Adaptation et codage de la proposition aux par rapport aux parties prenantes impliquées
Justifier le changement	**Activités et mécanismes de la phase I:** Présentation du sujet comme appartenant à la sphère globale de l'entreprise, mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents (cf. tableau page 191) **Activités :** - Conception des éléments du programme - Proposition d'initiatives en utilisant la « méthode des scénarii avec recommandation » - Suivi et présentation régulière de l'avancée des différents chantiers du projet - Choix et argumentation d'un prestataire commun dans la gestion du programme - Imposition de règles obligatoires dans le GP par le Comité Exécutif - Démarches pour asseoir rapidement la crédibilité du programme - Démarches pour combattre l'image excessivement « franco-française » de l'entreprise **Mécanismes d'influence :** - Explicitation de la méthodologie suivie dans la construction de propositions - Utilisation de termes propres à la gestion de projet pour souligner la maîtrise de l'équipe - Choix de l'information qui est donnée aux parties prenantes - Utilisation de « codes *Graduate Programme* », mots clés, etc
Organiser et déployer le changement	- Etablissement de la communication interne sur l'avancement du projet - Etablissement de la communication externe sur le programme - Identification des points d'alerte - Suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison avec l'épisode suivant

II.2.4. Le modus operandi de l'équipe RH

Après avoir étudié en détail les *praxis* et activités des praticiens dans ce projet, il est possible pour nous de proposer une sorte de *modus operandi* concernant les grandes lignes de son mode de fonctionnement et ses interactions avec les différentes parties prenantes. Cette proposition est basée sur certaines démarches récurrentes que nous avons vu émerger au long de notre observation. En effet, de façon probablement inconsciente pour ces acteurs RH, ils ont établi une certaine méthode de structuration du projet en intégrant les principales phases et acteurs impliqués. Nous avons pu observer ces démarches dans sa globalité à dix reprises, correspondant aux dix comités de pilotage qui ont structuré ce projet. Cette volonté d'identifier des schémas récurrents dans l'activité des acteurs rejoint plusieurs travaux en SCP par exemple ceux de Bagolun et Johnson (2004), Rouleau (2004), Jarzabkowski et al. (2007) et Hansen et Küpper (2008).

Ce *modus operandi* commence à chaque fois par une proposition concrète concernant un sujet important du projet, par exemple la structure du processus de sélection ou les contenus du séminaire de formation. Les propositions peuvent venir directement de la RH ou de groupes de travail dédiés organisés spécifiquement sur ces sujets. Ces propositions, comportant des éléments de justification et souvent de discussion, par exemple grâce à la « méthode des scénarii avec recommandation » déjà présentée, sont ensuite discutés au sein du comité de projet. Pour rappel cette instance décide des sujets à présenter au comité de pilotage et fixe leur ordre de passage, souvent en rapport avec l'importance ou l'urgence des sujets couverts. Des modifications peuvent ensuite être apportées pour compléter les propositions. Une fois rédigé un document de synthèse, ce dernier est présenté par la RH de façon plus ou moins formelle à l'un des deux sponsors du projet, afin de s'assurer de leur accord quant aux sujets et à l'orientation qui sera proposée au comité suivant. Des modifications éventuelles ont parfois lieu après ces réunions, avant qu'une version finale des propositions soit présentée en comité de pilotage. Si cette dernière version est validée, les acteurs impliqués en sont informés et l'initiative est déployée, avec éventuellement des modifications au gré du déploiement. Un *feedback* est systématiquement effectué auprès des différents membres du comité de pilotage. Si une proposition concrète n'est pas validée, elle est reprise par la RH pour la retravailler de façon à ce qu'elle puisse être proposée dans des futurs comités avec les changements de fond ou forme nécessaires. Ce mode de travail de l'équipe est présenté de façon schématique dans la figure no 20 ci-dessous :

Figure 20. ***Modus operandi*** **de l'équipe RH dans son travail de proposition et validation des sujets**



Synthèse de la section II

Nous avons consacré cette section à **l'étude des *praxis* observées** pendant l'élaboration et la mise en place du GP étudié. **Pour ce faire, nous nous sommes servis d'une typologie de *praxis* propre constituée lors de notre revue de la littérature et basée sur quatre types de *praxis* : « traduire la nouvelle orientation », « coder la nouvelle orientation », « justifier le changement » et « organiser et déployer le changement ».** Plus concrètement, **nous avons organisé cette section en deux étapes**, qui suivaient le déroulement naturel du projet étudié.

Dans la **première partie**, nous avons présenté les ***praxis* et les activités observées lors de la phase validation du projet**, dès sa genèse jusqu'à sa validation par le Comité Exécutif de la BFI. Par exemple, dans la *praxis justifier le changement*, nous avons observé des activités des acteurs telles que la présentation du projet comme une source d'internationalisation de l'entreprise ou la mise en exergue systématique du décalage avec les pratiques des concurrents.

La deuxième partie du projet concernait le déroulement du projet lui-même. A nouveau, nous avons exploré les *praxis* et les activités des praticiens en nous concentrant sur l'initiation, la conduite et la finalisation des principaux épisodes stratégiques (Hendry et Seidl, 2003) du projet. Par exemple, au sein de la *praxis organise et déployer le changement*, nous avons observé des activités telles que l'établissement de la communication interne sur l'avancement du projet ou encore le suivi des action décidées dans le comités permettant de mettre en relation les différents épisodes identifiés. Nous avons aussi présenté le ***modus operandi*** de l'équipe RH étudiée.

Tous ces résultats nous permettent de confirmer le **bien-fondé de la mobilisation de la SCP dans l'étude de ces *praxis* RH et la pertinence de la grille que nous avons constitué pour cela**. Nous allons maintenant présenter les pratiques d'un GP, élément indispensable de notre étude dans notre volonté de proposer une vision globale du phénomène des GP depuis la SCP.

Section III. Les pratiques d'un *Graduate Programme*

« Il n'existe pas de définition unique de ce que c'est un Graduate Programme. C'est par la description des principales caractéristiques communes que l'on peut tenter de définir ces parcours »

Manuelle Malot[1]

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans cette thèse, les *Graduate Programmes* (GP) constituent sur le marché des jeunes diplômés des dispositifs aussi florissants que méconnus. Pour cette raison, nous allons maintenant étudier en profondeur les pratiques qui constituent le GP que nous observons. Pour rappel, le concept de « pratiques » du point de vue de la SCP fait référence, selon la signification que nous en avons retenue, aux politiques et (justement) aux pratiques de gestion RH utilisées dans le cadre d'un GP. Plus concrètement, nous allons aborder un par un les principaux domaines de la GRH impactés par cette gestion tel que nous l'avions identifié lors de la revue de la littérature. Nous présenterons donc dans cette partie les pratiques présentes dans le GP de l'entreprise étudiée aussi bien dans des domaines RH classiques (recrutement, intégration, formation et développement) que dans des domaines « transversaux » (socialisation, GPEC et gestion du talent).

Dans le but d'étudier et comprendre de la façon la plus fine possible ces pratiques autour des *Graduates*, nous chercherons à les différentier, quand cela sera possible, des démarches plus classiques de gestion des jeunes diplômés. En nous appuyant sur cette différentiation, nous espérons pouvoir nous approcher le plus possible de l'essence et des spécificités du GP étudié.

III.1. Pratiques de recrutement

Nous allons nous appuyer dans la présentation de ces résultats sur la grille de lecture dans le domaine du recrutement que nous avons développée lors de notre revue de la littérature. Pour

[1] Malot, M. (2010), Le Guide du Recrutement International : Jeunes Diplômés et hauts potentiels, ed. A2C Médias.

rappel, les questions qui découlaient de cette grille étaient les suivantes : Quel est l'objectif du recrutement dans un *Graduate Programme* ? Quels profils sont recherchés et pour quels types de postes ? Quels types de compétences sont recherchés dans la population des jeunes diplômés ? Quelles sont les étapes du processus de recrutement ? Quels outils de sélection sont le plus utilisés par ? Cela inclut-il des centres d'évaluation? Y a-t-il un objectif de développement d'image employeur dans le recrutement d'un GP ? Nous allons donc nous baser sur ces questions pour organiser la restitution des résultats des pratiques du recrutement.

Quel est l'objectif du recrutement dans un Graduate Programme ?

Le premier constat que nous faisons est qu'il semble exister des objectifs différents pour les recrutements classiques de jeunes diplômés et pour les recrutements faits à travers un GP. En effet, dans le premier cas, les managers recherchent en priorité des profils qui soient directement opérationnels dans leurs rôles dès leur arrivée, des personnes avec une certaine connaissance technique et très souvent une expérience préalable pertinente. *A contrario*, les praticiens semblent avoir une vision plus long terme en ce qui concerne le recrutement « par » *Graduate Programme*. De ce fait, les entreprises cherchent au sein de ces programmes des profils souvent moins techniques, plus généralistes, accordant une forte importance au potentiel d'évolution de ces personnes. Ce point est résumé dans le verbatim ci-dessous :

> « D*ans les recrutements classiques on cherche des profils qui soient opérationnels de suite, tandis que le Graduate Programme c'est l'occasion de prendre un peu plus de recul et faire venir des profils plus internationaux, plus variés et avec un fort potentiel ; des jeunes avec un parcours international, avec la tête bien faite et avec une forte ouverture d'esprit* » (Chef de projet de l'équipe RH, reconstitution de notes de terrain, Septembre 2012).

Ce point est aussi mis en avant dans le verbatim qui suit, qui souligne la logique d'investissement implicite à cette vision long terme :

> *« Soyons clairs, un Graduate a besoin de cinq ans pour commencer à rapporter. Cinq ans d'investissement. on les mets dans les machines, on les mets dans les logiciels, il faut les mettre dans les hommes »* (Responsable du département M&A, verbatim, juillet 2010).

Quels types de compétences sont recherchés dans la population des jeunes diplômés ?

Suivant la même logique que celle que nous venons de présenter, les entreprises cherchent dans leurs recrutements classiques de jeunes diplômés des compétences techniques et comportementales qui soient spécifiques au poste identifié. Il existera donc autant de « *briefs* de poste » (Peretti, 2013) que de types de positions à pourvoir. Ces différents *briefs* peuvent bien entendu reposer sur un même référentiel de compétences global pour l'ensemble de l'organisation, ce qui est d'ailleurs le cas de l'entreprise observée.

A l'opposé, comme nous l'avons vu dans la section précédente, les compétences recherchées au sein des *Graduates* sont avant tout des compétences comportementales présentes dans un référentiel propre au programme. Cette sorte de « socle comportemental commun » constitue donc la base de recrutement pour toutes les personnes de ce programme dans toutes les lignes et régions couvertes par la BFI. Pour rappel, les compétences qui avaient été identifiées pour ce programme étaient les suivantes :

> « *Top qualities we seek in future Graduates and on which we will capitalize:*
> - *Basic Graduate qualities are based on our competency guide: client focus, result orientation and cooperation*
> - *Furthermore, our future Graduates will be assessed following criteria:*
> - *Honesty and Integrity*
> - *Adaptability, flexibility and creativity*
> - *Curiosity, willingness to learn*
> - *Rigor and organization, planning*
> - *Drive and enthusiasm*
> - *Communication skills and open-mindedness »*
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juillet, 2010)

Ce socle commun vise à assurer une certaine cohérence dans l'ensemble des recrutements qui ont lieu dans le cadre de ce programme. Dans cette optique, l'ensemble du processus de sélection de l'entreprise observée tourne autour de ces compétences, comme nous le présenterons un peu plus loin. Cependant, il est clairement souligné à plusieurs reprises par l'équipe RH que ce socle est compatible avec des possibles compétences techniques nécessaires à un poste concret identifié dans le programme. Autrement dit, tout en assurant

une cohérence dans les profils, il est bien entendu fondamental que les managers puissent aussi évaluer les compétences et connaissances propres à une ligne ou un métier concret.

Quelles sont les étapes du processus de recrutement d'un Graduate Programme ?

Dans le but de répondre à cette question, nous nous servirons de la structure d'un processus de recrutement proposée par Peretti (2013) telle que nous l'avions présentée lors de la revue de la littérature :

- Définir la stratégie de recrutement

La « stratégie de recrutement GP » de l'entreprise étudiée est la suivante : lancer en quelques mois un GP mondial et compétitif pour une centaine de jeunes diplômés couvrant ses principales activités et régions. L'objectif du programme consiste à obtenir dès la première année une crédibilité suffisante sur le marché qui permette à l'entreprise de renforcer son image employeur et d'attirer des profils plus divers et internationaux que ceux qu'elle attire par des canaux classiques.

- Recherche de candidatures et développement de son attractivité

La recherche de candidatures est confiée à un prestataire externe de recrutement avec qui l'entreprise établit une liste de plusieurs centaines d'écoles et universités cibles dans le monde auprès desquelles communiquer. Plus concrètement, ces institutions recevront de l'information sur le programme en format papier et électronique pour diffusion à leurs étudiants. De même, l'entreprise participera à plusieurs dizaines de forums de recrutement et de présentations institutionnelles dans certaines d'établissements pour favoriser des échanges directs avec les candidats. En mettant en place ces actions, l'entreprise remplit l'objectif à court terme d'attirer des profils pour le programme de cette année-là, mais contribue aussi à l'objectif plus long terme de bâtir une image employeur internationale et compétitive.

- Expression et analyse de la demande

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, une fois le projet validé, l'équipe RH propose au comité de pilotage une répartition des *Graduates* à recruter dans les différentes régions et activités concernées. Cette proposition, légèrement modifiée par le comité avant d'être validée, constitue une formalisation des postes qui seront inclus dans le programme cette première année-là. Ce « *global split* » que nous avons présenté dans la section

précédente se base sur la volonté de recruter quatre-vingt-dix-neuf jeunes dans la première année du programme. Seuls quatre-vingt-quatre seront recrutés la première année, mais l'entreprise considère ce chiffre satisfaisant compte tenu de la nouveauté et de la complexité du projet.

- Définition du poste

Une fois cette division validée (démarche quantitative) et communiquée à toutes les parties prenantes, il est demandé à chaque ligne métier concernée d'identifier les postes spécifiques à proposer au sein du programme (démarche qualitative). Le comité de pilotage décide que chaque ligne peut décider librement les postes qu'elle souhaite proposer, tout en conseillant fortement de favoriser les postes comportant une dimension internationale forte (où des profils internationaux auraient une plus forte valeur ajoutée) et si possible un poids important dans les équipes concernées.

- Prospection interne

Il est décidé par l'entreprise qu'aucune priorité ne sera donnée aux candidats internes (par exemple stagiaires ou alternants) concernant le processus de recrutement. Cela est dû à deux raisons, liées à deux objectifs du programme : la diversification des effectifs et le développement de l'image employeur. Premièrement, l'entreprise souhaite profiter du programme pour attirer et intégrer des profils différents de ceux qu'elle recrute par ses canaux traditionnels, ce qui est incompatible avec le fait de donner priorité à des profils déjà présents dans l'entreprise. Deuxièmement, l'entreprise tient à proposer au sein de ce programme le processus de sélection le plus juste et impartial possible, ce qui est incompatible avec un traitement privilégié de profils déjà présents dans l'entreprise. De plus, la plupart des stagiaires et alternants étant basés en France, l'entreprise trouve qu'une surreprésentation de cette population dans le programme serait nuisible à son objectif de développement de son image employeur au niveau international, car cela mettrait en avant un décalage entre la dimension internationale affichée et le manque de diversité réel de la promotion recrutée.

- Premier tri

Les candidatures pour ce programme sont reçues à travers un site web dédié. Le premier tri est effectué sur CV par le prestataire, sur la base d'un *brief* transmis par l'équipe RH. Pour vérifier sa pertinence et affiner ce *brief,* les praticiens RH et le prestataire mènent ensemble un atelier de tri de CV sur l'échantillon des cinquante premiers CV reçus. Il nous parait

significatif de signaler que, dès la première année, l'entreprise a reçu plus de cinq mille candidatures pour ce programme, ce qui prouve l'intérêt que ce GP a suscité sur le marché.

- Entretiens & Tests (incluant des centres d'évaluation)

Un deuxième tri est réalisé en fonction du résultat d'un test de calcul mathématique en ligne. Les meilleurs candidats se voient proposer un entretien téléphonique en anglais mené par le prestataire externe, qui permet d'avoir une vision plus fine des candidatures. Les profils identifiés comme présentant l'intérêt global le plus fort pour l'entreprise sont proposés à l'organisation, qui retient ceux qu'elle souhaite inviter aux centres d'évaluations spécifiques au programme.

Ces « *assessment centres* » durent en général une demi-journée et permettent d'évaluer des candidats pour quatre ou cinq postes différentes. En termes de nombre de candidats, l'entreprise observée suit la pratique de marché : inviter trois candidats pour un *Graduate* recruté. Ces centres d'évaluation sont composés d'un ensemble d'épreuves individuelles et collectives. Dans l'entreprise étudiée, ce centre comportait les exercices suivants : un entretien avec un professionnel RH, deux entretiens différents avec deux managers de l'équipe concernée et une épreuve collective de groupe. Cette dernière épreuve a la force de permettre aux managers de tous les postes évalués cette demi-journée-là d'observer en situation l'ensemble de candidats invités à ce centre. Ainsi, il n'est pas rare que des candidats soient recrutés dans des postes différents à celui pour lequel ils avaient été initialement invités. Le centre d'évaluation de l'entreprise inclut aussi un deuxième test mathématique, qui permet de confirmer le résultat obtenu par ces candidats lors du premier test effectué en ligne.

- La décision de recrutement

L'entreprise se fixe comme obligation de prendre une décision sur le recrutement (ou non recrutement) de chaque candidat ayant assisté à un centre d'évaluation à la fin de la journée de ces centres d'évaluation. Cela est le cas pour plus de quatre-vingt-dix pourcent des candidats. Des discussions supplémentaires ou des entretiens sont parfois nécessaires concernant certains des candidats. Cela est organisé rapidement dans les jours qui suivent les centres d'évaluation.

- La proposition du poste

L'organisation s'engage à contacter dans les quarante-huit heures suivant le centre d'évaluation les candidats qu'elle souhaite retenir et à leur proposer un rendez-vous pour discuter les termes contractuels. Le candidat et son gestionnaire RH signent le contrat dans les semaines qui suivent le centre d'évaluation.

- L'accueil et l'intégration

Pour la première promotion, l'accueil de l'ensemble des membres au niveau mondial a eu lieu en juillet 2010 au siège de l'entreprise à Paris. Le premier élément du GP, qui marque son véritable démarrage officiel, est le programme d'intégration et de formation proposé à l'ensemble de la promotion. Ce point fera l'objet d'une étude spécifique dans la partie suivante.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que le processus de sélection spécifique aux GP est composé d'un nombre d'étapes qui peuvent être divisées en deux groupes. Le premier groupe concerne toutes les initiatives préalables au lancement du processus de recrutement, notamment la définition de la stratégie de recrutement, l'expression et analyse de la demande et la définition du poste. Le deuxième groupe survient après la validation de la demande et concerne les étapes suivantes : recherche de candidatures et développement de son attractivité, réception des candidatures, premier tri, entretiens et tests, décision de recrutement, proposition du poste et enfin accueil et intégration.

Quels outils de sélection sont le plus utilisés? Cela inclut-il des centres d'évaluation?

Nous observons que l'élément central du processus de recrutement du GP est le centre d'évaluation ou *assessment center*, déjà présenté dans la revue de la littérature. Dans l'entreprise observée, ces centres d'évaluation, exclusivement dédiés au programme, se déroulent à Paris, Londres, Hong Kong et New York entre les mois d'octobre et le mois de février de l'année suivante, pour une arrivée en été de cette même année. Ce centre d'évaluation est défini ainsi par l'équipe RH lors de sa présentation au Comité Exécutif de l'entreprise :

> *« A process whereby a group of participants undertakes a series of job-related exercises under observation, so that competencies and character traits can be*

> *assessed. Recruitment methods may include interviews, psychometric tests, group discussions, group problem solving exercises, individual job-simulated tasks, and role-plays. Very often, these assessments are carried out both by HR and managers of the concerned company » (*Présentation au Comité Exécutif, extrait, mars 2010).

Comme nous le voyons, l'entreprise décide de proposer plus concrètement un *assessment centre* d'une demi-journée sur la base de quatre composantes : un entretien RH, deux entretiens avec les managers, une simulation de groupe et des tests de calcul mathématique. Ce dispositif reprend des éléments d'un centre d'évaluation tels que formulés par Besseyre des Horts (2012), par exemple une simulation de groupe. Cependant, le dispositif comporte également des éléments plus classiques et moins étudiés par l'auteur, tels que des tests ou des entretiens, pratiques généralisées sur le marché.

Un des constats faits à ce stade est que ce processus de recrutement est une partie intégrante du GP, spécialement les centres d'évaluation. Il ne s'agit pas seulement de l'antichambre pour accéder à ce type de programmes, mais d'une première expérience entre l'entreprise et les candidats. D'après nos observations, aussi bien l'entreprise que les candidats accordent un grande importance à ce dispositif de recrutement. Pour les candidats, souvent très convoités, il leur permet de connaître de plus près l'entreprise et de se faire une impression personnelle à la fois de l'organisation, de ses dirigeants et de possibles futurs collaborateurs. Pour l'entreprise, ces centres sont d'abord un mode pertinent d'évaluation des meilleurs profils identifiés pendant le processus de sélection, dont peuvent profiter de nombreux départements différents, créant ainsi aussi des synergies pour l'organisation. Par ailleurs, ces centres permettent à l'entreprise de renforcer en externe son ambition de positionnement sur le marché des *Graduates*.

Comme nous le voyons, ce mode de recrutement est donc indispensable pour les entreprises cherchant à attirer ce type de jeunes diplômés. En même temps, le fait que ce dispositif constitue un standard de marché s'explique aussi par le fait qu'il a été testé par les entreprises depuis longtemps et qu'il s'est imposé comme un mode équilibré et fiable de recrutement des jeunes diplômés internationaux. De plus, comme nous l'observons, il a la force d'être facilement utilisable dans plusieurs régions avec des coûts maitrisés grâce aux économies d'échelle.

Pour ces raisons, les *assessment centres* semblent être devenus des composantes à part entière des GP, au point que des jeunes diplômés sur des forums de recrutement nous confirment être méfiants d'entreprises proposant ce type de programmes sans des centres d'évaluation au préalable. Cet élément constitue donc un aspect absolument central des GP, même s'il a lieu avant le démarrage de celui-ci. L'importance de ce concept et les divers objectifs qu'il peut comporter pour une organisation sont présentés dans le verbatim ci-dessous :

> *« C'est simple, sans assessment centre tu n'as pas de programme Graduate. Ça fait partie du concept, c'est un tout. Pour moi il y plusieurs raisons pour cela : la première c'est une question de timing, car seulement un processus aussi formalisé permet d'anticiper les recrutements plusieurs mois à l'avance. Au moment où tous les concurrents proposent des « assessment », soit on y est, soit on n'y est pas, et dans ce cas-là on n'est plus considérés comme étant un employeur possible. Du coup c'est aussi une question de crédibilité. Sans un bon assessment, le Graduate Programme ne sera pas bon, ou au moins par perçu comme étant bon. Et puis, enfin, il y a une logique d'image. Maintenant on a des budgets un peu plus restreints, mais dans des circonstances normales on invite les candidats dans un bel hôtel dans le centre de Paris, ils dinent avec nos dirigeants, ils développent leur réseau… et tout est sponsorisé par nous. Certes ce sont des top candidats, et nous ne garderons que les meilleurs, mais on renvoie aussi une image, on montre qu'on tient à eux, on fait intervenir notre CEO, etc… d'un côté ils en parleront à des futurs candidats, donc ça se sait, et puis si ça se trouve ils l'ont fait une semaine avant chez un de nos concurrents, il faut être là, c'est le système* » (Chef de projet, reconstitution de notes de terrain, avril 2012).

Bien que les avantages des centres d'évaluation aient suffisamment été mis en avant, il serait aussi possible de critiquer leur lourdeur et leur coût, spécialement dans des entreprises françaises, dans lequel ce type de pratique n'est pas spécialement généralisé. En interrogeant un des responsables sur le sujet, il infirme ce point, évoquant des arguments de synergies et d'attractivité. Ces points sont expliqués dans le verbatim ci-dessous :

> *« Il est vrai que le processus peut paraître plus lourd et cher que le processus de recrutement classique, mais en l'observant plus en détail ce n'est pas le cas. D'un*

> *point de vue de l'entreprise, les synergies au niveau international font que le coût de recrutement unitaire soit très compétitif. Et puis, pour les candidats, le fait qu'il soit si difficile de rentrer dans un programme comme ça, ça les motive, c'est vu comme un challenge supplémentaire à relever » (*Chef de projet, reconstitution de notes de terrain, avril 2012)

Pour finaliser, le centre d'évaluation étant fondé sur le référentiel de compétences comportementales des *Graduates* que nous avons déjà présenté, nous tenons à exposer la relation entre ces compétences et les différentes épreuves proposées au cours de ces centres. Pour ce faire, le tableau no 42 ci-après reproduit la relation entre les compétences recherchées et les épreuves de recrutement proposées lors du centre d'évaluation de l'entreprise telle que présentée par l'équipe RH à des parties prenantes lors d'un centre d'évaluation :

Tableau 42. Relation entre les compétences recherchées et les épreuves de recrutement proposées lors du centre d'évaluation de l'entreprise

Competency assessed	HR Interview	Manager Interview 1	Manager Interview 2	Group Discussion
Motivation	✓	✓	✓	
Drive & Enthusiasm		✓		✓
Rigour, Organisation & Planning			✓	✓
Curiosity, Willingness to Learn	✓	✓		
Communication & Open-mindedness	✓	✓	✓	✓
Adaptability, Flexibility & Creativity	✓			✓
Honesty & Integrity	✓		✓	

(Présentation faite par le prestataire de recrutement, extrait, septembre 2010)

Comme nous le voyons, ces types de centre d'évaluation mettent donc « *délibérément l'accent sur le savoir-faire et le savoir-être des candidats plutôt que sur un profil en termes de diplôme et d'expérience* » (Peretti, 2013, p. 234).

Y a-t-il un objectif de développement d'image employeur dans le recrutement d'un Graduate Programme ?

Les acteurs impliqués dans la phase de mise en place du GP s'accordent à souligner l'impact d'un tel programme sur l'image employeur d'une organisation. En effet, le fait de proposer ce type de dispositifs est perçu comme un argument de vente qui peut dépasser la sphère même du programme et renforcer l'image globale de l'entreprise. Dans le but d'illustrer ce point, nous nous permettons de reprendre une partie d'un verbatim appartenant à un chef de projet dans l'équipe RH étudiée que nous trouvons spécialement parlant :

> *« C'est de l'image employeur, ça crée du buzz, et finalement ça va faire la pub de l'entreprise plus que du programme. Ça montre que c'est une entreprise crédible, forte, qui a un projet ambitieux en termes de recrutement, donc ambitieux en terme de business. Au-delà d'aller chercher les talents, l'image et la communication qu'il y a derrière c'est presque la priorité »* (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

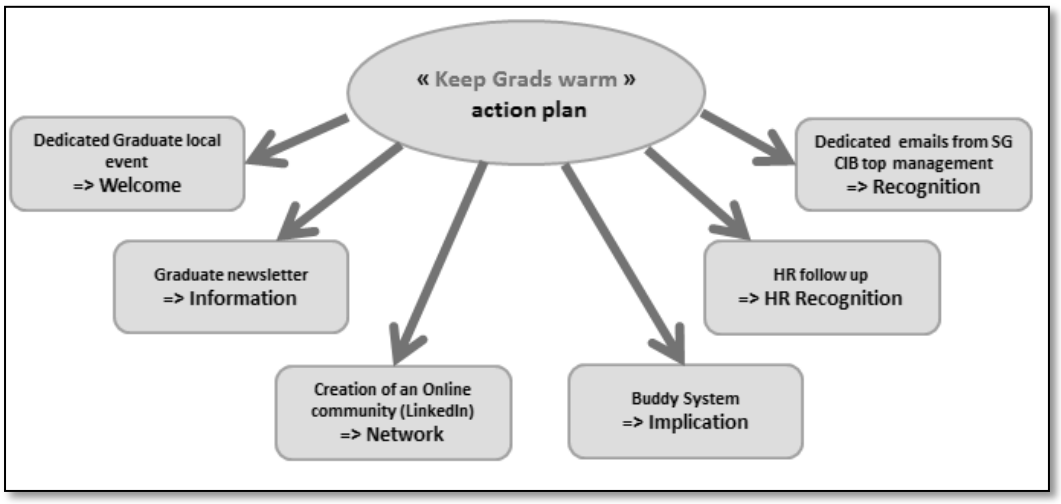
Nous pouvons donc conclure que le GP a en effet un objectif de développement de l'image employeur de l'entreprise. Dans cette optique, un des praticiens interviewés souligne même une possible dimension stratégique présente dans le recrutement de ce type de profils :

> *« C'est le recrutement qui est stratégique. La concurrence est surtout sur des secteurs tertiaires, basées sur le service, sur l'humain, donc lutte pour les talents, et donc ça rend le recrutement stratégique. Quand on entend dire « notre force c'est nos gens », je trouve que maintenant c'est plus vrai que jamais. Comme il n'y a pas d'avantages technologiques majeurs, ce sont vraiment les gens qui font la différence »* (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Avant de terminer, nous tenons à mettre en avant une initiative de l'entreprise qui nous semble très originale. Il s'agit de ce qu'elle a appelée « *Keep Grads Warm* », c'est-à-dire « garder les *Graduates* au chaud ». Cette initiative était définie comme un « *retention action plan for Graduates between their contract signature and their arrival* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2011). L'objectif de cette démarche est d'assurer effectivement la rétention des candidats entre le moment de leur signature du contrat et leur véritable arrivée dans l'entreprise, qui pouvait survenir plusieurs mois après. Etant consciente d'être un « nouveau entrant » sur le marché des GP, ce qui pourrait être pénalisant pour elle,

l'entreprise souhaite trouver des mesures qui lui permettent de se protéger face à ce possible risque. Plus concrètement, il s'agit de mettre en place des initiatives telles que des événements de rencontre avant le démarrage officiel du programme, des *newsletters*, un réseau social externe dédié, un programme de « compagnonnage » (ou *buddy system*), un suivi HR pendant ces mois et des envois des communications des dirigeants de l'entreprise. Ces activités et les objectifs recherchés sont représentés dans la figure no 21 ci-dessous :

Figure 21. Plan d'action proposé entre la signature de contrat et l'arrivée des *Graduates*



(Présentation au comité de pilotage, extrait, février 2011)

Nous notons enfin que la langue de l'ensemble de ce processus mondial de recrutement a été l'anglais, aussi bien dans les supports de communication que dans les épreuves de recrutement, les initiatives en langue locale demeurant marginales. Ce choix linguistique a permis à l'entreprise de bénéficier des synergies en termes de processus et outils de recrutement, tout en assurant une forte cohérence au niveau international. Ce point suppose également une différence marquante avec les recrutements classiques de jeunes diplômés, qui sont en grande majorité faits dans la langue du pays concerné.

En guise de conclusion des pratiques de recrutement et dans le but de mettre en avant ses différences avec les pratiques classiques de recrutement, nous synthétisons dans le tableau no 43 ci-après les différents points que nous venons de présenter, en conservant la mise en exergue des différences entre la gestion classique des jeunes diplômés et celle des *Graduates*.

Tableau 43. Principales différences entre le recrutement classique des jeunes diplômés et celui dans le *Graduate Programme*

	Recrutements classiques	**Recrutement dans le GP**
Philosophie	Recherche des employés directement opérationnels dans un poste déterminé	Recherche des personnes avec « la tête bien faite[1] » et du potentiel managérial
Compétences recherchées	Compétences techniques et comportementales spécifiques à un poste déterminé	Priorité aux compétences comportementales et quelques compétences techniques « généralistes »
Processus de sélection	Classique : candidature et entretiens avec l'équipe proposant le poste et le gestionnaire RH	Processus propre aux GP beaucoup plus long, compétitif et sophistiqué
Exercices et outils partagés entre différentes équipes	Pas forcément. Souvent chaque équipe utilise les exercices ou questions qu'elle trouve les plus pertinents	Oui. Les mêmes exercices et les mêmes outils (référentiels de compétences, grilles de notation) sont souvent utilisés par toutes les équipes et régions impliquées, avec des éventuelles adaptations mineures
Centres d'évaluation	Non	Oui, dans le but d'évaluer les capacités de coopération et leadership des candidats
Objectif d'image employeur	Non explicitement affiché	Explicitement affiché. « *Les* « assessment centres » *sont aussi bien un moyen de recrutement qui a fait ses preuves qu'une vitrine pour l'entreprise auprès de cette population clé* »[2]
Langue du processus de sélection	Langue de travail du pays où est basé le poste et éventuellement l'anglais	Anglais pour l'ensemble du processus dans toutes les régions (cohérence mondiale). Langue locale en option.

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'**il existe des pratiques spécifiques de recrutement au sein d'un GP, parmi lesquelles se trouvent les centres d'évaluation, dispositif central du processus de sélection.** Il est intéressant de noter que ce dispositif a une telle importance au sein de ces programmes qu'il est souvent considéré par les candidats comme la première étape d'un GP, même avant leur arrivée dans l'entreprise. La spécificité de ces pratiques de recrutement du GP devient **spécialement représentative si nous les comparons à celles proposées aux jeunes diplômés recrutés de façon plus traditionnelle**.

Après avoir exposé les pratiques spécifiques du GP en termes de recrutement, et suivant une certaine approche chronologique, nous allons présenter maintenant le type de pratiques du GP présentes dans les domaines de l'intégration et la formation.

[1] Verbatim du sponsor du projet (août 2012)
[2] Verbatim d'un gestionnaire du projet observé (avril 2012)

III.2. Pratiques d'intégration et formation

Nous venons de voir le rôle central du recrutement au sein du GP étudié. Cependant, ces pratiques de recrutement ne constituent qu'une première phase d'un dispositif plus large. Cela est notamment souligné par le DRH du groupe étudié : « *La moitié du travail est fait quand on ces gens du Graduate Programme viennent dans l'entreprise et l'autre moitié c'est les fidéliser et faire en sorte que la promesse est tenue, qu'ils croient que cette entreprise là est une bonne réponse pour eux* » (DRH du groupe, entretien, septembre 2012). Cela concernera aussi bien les pratiques d'intégration, que de formation, que de développement.

Nous constatons que dans le GP, les pratiques d'intégration et de formation sont absolument indissociables. En effet, le programme étudié démarre par un séminaire initial qui fusionne divers objectifs d'intégration et de formation en les rendant des sujets indivisibles. Par exemple, quand un professionnel de l'organisation présente certains produits ou services du groupe, il existe une double volonté de favoriser l'intégration de ces jeunes grâce à une connaissance de l'entreprise, mais aussi une volonté de transmission de certains savoir-faire techniques propres à l'entreprise. Pour cette raison, nous allons étudier les pratiques d'intégration et de formation d'un GP de façon conjointe, dans le but de souligner le caractère indissociable que ce type de programmes confère à ces pratiques.

Pour rappel, les questions exploratoires qui découlaient de notre revue de la littérature étaient les suivantes : Quel sont les objectifs d'intégration et de formation au sein d'un GP ? Quelles sont les pratiques d'intégration et de formation au sein d'un GP, notamment en termes de format et de contenu ? Quelles sont les particularités des démarches d'intégration et de formation au sein d'un GP ? Nous les utilisons maintenant pour structurer la présentation de nos résultats de cette partie.

Quels sont les objectifs d'intégration et de formation au sein d'un GP ?

Comme nous venons de l'expliquer, intégration et formation semblent deux domaines indissociables au sein du GP étudié. En effet, le programme commence par un long séminaire d'intégration et de formation. Nous observons que l'entreprise n'utilise que très rarement le terme « intégration » et qu'elle fait référence à ce séminaire sous l'appellation de « *training seminar* ». Cependant, une analyse en profondeur nous permet pourtant de constater que

l'objectif d'intégration est tout de même clairement présent. Cela ne nous étonne que peu, puisque comme nous l'avons déjà évoqué dans notre chapitre théorique, les questions d'intégration et de formation sont souvent traitées de manière conjointe (Lacaze et Perrot, 2010 notamment).

Cette proximité entre les deux est exprimée par un des chefs de projet : « *intégration et formation sont connectées dans le programme en effet. Nous parlons plus de formation car c'est la pratique que nous observons sur le marché, mais la première partie de ce séminaire vise bien à accueillir ces jeunes et à nous assurer de bien leur présenter le secteur, l'entreprise et le programme dans lequel ils arrivent* ». (Chef de projet, reconstruction de notes de terrain, mai 2012).

Pour cette raison, même si les verbatim et extraits issus du terrain parlent surtout de « *training seminar* », **nous allons considérer que ces démarches concernent aussi bien le domaine de l'intégration que celui de la formation. Quand nous utiliserons le terme « séminaire », cela concernera donc ces deux sujets**. Nous observons d'ailleurs que les objectifs d'intégration qui avaient été identifiés dans la littérature (accueillir, informer et communiquer, rencontrer, former, reconnaitre et suivre l'intégration) sont en grande majorité couverts dans ce séminaire initial.

L'intégration et la formation constituent donc deux éléments absolument centraux au sein du GP observé. Pour les *Graduates*, ce type de séminaires sont probablement la composante la plus visible et valorisée de ces programmes. En effet, *« the training seminar will be one of the key elements of the Graduate Programme, probably the most visible one* » (Document *« GP development overview* », extrait, janvier 2012). Pour l'entreprise, ces démarches supposent un très fort investissement, mais aussi l'opportunité de valoriser et adresser de façon privilégiée une population parmi laquelle se trouvent ses futurs dirigeants.

Le GP permet à l'entreprise d'intégrer des profils venant d'univers plus amples et variés que lors des recrutements classiques de jeunes diplômés et de constituer une véritable « promotion » des jeunes diplômés au niveau international. Dans cette optique, le séminaire initial a été organisé autour de quatre principaux objectifs. Le premier objectif du séminaire est de donner à ces *Graduates* les clés de compréhension de l'environnement bancaire et du contexte interne à l'organisation dans lequel ils arrivent. Le deuxième objectif est de former

les *Graduates* aux postes respectifs qu'ils vont occuper. Ainsi, ce séminaire vise à assurer un niveau de connaissances bancaires commun à l'ensemble des individus d'une même promotion, tout en les guidant dans la compréhension des spécificités de l'entreprise. Ce point est résumé de la façon suivante par un des sponsors du projet : « *la formation a pour but premier de mener chaque nouvelle recrue à un niveau standard d'expertise et de connaissances culturelles, de ce sur quoi ils vont être jugés, et ce qui est la culture de la maison* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012). De plus, ce séminaire vise aussi bien entendu à donner à chacun de ces jeunes les outils nécessaires pour mener à bien l'activité spécifique qui lui a été assignée.

Un troisième objectif concerne le développement du réseau international des *Graduates*, la composition d'une véritable « promotion » avec les membres recrutés dans ce programme cette année là. Ce point nous est expliqué de la façon suivante par un des dirigeants interviewés familier avec ces problématiques, « *Ce dont j'ai besoin ? J'ai besoin que mes « analystes » à Paris puissent appeler leurs collègues à New York ou Hong Kong et qu'ils partagent de l'information sur les tendances du marché, les deals passés sur place, etcétéra… j'ai demandé ça à un jeune de mon équipe ici (à Paris) la semaine dernière et il m'a dit qu'il ne connaissait aucun « analyst » à New York, et ça, ce n'est pas possible dans la banque, dans laquelle la maîtrise des flux d'information peuvent constituer une vraie valeur ajoutée* » (Responsable mondial de l'activité M&A, retranscription de notes de terrain, novembre 2009).

Enfin, un dernier objectif repose sur la mobilisation de la ligne managériale autour de ce séminaire de formation. Cela permet que tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation puissent contribuer à la découverte de l'entreprise proposée à ces *Graduates*, leur faisant ainsi profiter de première main des connaissances et des savoir-faire présents au sein de l'organisation. Ces points sont présentés au Comité Exécutif de la BFI ainsi par l'équipe RH lors d'une réunion :

« *Training seminar objectives :*

- *Inculcate common knowledge and values to Graduates worldwide*
- *Ensure Graduates have a successful induction and perform rapidly in their roles*
- *Develop a strong internal network worldwide to allow efficient international cooperation*

- *Involve our management at all levels in the design and delivery of these trainings* »

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, janvier 2011)

Plusieurs dizaines de personnes au sein de l'organisation ont contribué à l'animation et à la mise en place de ce séminaire. Au cours de ce travail, ces objectifs ont légèrement évolué de façon à ce que les parties prenantes puissent se les approprier et les adapter aux idées et tendances ayant émergé dans l'exercice de leur travail. Les objectifs sont formulés quelques mois plus tard dans une présentation de la façon suivante :

« Objectives :

- *Provide Graduates with common financial knowledge, whatever position or geographical area they join*
- *Develop the main competencies Graduates need to quickly perform*
- *Improve the ability to apply soft skills & best professional practices and interact with clients, internal customers or providers*
- *Homogenize practices and level of competencies and develop internal network* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juillet 2010)

Si nous comparons les deux extraits que nous venons de présenter, il est intéressant de noter que, bien que les trois premiers objectifs présentés dans le premier extrait soient toujours présents dans cette deuxième version, l'objectif d'implication de la ligne managériale ne figure plus seulement trois mois plus tard. Pourrait-on considérer qu'il y a eu un désengagement de la part de l'entreprise sur cet aspect ? Nous y répondrons plus tard.

Bien qu'il ne soit pas cité de façon explicite dans les objectifs, nous observons que, tout comme dans le domaine du recrutement, il existe un objectif ici de développement de l'image employeur de l'entreprise. En effet, l'organisation est consciente que proposer ce type de séminaires à des jeunes diplômés aura à moyen et à long terme un effet de « bouche à oreille » qui aidera à légitimer ce programme et à renforcer le positionnement de l'entreprise dans le marché des GP. Ce point est expliqué de la façon suivante par une spécialiste des GP :

« Internet rend fluide l'information et puis, (…) à partir du moment où on commence à recruter deux ou trois diplômés d'une certaine école, ce sont eux qui font la communication de leur Graduate Programme auprès des anciens de leurs écoles, on

> *le sait, c'est de la cooptation, et à ce moment-là le cercle devient vertueux »* (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Comme nous le voyons, ces différents objectifs du séminaire sont en phase avec les objectifs d'intégration et de formation identifiés dans la littérature. Après avoir étudié les objectifs d'intégration et de formation au sein de ces programmes, nous allons maintenant aborder les pratiques d'intégration et formation à proprement parler. Continuant avec la logique selon laquelle ces deux domaines sont indissociables dans le programme étudié, nous allons les présenter de façon conjointe. Pour ce faire, nous adaptons aussi les questions exploratoires qui avaient été identifiées lors de la revue de la littérature.

Quelles sont les pratiques d'intégration et de formation au sein d'un Graduate Programme, notamment en termes de format et de contenu ?

Nous tenons à commencer cette partie en proposant un aperçu général de la façon dans laquelle ce séminaire est présenté par l'organisation : « *The global training seminar lasts the first few weeks of the programme. During this seminar all Graduates in the programme will meet and learn about our businesses, strategy and values. Furthermore, you will take part in technical and soft skills trainings that will help you build the relevant expertise needed for your career in your chosen business area* » (Document « Q&A *Graduates* », extrait, octobre 2010).

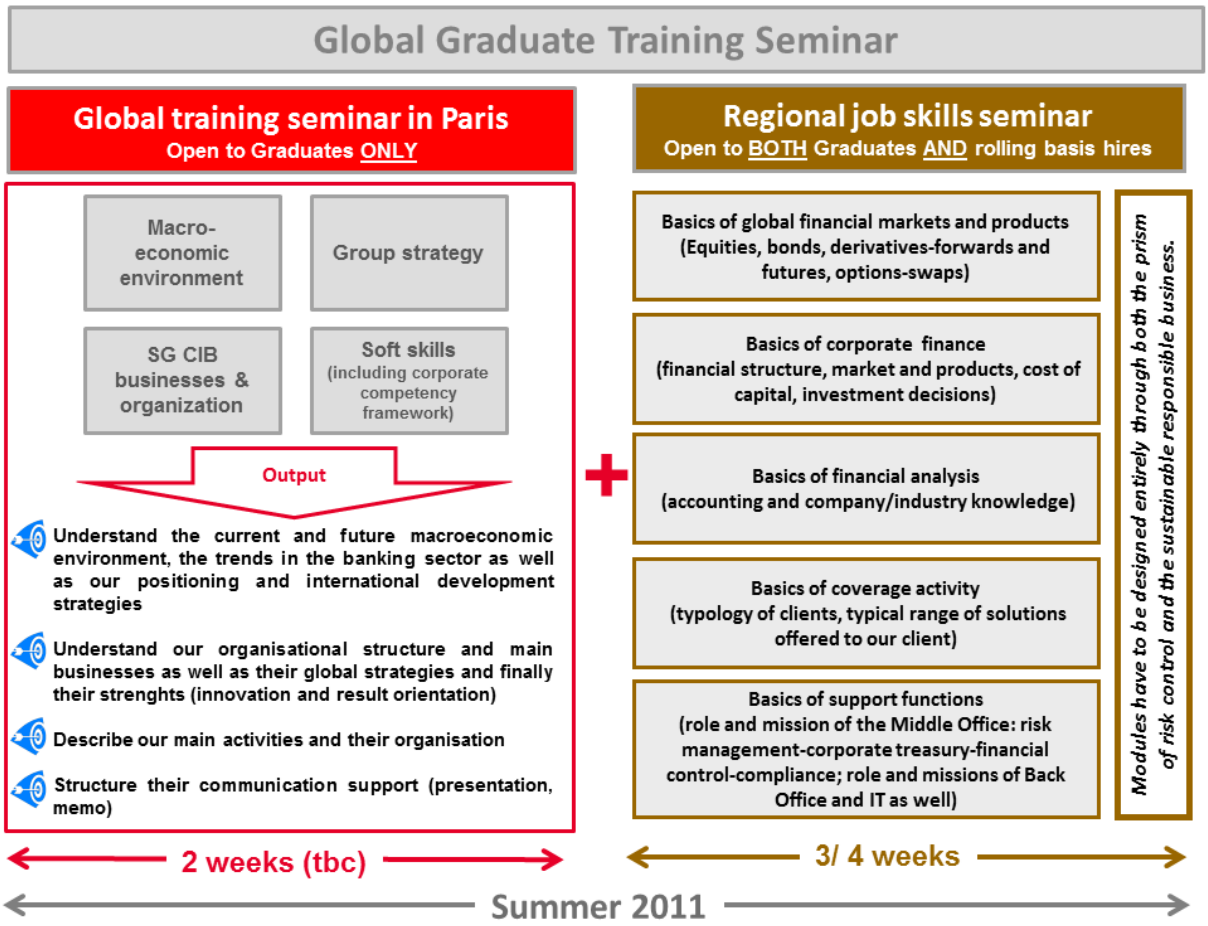
Plus concrètement, le séminaire de formation pour les *Graduates* sera divisé en deux grandes parties. La première partie sera plus générale et aura pour objectif de faire découvrir à cette population l'entreprise et son environnement. Les contenus et bénéfices de cette partie sont présentés de la façon suivante : « *Macro economic environment, SG Group & SG CIB strategy, Focus on SG CIB businesses & organisation, Soft skills. Benefits: Strengthen Graduate network, Strengthen Corporate culture, Strong employer branding* » (extrait presentation, avril 2011).

Cette partie de la formation aura lieu au siège de l'entreprise à Paris pour l'ensemble des *Graduates* de la promotion. Ce rassemblement au siège permettra non seulement de s'assurer que l'ensemble des membres de la promotion se rencontrent et commencent à travailler ensemble, mais aussi de faire intervenir dans ce séminaire plusieurs membres du Comité

Exécutif dans le but d'assurer un contact entre ces *Graduates* et ses dirigeants. En effet, à titre d'exemple, ce séminaire a été ouvert par le CEO de la BFI et le premier soir un diner à été proposé avec plusieurs membres du Comité Exécutif, incluant à nouveau le CEO.

La deuxième partie du séminaire est consacrée aux connaissances techniques propres à la BFI, qu'elles soient générales ou circonscrites aux départements impliqués dans le programme. Les contenus et bénéfices de cette partie sont décrits par l'entreprise de la façon suivante : « *Common part : KYC*[1]*, risk management, compliance - Technical part : specific to each BL & GBS activity. Benefits: Align with market practices, Uniformize Graduate skills & knowledge, Create Synergies and cost savings* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, février 2011). Cette partie de la formation sera plutôt organisée de façon régionale. La figure no 22 ci-dessous illustre visuellement le séminaire de formation tel qu'il est présenté par l'équipe RH aux parties prenantes impliquées :

Figure 22. Vision d'ensemble du « *Graduate training seminar* »



(Présentation au comité de pilotage, extrait, février 2011)

[1] « Know your client »

Comme nous le voyons, l'ensemble du séminaire est appelé formation (training) par l'organisation. Cependant, comme nous l'avons expliqué, cela contient selon nous également des pratiques d'intégration. Même si la frontière entre les deux est diffuse, dans le but de simplifier le sujet, nous pourrions dire que la première partie du séminaire concerne d'abord des pratiques d'intégration tandis que la deuxième partie contient des éléments de formation à proprement parler, notamment de la formation technique. Le terme « global » est parfois utilisé pour souligner la dimension mondiale de ce programme.

Dans le but de comprendre davantage l'articulation entre ces deux parties du séminaire, nous reproduisons dans le tableau no 44 les éléments fondamentaux de chacune de ces deux parties, telles qu'elles ont été présentées lors d'un comité de pilotage.

Tableau 44. Détail des contenus du « *Graduate Training Seminar* »

	« *Graduate Training Seminar* »	
	Global training seminar	**Regional job skills seminar**
Focus	Intégration et formation comportementale	Formation technique
Objectif	Découverte de l'entreprise, développement du réseau et formations « soft skills »	Mise à niveau de l'ensemble de la promotion sur les fondamentaux de la finance, avec un approfondissement de la ligne choisie par chaque *Graduate*
Durée	1 semaine	4-5 semaines
Localisation	Mondial (Paris)	Régional (Europe, Asie, Amériques)
Principaux contenus	« - *Macroeconomic environment* - *Company strategy* - *Corporate and Investment banking main businesses and activities* - *Targeted soft skills* »	« -*basics of global financial markets and products (Equities, bonds, derivatives-forwards and futures, options-swaps)* - *the basics of corporate finance (financial structure, market and products, cost of capital, investment decisions)* - *Coverage* - *Support functions* - *the basics of financial analysis, accounting and company/industry knowledge* »
Intervenants	Principalement internes	Principalement externes
Contrôles et test inclus	Non	Oui

(Présentation au comité de pilotage, extrait, février 2011)

Quelles sont les particularités des démarches d'intégration et de formation au sein d'un GP ?

Tenant compte du fait que les pratiques d'intégration et formation que nous venons d'exposer sont cohérentes avec celles identifiées dans la revue de la littérature, nous avons cherché à comprendre si le fait de mobiliser ces sujets dans le cadre d'un GP pouvait générer de spécificités propres à ce programme. Autrement dit, nous nous sommes demandé la question suivante: en quoi l'intégration et la formation dans un GP sont différentes de celles présentes en dehors de ce programme ?

Concernant l'intégration, ce séminaire remplit comme nous l'avons vu les quatre grands objectifs mis en avant par Lacaze et Perrot (2010) : communiquer, fidéliser, créer un réseau interne et faciliter la prise de poste (p. 34). Cependant, nous identifions une principale différence entre les programmes d'intégration proposés par ces auteurs et le GP : le concept de parcours présent au sein du GP. En effet, ce GP constitue un parcours exclusif et connecté pour les *Graduates* qui l'intègrent. Cela implique d'un côté que seulement les personnes dans le programme peuvent participer au séminaire, ce qui implique que d'autres jeunes diplômés recrutés au même moment mais en dehors du GP n'auront pas accès à ce séminaire. Cela implique aussi que ces *Graduates* ont été recrutés de façon spécifique pour ce programme et que le séminaire de formation constitue un pas de plus dans un parcours commencé lors des centres d'évaluation, voire lors des conversations dans les écoles lors de la promotion du programme. A l'opposé, les programmes d'intégration sont souvent proposés à l'ensemble de nouveaux embauchés. Dans certaines entreprises ils peuvent être dédiés seulement aux nouveaux jeunes diplômés recrutés, mais il n'y aura pas de différences entre les *Graduates* dans le programme et autres jeunes diplômés. De plus, les programmes d'intégration sont en général déconnectés du recrutement de ces collaborateurs. Ces programmes accueillent les personnes qui sont arrivées dans une entreprise, mais sans qu'il y ait forcément un lien entre ce deux éléments ou une réflexion au préalable qui les lie et les optimise, comme dans le GP.

Ce point nous parait important car il implique que, à différence des programmes d'intégration, le GP peut permettre aux organisations d'attirer et intégrer des profils qu'elles n'arriveraient pas à attirer autrement, comme déjà évoqué dans plusieurs verbatim. En effet, les GP ont une telle popularité sur le marché que toute entreprise les proposant semble devenir *de facto* plus attirante auprès des jeunes diplômés. De même, l'absence de ces programmes semble s'avérer

de plus en plus pénalisante pour les organisations. Rappelons-nous de ce candidat qui nous disait plus haut dans cette thèse qu'il ne considérerait pas les employeurs qui ne proposeraient pas de GP. Selon nous, nous ne trouvons pas ce point dans les programmes d'intégration, qui se concentrent principalement sur des profils qui ont déjà été identifiés par l'entreprise par ailleurs. Ce point est d'autant plus important pour l'entreprise étudiée que le développement international constitue une de ses priorités et que les *Graduates* pourront contribuer de façon directe à cette volonté.

Dans cette optique, plusieurs praticiens ont mis en avant lors de notre étude l'existence actuelle d'un véritable marché des GP, qui a d'ailleurs triplé en taille en France depuis 2010, comme nous l'expliquions déjà. À l'opposé nous ne pensons pas pourvoir parler d'un marché de programmes d'intégration en tant que tel. Du moins, c'est un sujet qui n'est pas ressorti de notre revue de la littérature.

Enfin comme nous l'avons vu, le GP constitue pour les acteurs impliqués une réponse complète et pertinente à l'environnement de plus en plus complexe et incertain auquel doivent faire face les entreprises. Dans cette optique, le GP suppose donc une contribution réfléchie et systématique à la survie de l'organisation dans l'environnement actuel. Les programmes d'intégration peuvent avoir un apport clé dans cette dimension aussi, mais selon nous, il n'est pas systématique. C'est d'ailleurs le cas de l'entreprise étudiée. Les démarches d'intégration proposées en dehors du GP à certains de collaborateurs ont pour objectif d'améliorer l'arrivée de ces personnes dans l'entreprise, mais cela ne permet pas de contribuer à d'autres objectifs plus larges de l'organisation comme ceux que nous venons de citer.

Nous pouvons dire que **le GP partage des démarches présentes dans des programmes d'intégration, mais pas seulement.** En effet, **tout en répondant aux objectifs des programmes d'intégration, le GP permet à l'entreprise d'attirer et intégrer des profils qu'elle n'arriverait pas à attirer autrement, de proposer un parcours unique et exclusif aux membres d'une « promotion *Graduate* », de bénéficier d'une légitimité renforcée basée sur l'image que ces programmes ont sur le marché et de répondre systématiquement à un environnement de plus en plus complexe pour elle.** Pour ces raisons, ce programme constitue pour certains praticiens **un véritable changement de logique dans la gestion des jeunes diplômés.**

Les pratiques de formation étant beaucoup plus présentes et visibles dans l'organisation que celles d'intégration, nous pensons que la façon la plus pertinente de présenter les spécificités de ces démarches dans le cadre d'un GP est justement de les opposer à la gestion proposée aux autres jeunes diplômés. En effet, en juxtaposant les pratiques de formation au sein de programme à celles proposés en dehors, nous espérons nous rapprocher le plus possible aux singularités du GP.

Comme nous allons le voir, ces deux types de gestion sont en effet assez différents. Concernant les objectifs, la formation cherche à contribuer au développement des compétences de la totalité de ses collaborateurs. Cependant, le GP a aussi pour objectif de créer un réseau au sein des membres de la même promotion et de s'appuyer sur la notoriété de ce programme pour renforcer son image employeur. Dans cette optique, des initiatives spécifiques de développement de réseau sont présentes dans le GP, ce qui n'est pas le cas des formations classiques.

Concernant les contenus, la formation classique des jeunes est basée sur des formations techniques ou comportementales, en fonction du profil des personnes concernées. Le GP propose bien entendu ces deux types de formations aussi, mais il inclut aussi des présentations de la stratégique de l'entreprise (le plus souvent faites par des dirigeants) dans le but de partager cet aspect clé avec les *Graduates*. Les formations classiques des jeunes diplômés n'ont pas de format spécifique. Elles peuvent être soit présentielles soit en e-learning, dispensées par des organismes externes de façon locale. Ces aspects sont donc très différents du séminaire que nous avons présenté. Enfin, les formations classiques n'ont pas une implication particulière des la Direction Générale de l'organisation tandis que cela n'est pas le cas dans le GP. En effet, comme déjà évoqué, plusieurs membres du Comité Exécutif de la BFI contribuent au séminaire proposé aux *Graduates*. Nous exposons les principales différences dans la gestion de la formation pour ces deux populations dans le tableau no 45 ci-dessous :

Tableau 45. Principales différences entre la formation de jeunes diplômés classiques et la formation dans le cadre d'un *Graduate Programme*

	Formation proposée aux jeunes diplômés classiques	**Formation proposée au sein du *Graduate Programme***
Objectifs	Développement des compétences des collaborateurs	Développement de compétences des collaborateurs, du réseau de ses personnes et de l'image employeur
Contenu	Formations techniques ou comportementales uniquement	Formations techniques, comportementales, découverte de l'entreprise et présentations de la stratégie
Eléments de développement de réseau	Pas d'objectifs explicités de développement de réseau	Oui, plusieurs éléments proposés, tels que des diners, des « team buildings » ou des groupes de travail
Format	Pas de format particulier, formations en présentiel ou *e-learnings*	Séminaire mondial de formation de plusieurs semaines consécutives
Dimension internationale	Non, formations locales uniquement	Oui, 26 nationalités représentées et séminaires sur plusieurs continents
Formateurs	Externes	Internes et externes
Implication de la Direction Générale	Non	Oui. Cette formation compte avec la présence de l'ensemble du Comité Exécutif

Comme déjà évoqué, le GP semble donc avoir une vision plus ambitieuse et internationale de la formation, incluant des éléments tels que la présentation de la stratégie de l'entreprise dans le programme. Par ailleurs, le GP permet un fort développement de réseau des personnes qui le composent, que ce soit entre la promotion de *Graduates* ou même avec des membres de la Direction Générale, qui sont directement impliqués dans ce séminaire. Ces pratiques de formation contribuent donc à renforcer l'image employeur des entreprises qui les proposent.

Pour l'organisation observée, ce séminaire vise à s'assurer que les *Graduates* ont tous les éléments nécessaires pour une prise de poste réussie, qu'ils touchent aux connaissances techniques, comportementales ou celles liées à l'entreprise (culture, histoire, valeurs, stratégie, positionnement, etc.). De même ce séminaire de formation permet aux *Graduates* de développer leur réseau interne, aussi bien avec l'ensemble de la promotion, mais aussi avec les dirigeants de la BFI, que nous présentons dans le verbatim ci-dessous :

> « *Ce séminaire a certes un coût important, mais aussi un très fort impact : une promotion de cent jeunes qui se retrouvent à Paris, cinq semaines de formation, tu as*

vu les membres du Comité Exécutif, etc., ceci dit, ce n'est que le début, derrière il faut les suivre » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Enfin, l'entreprise a aussi proposé à tous ses *Graduates* des modules en e-learning dans le but d'offrir à ces jeunes une formation continue à distance tout au long du programme en parallèle du reste d'initiatives exposées. Ces formations sont proposées à travers un prestataire qui permet aux *Graduates* de rentrer en contact sur une plateforme dans le cadre de ces formations, de partager sur ses apprentissages ou de poser des questions. Il existe donc aussi un certain contact et maintien du réseau de cette communauté qui peut passer pas ces formations. Ces initiatives sont définies par l'entreprise de façon suivante : « *elearning library of financial tutorials that contains more than 300 hours of learning and that is used by over 1.2 million finance professionals to keep their skills up to date* » (document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

Pour toutes ces raisons, nous pouvons conclure que **l'intégration et la formation constituent des composantes centrales du GP,** raison pour laquelle les entreprises sont prêtes à faire un fort investissement dans ces domaines. **Le GP est en partie un programme d'intégration,** mais il apporte selon nous des **facteurs supplémentaires à l'organisation tels que la capacité à attirer et intégrer des profils qu'elle n'arriverait pas à attirer autrement ou de bénéficier d'une légitimité renforcée au niveau de l'organisation grâce à l'image de ces programmes sur le marché.** Le séminaire de formation dans le GP apporte une dimension plus ambitieuse et internationale que la formation classique. **La frontière entre intégration et formation étant impossible à dissocier, nous considérerons que ces deux dimensions sont présentes dans le « *training seminar* ».**

Après avoir présenté les pratiques spécifiques en termes d'intégration et de formation concernant un GP, nous allons maintenant exposer le type de pratiques qui concernent le développement des *Graduates* présents au sein de ce programme.

III.3. Pratiques de développement RH

Pour rappel, nous avions défini le développement RH comme l'ensemble de dispositifs de suivi et d'accompagnement des salariés visant à développer leurs compétences et favoriser leur fidélisation et leur employabilité. En suivant la même logique que celle que nous avons utilisée pour les sujets précédents, nous allons reprendre les questions identifiées lors de notre revue de la littérature pour organiser la présentation des résultats concernant les pratiques de développement RH. Les questions qui avaient été identifiées et sur lesquelles nous allons nous baser pour structurer cette partie sont les suivantes : quels sont les objectifs poursuivis pas ces actions de développement RH ? Existe-t-il des pratiques de mentorat au sein d'un GP ? Existe-t-il des pratiques de coaching au sein d'un GP ? Existe-t-il des projets transversaux au sein d'un GP ? Existe-t-il des rotations de poste au sein d'un GP ? Existe-t-il des événements spécifiques de développement de réseau au sein d'un GP ? Existe-t-il d'autres initiatives de développement au sein d'un GP ?

Quels sont les objectifs poursuivis pas les actions de développement RH d'un GP ?

L'entreprise souhaite proposer à ses *Graduates* l'opportunité de continuer à se développer au sein de l'organisation au-delà du séminaire de formation initiale et de l'apprentissage propre au poste de travail que chacun d'entre eux a intégré. Ainsi, l'entreprise identifie deux principaux objectifs autour desquels bâtir ces initiatives de développement. Premièrement, l'entreprise vise à donner à ces jeunes la possibilité de découvrir des départements et des métiers au-delà de ceux pour lesquels ils ont été recrutés, en les faisant par exemple travailler sur des projets transversaux qui impliquent de nouvelles compétences ou activités. Le deuxième objectif poursuivi est la continuation du développement du réseau de ces *Graduates*, que ce soit entre eux ou avec des populations plus larges. L'intérêt de ces démarches de développement de réseau est présenté par un manager impliqué comme suit :

> *« Cette notion de promotion, de créer tout de suite un groupe de gens qui ont un sentiment d'appartenance qui les rassure quand ils sortent de l'école, et puis créer une sorte d'émulation, car ils se voient, ils évoluent, etcétéra »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Y a-t-il des pratiques de mentorat au sein d'un GP ?

L'entreprise propose effectivement un système de mentorat exclusif à ce programme. L'objectif de cette initiative est de proposer aux *Graduates* de profiter d'un nouveau point de vue de leur évolution au sein de l'entreprise grâce au contact avec un manager plus expérimenté avec qui évoquer tout type de questions ou doutes que ces jeunes pourraient avoir. Le mentorat se base sur un objectif ou une problématique principale dans le but de structurer les échanges entre le « *mentor* » et le « *mentee* ».

Le mentorat est défini par l'organisation de la façon suivante : « *Mentoring is a highly effective developmental tool where a more experienced person shares their knowledge and wisdom to support another to develop their skills, thinking & abilities to maximise their potential. Through a supportive relationship, the Mentor offers guidance, constructive feedback and advice and acts as a 'sounding board' for the Mentee to talk openly about their development need*s » (document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

Le mentorat permet donc aux *Graduates* de profiter des conseils et l'expérience de collègues plus expérimentés tout en développant leur réseau professionnel. Pour l'entreprise, il contribue à la fidélisation des collaborateurs. Ces atouts sont présentés par l'entreprise de la façon suivante : « *Benefits for Graduates : Powerful insights beyond own education and experience; Safe place to address individual questions or issues with confidential and objective perspectives ; Opportunities to expand organizational networks. Benefits for the manager: A powerful development tool that fosters personal and professional growth while improving employee retention* » (document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012). Ces points sont développés dans les propos suivants d'un manager directement impliqué dans ce programme qui compare l'entreprise avec certaines pratiques de concurrents :

> *« Le mentoring est souvent un point qu'on retrouve dans les Graduate Programmes des autres établissements et qui souvent est fait à un niveau très senior, et sur une très longue durée. Nous on a tendance à penser que le mentoring doit durer un an, alors qu'en fait dans d'autres banques ça dure quinze ans, vingt ans, on ne voit pas forcément son mentor tous les six mois, mais de savoir qu'à chaque moment où il y a quelque chose d'important dans ma carrière, je dois choisir une mutation, j'ai une*

opportunité ou j'ai un conflit avec mon manager, je peux appeler quelqu'un qui est pas dans ma ligne hiérarchique, très senior et qui va me donner un conseil, ça c'est quelque chose qui est super important qui permet aussi de fluidifier, de régler des problèmes, par ce que quand il y a un conflit entre le Graduate et son manager, s'il y a quelqu'un d'autre, un tiers, qui intervient, ça évite que les choses se dégradent, et ça donne au Graduate le sentiment qui est la réalité, qu'on continue à s'occuper d'eux dans la durée » (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012)

Y a-t-il des rotations au sein d'un GP ?

Les rotations sont un des dispositifs les plus demandés au sein des GP, comme le signale aussi bien la littérature (Malot, 2010) que plusieurs personnes interviewées dans le cadre de cette thèse. Pour rappel, nous avions défini les rotations comme un changement temporaire de poste proposé à un collaborateur lui permettant de découvrir un nouveau métier ou activité tout en développant son réseau professionnel. Ces rotations ont le grand avantage de permettre aux *Graduates* de s'immerger pendant au moins quelques mois dans un nouvel univers professionnel (et parfois culturel), avec tous les apprentissages techniques, culturels et organisationnels que cela implique. Par exemple, une équipe basée à Paris peut décider d'envoyer un de ses *Graduates* à Londres pour lui permettre de s'imprégner du mode de travail local de façon à ce qu'il partage son expérience à son retour avec l'équipe d'origine. Parfois, il est possible de voir même des « switch » entre deux personnes de deux équipes différentes, qui s'échangent leurs postes pendant quelques mois.

Les enjeux liés aux rotations au sein du programme sont présentés de la façon suivante lors d'un comité de pilotage :

« *Strategic Stakes:*
- *Offering rotations puts SG in line with best competitors*
- *Attracts best international candidates as it is a key selling point for Graduates*
- *Increases the value of the job by allowing for a transversal vision of Business Lines*
- *Exposes Graduate to different managers, teams and technical environments*
- *Increases regional cooperation and strengthens global networking among Graduates*

> *- If rotations are not well organized, could lead to complete failure of the overall programme: Managers could find rotations unmanageable, Graduates' expectations may not be met: (Risk of them leaving, Risk of them becoming non-performers), risk of negative employer image* »
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, septembre 2010)

Les rotations ont plusieurs bénéfices, tels que favoriser la collaboration entre équipes dans une optique de rupture de silos ou le développement de nouvelles compétences des collaborateurs. Ces atouts des rotations sont présentés de la façon suivante par l'entreprise : « *Benefits: strengthen global networking and understanding of the bank among Graduates, have Graduates acquire the necessary skills to master their position, and increase international know-how (for the bank); increase the value of the job by allowing for a transversal vision of Business Lines activities; expose Graduated to different managers, teams and technical environments, and very useful device when a business line continuously works with other regions* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, septembre 2010).

Pour les jeunes diplômés, les rotations constituent aussi un élément fondamental au sein de ce type de programmes et un des plus attractifs. Cela est confirmé dans notre entretien avec un membre de ce *Graduate Programme :*

> *« Les deux choses qui me viennent à l'esprit là directement en terme de valeur ajoutée c'est l'international et c'est les rotations, un système de rotations dans différents départements, une mobilité à la fois fonctionnelle et géographique, faire passer suffisamment de temps pour que la personne maîtrise plusieurs activités (…), développer la compétence technique de la personne mais en lui permettant de voir différents domaines, différents environnements professionnels, ça devrait être la priorité, sans lui faire trop papillonner non plus »* (*Graduate*, financement structurés, entretien, août 2012).

Cet engouement pour les rotations au sein du GP est aussi partagé par des managers directement impliqués dans la gestion de ce programme dans l'entreprise. Nous présentons ci-dessous un témoignage d'un de ceux managers :

> « A*u départ les gens venaient pour dix-huit mois dans le Graduate Programme, ils faisaient trois permutations dans des métiers différents et ça je trouvais ça très intéressant, je trouvais que c'était extrêmement bien de faire un tour de la banque et bien comprendre son organisation, les différences d'angle etcétéra ; je trouve que c'était très intéressant pour ces profils, c'est plus compliqué pour les équipes qui le recevaient (…) mais ça fait partie du jeu* » (Manager, financements structurés, entretien, juin 2012).

Le témoignage d'un autre praticien permet de confirmer ces points. Tout en signalant l'investissement que les rotations supposent, il explique de la façon suivante la valeur ajoutée que ces initiatives ont pour lui :

> *« C'est clair que la plupart de manageurs n'ont pas envie de ça, pour eux c'est une contrainte, pour eux qui est là pendant neuf mois il n'est pas très productif, mais c'est investissement (…), c'est la culture de diversité, de faire plusieurs métier, qui sont spécialisés, mais qui ont un lien entre eux et qui vont permettre d'évoluer avec le temps »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Cependant, les rotations au sein du GP comportent aussi une lourde gestion au niveau légal, fiscal et administratif. De plus, ces rotations ne sont pas adaptées à toutes les lignes métiers impliquées dans le programme. En effet, certains managers ne trouvent pas qu'elles soient adaptées à leur activité. Nous présentons ci-dessous un témoignage représentatif de cette position :

> « *Je comprends que ça puisse être très vendeur, mais les rotations ne sont plus adaptées au business, au moins au nôtre. Nous avons besoin des gens qui s'approprient notre savoir-faire et nos outils et c'est assez technique, nous avons besoin de une ou deux années pour ça avant qu'ils commencent à être autonomes. Et après cela on espère qu'ils commencent à contribuer au business de l'équipe pendant encore une ou deux années supplémentaires. Si on les coupe dans cet apprentissage pour aller voir d'autres activités, c'est sympa pour eux, mais c'est en décalage avec nos logiques de business. A choisir entre un « Grad » qui a fait deux ans chez moi et un autre qui a fait trois rotations dans trois équipes différentes, je prends le premier sans hésiter, car il connait notre activité et il est autonome. Dans ce sens là, pour moi, quelqu'un qui a fait trois rotations de huit*

mois n'a pas vraiment deux ans d'expérience » (Manager, marchés de capitaux, verbatim reconstitué à partir de notes de terrain, mai 2010).

Comme nous le voyons, les rotations sont un sujet qui génère débat au sein de l'entreprise, dans la mesure où il y a des managers qui les soutiennent et d'autres qui ne les trouvent pas adaptées. Pour ces raisons, l'entreprise décide de proposer quelques rotations au sein du programme mais pas de façon systématique. Concrètement, chaque ligne métier aura le droit de proposer des rotations au sein de son périmètre si elle le souhaite avec le soutien de la fonction RH. La première année du programme, deux lignes métiers ont proposé des rotations à plusieurs de leurs *Graduates*.

Y a-t-il des pratiques de coaching au sein d'un GP ?

Comme évoqué au sein de notre revue de la littérature, le coaching est défini comme une « *assistance apportée à une personne, à partir des besoins professionnels, pour développer ses compétences et les mettre en œuvre, l'aider à trouver ses propres solutions et à les appliquer. Cette assistance est apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe* » (Peretti, 2011, p. 2).

L'entreprise observée a l'habitude d'utiliser le coaching pour ses collaborateurs, spécialement pour des dirigeants ou de futurs dirigeants. Cependant, ce dispositif n'a jamais été utilisé pour des jeunes diplômés. Pour cette raison, l'équipe RH trouve initialement difficile de faire adhérer ses collègues RH à cette initiative, car elle est vue comme étant en décalage avec cette population. Cependant, le fait que très peu d'entreprises sur le marché proposent du coaching à ces jeunes encourage l'organisation à faire un test sur ces jeunes. Ce dispositif sera donc adapté à la cible des *Graduates* et s'appellera donc « *Junior coaching* » ou « *Graduate coaching* ». Il est présenté de la façon suivante par l'entreprise : *« Graduate Coaching is a short series of individual coaching sessions aiming at enabling someone to reach a behavioral objective. It is proposed to the Graduates during the second year of the Programme. This coaching offer is performed by internal coaches. It will consist of 4 or 5 sessions (face to face or phone meetings). The internal coaches are the most suited to support young Graduates at the start of their journey with the company, due to their coaching skills and training, added to their company knowledge. Though this coaching offer differs to the usual coaching programmes offered to top managers, the coaching code of conduct will apply*

to both internal coaches and coaches » (Document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

Bien que le « *junior coaching* » ait été proposé par l'entreprise pendant une année à plusieurs membres du GP, il a été arrêté à partir de la deuxième année. En effet, malgré le grand nombre d'avantages que présente ce dispositif, il n'a pas été considéré comme spécialement adapté à la cible de *Graduates*, qui n'avait pas suffisamment d'expérience pour profiter au maximum de cette initiative.

Le coaching était jusqu'à ce moment-là considéré plutôt comme une pratique de gestion du talent au sein de cette entreprise. Le fait qu'il ait été utilisé pour des membres du GP pourrait sous-entendre des liens entre les deux. Nous y reviendrons plus tard dans ce chapitre.

Y a-t-il des événements spécifiques de développement de réseau au sein d'un GP?

Comme nous le disions plus haut, un des principaux objectifs des initiatives de développement RH au sein du GP est le développement du réseau de cette promotion de *Graduates*. En plus des dispositifs déjà décrits, d'autres initiatives favorisant le développement du réseau sont mises en place par l'organisation, par exemple des rassemblements régionaux exclusifs de *Graduates*, de réseaux sociaux pour cette population ou un « *buddy system* ». Nous les présentons maintenant.

La première initiative que nous observons concerne des rassemblements réguliers de *Graduates* d'une même région organisés par l'équipe projet. En Europe, ces réunions ont lieu à Paris et les personnes basées dans d'autres pays peuvent y participer par le biais d'une conférence téléphonique. Ces réunions peuvent être composées d'éléments variés. Souvent, elles commencent avec plusieurs *Graduates* qui présentent leur métier à leurs collègues de promotion. De plus, la RH invite aussi un professionnel de la banque pour partager avec ces *Graduates* son métier au sein de la BFI, ce qui à ces jeunes de développer une vision plus riche des activités et métiers de l'entreprise. Parfois, l'équipe RH profite aussi de ce rassemblement pour présenter une nouvelle initiative au sein du programme, tel qu'une nouvelle formation disponible ou un événement à venir.

La deuxième initiative que nous observons est la mise à disposition de réseaux sociaux pour le *Graduates* dans le but d'échanger sur leurs expériences et leur travail. Par exemple, un réseau social interne reprenant le même fonctionnement que *facebook* (mais utilisé uniquement à des buts professionnels et internes) a été proposé à chaque promotion du programme pour qu'elle puisse renforcer ses interactions et son identité grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

Enfin, nous avons observé la proposition par l'entreprise de ce qu'ils ont appelé un « buddy system », que nous pourrions appeler système de « compagnonnage », qui permet à tout nouveau *Graduate* arrivant dans l'entreprise de profiter du soutien et des conseils d'un collaborateur plus expérimenté. Bien que cette initiative soit en général proposée lors de l'arrivée dans l'entreprise de ces jeunes, elle peut parfois commencer même avant leur arrivée. En effet, l'organisation souhaite minimiser le risque que des *Graduates* puissent décider de ne pas joindre l'entreprise entre le moment de la signature du contrat et l'arrivée effective dans l'organisation. Un plan d'action appelé « *Keep Grads warm* » est mis en place pour cela et ce « *buddy system* » en fait partie pour certains des *Graduates*. Dans cette optique, cette initiative pourrait aussi être considérée comme une pratique de pre-intégration. Ce « *buddy system* » est présenté par l'entreprise de la façon suivante :

« *Each Graduate has been assigned a « Buddy » (a 1-3 year experienced peer from the same line) who is responsible for providing guidance and assistance to the Graduate where necessary, while keeping in touch with the Bank. Graduates become themselves Buddies for next intakes when possible. Benefits for the Graduate: Familiarity with our culture, getting to know the working processes and integrating well; Adjustment to the job/team during their first few months of employment. Benefits for the manager: Enabling Graduates to know the company and its culture before arriving and remaining engaged until their actual start date* »
(Document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

Y a-t-il d'autres initiatives de développement RH présentes au sein d'un GP ?

Pour terminer, nous répertorions trois autres initiatives de développement RH présentes au sein du GP observé. La première est le « *workshadowing* », dispositif à travers lequel un *Graduate* a l'opportunité de découvrir sur le terrain le métier d'un autre collègue en passant une ou deux journées de travail avec cette personne et devenant ainsi son « ombre » (image qui donne nom à l'initiative). Ces échanges ont lieu souvent de façon réciproque de façon à ce

que le *Graduate* qui a accueilli son collègue puisse aussi à son tour aller découvrir l'activité de son collègue de promotion. Cette initiative est décrite par l'entreprise de la façon suivante : « *Workshadowing gives an opportunity to explore different roles within the Bank, during the workshadow session, the Graduates spend a given amount of time with a selected individual (called "host") and observe them at work. This gives an insight into the day-to-day activity involved, a broader outlook of the different roles within the organisation and is an excellent platform for networking* » (Document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

La deuxième initiative que nous observons est celle des projets transversaux, appelés « *Cross-Business Projects* » par l'organisation. Ce dispositif a pour vocation de permettre à un groupe de plusieurs *Graduates* de travailler ensemble sur une problématique donnée proposée par un département de l'entreprise. Par exemple, un des premiers projets proposait à ces jeunes d'étudier la faisabilité de l'introduction d'un produit bancaire dans une nouvelle région. Ces programmes permettaient donc de développer de nouvelles connaissances techniques et de favoriser la collaboration entre plusieurs membres d'une même promotion, ce qui n'est pas possible pour eux dans leur travail quotidien. Ce dispositif est décrit par l'entreprise de la façon suivante : « *Cross-Business Projects consists of groups of 4-5 Graduates from different departments and locations, working on a project for SG relating to subjects such as business development, CSR or organizational. It allows Graduates to have a broader understanding of the Bank and new activities, plus worldwide cross-department network and develop skills related to international project management and team work. For the managers: It Enhances Graduates professional development, understanding of the Bank and cooperation skills* » (Document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

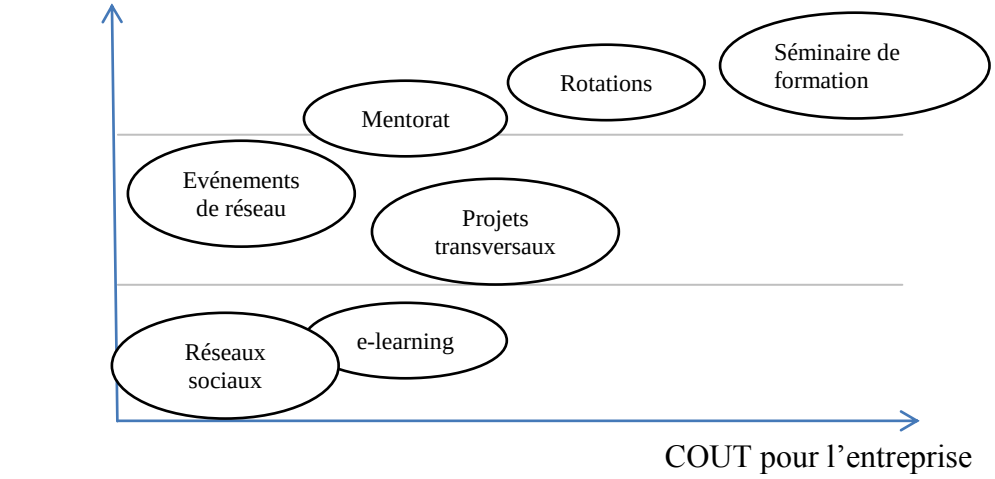
Enfin, l'entreprise s'engage à donner à ses *Graduates* un suivi RH plus régulier et plus personnalisé que celui fourni à d'autres jeunes diplômés. Plusieurs mesures sont prises dans cette direction, telles que demander aux gestionnaires RH de rencontrer chacun de ces jeunes dans les six premiers mois après son arrivée pour discuter de son intégration et ses attentes vis-à-vis de l'entreprise et du programme. Ce point est notamment résumé dans une des présentations : « *The HRBP (HR business partner) meets the Graduate to discuss and get feedback about his/her integration, day-to-day job, challenges, and expectations regarding the Programme. This allows each Graduate to share and discuss motivations, experience & competencies from the very first months in the company* » (Document « *GP development overview* », extrait, janvier 2012).

Nous venons de présenter un certain nombre de dispositifs et initiatives qui font partie des pratiques de développement RH du GP de l'entreprise étudiée. Cette organisation s'efforce de vendre tous ces éléments comme faisant partie d'une seule offre homogène et connectée, qu'elle nomme de façon générique « package RH » et qu'elle définit de la façon suivante :

> « *The HR Package, or « Graduate package », is a set of services, actions and information offered to each new Graduate recruited using conventional methods (individual recruitment on a rolling basis). This package is offered in the two years following recruitment, and generally includes:*
>
> - *integration training paths (both technical and soft skills);*
> - *Networking opportunities allowing Graduates, regardless of their position or department, to participate in presentations and gain a better understanding of the company's structure and activities;*
> - *a set of information and tips concerning their career management;*
> - *a top-notch buddy system* »
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, mars 2010)

Les initiatives que nous venons de présenter supposant parfois un investissement important pour l'entreprise, il est indispensable de trouver un équilibre entre leur coût et la leur valeur ajoutée. En reprenant cette réflexion et en guise de conclusion de cette partie, nous avons demandé à un chef de projet de l'équipe observée de positionner les différents éléments de développement RH au sein d'une matrice avec un axe représentant la valeur des initiatives et un autre axe représentant leur coût. Cette matrice (cf. figure 23) permet donc de comprendre l'articulation entre ces deux variables, qui sont souvent centrales dans la décision d'adoption d'initiatives RH. Dans le but de mettre ces éléments plus en perspective, nous ajouterons aussi quelques initiatives dans le domaine de la formation.

Figure 23. Matrice valeur/coût de plusieurs initiatives de développement et formation au sein du programme telles que perçues par l'entreprise



Il nous parait important de signaler qu'aucun des dispositifs que nous venons de présenter est proposé au sein de l'entreprise à de jeunes diplômés recrutés en dehors du GP. Cet aspect souligne encore plus la différence de traitement entre ces deux populations et le nouveau mode de gestion qui constitue l'arrivée d'un GP à cette organisation.

En guise de conclusion, **les pratiques de développement RH du GP visent à renforcer la progression des *Graduates* après leur séminaire initial.** Plus concrètement, elles ont pour **objectif de continuer à développer les compétences de ces jeunes tout en renforçant leur connaissance de l'entreprise et le développement de leur réseau professionnel. Ces pratiques incluent entre autres un système de mentorat, des possibles rotations de poste, du coaching et des événements de développement de réseau.** Le choix de ces éléments par les praticiens se base sur l'**harmonie entre ces pratiques au sein du programme**, mais aussi sur **l'équilibre entre leur coût et leur valeur ajoutée.**

Après avoir présenté les principaux domaines classiques de la GRH concernés par la gestion d'un GP (recrutement, intégration, formation et développement), nous allons maintenant étudier les domaines que nous appelons « transversaux » car ils impactent l'ensemble des sujets RH que nous venons de présenter. Plus concrètement nous allons étudier la socialisation, la GPEC et la gestion du talent en tant que possibles pratiques d'un GP.

III.4. Pratiques de socialisation

Nous allons considérer la socialisation organisationnelle comme un domaine RH « transversal » dans la mesure où il impacte un grand nombre de domaines classiques de la HR, entre autres le recrutement, l'intégration, la formation et le développement, que nous venons de présenter. Plusieurs auteurs signalent d'ailleurs des liens entre certains de ces domaines, notamment Lacaze et Perrot (2010).

Pour cette raison, nous allons donc pouvoir expliquer les pratiques de socialisation du GP étudié non seulement à travers chacun des domaines RH concernés, mais aussi étudiant leur enchainement et leur harmonisation. En effet, plusieurs des pratiques RH que nous avons présentées ont une dimension de socialisation organisationnelle. Pour commencer, nous pouvons considérer que la socialisation au sein du GP commence même avant l'arrivée de ces personnes dans l'entreprise. Cela nous renvoie au concept de « socialisation anticipée » proposé par Lacaze et Perrot (2010). Ces auteurs signalent d'ailleurs les démarches de « *campus management* » et autres types d'actions de promotion avec des écoles et universités comme des démarches anticipatrices par rapport à l'accueil de futurs collaborateurs. Concernant le recrutement, les centres d'évaluation (ou « *assessment centres* ») pourraient aussi être considérés comme des démarches de « socialisation anticipée » tenant compte des contacts établis entre l'entreprise et les candidats à ce moment-là.

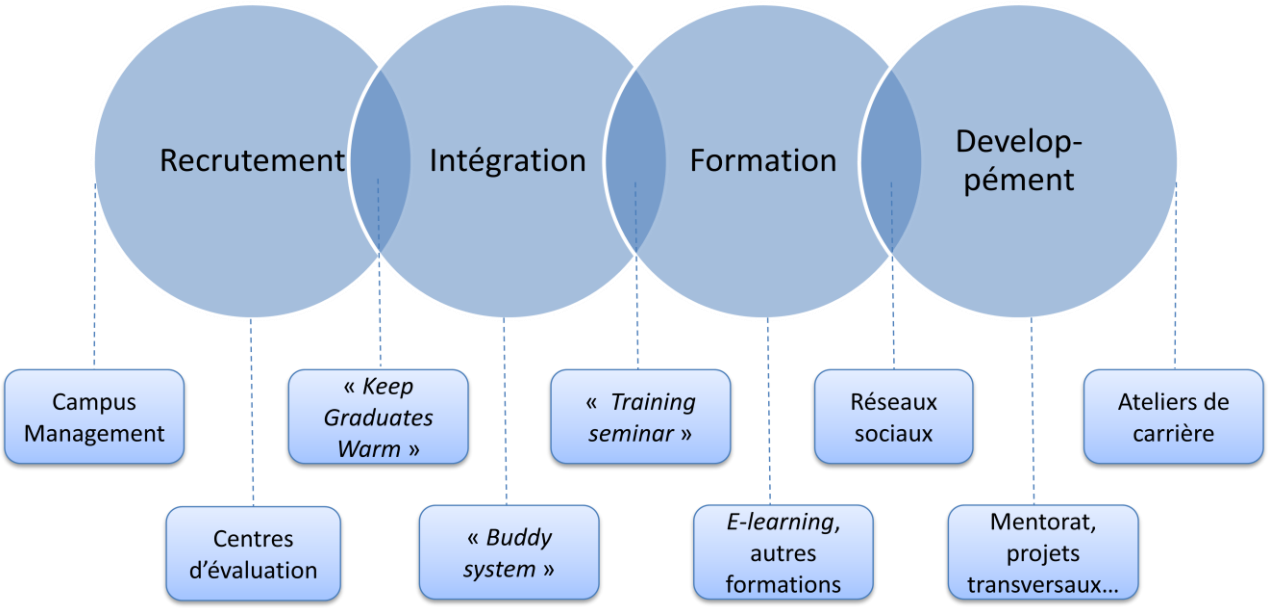
Entre les pratiques de recrutement et celles d'intégration, que nous avons déjà présentées, l'entreprise met en place le plan d'action « *keep Grads warm* » que nous avons déjà mentionné et qui a pour objectif de rester en contact avec les candidats ayant signé leur contrat dans le but de minimiser le risque qu'ils puissent changer d'avis et ne pas rejoindre l'entreprise lors du démarrage officiel du programme. Pour rappel, dans ce type de programmes, la signature du contrat a lieu plusieurs mois avant l'arrivée de ces personnes dans l'entreprise. Pendant ce temps-là, l'entreprise met en place de démarches tells que multiplier les contacts avec ces *Graduates*, les inviter visiter les locaux de l'entreprise, organiser des appels avec des managers et des RH, ou leur envoyer des documents officiels sur l'entreprise, etcétéra. Cette initiative a extrêmement bien marché car quasiment la totalité des *Graduates* ayant signé sont arrivés dans l'entreprise. Le « *buddy system* » ou compagnonnage, qui permet à tout nouveau ou futur *Graduate* de profiter du soutien et des

conseils d'un collaborateur plus expérimenté constitue aussi une démarche de socialisation. Nous la situons plutôt dans le domaine de l'intégration, mais comme déjà évoqué, elle pouvait aussi aider à faire le lien entre le recrutement et l'intégration.

Comme nous l'expliquions déjà, les domaines de l'intégration et de la formation sont intimement liés, autant dans la littérature qu'au sein notre terrain d'étude. En effet, comme nous le disions, le « *training seminar* » de l'entreprise contient en effet ces deux types de pratiques. D'autres pratiques de formation sont proposées au long du programme, allant de cours de français pour les étrangers à des formations financières plus techniques, parfois sous forme de *e-learning*. Cet investissement de l'entreprise dans le développement des compétences des *Graduates* constitue aussi une pratique de socialisation.

Entre les pratiques de formation et de développement, l'entreprise propose, comme nous l'expliquions, un réseau social interne pour les membres du GP qui leur permet de rester en contact, partager leurs expériences et globalement alimenter et suivre l'actualité du programme et de ses membres au niveau mondial. En termes de développement, nous avons déjà présenté certaines initiatives telles que le mentorat ou les projets transversaux. Enfin, un suivi de carrière plus personnalisé, incluant entre autres des ateliers de carrière est aussi proposé à ces jeunes. Toutes ces démarches ont selon nous une dimension de socialisation aussi. Nous synthétisons ces diverses initiatives de socialisation observées dans le programme dans la figure no 24 ci-dessous :

Figure 24. Les pratiques de socialisation au sein du *Graduate Programme* étudié



Comme nous le voyons, il est évident que le GP constitue des pratiques de socialisation organisationnelle auprès des jeunes diplômés qui intègrent ce programme. Afin d'expliquer de façon plus précise ce point, nous allons maintenant explorer les types de tactiques organisationnelles (Van Maanen et Schein, 1979) proposées par l'entreprise.

Premièrement, le GP constituent une **socialisation collective et formelle** dans la mesure où la nouvelle promotion de *Graduates* dans ce programme vont vivre ensemble des expériences communes, notamment « *un ensemble d'expériences conçues spécifiquement pour eux* » (Perrot, 2009, p. 15). Cela devrait leur permettre de monter en compétences tout en devenant un groupe plus soudé. En effet, comme nous l'avons déjà présenté, lors de l'arrivée dans le GP, ces jeunes rejoignent un séminaire d'intégration et formation d'une durée de plusieurs semaines qui leur est complètement dédié. Pour rappel, ces initiatives ne sont par proposées à des jeunes diplômés recrutés en dehors du GP, ce qui nous renvoie à l'idée de parcours exclusif que avons évoqué plus haut. Ce séminaire était présenté ainsi par l'organisation :

« *Starting with a global training seminar for the first 4-5 weeks*

- *Invaluable opportunity for Graduates to meet their Graduate peers from all over the world who are part of our Graduate Programme*

- *They will learn about the our businesses, the strategy and values which will be key to their success*
- *They will take part in technical and soft skills training that will help them build the relevant expertise needed for their career in your chosen business area* »

(Document de communication interne du projet, extrait, novembre 2011)

Deuxièmement, le GP constitue un type de **socialisation séquentielle et fixe**. Cela s'explique par le fait que les *Graduates* suivent un parcours de formation établi marqué par des étapes identifiables. De plus, ce parcours est clairement défini en termes d'étapes et de durée et cette information est partagée avec ces personnes même avant leur arrivée dans l'entreprise.

Concernant la logique de **socialisation « d'investiture » et de « désinvestiture »**, une réponse plus nuancée est nécessaire à ce stade. En effet, comme nous le présenterons plus en détail dans la partie suivante, il est nécessaire de différencier l'intention de certains dirigeants impliqués dans le lancement de ce programme et la réalité organisationnelle dans laquelle le projet a lieu. Si nous regardons le message officiel du programme et la volonté des dirigeants qui participaient à cette initiative, ce GP repose clairement sur une logique d'acceptation des spécificités des participants. Ce programme doit accueillir un groupe international et varié de profils qui apportent de la richesse à la banque grâce à la diversité de leurs parcours, nationalités, langues et expériences.

Cependant, malgré cette volonté du programme, la réalité que nous avons observée a parfois été différente. En effet, nous avons pu constater des comportements de certains acteurs qui suivaient plutôt de logiques de « désinvestiture », dans la mesure où ils privilégiaient les logiques de gestion courante de leurs équipes aux changements qu'impliquaient certaines spécificités dans la gestion des *Graduates*. En effet, la volonté de certains dirigeants de favoriser même le recrutement de profils n'ayant pas des études financiers n'était que très rarement partagée par les managers directs qui devaient recruter et gérer ces jeunes.

Nous pouvons donc conclure que les deux types de socialisation étaient observables dans le programme, en fonction des acteurs qui le mettaient en place. Malgré cela, la première promotion de ce programme a réussi à rassembler une population extrêmement diverse, comptant un nombre important de parcours et nationalités. Nous reproduisons dans la figure

no 25 la diapositive élaborée par l'équipe RH pour présenter la composition de cette première promotion du GP étudié.

Figure 25. Composition de la première promotion du *Graduate Programme*

Signed contracts

AMER	ASIA	EUR *	UK	∑
3	0	5	5	13
14	3	7	6	30
0	3	0	4	7
3	2	3	1	9
3	1	6	0	10
7	1	4	1	13
33*	10	25	17	85
38%	12%	29%	20%	100%
		85		

* 23 positions in France, 1 in Madrid and 1 in Frankfurt

Schools/Universities

% Data available	*100%*
EDHEC	7%
Imperial College London	7%
Fordham	6%
Columbia	3%
Cornell	3%
HEC	3%
Cass Business School	2%
Chinese University of HKG	2%
Cooper	2%
ESCP-EAP	2%
ESSEC	2%
NYU	2%
Pace	2%
Politecnica di Milan	2%
Rutgers	2%
Sciences-Po Paris	2%
University of Cambridge	2%
UPENN	2%

▸ 55 Schools/universities

Nationality

% Data available	*70%*
Warning : Nationalities are not tracked in AMER that explains the low % of American people below	
French	23%
Chinese	20%
British	8%
German	5%
Moroccan	3%
Polish	3%
Singaporean	3%
Italian	3%
Czech	3%
Irish	3%
Bulgarian	2%
Cameroonian	2%
Colombian	2%
Korean	2%
Spanish	2%
Mauritian	2%
Bahrein	2%
Swedish	2%
Belgian	2%
American	2%
Greek	2%
Venezuelan	2%

▸ 25 Nationalities (77% Non-French)

Gender

% Data available	*100%*
Male	63%
Female	37%

Stages/VIE

% Data available	*61%*
No	83%
Stage	11%
VIE	6%

(Présentation au Comité Exécutif, extrait, juin 2011)

La dimension de **socialisation « en série » face à celle « disjointe »** ne nous semble pas pertinente concernant le programme car nous n'avons pas eu suffisamment d'éléments pour l'observer. En effet, ce GP étant composé d'une centaine de postes par an, certains de ces postes permettaient aux *Graduates* des contacts avec les personnes occupant ces positions dans le passé tandis que pour d'autres cela n'était pas possible, soit parce que leurs prédécesseurs avaient changé d'équipe avant que les *Graduates* arrivent, soit parce qu'il s'agissait d'une création de poste.

Utilisant l'organisation des tactiques de socialisation proposée par Jones (1986), nous pouvons conclure que le GP observé constitue de la **socialisation institutionnelle**. En effet, nous retrouvons au sein de ce programme des procédures bien établies et systématiques, une formation collective et formelle, une transmission des savoirs et un accompagnement soutenu par l'organisation et une progression de carrière planifiée pour favoriser la visibilité de ces individus. De plus, l'entreprise a encouragé de façon générale la diversité de profils recrutés

au sein de ce programme. Cette socialisation au sein du GP étudié semble spécialement présente si nous la comparons à la gestion des jeunes diplômés recrutés en dehors du programme, qui est beaucoup moins riche et structurée.

Comme conclusion, nous pouvons dire que **les pratiques de socialisation organisationnelle sont présentes de façon transversale tout au long du GP étudié, non seulement dans les domaines du recrutement, l'intégration, la formation et le développement, mais aussi permettant de relier ces sujets entre eux**. Nous observons dans ce programme même des pratiques de « socialisation anticipée » dans le sens Lacaze et Perrot (2010) telles que les démarches de « *campus management* » et les centres d'évaluation que nous avons présenté. Du point de vue des **tactiques de socialisation** (Van Maanen et Schein, 1979), **le GP étudié propose principalement une socialisation collective, formelle, séquentielle et fixe**.

Nous venons de présenter de quelle façon le GP peut impliquer des pratiques de socialisation. Nous étudions maintenant les possibles pratiques de GPEC au sein de ces programmes.

III.5. Pratiques de GPEC

Suivant la même optique que certains des sujets précédents, nous allons nous baser sur les questions exploratoires identifiées lors de notre revue de la littérature pour analyser et structurer la présentation des résultats sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Pour rappel, ces questions étaient les suivantes : Quels sont les objectifs en termes de GPEC au sein d'un GP ? Quels sont les domaines concernés par la GPEC au sein d'un GP ? Quelles sont les méthodes de mise en œuvre de la GPEC observées au sein d'un GP ? Quels sont les niveaux d'analyse de GPEC concernés au sein d'un GP ? Nous allons maintenant aborder chacune d'entre elles.

Quels sont les objectifs en termes de GPEC au sein d'un GP ?

Pour rappel, notre revue de la littérature nous précisait que la GPEC avait pour objectif d'adapter dans une logique prospective les compétences d'une organisation à l'évolution des emplois et aux évolutions technologiques. Nous observons en effet sur notre terrain une

certaine volonté de projection dans l'avenir concernant la gestion des jeunes diplômés. Cela est résumé par le DRH de ce groupe bancaire de la façon suivante :

> « *Tu dois chercher à anticiper, mais oui, tu dois aussi être pragmatique et réaliste, et accepter évidemment que la réalité est différente que ce que tu projettes (…). Il faut toujours chercher à anticiper tout en acceptant que la moitié de ce que tu prévois qui va se passer ne se passera pas de cette manière-là. Et encore si c'est la moitié qui est pas tout à fait comme tu l'as prévu, t'es déjà très bon ; et au moins tu t'es mis en mode « je me prépare à ce que demain soit différent qu'aujourd'hui » et c'est ça qui est le plus important. Tu ouvres ton attention, tu ouvres l'écoute, tu te prépares au changement (…), tu mets au cœur de ton vivant le fait que le changement est permanent ; la vie c'est le changement permanent, donc le pire serait de penser que les choses sont comme elles sont pour toujours, donc c'est très très important d'anticiper et de ce préparer pour demain même si modestement il faut savoir que ce qui se passe est rarement ce qui était prévu* » (DRH de l'entreprise, entretien, septembre 2012).

Plus concrètement, quelques démarches observées au sein du projet ont une claire « orientation GPEC ». Par exemple, comme nous l'avons déjà exposé, l'organisation valide et utilise pour la première fois de son histoire un référentiel de compétences comportementales commun pour le recrutement de tous les *Graduates* d'une même promotion au niveau mondial. La volonté de cette démarche est résumée dans le verbatim ci-dessous :

> « *Nous devons profiter de cette opportunité pour nous demander quels sont les profils qui nous manquent, ceux dont nous avons besoin pour développer les activités de demain et que nous n'arrivons pas à trouver aujourd'hui par les canaux classiques* » (Sponsor du projet, propos lors d'un comité de pilotage, mai 2010).

Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, l'équipe RH mène un travail de réflexion, recensement, interviews et validation des compétences recherchées avec lequel ils alimentent une première proposition de référentiel proposée au Comité Exécutif. Cette première liste, considérée par cette instance comme n'étant pas assez distinctive par rapport aux concurrents, a aussi le défaut de ne pas se projeter assez sur l'avenir, ce qui confirme la volonté prospective de la démarche. Ce point peut être vu dans les propos suivants :

> « *The results of the Top 5 skills our company is looking for in a target Graduate candidate was considered too focused on current profiles. It was requested by the Steering Committee members to revisit the Top 5 qualities to focus more on what differnentiates a candidate in our company from other candidates as well as what we are looking for in the candidates of tomorrow »* (Compte rendu de comité de pilotage, extrait, juin 2010).

L'équipe RH continue pendant plusieurs semaines à affiner avec un nombre de managers et gestionnaires RH ce travail sur le référentiel de compétences recherchées au sein des *Graduates* qui intégreront le programme. Finalement, comme nous l'avons déjà exposé, le profil validé sera exposé ainsi :

> « *Top qualities we seek in future Graduates and on which we will capitalize:*
> *> Basic Graduate qualities are based on our competency guide: client focus, result orientation and cooperation*
> *> Furthermore, our future Graduates will be assessed following criteria:*
> *- Honesty and Integrity*
> *- Adaptability, flexibility and creativity*
> *- Curiosity, willingness to learn*
> *- Rigor and organization, planning*
> *- Drive and enthusiasm*
> *- Communication skills and open-mindedness »*
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juillet, 2010)

Malgré le jeune âge de *Graduates*, ce référentiel implique selon nous une volonté de recherche de potentiel managérial et de leadership au sein des candidats recherchés. En effet, l'entreprise semble souhaiter se projeter dans le rôle que ces personnes pourront jouer dans l'avenir de l'entreprise. Dans ce sens-là, ces réflexions comportent une claire orientation de GPEC, qui est confirmée dans le verbatim ci-dessous :

> « *Efforts need to be made to focus on finding people that have leadership skills: the capacity to think about the company as a whole rather than just focus on their current*

department. The challenge is how to identify these people at the young Graduate level » (DRH des Amériques, entretien mené par l'équipe RH observée, extrait, juin 2010).

Cette approche est assez innovante dans l'entreprise, car elle implique que la sélection des futurs employés ne dépend plus seulement de l'avis du manager direct, mais aussi de la Direction, qui cherche à avoir une approche cohérente et ambitieuse concernant les profils qui intégreront ce prestigieux programme. Un deuxième exemple d'orientation GPEC que nous avons observé sur notre terrain est le repérage des postes à proposer dans le programme, qui ont été identifiés presque un an à l'avance par rapport à l'arrivée des *Graduates*. Nous ne détaillerons ce point car il a déjà été présenté plus haut dans la thèse.

Cependant, malgré cette volonté de la Direction et ces efforts de l'entreprise pour se projeter sur les profils recherchés et les postes proposés dans le programme, nous n'avons pas l'impression qu'il existe au sein de l'organisation une véritable démarche de GPEC dans ce programme. En effet, malgré les exemples cités, nous observons que dans la plupart des cas, les consignes de la Direction concernant le programme sont respectées à partir du moment où elles n'impactent pas les intérêts des équipes et départements impliqués. Par exemple, tout en participant au programme, certains managers vont chercher à recruter les profils dont ils ont besoin de façon immédiate par rapport à leur activité plutôt que de suivre la réflexion prospective demandée par les dirigeants. Tenant compte du fait que le manager direct prend la décision ultime d'un recrutement, il est possible de contourner la vision à long terme que le programme invite à avoir. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu des managers plus engagés et avec une vision sur le long terme ayant participé à la dynamique demandée, mais ils restent une minorité selon nos observations. Ces points sont confirmés dans les propos suivants :

« *Ce qu'il faudrait faire c'est du* « *workforce planning*». *Les entreprises ne s'en sortiront que si elles arrivent à se demander comment va évoluer mon business dans la mesure du possible, quelles sont les compétences dont je vais avoir besoin ? Suis-je capable de redéployer et former mes ressources ? j'ai preparé la relève ? Quels sont mes besoins à horizon X ? Et la RH devrait se poser toutes ces questions sur les compétences, sauf qu'en réalité les entreprises ne savent pas où elles vont. Il y a un défaut de vision stratégique à la tête, des dirigeants, qui ne savent pas où ils vont ou les compétences nécessaires et avec une culture RH, mais derrière les équipes RH*

> *c'est pareil, elles ne « challengent » pas »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Dans le but d'aller plus en profondeur sur ce point, nous avons décidé de l'aborder de façon spécifique dans nos entretiens. Plus concrètement, nous avons posé la question suivante : *pour vous, ce sont les métiers de demain qui conditionneront les profils à recruter aujourd'hui ou plutôt les profils recrutés qui influenceront/construiront les métiers de demain ?* Nous mettons en avant deux des réponses que nous avons reçu à ce sujet :

> *« Plutôt la deuxième option. Ça serait illusoire de se dire qu'on voit aussi clair. On peut avoir une idée de la manière où les mondes vont évoluer, mais on est sur des mondes qui bougent extrêmement vite. Je suis incapable de te dire ce qui va être la banque dans deux ans, dans cinq ans . Avec les contraintes externes on peut voir des dynamiques, mais pas plus »* (Sponsor du projet, entretien, juillet 2012)

> *« On ne réfléchit même pas à ça, je crois qu'on se dit : « prenons les meilleurs avec du potentiel d'évolution, des jeunes qui vont gravir plus vite les marches» »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Pour toutes ces raisons, nous pouvons conclure que même s'il y a une certaine volonté de l'entreprise de doter le projet d'une « orientation GPEC », nous observons que ces démarches ne constituent pas une véritable politique de GPEC au sein de ce programme. En effet, certains acteurs sensibles à ces sujets, par exemple de plusieurs dirigeants impliqués, demandent aux parties prenantes d'adopter une approche prospective dans leur gestion de ces sujets. Cependant, ces consignes ne sont pas véritablement acceptées ou adoptées de façon généralisée par les acteurs impliqués. En effet, la vision « *courtermiste* »[1] propre à la BFI et la méconnaissance de ce type de programmes par l'organisation font que le changement de mentalité nécessaire au succès de ce type de programmes n'ait pas vraiment lieu au sein des praticiens impliqués.

[1] Expression utilisée par plusieurs des praticiens observés et interviewés

Quels sont les domaines concernés par la GPEC au sein d'un GP ?

Pour rappel, la littérature signalait trois principaux domaines concernés par la GPEC : la GRH, le management et la stratégie. Comme nous l'avons présenté, nous avons pu observer quelques démarches de GPEC au sein du domaine de la GRH. En effet, l'entreprise observée exprime sa volonté de se projeter dans l'avenir pour avoir une gestion plus propice de ses jeunes diplômés, aussi bien d'un point de vue quantitatif (identification des postes à proposer) que qualitatif (identification du référentiel de compétences selon lequel recruter des *Graduates*). Ce constat est donc en phase avec notre revue de la littérature.

Cependant, comme nous venons de l'expliquer, cette volonté est principalement incarnée par certains contributeurs directs au projet, qu'ils soient des dirigeants ou des professionnels RH. Le reste des parties prenantes du projet semble effectivement ne pas avoir intégré cette dimension, ce qui fait que sa mise en place soit très lente et limitée. Pour cette raison, au niveau pratique, nous ne pouvons pas dire que le domaine de la GRH soit véritablement concerné par la GPEC dans le projet étudié. Par ailleurs, l'étude de la démarche de GPEC dans les autres deux domaines cités dans la revue de la littérature (management et stratégie) ne nous semble pas pertinente dans notre travail de recherche.

Quelles sont les méthodes de mise en œuvre de la GPEC observées au sein d'un GP ?

Malgré la volonté certaine de projection dans l'avenir dans le domaine de la GRH que nous venons de citer, nous n'avons pas réussi à recenser des méthodes GPEC à proprement parler tel que nous les avons vues dans notre revue de la littérature (méthode quantitative, de « site », « de gestion de carrières » , organisationnelle).

La méthode la plus proche serait sans doute la méthode dite de « site », car elle se focalise sur une population cible et stratégique pour l'entreprise, par exemple des profils difficiles à trouver sur le marché. En effet, nous pourrions considérer que les jeunes diplômés internationaux que les GP permettent d'attirer constituent une population-clé pour l'entreprise dans la mesure où elle lui permet de renforcer son développement international. Cependant, encore une fois, nous n'observons pas d'éléments de terrain suffisants qui puissent nous permettre de défendre l'existence de ces démarches.

Quels sont les niveaux d'analyse de GPEC concernés au sein d'un GP ?

Encore ici, nous avons observé sur notre terrain quelques éléments proposés dans la revue de la littérature sans pour autant avoir suffisamment de matière pour considérer que le GP suppose une vraie politique de GPEC pour cette entreprise. Par exemple, au premier niveau de la GPEC (appelé « opérant »), qui concerne les outils utilisés en GPEC, nous avons en effet observé la création d'un référentiel de compétences sur lequel sera basé le recrutement des *Graduates*. De même, nous observons quelques initiatives sur les deux niveaux suivants des démarches de GPEC (appelés « procédural » et « conceptuel » par Gilbert, 2011) comme le travail de répartition des *Graduates* dans le programme dans les différentes lignes et régions concernées, tel que nous l'avons déjà présenté. Cependant, nous ne constatons pas de véritables démarches de GPEC sur le niveau « argumentatif », qui pourtant concerne la philosophie et les croyances d'une telle démarche. Ce point semble confirmer le fait que les logiques profondes de GPEC n'ont pas été adoptées dans le cadre de programme. En effet, **malgré les quelques démarches de GPEC plus ou moins opérationnelles mises en place par l'entreprise, il n'existe pas une véritable orientation de GPEC dans le GP observé**.

Comme conclusion, **nous ne pouvons pas considérer la GPEC comme étant une pratique dans la gestion du GP en tant que telle**. Comme nous l'avons vu, **malgré une certaine volonté d'anticipation dans la gestion de cette population**, l'entreprise ne met pas en place les initiatives nécessaires pour considérer qu'elle a une politique de GPEC à proprement parler. En effet, cette orientation prospective semble plutôt être une volonté théorique de certains acteurs impliqués qu'une véritable démarche globale de gestion. À titre illustratif, le terme « GPEC » n'a jamais été utilisé lors des réunions et échanges auxquels nous avons assisté ni sur un seul document officiel sur le projet.

Pour terminer cette section consacrée aux pratiques du GP observé, nous allons maintenant étudier les pratiques de « gestion du talent » au sein de ce programme.

III.6. Pratiques de gestion du talent

Dans le but d'organiser le présentation de nos résultats concernant les possibles pratiques de « gestion du talent » dans le GP, nous allons nous appuyer sur les questions qui avaient été identifiées lors de notre revue de la littérature. Pour rappel, il s'agit des questions suivantes : Quels sont les objectifs de la gestion du talent ? Quelles pratiques de sélection peuvent constituer de la gestion du talent ? Quelles pratiques de formation peuvent constituer de la gestion du talent ? Quelles pratiques de développement RH peuvent constituer de la gestion du talent ? Quelles pratiques de gestion de carrière peuvent constituer de la gestion du talent ?. Nous allons maintenant présenter les résultats qui permettent de répondre à chacune d'entre elles :

Quels sont les objectifs de la gestion du talent ?

Plusieurs facteurs peuvent permettre de considérer le GP comme un programme proposé aux « talents » au sein de l'organisation. Premièrement, comme le disaient Dejoux et Thévenet (2010), les talents devraient pouvoir se trouver dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'entreprise, incluant donc les jeunes diplômés. Cela marque la différence avec les « hauts potentiels », qui sont des personnes potentiellement capables d'occuper les niveaux de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise.

Deuxièmement, nous observons une « *nouvelle manière d'évaluer le potentiel de contribution de la personne à l'entreprise* » (Dejoux et Thévenet, 2010, p. 182) dans la façon où le profil type de ces *Graduates* est établi. En effet, le fait qu'il y ait certaines compétences recherchées au sein de ces jeunes telles que l'adaptabilité, la créativité, la curiosité ou l'intégrité montre selon nous la volonté de l'entreprise de chercher au sein de ces personnes un clair potentiel managérial.

Troisièmement, comme nous l'avions expliqué, les postes proposés à ces *Graduates* ont la particularité d'être plus internationaux et avec plus de responsabilités que ceux proposés à des jeunes diplômés classiques, car l'entreprise espère s'appuyer rapidement sur cette population pour renforcer son développement international. Comme nous l'avions vu, un des objectifs du lancement de ce programme est en effet d'intégrer ce type de profils au sein de l'organisation, des individus « différents » et apportant une claire valeur ajoutée (Dejoux et Thévenet, 2010).

Enfin, il nous semble pertinent de souligner le fait que le terme « talent » est cité à plusieurs reprises lors de réunions et autres échanges pendant le projet, ce qui semble représentatif du positionnement que l'entreprise veut donner à ce programme. D'ailleurs, la DRH de la BFI l'exprime de la façon suivante : « *Le Graduate Programme est une des rares règles en gestion pour les talents que nous avons* » (DRH de la BFI, retranscription de notes de terrain, juin 2012).

Nous allons maintenant nous concentrer sur l'étude des possibles pratiques de gestion du talent à proprement parler au sein du GP. Pour ce faire, nous allons comparer le programme aux pratiques proposées par l'entreprise aux personnes identifiées comme « talents ». Nous faisons référence à une population internationale ayant un minimum de dix ans d'expérience, hautement performante et ayant le potentiel pour devenir un jour des dirigeants de l'organisation. Nous sommes d'autant plus confortables avec la comparaison entre les *Graduates* et cette population que, à la fin de notre recueil de données pour cette thèse, nous avons évoluée au sein de l'organisation en intégrant le département en charge de la formation et développement de ces « talents ». Cependant, nous ne rentrerons pas dans le détail de la gestion de cette population car cela n'a pas un lien direct avec notre problématique. Nous illustrerons seulement quelques exemples de gestion de cette population quand cela servira à répondre à certains de nos questionnements de recherche.

Toujours suivant les questions identifiées dans la revue de la littérature, nous allons nous concentrer sur quatre types de pratiques différentes : pratiques de sélection, de formation, de développement RH et gestion de carrière. Nous présentons maintenant chacune d'entre elles.

Quelles pratiques de sélection peuvent constituer de la gestion du talent ?

Nous avons choisi le terme de sélection car il nous permet de faire référence aussi bien aux personnes identifiées comme « talents » au sein d'une entreprise qu'aux *Graduates* recrutés en dehors de l'organisation de façon spécifique pour un programme. Hormis cette différence, il nous parait possible d'établir des parallélismes entre les systèmes de la gestion du talent et du GP du point de vue des pratiques de sélection.

Le premier constat que nous faisons est que chacun de ces deux systèmes se base sur une identification de la population cible établie sur des critères uniformisés. En effet, le repérage des personnes considérées comme « talents » au sein de l'organisation se base sur un référentiel de compétences commun à l'ensemble des régions et entités du groupe. Ainsi, il y a des critères objectifs et communs pour identifier un « talent » au sein de cette entreprise. De même, comme nous l'avons déjà présenté, la sélection des *Graduates* se base aussi sur un seul et unique référentiel au niveau mondial qui permet d'assurer la cohérence des profils recrutés au sein du programme. Ce point commun entre ces deux systèmes consistant à définir à l'avance les profils et les critères qui constitueront un « talent » et un *Graduate* respectivement sont les seules initiatives de ce type dans l'entreprise étudiée. En effet, le reste de recrutements de l'entreprise se basent uniquement sur des compétences requises au sein des postes classiques proposés.

Le deuxième constat que nous faisons est que la gestion du talent et du GP ont aussi en commun le fait de disposer chacune d'un seul et unique processus de sélection de ces participants. Nous avons d'ailleurs décrit ce processus pour le GP plus haut dans cette section. Ces deux processus de sélection sont aussi très différents de ceux utilisés au sein de l'entreprise pour les autres types de sélection, ce qui montre une approche uniformisée et homogène au sein de la gestion du talent et du GP qui n'existe pas dans le reste de l'entreprise.

Quelles pratiques de formation peuvent constituer de la gestion du talent ?

Le premier point en commun que nous identifions ici entre la gestion du talent et le GP est le fait que les deux systèmes proposent des séminaires de formation spécifiques et exclusifs. En effet, ces séminaires ne sont ouverts qu'aux personnes ayant été identifiées comme « talents » ou *Graduates* dans l'organisation. Ils ne sont donc pas accessibles au reste de managers ou jeunes diplômés ne faisant pas partie de ces groupes.

Deuxièmement, ces séminaires de formation incluent systématiquement la présentation et la discussion de la stratégie de l'entreprise, ce qui illustre la volonté de l'organisation de partager sa vision sur le sujet avec ces populations. Dans cette même direction, ces séminaires comptent aussi de façon systématique avec la présence des dirigeants de l'entreprise, dont la

mission est de partager leur propre vision de la stratégie tout en soulignant l'importance que ces programmes ont pour l'organisation.

Quelles pratiques de développement RH peuvent constituer de la gestion du talent ?

Nous observons plusieurs pratiques de développement RH communes entre la gestion du talent et le GP. Premièrement, les deux systèmes ont tendance à proposer des démarches de mentorat, au travers desquels les « talents » et les *Graduates* profitent de l'accompagnement d'un collaborateur plus expérimenté. Dans l'entreprise observée, les *Graduates* ont comme *mentors* des collaborateurs ayant entre trois et cinq ans d'expérience tandis que les « talents » ont comme mentors des dirigeants de l'organisation, incluant des membres du Comité Exécutif. Dejoux et Thévenet (2010) citent d'ailleurs le mentorat comme une pratique rependue au sein de la gestion du talent.

Deuxièmement, les deux systèmes proposent à leurs membres de contribuer à de projets transversaux sponsorisés par un dirigeant, souvent membre du Comité Exécutif. Bien que les sujets et problématiques de ce projets soient différentes pour ces deux populations, la démarche est très proche. En effet, dans les deux cas, ces dispositifs ont un double objectif. D'un côté, ces projets permettent de développer ces collaborateurs en les faisant travailler sur des sujets stratégiques pour l'organisation. De l'autre côté, l'entreprise utilise ces groupes de travail comme des « *think tanks* » à qui confier des sujets qu'elle considère importants. A titre d'exemple, les *Graduates* ont travaillé sur des « recommandations stratégiques » concernant le lancement d'un nouveau produit bancaire dans plusieurs pays en Afrique. En prenant un exemple comparable, les « talents » ont contribué à bâtir la nouvelle stratégie d'une entité de l'entreprise en Europe de l'Est.

Enfin, ces deux systèmes proposent aussi des événements de développement de réseau qui leur sont dédiés, visant à rapprocher les liens entre les membres d'une même promotion, mais aussi avec des membres de la Direction de l'entreprise. Il nous paraît important de souligner qu'aucune autre population dans l'entreprise à part les « talents » et les *Graduates* ont accès aux initiatives de développement RH que nous venons de présenter, ce qui confirme selon nous des similarités entre ces deux populations et leur gestion.

Quelles pratiques de gestion de carrière peuvent constituer de la gestion du talent ?

Le principal point commun en termes de gestion de talent concernant les deux populations que nous comparons est un accompagnement de carrière plus régulier et personnalisé. En effet, aussi bien pour les *Graduates* que pour les « talents », l'entreprise met en place un processus qui assure que ces personnes sont rencontrées de façon régulière par des professionnels de la fonction RH afin de répondre à leurs questions et travailler ensemble sur leurs possibles évolutions professionnelles. De plus, les *Graduates* disposent de présentations exclusives de métiers de la part de praticiens de l'entreprise dans le but de leur faire découvrir des nouvelles opportunités au sein de l'entreprise.

Bien que nous ne trouvions pas de pratiques de gestion des plans de succession pour les *Graduates*, ce qui paraît normal tenant compte du manque de séniorité de ces personnes, d'autres pratiques que nous avons déjà citées, telles que le travail dans des projets transversaux ou les événements de développement de réseau contribuent aussi de façon indirecte à enrichir la gestion de carrière qui est proposée à ces populations.

Comme nous venons de le montrer, **nous trouvons donc un nombre important de similarités entre la gestion du talent au sein de l'entreprise et leur GP**. Cependant, nous observons très peu de parallélismes entre ces programmes et la gestion classique des jeunes diplômés de l'organisation. En effet, comme nous l'avions déjà indiqué, aucune des démarches que nous venons de présenter dans les domaines de la sélection, de la formation, du développement et de la gestion de carrière sont proposées aux jeunes diplômés recrutés dans l'entreprise en dehors du GP.

Nous pouvons donc conclure qu'il existe bea**ucoup plus de similarités entre la gestion du talent et le GP au sein de l'entreprise qu'entre ce dernier et la gestion classique des jeunes diplômés.** Nous synthétisons ces points dans le tableau no 46 ci-dessous :

Tableau 46. Comparaison des principales caractéristiques de la gestion du talent, de la gestion par GP et de la gestion classique des jeunes diplômés au sein de l'entreprise

	Gestion du Talent	***Graduate Programme***	**Gestion classique des jeunes diplômés**
Critères de sélection uniformisés	Oui	Oui	Non
Processus de sélection	Spécifique	Spécifique	Non spécifique
Séminaire de formation	Spécifique	Spécifique	Non spécifique
Présentation et partage de la stratégie de l'entreprise	Oui	Oui	Non
Contact et visibilité auprès de la Direction Générale	Oui	Oui	Non
Système de mentorat	Oui	Oui	Non
Travail dans des projets transversaux	Oui	Oui	Non
Evénements de réseau dédiés	Oui	Oui	Non
Gestion de carrière dédiée	Oui	Oui	Non

Les parallélismes entre les démarches de gestion du talent et celles présentes dans le GP étudié confirment l'avis de plusieurs acteurs interviewés sur le fait que le GP semble s'approcher de plus en plus de la gestion du talent. Comme nous l'avions déjà expliqué, pour la DRH de la BFI, ce GP « *est une des rares règles en gestion pour les talents que nous avons* » (DRH de la BFI, retranscription de notes de terrain, juin 2012).

Pour rappel, Dejoux et Thévenet (2010) mettaient aussi en avant le fait que la gestion du talent constituait une réponse à plusieurs enjeux du macro-environnement des entreprises, tels que démographiques ou concurrentiels, ce qui semble être tout à fait en phase avec la conception du GP comme solution au contexte actuel dl'organisation.

Enfin, une spécialiste des GP considère aussi les *Graduates* comme talents, ce qui montre le positionnement qu'elle donne à ces programmes en tant que dispositifs de gestion du talent. D'ailleurs cette experte souligne même que tenant compte de la pénurie actuelle de talents, la gestion « par GP » pourrait s'étendre à l'ensemble de jeunes diplômés dans les organisations. Ce point est développé dans le verbatim suivant :

> « *On va recruter (dans le Graduate Programme) des talents qu'on n'aurait pas recruté sinon et qu'on va traiter à part, qu'on a préempte, on a fait un pari. Pour d'autres, la gestion des talents c'est juste de dire que vu la raréfaction possible au moment des « papy boomers » en retraite, il faut une gestion des Bac+5 de toute façon spécifique et donc on va étendra ça à quasiment toute la population et dire « on est*

> *obligés de passer par une gestion des talents, sinon cette génération Y, qui n'est pas fidèle, qui est plutôt courtermiste, risque de partir et à ce moment-là c'est une gestion des talents liée à l'évolution sociologique des diplômés de niveau Master* » (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Pour toutes ces raisons, **nous pouvons donc considérer que le GP inclut, au moins en partie, des pratiques de gestion du talent, aussi bien dans l'orientation qui est donnée au programme que dans les dispositifs concrets qui sont proposés**. Il est vrai que certaines démarches sont propres à des populations plus expérimentées, telles que la gestion des plans de successions et que de ce fait elles ne se retrouvent pas dans notre population de *Graduates*, mais cela ne remet pas en cause pour nous une certaine orientation globale « talent » du programme. Le fait que le terme « talent » ait été souvent utilisé dans des réunions par les praticiens impliqués nous semble confirmer ce point.

Concernant le terme « talent » du point de vue sémantique, il est intéressant de noter qu'un chef de projet de l'équipe RH étudiée nous confie qu'il ne lui semble pas l'option la plus pertinente pour faire référence aux *Graduates.* Selon lui, malgré leur potentiel, ces jeunes n'ont pas encore eu l'opportunité de « faire leurs preuves ». Cette personne met aussi en avant les possibles attentes que le statut de « talent » pourrait impliquer pour ces jeunes. Ces points sont résumés dans les propos suivants : *« ce sont des démarches de gestion du talent sans leur dire qu'ils sont des talents (…). La clé est de parler du programme plutôt que de la population »* (Chef de projet de l'équipe RH observée, entretien, juillet 2012). Ce point confirme selon nous que le GP incarne en quelque sorte des démarches de gestion du talent pour l'entreprise, même si tenant compte de la jeunesse de cette population le terme « talent » ne semble pas le plus approprié selon certains des acteurs impliqués.

III.7. Autres aspects de la gestion : Statut et rémunération des Graduates

Nous allons présenter dans cette partie d'autres pratiques RH que nous avons observés dans le GP étudié mais qui dépassent les frontières des domaines RH que nous avions identifié lors de notre revue de la littérature. Elles ont émergé de notre analyse des données au moment de leur traitement. Nous allons notamment parler du statut, du type de contrat et de la rémunération proposée à ces *Graduates*.

L'entreprise décide de proposer un **contrat permanent** à durée indéterminée (CDI) aux jeunes diplômés recrutés dans ce programme. Cela peut paraître une évidence sur le marché de l'emploi français, mais nous recensons plusieurs programmes sur le marché des GP dans lesquels les *Graduates* sont recrutés dans des contrats à durée déterminée, surtout au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. En effet, ces entreprises conçoivent les GP comme une sorte de « programme d'essai » dans lequel seulement les meilleurs candidats se voient proposer un contrat permanent à l'issue du programme. A l'opposé, l'entreprise observée décide que ces *Graduates* seront des collaborateurs à part entière dès leur arrivée. Cette décision est due à deux raisons : une raison de conviction et à une raison légale. La première d'entre elles est le fait que, comme nous l'avons vu, l'organisation tient à proposer un projet dans le long terme à ces personnes dans le but de les fidéliser et essayer de « *construire avec eux la banque de demain* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012). Cet objectif ne serait donc pas compatible avec une proposition de contrat à durée déterminée. La deuxième raison qui explique ce choix de l'entreprise est sa volonté de respecter les normes du marché de l'emploi français, dans lequel une majorité des jeunes diplômés sont recrutés en CDI, au moins dans des périodes de stabilité économique. D'ailleurs, en allant voir la présentation de ce GP sur le site web de l'entreprise, une des premières phrases proposées est justement la suivante : « *a full time permanent contract with a reinforced follow-up during your first two years within the company* » (Site web du programme, extrait, septembre 2011). Pour ces raisons, l'entreprise arrive à en faire un vrai avantage concurrentiel face à certains concurrents sur le marché. Tenant compte du fait que l'entreprise propose tous les attraits d'un GP « à l'anglo-saxonne » mais aussi la stabilité d'un contrat permanent au sein d'un grand groupe français, elle se positionne rapidement sur le marché comme un employeur attrayant pour les *Graduates*.

Ces *Graduates* sont **affectés** dès leur arrivée à un poste et **à une équipe concrète** qui prend en charge son salaire dès son arrivée. Ce point est bien précisé dans un des documents du programme : « *the new Graduate Programme will have the headcounts*[1] *housed in each business line. No special budget or allowance will be accorded for these positions* » (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2010). A l'opposé, certaines entreprises financent leurs GP à travers une « enveloppe » globale, souvent payée par la Direction ou par la DRH, ce qui leur permet une gestion plus rapide flexible de cette population et une

[1] Calcul des effectifs d'une équipe

proposition plus facile de rotations de postes pour ces personnes. La raison qui explique ce choix de l'entreprise est sa volonté de responsabiliser les managers dans leur participation à ce programme. En effet, quelques initiatives passées financées par un budget externe aux équipes ou lignes métiers concernées s'étaient traduits selon un praticien RH interviewé par un manque de valorisation des programmes à sa juste valeur et un désengagement des managers impliqués. Avec cette décision, la RH est consciente que moins de managers souhaiteront intégrer des *Graduates* dans leurs équipes, mais elle espère que ceux qui le feront seront plus impliqués et sensibles au coût et à l'importance de ce type d'initiatives pour l'organisation. Ce point a été d'ailleurs imposé par la RH comme prérequis au lancement du programme lors de la présentation au Comité Exécutif de l'entreprise. La logique derrière cette décision est développée dans le verbatim ci-dessous :

> « Q*uand quelque chose est gratuit, on ne lui accorde pas la même valeur ni on s'engage autant. Imposer les « headcounts » dans les équipes nous a permis de contourner cela et de ne pas devoir gérer des transitions difficiles entre une enveloppe payée par la Direction et un poste dans une équipe après le programme* » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Enfin, le dernier aspect du GP qui différentie cette entreprise de certains de ses concurrents est le mode de calcul de la **rémunération** proposée à ces jeunes au sein du programme. En effet, la plupart d'entreprises sur le marché établissent un même salaire pour tous les membres au sein du programme, ce qui garantit une homogénéité et une équité pour tous les *Graduates* d'une même promotion. Cependant, l'entreprise a préféré de respecter la logique de rémunération existante avant le programme selon laquelle le salaire des jeunes diplômés est calculé en fonction du profil du candidat et surtout la ligne et le pays où il est recruté. La raison qui explique ce choix est que l'entreprise ne souhaitait pas que l'arrivée d'un GP mette en péril ses politiques et logiques existantes de calcul de rémunération, qui permettaient de garder une double cohérence fonctionnelle et géographique.

Nous venons de passer en revue le riche éventail de pratiques qui constituent un GP. Cependant, comme le signalent plusieurs des praticiens interviewés, **la vrai unicité du GP n'est pas basé seulement sur ces domaines, mais surtout sur la façon dans laquelle ils sont mobilisés et harmonisés pour proposer un programme cohérent et attirant**. Nous pourrions dire que « la formule » du GP ne repose donc pas seulement sur des ingrédients,

mais aussi sur une recette ambitieuse et adaptée au style du « chef », c'est-à-dire, l'organisation qui le propose. Cette idée est présentée de la façon suivante par une experte de ce type de programmes :

> *« Bien sûr que le coaching ou le mentoring ça existait, mais structuré de cette façon-là c'est quand même un élément relativement nouveau. C'est qui est nouveau également c'est de dire « on va faire tourner le diplômé sur des périodes relativement courtes » (…), finalement on a pris en charge son intégration un peu comme un troisième cycle, ça c'est quand même un élément nouveau je trouve (…). Les éléments pris individuellement ne sont pas des éléments très nouveaux, c'est peut-être le fait de les mettre ensemble qui l'est (…). L'international est quand même un élément nouveau (…), l'effet réseau, l'effet promotion »* (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Synthèse de la section III

Nous venons de présenter dans cette section les pratiques qui composent le GP que nous étudions. Pour ce faire, nous avons étudié les principaux domaines de la GRH présents dans la gestion de ce type de programmes. Cela concerne aussi bien des domaines RH classiques, notamment le recrutement, l'intégration, la formation et le développement que des domaines que nous avons appelé transversaux, notamment la socialisation, la GPEC et la gestion du talent.

Au sein du GP étudié nous identifions des pratiques spécifiques de recrutement telles que les centres d'évaluation, dispositif central du processus de sélection. L**'intégration et la formation constituent aussi des composantes capitales du GP, notamment à travers le séminaire d'entrée qui marque le démarrage officiel du programme. Les pratiques de développement RH sont aussi très présentes dans le GP et ont pour objectif de renforcer la progression et le développement des *Graduates* après leur séminaire d'intégration et formation. Concernant les domaines RH transversaux, des pratiques de socialisation organisationnelles sont visibles tout au long du programme. Ce GP inclut aussi des pratiques de gestion du talent, ce qui confirme le statut différent des *Graduates* par rapport à d'autres jeunes diplômés. Cependant, malgré une certaine volonté prospective de l'organisation concernant la gestion de cette population, nous ne pouvons pas considérer que le GP propose des pratiques de GPEC à proprement parler.**

Section IV : Apports, limites et conditions d'un *Graduate Programme*

« *Qui ne veut pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à de nouveaux maux* »

Francis Bacon[1]

Nous allons diviser cette section en trois parties. La première abordera les apports du GP étudié. La deuxième présentera les limites de ce dispositif. Enfin, la troisième sera consacrée à l'étude des conditions organisationnelles qui impactent le fonctionnement de ce type de programmes.

IV.1. Apports du Graduate Programme

Nous allons consacrer cette partie aux apports et limites du GP étudié. Premièrement, le GP suppose avant tout une **solution adaptée au contexte** de plus en plus complexe et incertain des organisations, que nous avons exposé au début du chapitre. En effet, le GP constitue une réponse aux grands enjeux auxquels les organisations doivent faire face, par exemple la mondialisation du marché de recrutement ou *l'hypercompétition* pour les meilleurs candidats. Dans plusieurs secteurs, notamment le secteur bancaire, ces programmes constituent de plus en plus la norme actuelle de gestion des jeunes diplômés, ce qui amène la directrice du recrutement du groupe étudié à l'affirmation suivante : « *C'est la solution, il faut impérativement en lancer des Graduate Programmes partout* ! » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Deuxièmement, la **notoriété des GP sur le marché des jeunes diplômés** est telle, que ces programmes permettent d'apporter une crédibilité aux organisations dépassant non pas seulement le programme lui-même, mais aussi la sphère RH. En effet, pour l'entreprise étudiée, le fait de proposer un GP dans le contexte actuel lui permet de se positionner comme un employeur professionnel et crédible sur ce marché du recrutement et, de façon plus générale, comme une entreprise ayant des plans de développement ambitieux. Pour rappel, un des chefs du projet observé résumait ce point de la façon suivante : *« Ça montre que c'est une*

[1] Essais de morale et de politique, 1597

entreprise crédible, forte, qui a un projet ambitieux en terme de recrutement, donc ambitieux en terme de business » (Chef de projet de l'équipe RH, entretien, juillet 2012).

Ce programme permet donc à l'entreprise **d'attirer les jeunes diplômés nécessaires en quantité et en qualité** pour assurer le développement de l'organisation, et ce, au niveau international. Dans un marché marqué par une pénurie progressive de certaines compétences et profils clés et par un renversement des rapports de force entre les candidats et les entreprises, les GP sont perçus par les meilleurs jeunes diplômés comme « la voie royale » au sein des organisations. Proposer ce type de programmes permet donc aux entreprises de figurer parmi les employeurs de référence sur le marché.

De même, ce programme rend possible pour l'organisation **d'intégrer des profils qu'elle n'arrive pas à attirer par des canaux classiques** de recrutement, notamment des profils spécialement internationaux. Ce point, qui met en avant la puissance de ces programmes sur le marché, est expliqué de la façon suivante par un des managers impliqués dans le projet :

> « *il y a un avantage qui est (…) que ça nous a obligé et permis de recruter des gens différents, des gens qu'on n'aurait pas recruté dans un processus normal, en fait ; on a accepté de prendre le risque de prendre des CV de gens étrangers qui avaient fait de l'histoire et pas de la finance ; ça ne s'est pas toujours bien passé, mais c'est pas mal d'avoir pris ce risque-là à un moment donné* » (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

La meilleure preuve que nous pouvons proposer pour illustrer ce point dans l'entreprise étudiée est la composition même de la première promotion du GP, d'une centaine de personnes. En effet, ce groupe est composé de personnes venant de plus de cinquante Ecoles et Universités différentes dans le monde. De plus, cette promotion compte plus de vingt-cinq nationalités, donc trois quarts des profils non français. Ces chiffres sont inclus dans un des documents officiels du projet de la façon suivante :

> *« 2011 Programme Key figures*
> - *Gender : Male = 63% vs. Female = 37%*
> - *25 Nationalities (77% Non-French)*
> - *55 Schools/universities in the world »*
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2011)

Troisièmement, **la dimension internationale de ce programme** est aussi un atout, que ce soit pour l'entreprise ou pour les *Graduates* eux-mêmes. Pour l'entreprise, ce programme implique l'intégration d'une population internationale et diversifiée capable de contribuer à son développement en dehors de ses frontières. Selon certaines des personnes interviewées, l'expérience internationale et les connaissances linguistiques de ces jeunes ont pu en effet être mises au service de l'entreprise dès leur arrivée. Pour les *Graduates,* le GP est synonyme de missions et de perspectives de carrière internationales, qui sont de plus en plus recherchées par ces jeunes. En effet, cette projection internationale est un des facteurs qui attirent le plus les jeunes diplômés vers ce types de programmes.

Quatrièmement, **« *l'effet promotion* »** (Lacaze et Perrot, 2010) constitue aussi un atout central de ce programme, aussi bien pour les *Graduates* que pour l'entreprise elle-même. Pour ces jeunes, cela suppose une opportunité unique de bâtir, dès leur entrée dans le marché de travail, un large réseau professionnel composé de personnes basées dans diverses lignes métier et régions dans la monde. Pour les acteurs interviewés, cet aspect favorise la création du sentiment d'appartenance de ces jeunes à la communauté *Graduate,* mais aussi à l'entreprise de façon plus large, ce qui a un effet positif sur la fidélisation de cette population. Les initiatives d'animation de ce réseau proposées dans le cadre du programme accélèrent davantage la constitution et le renforcement de cette communauté. Ces idées sont expliquées par deux des praticiens interviewés dans les verbatim ci-dessous :

> « *Il y a un élément intéressant au sein du Graduate Programme qui est cette notion de promotion, de créer tout de suite un groupe de gens qui ont un sentiment d'appartenance qui les rassure quand ils sortent de l'école, et puis créer une sorte d'émulation, car ils se voient, ils évoluent* » (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).
>
> *« L'autre avantage quand vous avez un Graduate Programme centralisé est que les gens se connaissent, et ils vont se connaitre pour les 15 années à venir, dans les 15 à venir ils seront les leaders de l'entreprise, donc ils vont avoir des copains, ils vont faire la fête ensemble, ça c'est vraiment du lien. Il y a un effet de réseau, de « networking » interne, qui est très vertueux ! »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Ce point est non seulement important pour l'entreprise, mais aussi pour les jeunes qui vont rejoindre ce programme et qui voient dans cette *promotion* une source de richesse et de découverte, basée sur la diversité des profils et parcours des *Graduates* dans el programme. Ce point est expliqué ci-dessous par une *Graduate* du programme que nous avons interviewé :

> *« C'est important de connaitre des gens qui font des choses complètement différentes et d'être hors de sa zone de confort et de parler du job des uns des autres pour prendre de la distance par rapport à ce que nous on fait et envisager les choses de manière globale. L'un des pièges est d'être trop dans la bulle, dans son silo et de ne pas voir ce qu'il se passe ailleurs »* (*Graduate* au sein du programme, entretien, Août 2012).

Pour l'entreprise, cet *effet promotion* propre aux GP présente aussi plusieurs avantages. Par exemple, cela lui permet d'accélérer la fluidité des échanges d'information, aspect indispensable dans les industries de service. Ce point a été renforcé par la familiarité de ces *Graduates* avec l'utilisation des nouvelles technologies. D'ailleurs, un manager nous a confié lors d'une réunion que ça lui était déjà arrivé d'avoir des informations plus récentes venant d'un *Graduate* que celles connues par les autres collaborateurs de l'équipe.

Du point de vue de la gestion de cette population, l'*effet promotion* présent dans ces programmes constitue aussi un atout majeur pour les entreprises. En effet, l'existence de cette communauté, habituée à des échanges quotidiens entre ses membres, suppose *de facto* une **animation automatique de cette population.** En effet, l'émergence naturelle de ce type de communautés au sein du GP, élément intrinsèque à ce type de programmes, implique une forte valeur ajoutée pour l'organisation. Ce point est résumé dans le verbatim suivant :

> « *Revenons à la stratégie, ce Graduate Programme, son bénéfice indirect c'est que c'est lui qui crée l'esprit d'équipe. Dans le reste (de recrutements classiques) ce n'est pas le cas. A un moment t'as cette puissance-là. Si tu as un Graduate Programme filière finance tu n'as plus besoin de te demander comment tu animes cette filière. C'est bon, t'as une « promo » de cinquantaine jeunes dans le monde, ils vont se connaitre dix ans, quinze ans. En fait ce dispositif est extrêmement puissant pour ça et les autres (systèmes) ne le font pas. Tu recrutes un stagiaire, il ne se sent pas appartenir à cette promotion, c'est ultrapuissant ! Ce n'est pas qu'un objectif de recrutement, quelque part tu n'as plus*

> *besoin de faire développement de talents, travailler en équipe suffit (…). Reprends la question du coût, tu as beaucoup plus d'impact, tu as une promo de cent personnes, tu as tout le Comité Exécutif qui est là, tu te rends compte de tous les messages que tu peux faire passer ? l'effet de levier que tu as ?,tels que « c'est vous, on compte sur vous »* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Cinquièmement, d'un point de vue organisationnel, le GP peut aussi favoriser la **création de synergies et la rupture de silos**, comme nous l'avons observé dans l'entreprise étudiée. En effet, le projet observé a rassemblé des représentants des différentes régions et lignes métier de la BFI, ce qui constitue une démarche peu courante selon les acteurs interviewés. Effectivement, en faisant travailler ensemble ces différentes personnes, l'entreprise a favorisé l'échange de « meilleures pratiques » internes, dans une volonté de rupture des silos au sein de l'organisation. De même, cela a permis de développer des synergies au sein de ce projet, telles que des économies d'échelle. Le fait d'utiliser un seul prestataire de recrutement pour le programme au niveau mondial, que nous avons déjà présenté, sert d'exemple pour illustrer cette démarche. De façon plus générale, toutes ces initiatives ont permis d'apporter une claire homogénéité et cohérence aux pratiques présentées dans la section précédente.

Pour toutes ces raisons, ce GP suppose pour l'entreprise –à l'image de ses principaux concurrents- une nouvelle logique de gestion des jeunes diplômés répondant à un environnement extrêmement défiant. Concrètement, ces programmes ont permis à l'organisation étudiée de profiter d'une forte notoriété sur le marché des jeunes diplômés internationaux et d'attirer conséquemment des profils qu'elle n'aurait pas pu drainer par d'autres canaux, notamment des profils internationaux. De même, ce programme lui a permis de développer de façon simple et naturelle un *effet promotion* au sein du programme qui a favorisé le développement du réseau professionnel de ces *Graduates* et qui a contribué à renforcer leur sentiment d'appartenance au programme et à l'entreprise. D'un point de vue organisationnel, le GP a contribué à la création de synergies et à la rupture de silos au sein de l'organisation, aspect clé pour ce type d'entreprises multinationales. Tenant compte de tous ces éléments, plusieurs des praticiens interviewés considèrent que le GP devient un sujet de plus en plus critique pour les organisations, ce qui est confirmé par le verbatim suivant :

> *« On ne devrait recruter que par Graduate Programme ! même les stagiaires. Dans un monde compétitif, d'effet d'image, de mobilisation des acteurs, on a besoin de ça »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Tenant compte du fait que ce programme est très récent dans l'entreprise, la fonction RH a tenu à mettre en avant ses bénéfices auprès des principaux interlocuteurs impliqués. Une synthétise des principaux atouts du programme pour les managers, les *Graduates* et l'organisation a été ainsi établi et inclus dans plusieurs documents de communication interne du projet. Cette synthèse (cf. tableau 47) est présentée ci-dessous :

Tableau 47. Bénéfices d'un GP tels que présentés par l'entreprise

For Hiring Managers	For *Graduates*	For the company
« - Hire best Graduate profiles on the market : international, at ease in multicultural environments, having studied in best schools and universities in the world and having the needed language skills. *- Hire Graduates having developed a large and solid international network thanks to initial training seminars* *- Be able to anticipate some key hires in line with future business strategy* *- Take part in a project sponsored by members of the EXCO*	*- Join an international, high-exposure and prestigious programme supported by the Board of the Bank* *- Develop a solid and international internal network throughout the programme* *- Attend an international training seminar with best in-house and external trainers and speakers* *- In addition to an interesting main position/assignment, have access to enriching development elements such as a buddy system, mentoring, transversal assignment, CSR projects and possible rotations* *- Gain a true understanding of the environment and culture of a leading player in the financial industry*	*- Become an international employer of choice thanks to an attractive Graduate offer.* *- Align with competitors on key Graduate practices* *- Welcome best international Graduates on the market that we are unable to attract nowadays due to a « very French » offer.* *- Help develop global strategy thanks to high-level international profiles* *- Strengthen the development of a strong and international Corporate Culture* *- Detect best international talent for the bank »*

(Document de communication interne, extrait, novembre 2011)

IV.2. Limites du Graduate Programme

Nous avons constaté quatre principales limites dans l'application de ce programme. Premièrement, ce programme suppose une gestion spécifique des *Graduates*, ce qui

représente une **« double vitesse »**[1] par rapport à la gestion –plus légère- réservée aux autres jeunes diplômés. En effet, bien que le GP soit plutôt proposé à des profils internationaux cela crée tout de même une gestion parallèle des jeunes diplômés dans l'organisation. En plus de la complexité organisationnelle que cette double gestion implique, elle peut surtout supposer une source de frustration ou de découragement pour les jeunes qui n'arriveraient pas à accéder à ce programme. En effet, ces programmes étant parfois vus comme « la voie royale » d'entrée dans les entreprises pour les meilleurs jeunes diplômés, cela peut démotiver les personnes qui n'arriveraient pas à être recrutées dedans. Cet aspect est expliqué de la façon suivante par une experte de ce type de programmes :

> « *Il y a des entreprises qui disent avoir quand même du mal à le promouvoir trop ce Graduate Programme, parce que celui qui n'a pas été recruté dans le GP dit « bon, ben si je ne suis pas recruté dans le Graduate d'Unilever, je vais aller voir chez Procter. S'ils ne veulent pas de moi, parce que la filière d'élite c'est vraiment celle là, je ne vais pas rentrer chez eux en dehors de la filière d'élite* » (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Pour cette raison, certains GP semblent avoir en France un statut un peu ambigu, qui amène certaines entreprises à « *le communiquer sans le communiquer* » (*Ibid*) dans le but de profiter des atouts du programme sans s'exposer au risque que nous venons de présenter.

Ce point est d'autant plus sensible que l'organisation étudiée, tout comme les principales entreprises françaises, continue à proposer un certain nombre d'initiatives parallèles au GP, notamment des stages, des VIE et des emplois classiques. Si l'harmonisation de cette offre plus traditionnelle avec le GP n'est pas bien orchestrée et communiquée par l'organisation, elle prend le risque de voir l'attractivité de son offre classique se dégrader sur le marché, car elle sera perçue comme étant moins riche que le GP. Cela aurait deux conséquences néfastes pour l'entreprise. Premièrement, elles subiraient une dégradation de leur image employeur et deuxièmement elles trouveraient plus difficile d'attirer et intégrer l'ensemble des profils dont elle a besoin, même ceux moins internationaux, mettant ainsi en danger son développement. Dans cette optique, la mise en place d'un GP peut donc aussi avoir un effet contreproductif en termes d'image employeur vis-à-vis des jeunes diplômés. Le GP doit donc être proposé en

[1] Verbatim du chef de projet de l'équipe RH observée, interview, juillet 2012

harmonie avec l'offre existante des entreprises et expliquer comment les différents éléments s'articulent. Ce problème n'impacte donc pas les quelques entreprises sur le marché qui proposent leur GP à l'ensemble des jeunes diplômés qu'ils recrutent. Nous voyons ici que ces programmes peuvent en effet suivre une logique plus élitiste ou une autre plus « démocratique », comme déjà évoqué précédemment.

Cette « double vitesse » peut aussi supposer un problème supplémentaire au sein de l'organisation. En effet, tenant compte des différents traitements possibles de la population des jeunes diplômés, des tensions pourraient surgir entre des *Graduates* et autres jeunes recrues, notamment à cause du différent traitement qu'ils peuvent avoir. Cela pourrait générer des sentiments de jalousie vis-à-vis des *Graduates* et éventuellement de se refermer au sein de leur communauté, ce qui les déconnecterai partiellement de la vie de l'entreprise, perdant ainsi une partie des bénéfices du programme.

Deuxièmement, ce « *modèle de référence* » (Gilbert, 1994) que constitue le GP nous semble **excessivement rigide** d'un point de vue opérationnel, notamment. Comme nous l'avons vu, ce système a imposé à l'entreprise un calendrier selon lequel les recrutements de *Graduates* se font à peu près un an avant leur arrivée dans l'organisation. En effet, pour une arrivée avant l'été, période la plus répandue de démarrage de ce type de programmes, le processus de recrutement est lancé l'été précédent ou, au plus tard, à la rentrée précédente. Ce système a l'avantage de forcer les entreprises à se projeter dans l'avenir concernant la gestion d'une population indispensable pour elles. Cependant, la grande faiblesse de ce système d'un point de vue opérationnel est le fait que, une fois ce recensement effectué, il n'est pas possible dans un GP de s'adapter au possible besoin de *Graduates* en dehors de la période privilégiée de recrutement. A l'opposé, la gestion traditionnelle de jeunes diplômés en France est plus flexible et a donc tendance à s'adapter aux besoins de l'entreprise et aux évolutions des marchés pendant l'année. Paradoxalement, ce rigide système de GP semble particulièrement en décalage avec la flexibilité et rapidité propre de la BFI et pourtant, comme nous l'expliquions, ils constituent la norme en termes de gestion de jeunes diplômés. L'entreprise étudiée à donc compensé la rigidité de ce programme en proposant son offre traditionnelle en parallèle (notamment des VIE, des stages et des CDI), mais le GP a lui tout seul aurait en effet apporte un manque important de flexibilité à l'organisation.

Troisièmement, certaines **limites** de ce programme sont **propres à son orientation anglo-saxonne.** Nous pensons notamment à une orientation du programme excessivement basée sur la performance des *Graduates*. En effet, certains de ces jeunes reçoivent des primes importantes basées sur leur performance individuelle, ce qui peut favoriser des tensions et des rivalités au sein des entreprises. Ce point suppose d'ailleurs un paradoxe para rapport à un programme qui favorise en parallèle des pratiques de socialisation au sein de ce programme. De même, dans certains de ces programmes sur le marché, les candidats se voient offrir un contrat temporaire de deux ans qui n'est reconduit que pour les plus brillants d'entre eux. Pour cette raison, le GP peut aussi supposer un statut précaire malgré la forte pression à laquelle sont soumis ces jeunes. De façon exceptionnelle sur le marché, cela n'a pas été le cas de l'entreprise étudiée, qui a décidé de proposer un contrat indéterminé et une rémunération comparable à la plupart de ses jeunes diplômés.

Enfin, ces programmes présentent une **lourdeur en termes de gestion** non négligeable pour l'organisation. En effet, tenant compte du large éventail de pratiques et démarches proposées dans le programme observé, que nous avons présentées dans les sections précédentes, nous constatons qu'une gestion réussie d'un GP peut s'avérer assez lourde et coûteuse comparée à d'autres modes de gestion des jeunes diplômés. Ce point nous paraît important, dans la mesure où les entreprises mettant en place ce type de programmes doivent être conscientes de l'investissement qu'une telle initiative implique, spécialement lors de sa phase de lancement. Cependant, tenant compte des apports des programmes que nous venons de présenter, l'investissement initial effectué dans un nouveau GP peut être amorti dans le temps en s'appuyant sur les personnes internes à l'organisation. Cela implique tout de même d'avoir dans l'entreprise les conditions nécessaires pour la mise en place réussie de ce type de programmes. Ce point nous permet de faire la transition avec les conditions organisationnelles nécessaires pour le lancement réussi d'un tel programme, que nous présentons dans la partie suivante.

Nous venons de présenter quatre principales limites dans l'application de ce programme. Premièrement, le GP a créé une « double vitesse » par rapport à la gestion classique des jeunes diplômés, ce qui amène une certaine complexité de gestion et un effet contreproductif en termes d'image employeur. Deuxièmement, le GP suppose un système excessivement rigide de gestion des jeunes diplômés par rapport à une gestion plus traditionnelle en France de cette population. Troisièmement, suivant son

orientation anglo-saxonne, ce programme est excessivement basé sur la performance et la « méritocratie ». Enfin, ces programmes imposent une gestion beaucoup plus lourde que le suivi des jeunes diplômés classique.

IV.3. Conditions organisationnelles propices à la mise en place d' un Graduate Programme

Nous allons aborder dans cette partie les conditions organisationnelles nécessaires pour l'élaboration et la mise en place réussies d'un GP. Pour ce faire, nous allons décrire certains aspects qui ont émergé dans l'entreprise étudiée au long de l'avancement du projet, notamment les principales difficultés observées dans la gestion du projet. Nous espérons que ces facteurs pourront nous permettre d'identifier certaines des conditions organisationnelles qui impactent ces programmes. Dans le but de clarifier au maximum nos propos, nous ferons référence dans cette partie à des GP présents dans d'autres entreprises. Bien que ces comparaisons seront surtout exposées dans la partie du chapitre suivant consacrée à la généralisation de nos résultats, nous pensons que les références présentes dans cette partie permettent déjà d'apportent de la lumière sur les conditions organisationnelles les plus propices à la gestion d'un GP.

Le programme observé a permis à l'entreprise de bénéficier des apports que nous avons présentés plus haut. De plus, il a eu aussi un accueil très positif de la part des *Graduates* sur le marché, ce qui a permis à l'organisation de recevoir plus de cinq mille candidatures pour une centaine de postes proposés dans le programme lors de sa première édition. Ces chiffres sont d'autant plus encourageants que, comme nous l'avons exposé, la conception et mise en place du programme a été faite en quelques mois. Mais alors, quel bilan du programme font les acteurs impliqués après sa première année ?

De façon générale, le programme a laissé un certain sentiment de satisfaction dans l'organisation, lui permettant de profiter, comme nous le disions, de plusieurs des apports du GP. Cependant, avec un œil plus critique, nous avons la sensation que, malgré les efforts entrepris par l'entreprise, il n'y a pas eu une compréhension profonde de la part de toutes les parties prenantes du concept même de GP et de sa raison d'être pour l'entreprise. Autrement dit, nous pouvons dire que la nouvelle logique qu'implique la gestion des jeunes diplômés à travers un GP n'a pas été complètement intégrée ou profondément adoptée au sein de l'organisation. En effet, certains soupçons et doutes que nous avions sur le sujet se sont

concrétisés au fur et à mesure que le projet avançait. Nous avons d'ailleurs pu en discuter et les confirmer avec les praticiens interviewés dans le cadre de cette thèse.

Prenons comme exemple la gouvernance du projet, et plus concrètement les comités de pilotage de ce projet. Une observation superficielle du déroulement du projet aurait pu donner l'impression que les décisions de cette instance étaient adoptées dans les équipes impliquées sans des questionnements particuliers. En effet, lors de ces comités, les différents membres, incluant les sponsors, semblaient partager les avis sur les points discutés et validés. Ils s'engageaient ainsi à relayer ces informations aux lignes métier et aux régions qu'ils représentaient. Cependant, au fur et à mesure que le projet avançait, nous observions que l'équipe RH devait gérer de plus en plus de problèmes dans la mise en place du programme et qu'elle devait donc remonter aussi de plus en plus l'alertes aux sponsors. Ces alertes étaient principalement basées sur le non-respect des engagements de certains acteurs impliqués. Par exemple, l'équipe RH a d'abord commencé à recevoir par exemple des demandes de certaines équipes pour annuler des postes dans le programme à cause de raisons budgétaires, parfois même après que le processus de recrutement externe ait été lancé. Pour répondre à ces demandes, le comité de pilotage, représentant donc la Direction de la BFI, a confirmé de la façon suivante l'importance de maintenir tous les postes prévus dans le programme :

> « T*he programme will maintain its initial engagements in order to:*
>
> - *avoid having other areas make similar requests,*
> - *preserve the employer image vis-à-vis candidates who have already applied*
> - *safeguard the international scope of the Graduate Programme as one of the main goals of the project is to develop our image to foreign students* »
>
> (Présentation au comité de pilotage, extrait, novembre 2010).

D'autres difficultés, comme l'identification du futur manager de certains *Graduates* ou des personnes qui devaient représenter certaines des équipes lors des centres d'évaluation sont devenues de plus en plus courantes au fur et à mesure que le projet avançait. De même, certaines régions impliquées ont commencé à demander des spécificités dans le GP qui n'étaient pertinentes que pour elles, et non pas pour l'ensemble de parties prenantes, ce qui aurait brisé l'homogénéité recherchée au sein du programme.

Le comité de pilotage, présidé par les sponsors, ont répondu de la même façon à tous ces types de questionnement : demandant aux différentes parties prenantes le respect des engagements pris lors du lancement du programme. Cependant, ces consignes n'ont pas toujours eu l'impact souhaité et plusieurs acteurs ont continué à ne pas respecter certaines de leurs obligations. Par exemple, nous avons observé des managers qui refusaient de fournir la fiche de poste pour une position dans le programme ou qui ne validaient aucun des candidats qui leur étaient proposés malgré leur qualité et leur pertinence. Certaines équipes ont même envisagé de lancer un GP parallèle à celui de la BFI concernant seulement un département spécifique ou un pays concret.

Ce type de réactions ont obligé les sponsors et l'équipe RH à faire appel au soutien du Comité Exécutif de la BFI pour imposer certaines règles obligatoires à respecter dans le cadre du GP. Ces règles avaient pour objectif de rappeler le soutien au programme et efforts attendus des différentes parties prenantes impliquées. A titre d'exemple nous reproduisons une de ces règles ci-dessous :

« *Rule # 3: Commitment of top management and Excos:*

- *This programme is the sole Graduate Programme within the company*
- *It is spread worldwide and covers at least our 6 main businesses in each of our regions, including France*
- *Diversity and quality of our recruitments is an objective*
- *A minimum volume of 100 recruitment basis is required* »

(Présentation au comité de pilotage, extrait, juin 2011)

Ces consignes du Comité Exécutif ont permis de mieux avancer dans le projet les semaines suivant leur annonce. Cependant, des démarches allant à l'encontre des objectifs du projet ont à nouveau émergé. En effet, certains managers, même parfois d'un rang hiérarchique élevé, ont continué à ne pas respecter certaines de leurs obligations dans le projet. Nous avons même observé de progressif désengagement de certains membres du comité de pilotage, qui étaient de moins en moins présents à ces comités et qui ne relayaient pas systématiquement les décisions clés à leurs lignes. Bien qu'étant une minorité de ce comité, cela nous semble tout de même très représentatif, tenant compte du fait que cette instance avait pour mission de représenter la Direction dans ce projet.

Nous avons aussi identifié la présence de managers intermédiaires avec une vision trop « *courtermiste* » du sujet qui n'était pas prêts à faire les investissements nécessaires pour la mise en place réussie d'un tel programme. D'un point de vue superficiel, ces managers semblaient respecter les consignes de la Direction sur le programme, mais dans les faits, ils ne prenaient pas les décisions nécessaires pour que ce programme se mette véritablement en place. Par exemple, nous avons observé des membres d'équipes impliqués assister aux épreuves de recrutement, mais sans être vraiment convaincus, ce qui a abouti au rejet de tous les candidats proposés, pourtant réunissant toutes les caractéristiques demandées. Des membres de l'équipe RH nous ont même confié que dans certains cas, la décision de ne valider aucun des candidats proposés semblait même avoir été prise avant que les équipes rencontrent les jeunes sélectionnés.

D'autres managers nous confient que, tout en accordant de l'importance au GP, le déploiement de ces programmes n'est pas compatible avec leurs obligations de développement de leurs activités. Ce point est résumé dans le verbatim ci-dessous d'un des managers interviewés :

> « *Ça va être extrêmement compliqué dans l'environnement aujourd'hui (…) d'arriver à trouver les temps et les ressources pour continuer à gérer des problématiques importantes comme le Graduate Programme ou le recrutement alors même qu'il y a le feu partout, donc je pense qu'il y a un moment où on le met de côté et on se concentre sur autre chose et après on verra ce que ça donne, on ne peut pas tout couper, mais il faut être réaliste et je pense que dans le contexte actuel, le question du Graduate Programme est secondaire* » (Expert en financements, entretien, juin 2012).

De plus, nous avons parfois observé aussi certaines divergences d'opinion entre des dirigeants et des managers intermédiaires concernant certains aspects du programme, ce qui complexifiait encore plus la fluidité du projet. Par exemple, les sponsors du projet pensaient que la maîtrise de la langue française n'était pas obligatoire pour des postes dans le programme basés en France, argumentant que la langue de travail de la BFI était l'anglais. De même, ils proposaient qu'une partie des candidats recrutés soient issus de formations non financières, par exemple de formations plus littéraires. Or, certains managers directs de ces *Graduates* trouvaient important que les candidats parlent français pour assurer une intégration

réussie. De même, ils cherchaient davantage des profils avec des études et de l'expérience bancaire.

Parfois c'étaient même des professionnels RH des lignes métier impliquées dans le programme qui ne faisaient pas preuve de soutien ou de pro activité dans le processus, ce qui a aussi ralenti et complexifié la mise en place du programme. En effet, certains de ces acteurs RH disaient être trop occupés avec d'autres sujets pour pouvoir contribuer de façon satisfaisante à la mise en place de ce GP, ce qui montre à nouveau un manque de cohésion interne autour des objectifs du programme.

Comme nous le voyons, il semble y avoir des divergences au sein de l'organisation quant au besoin et aux modalités de mise en place d'un tel programme, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Pourtant, comme nous l'avons présenté, ce projet avait été validé par le Comité Exécutif de la BFI et des dirigeants appartenant aux régions et départements concernés avaient été identifiés pour soutenir le déploiement du programme. Mais alors, quelles sont les raisons qui permettent d'expliquer ce décalage entre les objectifs validés et la réalité observée?

Le premier facteur identifié est un **manque de conviction profonde de la Direction** de la BFI concernant la mise en place de ce programme. Effectivement, nous pensons que si l'ensemble des dirigeants de cet établissement avait été absolument convaincue du déploiement de ce GP, les divers freins, demandes et actions allant contre les intérêts du programme que nous avons présenté n'auraient pas eu lieu dans l'organisation. Ce manque de conviction de la Direction s'explique selon nous par une absence de réalisme concernant le contexte de gestion des jeunes diplômés et par un manque de compréhension réelle du concept même de GP. Nous expliquons maintenant chacune d'entre elles.

Tout d'abord, le manque de conviction concernant le programme se base sur un **manque de réalisme** des dirigeants de cette BFI **concernant le contexte** impactant de gestion des jeunes diplômés. En effet, plusieurs praticiens interviewés pensent que les dirigeants de cette organisation n'ont pas suffisamment intégré les mutations actuelles de l'environnement des BFI, notamment en ce qui concerne la gestion de cette population. En effet, ces dirigeants se reposent sur des démarches d'attraction et d'intégration des futurs employés qui semblent en

décalage avec le marché actuel de recrutement et les nouveaux enjeux qu'il impose. Ce point est résumé dans les propos suivants d'un sponsor du projet :

> « *On a vécu dans un monde de riches où les gens venaient spontanément vers nous (…). On a monté nos franchises en allant taper dans nos bassins de recrutement naturels (…). Finalement il n'y avait pas une prise de conscience, en dehors de la RH, qu'on allait un peu dans le mur, que le potentiel allait se réduire et que le champ des possibles pour ces candidats allait s'ouvrir largement ; on a vécu une illusion qu'on allait pouvoir continuer comme on a toujours continué. C'est une des faiblesses du top management de cette entreprise : de ne pas se rendre compte que le monde a changé, que le monde change* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Ce sponsor souligne aussi les horizons temporels très différents de la BFI et du GP, ce qui explique en partie la difficulté des dirigeants de cette BFI à intégrer les spécificités du contexte actuel. En effet, les GP demandent aux entreprises qui les mettent en place une vision et une orientation à long terme, temporalité qui est moins courante dans les BFI. Le sponsor développe ce point dans les propos suivants :

> « *On est dans un monde (la BFI) qui est dans l'instant. Là (dans le GP) on est sur des dynamiques de projet, sur de la démographie, ce sont des cycles beaucoup plus longs. On ne se rend pas compte que le recrutement que nous avons maintenant c'est la dynamique d'il y a cinq ans et que ce qu'on doit recruter maintenant ce sont des managers qui vont s'inscrire dans l'environnement concurrentiel et économique qui va être celui de dans cinq ou dix ans et je pense que nos dirigeants ne sont pas totalement câblés là-dessus* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Nous avons l'impression que les alertes soulevées par la fonction RH concernant la pénurie croissante des profils et le manque d'attractivité de la BFI et de son offre ont été entendues par la Direction, ce qui explique leur validation du GP. Cependant, avec le recul que nous avons maintenant sur le sujet, nous pensons que ces sujets n'ont pas été profondément réfléchis et intégrés, ce qui explique au moins en partie la situation que nous observons. Cela nous amène à identifier un deuxième facteur d'explication de cette situation : un manque de compréhension réelle du concept de GP de la part des décideurs au sein de cette organisation.

Le manque de conviction concernant le programme que nous avons identifié se base en effet aussi sur une absence **de véritable compréhension du concept même de *Graduate Programme*** de la part de la Direction de la BFI. Comme nous l'avons présenté, les principaux aspects de la proposition de l'équipe RH avaient été adoptés par le Comité Exécutif dans le but de permettre à l'entreprise de se positionner comme un employeur de référence sur le marché. Cependant, basés sur notre longue période d'observation sur le terrain, nous avons l'impression que ce projet a été validé plus en suivant des logiques de « rationalité mimétique » (De Montmorillon, 1999) qu'à cause d'une compréhension profonde et une véritable intégration des raisons expliquant le besoin de mise en place du projet. En effet, nous avons l'impression que la Direction de cette BFI s'est surtout centrée sur le fait que l'ensemble de ses concurrents proposaient ce type de programmes et que pour cette raison il était nécessaire d'en lancer un aussi. En se centrant sur ce constant, les raisons qui expliquent ce besoin ont été mal comprises et les obligations d'une entreprise dans le mise en place d'un tel programme ont été sous-estimées. Cela explique en partie un soutien finalement limité des dirigeants dans la mise en place d'un tel programme et donc les difficultés auxquelles la fonction RH a du faire face. La directrice du recrutement, largement impliquée dans ce projet, explique ces aspects de la façon suivante :

> *« Le Graduate Programme devrait être de la stratégie, (…) mais c'est un gimmick, ce n'est pas la stratégie, c'est plus vu comme du projet « plus plus », car les concurrents le font. (…). Le top management n'a pas compris que ce n'était pas un projet. Ils n'ont pas compris au fond du fond* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Dans cette optique, nous avons l'impression qu'au long du projet nous assistons à des validations ponctuelles d'aspects spécifiques du programme, presque déconnectées entre elles, plutôt qu'à une suite de mesures qui permettent l'adoption d'une nouvelle logique globale de gestion des jeunes diplômes à travers ce programme. En effet, l'ambitieux objectif de rebâtir l'ensemble des politiques de gestion de jeunes diplômés de cette BFI au niveau mondial autour d'un nouveau produit phare comme le GP ne semble pas avoir été rempli car les logiques profondes liées à ce programme d'ont pas été véritablement intégrées par l'organisation. Cela aurait impliqué non seulement une vraie conviction lors du lancement du programme, mais aussi une conception à long terme de l'investissement nécessaire sur ce type de programme. C'est ainsi que l'organisation pourrait commencer à cueillir les fruits d'efforts

durables appliqués à ce type de programmes. Ce point est présenté de la façon suivante par un des managers interviewés :

> *« après c'est aussi une question de volonté managériale au niveau supérieur pour imposer le truc, parce que après c'est vrai qu'il faut faire l'investissement pendant quelques années, le temps que ces Graduates puissent progresser dans la hiérarchie, qu'ils deviennent eux même managers, et à ce moment là ça deviendra facile par ce qu'on les demandera juste de reconduire un système dont ils ont bénéficié et ça viendra naturellement »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Cette même idée du besoin de comprendre le GP comme un investissement nécessaire pour l'organisation est aussi reprise par un autre des dirigeants interviewés :

> *« Je ne sais pas quel est le délais, mais c'est un investissement, c'est évident, mais c'est d'autant plus important si c'est un investissement que un, on le fasse bien et deux ensuite on s'assure que la gestion de l'investissement soit bien faite » (c'est-à-dire ceux sur lesquels on a investi et ça n'a pas marché on s'en débarrasse assez vite et qu'en revanche ceux où on a investi et ça marche, on fasse tout pour les garder évidemment) »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Cela n'a pas empêché à un certain nombre de managers d'être profondément convaincus par ce programme et d'apporter une aide précieuse au lancement et déploiement du GP. Cependant, et malgré le discours officiel, le manque de soutien de certaines parties prenantes, incluant certains membres de la Direction a empêché à l'organisation d'avoir une approche complètement uniforme et profondément convainque sur l'utilité de ce programme pour l'entreprise. Ce constat permet donc d'expliquer une partie des dysfonctionnements observés.

En nous basant sur ce constat, nous identifiions donc une première condition indispensable à la mise en place réussie d'un tel programme : la conviction profonde de l'utilisation d'un GP, basée sur une compréhension fine de son contexte d'émergence et du fonctionnement du programme lui-même. Comme déjà évoqué plus haut dans la thèse, contexte et programme sont en effet intimement liés dans la mesure où le dernier constitue une réponse riche et adaptée au premier.

Le deuxième facteur qui permet d'expliquer la situation présentée est un certain **décalage culturel entre l'entreprise et le GP**. En effet, une proximité culturelle entre l'organisation et le programme semble s'imposer comme une condition clé de réussite dans sa mise en place. Selon nous, cette réussite tourne autour d'une dimension clé citée par des acteurs impliqués et souvent présente au sein des entreprises de référence en termes de GP : une forte sensibilité RH.

Cette sensibilité se traduit par une implication de l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise dans les sujets RH, en commençant bien entendu par la Direction. Elle se traduit aussi par une vision à long terme et intégrée des problématiques RH traitées et par des approches favorisant la diversité de profils au sein de l'entreprise. Nous expliquons maintenant chacun de ces aspects.

Le premier aspect culturel impactant la gestion de ces programmes est donc l'**implication de l'ensemble de l'entreprise dans des sujets RH**. Cet aspect est particulièrement présent dans plusieurs BFI sur le marché, notamment anglo-saxonnes, selon des praticiens interviewés.

Comme nous l'avons présenté plus haut dans ce chapitre, la fonction RH a joué un rôle absolument central dans ce projet. Cependant, il semble important selon plusieurs praticiens que les équipes RH comprennent qu'ils ont besoin de l'ensemble de l'organisation pour que ces sujets soient soutenus et relayés de la meilleure façon possible. En effet, tenant compte de la complexité des sujets concernés et de leur dimension international, il est indispensable que la fonction RH comprenne l'importance d'« ouvrir la RH » à l'ensemble de l'organisation. Ce point est développé ci-dessous par un des sponsors du projet :

> « *La « RH partenaire » est un acteur important, mais elle ne peut pas porter ces enjeux toute seule. C'est pour ça qu'on a besoin de relais à tous les niveaux, y compris au niveau du top management* » (Sponsor du projet, entretien, août 2012).

Tout en rappelant le rôle clé de la fonction RH, ce sponsor du projet va plus loin, en soulignant l'importance que des acteurs « non RH » contribuent au développement de ces activités au sein de l'organisation :

> *« Au-delà de la RH partenaire chaque manager doit se sentir investi et porteur d'une parole RH. Chaque manager doit se sentir investi de ses responsabilités en tant que porteur d'une parole RH ; c'est fondamental et il faut que l'évaluation de la performance tienne compte du rôle qu'un manager joue ou pas en matière RH. C'est pour cela qu'il ne faut pas remplacer la fonction RH, mais il faut que chaque manager se sente porteur d'un message (RH) »* (Sponsor du projet, entretien, juillet 2012).

L'implication des différentes parties prenantes dans les problématiques RH, notamment des managers, est aussi mise en avant par un manager impliqué dans le programme. Selon lui, cet aspect n'est pourtant pas particulièrement naturel pour l'organisation. Ce point est développé de la façon suivante :

> *« C'est de ne pas laisser à la RH la exclusivité de la RH et ça beaucoup de managers ont du mal à s'en occuper et à comprendre. Dans le Graduate Programme c'est un peu la même chose : C'est un sujet qui a été porté par la RH, ce qui est très bien et ce qui est normal, mais il n'y a pas assez de managers qui se le sont approprié. Je pense que c'est aussi du au fait que le truc est jeune et que beaucoup de managers ne sont pas passés pas là, hein ? il faudrait essayer de trouver (…) des gens qui ont du faire des Graduate Programmes dans des banques étrangères, il faudrait les capter dans ce programme pour qu'ils participent et que de proche en proche ils fassent la promotion »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Comme nous le voyons, cette personne met en avant l'importance d'avoir dans l'organisation des managers qui aient été *Graduates* eux-mêmes dans d'autres institutions dans le but de contribuer à l'installation de ce nouveau système au sein de l'entreprise étudiée. Ce même point est évoqué par un des sponsors du projet, qui confirme l'intérêt de faire travailler ensemble des collaborateurs de l'entreprise avec d'autres professionnels ayant fait partie de GP dans d'autres entreprises. Cette idée est expliquée ainsi :

> *« J'ai pas mal cru pendant longtemps à l'effet positif des arrivées des profils « type JP Morgan » et autres univers qui ont déjà vécu ce genre d'approches plus ouvert, plus collégial, plus international et je continue à croire que plus on mixera avec des profils venant de l'extérieur, plus on importera chez nous ce genre d'approche, mais ça prend du temps »* (Sponsor du projet, entretien, juillet 2012).

Selon une des personnes interviewées, ce besoin de développement de la sensibilité RH de l'organisation s'explique en partie par le fait que ça n'est pas quelque chose de particulièrement valorisé par rapport à la culture de l'entreprise. Il présente ce point de la façon suivante :

> *« Il n'y a pas un grand sentiment managérial RH dans cette maison. Les RH c'est quand même considéré comme (…) une fonction à part. Quand on entend y compris les dirigeants de haut niveau (dire) « un manager c'est avant tout un « sales » »… Qu'est ce qu'on demande aux managers aujourd'hui ? C'est de produire, c'est de voir des clients ; gérer leurs équipes ce n'est pas leur première priorité. Dans les objectifs ce n'est jamais la première priorité d'un manager »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

A l'opposé, dans d'autres entreprises cette sensibilité semble être plus développée, ce qui favorise l'arrivée de ce type de programmes. Un des dirigeants interviewés partage en effet avec nous que la Direction Générale de l'ancienne BFI américaine dans laquelle il travaillait s'impliquait directement dans certaines démarches RH qu'elle considérait importantes, par exemple concernant le recrutement : « *Dans mon ancienne maison ce sont soit le président de l'entreprise soit le patron de la BFI qui va lui-même « pitcher » à Harvard ou autres écoles* » (Responsable M&A, entretien, septembre 2012). Cette contribution attendue des différentes parties prenantes est d'ailleurs formalisée dans ces entreprises, ce qui permet non seulement de favoriser sa généralisation, mais aussi de sécuriser l'investissement que ce types d'efforts internes constituent. Ce point est développé dans le verbatim suivant en exposant comment ces sujets sont traités dans une BFI anglo-saxonne concurrente :

> *« Chez Goldman Sachs un « Partner MD » (dirigeant) est censé passer 25% de son temps à recruter. Ils ne le feront pas, il feront 15-20%, mais ils passeront une demi-journée par semaine à recruter, à vendre l'entreprise à des étudiants, à des Graduates, en animant des formations dans le séminaire Graduate Programme, et ça c'est un effet vertueux évidemment, car l'effet démultiplicateur sur une heure investie est énorme »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

En plus de la dynamique culturelle et historique qui favorise ces démarches dans certaines entreprises, nous constatons que cette contribution des différents niveaux hiérarchiques aux sujets exposés est aussi soutenue par le système d'évaluation et rémunération de ces organisations. En effet, dans le but d'encourager ces démarches, ces entreprises intègrent formalisent ces initiatives en tant qu'obligations des parties impliquées. Cette idée est développée dans le verbatim ci-dessous d'un des dirigeants interviewés :

> *« Il faut que ça fasse partie de leurs objectifs de passer du temps sur le recrutement, ou sur la formation et ça je pense que c'est un vrai sujet. Nous, je ne pense pas que cela apparaisse dans les « job descriptions » ou objectifs de performance (…). Dans mon ancienne maison, sans qu'on leur demande, ils leur mettent sans qu'on leur demande car pour eux c'est naturel que c'est important, la question est : est ce qu'on est prêts à payer pour ça ou pas ?(…) moi je suis prêt à payer moins quelqu'un que ne le fait pas, la cohérence elle parle de là. Si vous ne dites pas aux gens que ça fait partie de leur job et que c'est grave s'ils ne le font pas, ils ne le feront pas »* (*Ibid*).

Comme nous le voyons, dans les entreprises qui en ont l'habitude, cette sensibilité RH nécessaire au succès d'un GP est souvent encouragée par des raisons culturelles ou historiques. Cependant, en plus d'une certaine conviction concernant ces démarches, nous observons qu'elles sont aussi gérées en s'appuyant sur les systèmes d'évaluation et rémunération de ces institutions. Nous retrouvons encore ici le rôle très central de la performance et la rémunération dans ce type de gestion anglo-saxonne.

Le deuxième aspect culturel impactant la gestion de ces programmes est la **vision intégrée et à long terme des problématiques RH**. Cet aspect est aussi très souvent présent dans les BFI de référence sur le marché d'après des acteurs interviewés. Cette vision du GP est expliquée dans le verbatim suivant d'un des dirigeants interviewés :

> « *La Direction Général doit un, dire qu'on ne recrute que via un GP et s'y tenir. Ça prend du temps car évidemment entre le moment où les gens sont GP et arrivent à un niveau où ils peuvent commencer à être sélectionnées par la DG pour tel ou tel job, ça prend 10 ans, évidemment, comme on commence tard, voilà, mais il y a un moment où ce n'est plus un sujet* » (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Cependant, cela ne paraît pas être le cas dans l'entreprise étudiée. En effet, les sujets RH semblent être traités, au moins parfois, avec une vision plus à court terme et avec une approche « désintégrée », c'est-à-dire, impliquant une certaine déconnexion en termes de domaines RH ou en termes de parties prenantes. Selon la directrice du recrutement de ce groupe bancaire, ces dysfonctionnements semblent d'ailleurs être partagés par l'ensemble de banques françaises sur le marché. Ces différents points sont synthétisés dans le verbatim ci-dessous :

> *« En fait, comme on n'est pas organisés dans un processus intégré, et dans une organisation intégrée, ça ne peut pas marcher. Tu vois il faut se battre (…). On est aussi challengés parce qu'on est totalement désorganisés. C'est que voulait proposer l'ancienne DRH de la BFI, d'avoir une vraie stratégie RH et que les choses soient articulées, mais ça, c'est la banque en France »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Cela nous renvoie à un phénomène que nous avons observé pendant la mise en place du projet : une fois que le « *Graduate Training Seminar* » était terminé, ces jeunes étaient suivis par des gestionnaires de carrière classiques au sein de l'organisation, ce qui montre une vision pas suffisamment à long terme du programme, mais aussi l'organisation cloisonnée de ces éléments RH. Ce point est souligné dans le verbatim ci-dessous :

> *« Derrière il faut les suivre, parce qu'aujourd'hui la limite c'est ça. Tout d'un coup tu as eu cinq semaines de formation, tu as vu le Comité Exécutif et après tu retournes à ton anonymat, tu ne vois même pas ton HR, tu n'es pas suivi* » (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

La dimension temporaire est aussi un aspect clé dans ce type de programmes. En effet, tenant compte de la lourdeur de gestion qu'impliquent ces programmes, surtout lors de leur lancement, il est important qu'il y ait une volonté de l'entreprise de pérenniser ce type de programmes pour qu'ils puissent véritablement apporter de la valeur à l'organisation. Tenant compte du fait que cette démarche est nouvelle dans l'organisation étudiée, la Direction devrait jouer un rôle clé dans la mise en place et le maintien de ce GP. Ce point est présenté ainsi par un des managers impliqués :

> *« il faut qu'ils (la Direction) s'impliquent pour vendre le concept, éventuellement qu'ils l'imposent, même si l'imposer veut dire que tu n'as pas réussi à convaincre, mais à un moment donné il faut être réalistes, mais surtout derrière il faut qu'ils arrivent à s'impliquer dans la durée et donc donner les moyens. Par exemple aux RH, il faudrait qu'il y ait un gestionnaire de cadres qui soit dédié à la gestion de ces gens-là, parce que si on ne veut pas qu'ils soient gérés comme la masse, il n'y a pas de secrets, il faut qu'il y ait une personne qui s'en charge et maintenir la continuité »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Il nous parait important de préciser que cette orientation long terme du programme n'est pas incompatible avec les urgences à court terme des activités. Cependant, il faut aussi éviter de ne suivre que ces dernières. En

> *« Il y a des objectifs économiques à court terme qu'il faut atteindre, mais c'est justement le job d'une Direction Générale de faire en sorte que les gens à la fois gèrent le court terme et ne perdent pas des yeux l'exécution stratégique globale, c'est évident : et ce n'est pas car quelqu'un va passer une demi journée par semestre à recrutement sur les campus qu'il met en péril son exécution stratégique »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Un des acteurs interviewés met en avant aussi que la propre fonction RH contribue à ce manque de projection dans l'avenir concernant la gestion de ces *Graduates*. Les propos ci-dessous résument ce point :

> « *T'as aussi la RH qui est responsable de ça, parce que le DRH il ne fait pas ce travail de « workforce planning », il est dans la gestion courtermiste des gens, il ne dit pas « bon alors c'est quoi ta stratégie ? qu'est-ce que t'as comme ressources ? » mais je suis désolée, c'est le rôle de conseil de stratégie du DHR. Et après il devrait se dire « sur les jeunes, comment on va faire » »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Le troisième aspect culturel impactant la gestion de ces programmes est basé sur des **démarches favorisant la diversité de profils** au sein de l'entreprise. Bien que cela ait été le cas dans la première promotion du GP, tel que nous l'avons déjà présenté, le recrutement de

profils diverses n'est pas encore la norme dans cette entreprise. Ce point est présenté de la façon suivante par un des dirigeants interviewés :

> *« Nous avons besoin d'internationaliser encore fortement les structures de direction, ça avance, mais pas énormément, (…) ça bouge plus, c'est logique, au niveau du management intermédiaire, tant mieux, maintenant il faut que ça continue »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Pour un des managers interviewés, cet aspect concerne non seulement l'entreprise étudiée, mais l'ensemble d'entreprises françaises, dans la mesure où cela repose sur des aspects culturels propres aux entreprises de l'Hexagone. Ce point est développé par ce manager ci-dessous :

> *« Dans les « business lines » de financement ou de marché, où il y a un sous-jacent technique qui est fort, le problème qu'on voit est que les français qui sortent des grandes écoles d'ingénieurs sont immédiatement opérationnels ; tu leur demandes de faire un modèle financier, l'heure d'après c'est fait, c'est carré, c'est propre, c'est impeccable. L'anglais qui a fait des études de linguistique, il ne sait pas se servir d'Excel, dont t'as un investissement important à faire, en fait ces gens seront meilleurs plus tard, commercialement ou en management, car ils auront cette fibre humaine, humaniste, qui leur permette d'avoir une autre perception, mais la réalité c'est que les deux premières années ils sont moins bons, c'est pour ça que pour le manager de proximité c'est compliqué, pour s'insérer dans l'équipe s'est compliqué, par ce qu'ils sont différents, ils n'ont pas la même logique (…) même pour lui, c'est très difficile à vivre d'être celui à qui il faut expliquer les choses deux fois… »* (COO du département *Global Finance*, entretien, septembre 2012).

Certains praticiens interviewés nous rappellent que, à l'opposée, certaines entreprises d'orientation plus anglo-saxonne ont tendance à porter moins d'importance au diplôme de la personne et plus à son profil et ses compétences. D'ailleurs, comme nous l'avions vu plus haut dans ce chapitre, le GP de l'entreprise a bâti un processus de recrutement basé sur les compétences, suivant ainsi la logique dominante sur le marché.

Dans cette conception, la diversité n'est pas un but en soi pour une entreprise, mais le moyen de lui permettre de rendre possible des objectifs de développement international grâce à l'arrivée des profils nécessaires pour cela. Le responsable mondial du département M&A nous l'explique ainsi :

> *« Cette prise en compte de bases de talents plus larges qu'on fait passer dans le Graduate Programme est source de plus de diversité et donc « businesswise » de plus d'opportunités commerciales à moyen terme et notamment à l'international ; c'est ça qui explique l'intérêt de la chose »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Comme nous « *il y a aussi un aspect culturel, nous avons beaucoup de managers qui défendent le « status quo ». Un des grands problèmes est le manque de diversité des équipes dirigeantes* » (Responsable de l'image employeur de l'entreprise, entretien, juillet 2012). Selon cette personne, il existe quatre types de diversité auxquelles toute entreprise doit porter attention : la diversité de genre, qui est celle sur laquelle les entreprises se concentrent le plus, la diversité culturelle des collaborateurs, la diversité de parcours et la diversité générationnelle, de plus en plus présente dans les organisations.

Nous venons de présenter une deuxième **condition indispensable à la mise en place réussie de tout GP : le besoin de proximité culturelle entre ce programme et l'organisation le mettant en place, notamment concernant son degré de sensibilité aux sujets RH.** Nous pensons plus concrètement à l'implication de l'ensemble de l'entreprise dans les sujets RH, à une vision intégrée et à long terme des problématiques RH, menée par une fonction RH professionnalisée et à des approches favorisant la diversité de profils dans l'organisation. Cette conception des sujets RH semble présente dans certaines BFI sur le marché selon certains praticiens, surtout des institutions anglo-saxonnes. Cependant, cela ne semble pas être le cas de l'entreprise étudiée. L'écart entre un modèle anglo-saxon plus présent sur le marché et celui étudié est développé dans le verbatim suivant :

> *« Dans mon ancienne BFI (anglo-saxonne) c'était de l'ADN, impossible à changer, si tu voulais le changer, c'était impossible (...) ça dépasse le cadre du Graduate Programme. Si c'est pour le remettre en cause chaque année, vous n'allez nulle part, en fin « stop and go » ce n'est pas une stratégie quoi, et les gens qui promeuvent les choses se fatiguent. Moi je n'ai pas envie chaque année de devoir me battre pour qu'il*

> *y ait un Graduate Programme, des 360°, des grilles de salaire… je ne ferai pas ça pendant longtemps : soit on pérennise, soit on fait autre chose. Je pense que ça c'est très structurant, ce n'est pas facile car ce sont des choix très structurants qu'il faut faire. Forcément il y aura de gens que ne se retrouveront pas pour mais quelqu'un doit prendre une décision et comme ça ce ne sera plus challengé, et cette organisation est très mauvaise pour ça »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Ce témoignage met en avant un certain décalage culturel entre l'organisation et le programme qu'elle met en place. Ce serait illusoire de penser qu'il est possible de changer radicalement la culture d'une entreprise et, de toute façon, comme le dit ce même dirigeant « *il ne faut pas essayer d'émuler complètement, toutes les cultures sont un peu différentes* » (Ibid). Cependant, il semble important de souligner qu'une organisation souhaitant mettre ne place un GP avec succès doit être prête à faire les **efforts nécessaires pour qu'il existe une cohérence culturelle** entre ces programmes et sa façon de fonctionner. Dans les termes de ce dirigeant, « *il faut seulement decider de continuer à jouer le jeu, parce que ça fonctionne bien et parce que nous sommes convaincus. Ce n'est pas une conviction très difficile, ce n'est pas comme si on inventait des choses* » (Ibid).

Comme conclusion, d'après notre recherche, la mise en place réussie d'un GP nécessite la présence de deux principales conditions organisationnelles : une conviction profonde de la Direction de l'entreprise dans la mise en place d'un tel programme et une proximité (ou au moins une cohérence) culturelle entre ce programme et l'organisation le mettant en place.

D'après les acteurs interviewés, ces divers éléments se trouvent de façon plus naturelle dans des entreprises anglo-saxonnes. Dans ces organisations, la fonction RH compte souvent avec plus de crédibilité que dans d'autres cultures, ce qui est confirmé par le verbatim suivant :

> *« C'est la vraie différence entre les anglo-saxons et nous, c'est que les anglo-saxons, ils ont une vraie culture RH, c'est des professionnels de la RH, pas nous (…). La RH c'est vue comme un vrai métier professionnel, ils ne challengent pas la RH, car ils font du vrai « workforce planning », tout est intégré. (…) t'as une politique très structurée, qui a un*

> *sens, qui est déclinée de la stratégie »* (Directrice du recrutement, entretien, juillet 2012).

Dans l'entreprise étudiée, ces deux conditions n'étaient pas systématiquement présentes pendant notre étude. Cela n'empêche pas le fait que certaines parties prenantes aient contribué de façon significative au projet et que le programme ait permis à l'organisation de bénéficier de certains apports de ces programmes, mais nous signalons un manque de conviction profonde au niveau institutionnel quant à l'utilité et au fonctionnement de ce type de programmes.

Nous avons donc identifié plusieurs conditions organisationnelles clés à la mise en place réussie d'un GP, bien qu'elles ne se trouvent pas dans l'entreprise étudiée. Ou plutôt, car elles ne se trouvent pas dans l'entreprise étudiée. En effet, **c'est l'analyse des freins et problèmes rencontrés par cette organisation qui nous a permis d'identifier ces facteurs**. Leur absence dans l'organisation suppose cependant qu'elle n'ait pas pu profiter pleinement des bénéfices de ces programmes. En effet, un des deux sponsors du projet nous confie que *« nous avons un problème culturel à gérer* » (entretien, août 2012).

Cela ne veut pas dire que ce programme ait été un échec pour l'entreprise, car il a amené aussi beaucoup de bénéfices comme nous l'avons vu, mais nous pouvons dire qu'il a été compris et adopté de façon superficielle, sans comprendre les conditions nécessaires pour une bonne mise en place et pour un profit maximum de tous ses atouts.

L'entreprise a en effet **recherché des bénéfices immédiats d'un GP sans être prête à s'engager dans le long terme sur les aspects clés de ce programme. Or, comme nous l'avons vu, un GP est beaucoup plus qu'un outil pour recruter des candidats internationaux, c'est une toute nouvelle logique transversale et réussie d'attraction et gestion des meilleurs jeunes diplômés sur le marché. Ses bénéfices sont donc à la hauteur de l'investissement nécessaire. Autrement dit, pour bénéficier des très forts « droits » d'un GP il faut être prêt à assumer aussi ses « devoirs ». Nous développons cette idée dans la conclusion du chapitre.**

Synthèse de la section IV

Nous avons présenté dans cette section les apports, les limites et les conditions organisationnelles nécessaires pour la mise en place réussie d'un GP. Ce programme a plusieurs apports pour l'entreprise : il suppose une **solution adaptée au contexte actuel de l'organisation en terme de gestion de jeunes diplômés dans la mesure ou il permet à l'entreprise de développer une forte notoriété sur ce marché pouvant ainsi attirer les profils nécessaires, incluant des jeunes diplômés qu'elle n'arrive pas à attirer par des canaux classiques. De plus, la dimension internationale de ce programme et « *l'effet promotion* » propre au GP apportent de la valeur aussi bien aux *Graduates* qu'à l'entreprise, par exemple sous forme d'animation automatique de cette population.** Enfin, grâce à ces programmes l'entreprise a favorisé la **création de synergies et la rupture de silos**.

Nous avons identifié **quatre principales limites à ce programme. Premièrement, le GP a crée une « double vitesse » par rapport à la gestion classique des jeunes diplômés, ce qui amène de la complexité et de la difficulté de gestion. Deuxièmement, le GP suppose un système excessivement rigide de gestion des jeunes diplômés. Troisièmement, suivant son orientation anglo-saxonne, ce programme est excessivement basé sur la performance et la « méritocratie ». Enfin, ces programmes imposent une gestion beaucoup plus lourde que le suivi des jeunes diplômés classique.**

Enfin, nous avons identifié deux principales conditions organisationnelles concernant **la mise en place réussie d'un GP : le besoin d'une conviction profonde de la Direction de l'entreprise dans la mise en place d'un GP et le besoin de proximité culturelle entre ce programme et l'organisation le mettant en place.**

Synthèse du chapitre V

Ce chapitre a été consacré à la présentation des résultats du *Graduate Programme* « comme pratique ». Nous avons commencé par présenter le contexte d'émergence du programme étudié, en le divisant en trois dimensions : le contexte externe, le contexte sectoriel et le contexte interne propre à l'entreprise observée.

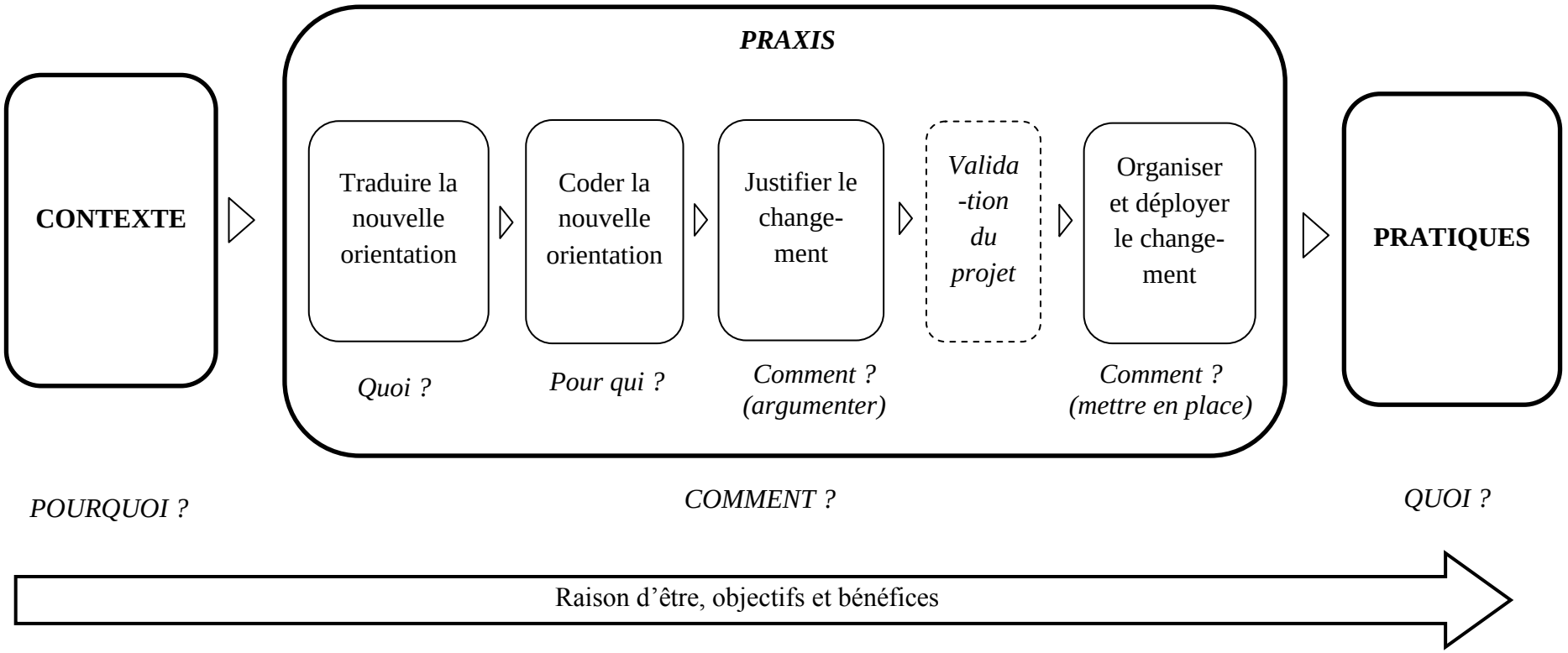
Nous avons aussi étudié les différentes *praxis* et activités menées par les praticiens RH dans le cadre du lancement de leur nouveau GP. Plus concrètement, nous avons divisé les *praxis* des praticiens en deux parties, suivant le déroulement du projet. La première partie a été consacrée à la mise en place et à la validation du projet. La deuxième partie a couvert l'organisation et la mise en place de ce programme dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons exploré les pratiques propres à un GP, notamment en étudiant les domaines RH impliqués dans la gestion de ce programme. Ainsi, nous avons pu identifier les pratiques de recrutement, intégration, formation, développement, socialisation et gestion du talent propres à ce GP.

Enfin, nous avons abordé les différents apports, limites et conditions organisationnelles nécessaires pour la mise en place réussie de ce programme, notamment le besoin de conviction et connaissance profondes de ces programmes de la part des organisations et la compatibilité culturelle entre ce programme et l'entreprise qui décide de le mettre en place.

Nous avons exposé en détail dans ce chapitre le contexte, la *praxis* des praticiens et les pratiques d'un GP. En prenant un peu d'auteur sur ces aspects, nous proposons une représentation graphique dynamique de ces trois éléments dans la figure no 26 ci-dessous sous forme de *faire stratégique* en intégrant le contexte :

Figure 26. Le *faire stratégique* d'un *Graduate Programme*



Avant de passer à la discussion de nos résultats, nous proposons ci-dessous en guise d'épilogue de ce chapitre V une description plus générale et plus libre du fonctionnement de ces programmes, incluant les « droits » et « devoirs » pour l'organisation. Nous avons donc appelé cette partie « le cercle vertueux du *Graduate Programme* ».

Epilogue du chapitre V : Le cercle vertueux du *Graduate Programme*

Tenant compte de notre présence prolongée sur le terrain et du travail d'observation et analyse mené pendant plusieurs années dans le cadre de cette thèse, nous pensons avoir développé une connaissance fine sur le fonctionnement du GP, initiative qui va changer selon nous le paysage de la gestion des jeunes diplômés au niveau mondial. Comme nous l'avons présenté, plus qu'un dispositif, les GP constituent une nouvelle logique dans la gestion de cette population, un nouveau système de référence. Pour cette raison, nous allons maintenant le présenter sous forme d'un cercle vertueux mettant en avant la dynamique présente dans ce système.

Tout GP repose en effet selon nous sur un cercle vertueux qui le fait vivre et grandir. Illustrons cela à travers une entreprise dans laquelle les conditions organisationnelles sont réunies pour une mise en place et gestion réussie d'un tel programme. Commençons à expliquer ce système par des dirigeants de cette entreprise, peut-être même membres du Comité Exécutif. Ces personnes croient, comme les sponsors dans le programme que nous avons observé, qu'une politique ambitieuse d'investissement sur les jeunes diplômés, notamment les internationaux, est indispensable pour l'organisation. Dans le long terme, cette population assurera en effet le développement international de l'entreprise ; dans le très long terme, certains d'entre eux deviendront les futurs dirigeants de l'organisation.

Ces dirigeants partagent alors cette vision avec les managers dans leurs équipes, à qui ils demandent non seulement de recruter un ou plusieurs *Graduates* dans leurs équipes, mais aussi de s'engager de façon plus générale dans le programme. Ces managers pourraient par exemple délivrer des formations pour ces jeunes, participer aux épreuves de recrutement ou contribuer à faire la promotion interne ou externe du programme.

Ces managers, convaincus par cette démarche générale et souhaitant intégrer dans leurs équipes certains des meilleurs jeunes diplômés disponibles sur le marché, se retournent de façon proactive vers la fonction RH pour leur demander de les aider à mettre en place un tel programme. En échange, ces managers s'engagent à identifier des postes ambitieux dans leurs équipes à proposer dans le cadre de ce GP et à fournir un descriptif de poste attirant.

La fonction RH lance alors son processus de sélection, idéalement mondial, dans le but de pouvoir créer des synergies au niveau international aussi bien en termes d'image que de gestion des candidatures. Les praticiens RH peuvent s'appuyer par exemple sur un prestataire externe, éventuellement anglo-saxon, qui permette d'apporter dans l'entreprise le savoir-faire et les outils propres à ce type de programmes.

Après ce processus de sélection, plusieurs dizaines de *Graduates* de très haut niveau intègrent l'entreprise constituant ainsi la nouvelle promotion du programme. Ils commenceront leurs parcours dans l'organisation à travers un séminaire d'intégration et formation qui leur permettra de rencontrer les différents acteurs qui ont contribué à leur arrivée dans l'entreprise : dirigeants, managers et RH. Ces personnes seront en effet engagées dans leur intégration ou formation, contribuant ainsi à s'assurer que les valeurs et la stratégie de l'organisation sont partagées dès leur arrivée par ces jeunes *Graduates*.

Ces dirigeants, managers et RH sont réconfortés par la grande qualité de ces profils recrutés, se disent que les efforts investis valaient largement la peine et que ce programme représente un bon retour sur investissement. Les budgets consacrés au recrutement, à la formation et au développement de ces personnes pouvaient sembler un peu plus conséquents que ceux mobilisés pour les jeunes diplômés classiques, spécialement la première année, et pourtant les acteurs internes se sentent prêts à recommencer. Ces coûts seront en effet amortis dans le long terme et retour sur investissement sera plus intéressant que la gestion traditionnelle de ces personnes. Car en effet, il s'agit de beaucoup plus que du recrutement ou de la formation, il s'agit de l'adoption d'un nouveau système qui permettra à l'entreprise d'avoir dans le long terme les meilleurs profils du marché malgré un contexte qui affiche une pénurie croissante de ce type de profils.

Ces jeunes se disent en échange qu'ils ont fait le bon choix en intégrant cette organisation parmi l'éventail riche et croissant d'employeurs sur le marché. A travers ce programme, ces

Graduates comprennent non seulement qu'ils intègrent un programme prometteur, mais surtout qu'ils ont rejoint une entreprise avec un projet ambitieux, ce GP étant seulement un des exemples visibles de cette attitude.

Vis-à-vis de l'extérieur, ces *Graduates* recrutés, convaincus par le projet ambitieux de l'entreprise qu'ils ont rejointe, vont partager leur expérience avec leurs écoles en tant qu'anciens élèves, ce qui fera que les recrutements futurs des meilleurs profils sur le marché aient lieu à un coût quasiment nul pour l'entreprise. Cela contribuera davantage au renforcement de son image employeur au niveau international. D'ailleurs, les entreprises ont tendance à s'appuyer de plus en plus sur leurs anciens *Graduates* dans leurs démarches de communication sur le programme. Cela peut même impliquer des membres de la Direction, comme expliqué par le témoignage ci-dessous :

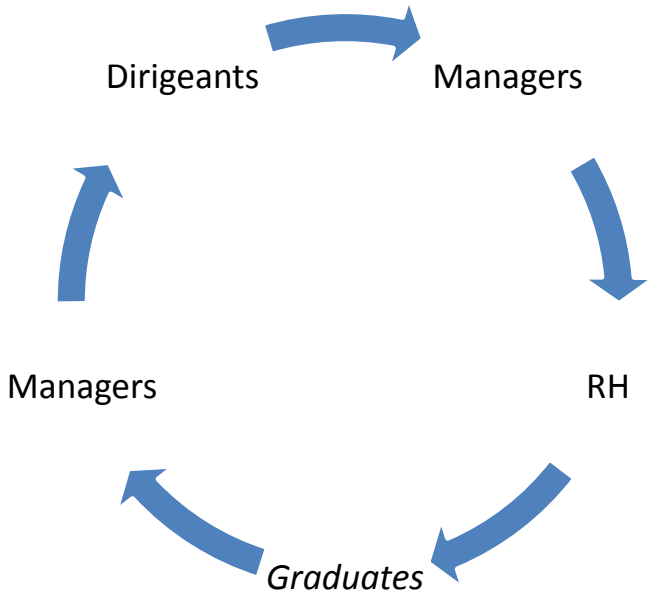
> « *Certaines entreprises anglo-saxonnes font témoigner leurs dirigeants actuels en disant « moi aussi je suis passé dans le Graduate il y a quinze ans », alors qu'en France, on n' en a pas, car les plus vieux on douze-quinze ans, pas plus, donc on n'a pas tellement cette possibilité (…). Il a beaucoup de témoignages de Directeurs Généraux, mais plutôt dans des entreprises anglo-saxonnes et qui ont ça depuis très longtemps* » (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Avec le temps, ces *Graduates* ayant intégré l'organisation deviendront eux-mêmes des managers de l'entreprise, et c'est là où il est possible de commencer à apprécier véritablement la dimension vertueuse de ces programmes. Quand un dirigeant de l'organisation viendra les convaincre de s'engager auprès du GP de l'entreprise, ils ne pourront pas s'empêcher de dire : « *mais vous prêchez un convaincu !, j'étais Graduate moi-même il y a quelques années, et c'était génial ; d'ailleurs je suis encore en contact avec un tel, qui est parti à Hong Kong et un tel qui a été promu patron de division* ». L'arrivée d'un *Graduate* est donc assurée dorénavant dans cette équipe-là.

Encore plus loin dans le temps, ces jeunes *Graduates* devenus managers, continueront à monter dans la hiérarchie de l'entreprise et deviendront ainsi des dirigeants du groupe, voire des membres du Comité Exécutif. Un dirigeant ayant été *Graduate* lui-même et ayant vécu en première personne en tant que *Graduate*, manager ou dirigeant les vertus de tels programmes

ne pourra que soutenir le développement de ce type de programmes, voire leur maintien dans des périodes plus difficiles pour l'organisation. En effet, une fois ce système lancé, une fois cette « roue » en mouvement, très peu d'efforts sont nécessaires pour le maintenir car il autoalimente sa propre dynamique. Ce cercle vertueux des *Graduate Programmes*, impliquant des dirigeants, des managers, des professionnels RH et des *Graduates* eux-mêmes est présenté graphiquement dans la figure no 27 ci-dessous :

Figure 27. Le cercle vertueux du *Graduate Programme*



Nous observons donc dans cet exemple plusieurs acteurs unis, convaincus et prêts à défendre un programme qui apporte une forte valeur ajoutée à l'organisation. Pour maintenir cette « roue » en mouvement, toute organisation a besoin d'avoir une conviction concernant ces programmes, une orientation à long terme et les conditions organisationnelles propices au maintien de ce système. Sans ces éléments, ce cercle vertueux aurait des fissures et finirait par éclater.

Dans ce système bien « huilé », qui est présent dans plusieurs BFI sur le marché, la fonction RH est certes un maillon indispensable de la chaine, mais il n'est pas le seul. Comme nous l'avons vu, les dirigeants, les managers et les *Graduates* eux-mêmes doivent aussi contribuer et soutenir de façon inconditionnelle ce type de programmes. Et cela indépendamment de tout contexte ou situation, car il relève de la survie même de l'entreprise, comme nous disait la

directrice du recrutement. Cette vision à long terme des GP est en effet cruciale car négliger le futur revient à négliger le présent. Effectivement, comme dirait Frédéric Dard « *le futur n'est autre que du présent qui se précipite à notre rencontre* ».

Dans le projet étudié, cette dynamique n'a pas eu véritablement lieu. En quelque sorte, nous pouvons dire que la roue a été construite grâce aux efforts de certaines parties prenantes, mais elle n'est jamais rentrée vraiment en mouvement. La fonction RH a en effet réussi que le Comité Exécutif de cette BFI valide le lancement d'un nouveau GP. Or, l'équipe RH n'était pas en train de vendre le seul lancement d'un tel projet, mais l'accompagnement de la banque dans la mise en place de toute une nouvelle logique de gestion des jeunes diplômés dans un nouvel environnement.

Le recul pris au long de cette thèse nous permet de comprendre que la BFI étudiée a accepté la validation ponctuelle d'un programme, sans pour autant avoir la volonté de créer les conditions nécessaires pour que ce nouveau système se mette véritablement en place. Ainsi, assez rapidement, nous avons observé des dirigeants, managers ou professionnels RH réticents à cette démarche ou l'acceptant juste de façon superficielle, sans l'appropriation nécessaire au succès de ce type de programmes. La quantité de demandes reçues par l'équipe RH de réduire le nombre de postes dans le programme à peine quelques semaines après son lancement servent de preuve à cet argument. Les maillons de la chaine ont donc commencé à s'affaiblir rapidement et la dynamique qui venait de naître a été inversée quelques semaines après la validation du projet. Le cercle vertueux de création de valeur est ainsi devenu un cercle vicieux dans lequel chaque maillon de la chaine ralentissait la dynamique du programme. En effet, les conditions organisationnelles nécessaires n'étaient pas réunies dans l'entreprise.

Cela n'enlève aucun mérite au travail mené par la fonction RH que nous avons étudié. Les praticiens RH ont en effet joué un rôle central dans ce projet, mais la fonction RH ne peut pas être seule dans ce type de missions. En effet, comme nous le disait un des sponsors du projet ; *« au-delà de la RH partenaire chaque manager doit se sentir investi et porteur d'une parole RH. Chaque manager doit se sentir investi de ses responsabilités autant que porteur d'une parole RH »* (Sponsor du projet, entretien, août 2012). En effet, sans une culture organisationnelle compatible, cette nouvelle logique était vouée à l'échec. Sans les conditionnes nécessaires, il n'était qu'une question de temps que ce système s'arrête.

D'ailleurs, au moment où nous rédigeons cette dernière partie de notre thèse, le programme n'est plus reconduit en France. Il a été cependant maintenu dans certains pays à l'étranger, comme le Royaume-Uni ou les Etats-Unis, plus proches culturellement à ces programmes, mais sans pour autant profiter des synergies mondiales propres aux meilleurs de ces programmes.

Nous observons en quelque sorte une entreprise qui a mené tout le travail nécessaire au niveau de la forme pour la mise en place réussie de ce programme sans pour autant s'être assurée que les conditions minimales nécessaires étaient présentes. Autrement dit, l'entreprise a souhaité profiter des « droits » d'un tel programme sans être véritablement prête à exercer les « devoirs » nécessaires en contrepartie. Tenant compte du contexte actuel des organisations, présenté en début de ce chapitre, nous sommes convaincus que les GP vont devenir un élément incontournable dans la gestion des jeunes diplômés. Ces programmes présentes des importantes avantages mais comportent aussi certaines limites, tel que nous les avons présentés. En tous les cas, les entreprises souhaitant proposer cette nouvelle « voie royale » seront obligées d'être profondément convaincues par le concept, être prêtes à investir dans ces programmes dans le long terme et favoriser des conditions propices à ces dispositifs. Heureusement, une fois cette dynamique déclenchée, le programme s'autoalimentera, alimentant lui-même de façon durable ce « cercle vertueux » des *Graduate Programmes*.

CHAPITRE VI : LES *GRADUATE PROGRAMME*S « COMME PRATIQUE »
DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats exposés précédemment. Dans la première section, nous nous interrogerons sur la validité de notre recherche interprétativiste et sur la possible généralisation des résultats de notre travail en dehors de l'entreprise étudiée.

Dans la deuxième section nous présenterons les contributions théoriques de notre thèse, notamment une opérationnalisation du concept de *praxis*, une conception élargie de la notion de *faire stratégique* incluant le contexte, et le potentiel de l'application de la SCP à la GRH. Nous traiterons aussi l'apport théorique de cette thèse au champ des GP en tant que travail de recherche centré sur l'étude de ce sujet.

Dans la troisième section nous abordons les contributions managériales de cette thèse, notamment les apports de la « GRH comme pratique » au management des organisations et les apports managériaux relevant de l'étude approfondie d'un GP.

Section I. Validité et généralisation de nos résultats

Après avoir étudié en détail le contexte, les *praxis* des praticiens et les pratiques du GP observé, nous allons discuter dans cette partie la validité et la généralisation des résultats de notre recherche.

I.1. La validité de nos résultats

Comme nous l'expliquions déjà dans le chapitre consacré à la méthodologie de cette thèse, notre recherche s'inscrit dans l'interprétativisme ou constructivisme modéré (Perret et Séville, 2007 ; Wacheux, 1996), défini comme « *une production de représentations sur des situations susceptibles de les expliquer. Les construits théoriques ne seront jamais que des approximations, valables à un moment historique donné en fonction de préoccupations sociales et de connaissances disponibles* » (Wacheux, 1996, p. 258).

Les choix des critères de validité de notre thèse va donc être dicté par la posture interprétativiste que nous adoptons dans cette thèse. Selon Perret et Séville (2007), il y a deux principaux critères de validité au sein de l'interprétativisme : le caractère idiographique des recherches[1] d'un côté et les capacités d'empathie du chercheur de l'autre côté. Pour ces auteurs, « *une recherche présente un caractère idiographique si les phénomènes sont étudiés en situation (…). La connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant des aspects historiques et contextuels* » (p. 29). Le deuxième critère de validité est donc l'empathie du chercheur, définie comme « *la capacité d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs (…), sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon donc ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (*Ibid*). Denzin (1989) propose une opérationnalisation de ces deux critères à travers les questions suivantes :

Tableau 48. Critères d'appréciation des résultats d'une recherche interprétativiste (Denzin, 1989, p. 63)

(1) Do they illuminate the phenomenon as lived experience?
(2) Are they based on thickly contextualised materials?
(3) Are they historically and relationally grounded?
(4) Are they processual and interactional?
(5) Do they engulf what is known about the phenomenon?
(6) Do they incorporate prior understandings of the phenomenon?
(7) Do they cohere and produce understanding?
(8) Are they unfinished?

Ces questions peuvent supposer de critères de validité pertinents pour notre recherche dans la mesure où nous pensons pouvoir répondre positivement à chacune de ces interrogations. Ainsi : (1) nos résultats sont effectivement basés sur notre présence et interaction prolongée avec notre terrain de recherche, notamment tenant compte de notre présence à temps plein dans l'équipe étudiée. Cela renvoie aussi aux « expériences personnelles » proposées par Jorgensen (1986) selon lesquelles cette présence est une source riche et pertinente d'information tenant compte du statut interne du cherche et son appartenance au groupe

[1] Le concept de d'idiographie renvoie au principe de *thick description* développé par Geertz (1973)

observé ; (2) l'étude en profondeur de notre étude de cas unique nous a donné en effet accès à des « *thickly contextualised materials* » dans le sens de Denzin (1989), qu'il s'agisse de données primaires ou secondaires du terrain étudié ; (3) la méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990) que nous avons adoptée rend effectivement compte de la dimension historique du phénomène, proposant aussi bien une phase d'analyse longitudinale qu'une phase rétrospective ; (4) le courant de la SCP mobilisé dans cette thèse permet d'étudier et décrire le large éventail de processus et interactions sur lesquels s'est organisé la mise en place et le lancement du GP observé ; (5 et 6) nous étudions le concept de GP en le confrontant effectivement aussi bien à la littérature existante sur la gestion des jeunes diplômés qu'à celle d'autres composantes de la GRH concernées ; (7) nous produisons en effet une connaissance cohérente concernant les GP qui permet d'apporter de la lumière sur ces dispositifs méconnus de point de vue de la recherche ; enfin (8), nous avons basé notre recherche sur une étude de cas unique, ce qui nous empêche d'affirmer que la connaissance produite sur ces programmes soit « définitive ».

Basés sur ces critères, nous sommes donc en mesure de valider positivement les résultats de notre recherche. Nous développons ce point dans la partie suivante, consacrée à la généralisation des nos résultats.

I.2. La généralisation de nos résultats

Dans le but d'étudier cette généralisation de nos résultats, nous allons passer en revue les principaux aspects de la gestion de ces programmes exposés dans le chapitre précédent, notamment le contexte, les *praxis* et les pratiques d'un GP. Nous aborderons aussi la possible généralisation des apports, limites et conditions organisationnelles nécessaires pour ce type de programmes. Nous présentons maintenant chacun de ces sujets.

I.2.1. Généralisation du contexte étudié

Nous allons étudier dans cette partie le contexte impactant les GP sur le marché dans le but de déterminer si nos résultats sont représentatifs et donc généralisables à d'autres entreprises et industries. Nous allons envisager la généralisation aussi bien du contexte externe que du contexte sectoriel de ces programmes. Nous n'évoquerons pas le contexte interne à l'entreprise car sa généralisation ne nous semble pas pertinente.

En nous basant sur la vision des praticiens interviewés, nous pensons que le **contexte externe** d'émergence du GP que nous avons présenté dans le chapitre précédent peut être généralisé à tous les programmes de ce type. En effet, la plupart des acteurs interviewés ont fait référence à des facteurs qui dépassent non seulement l'entreprise étudiée, mais également l'ensemble des banques françaises et parfois même le territoire français. Pour ces raisons, nous considérons que le contexte externe des GP que nous avons présenté est représentatif, notamment en ce qui concerne les quatre grands facteurs que nous avons identifié dans le contexte : une forte pénurie de main d'œuvre sur le marché, une croissante concurrence entre les organisations pour attirer les meilleurs profils, une mondialisation des marchés de recrutement et un renversement des rapports de force en faveur des meilleurs candidats sur le marché. Comme nous le voyons, ces sujets font partie du macro-environnement des entreprises et pour cette raison ils impactent toutes les organisations de la même façon. En effet, les enjeux que découlent de ces facteurs devrons non seulement être adressés par l'entreprise étudiée, mais par toutes les organisations. Tenant compte donc que ces paramètres impactent l'ensemble des entreprises sur le marché, nous allons considérer qu'il s'agit de facto de résultats de notre recherche généralisables à toutes ces structures.

En guise d'exemple de facteurs impactant toutes les organisations de la même façon, nous proposons ci-dessous le verbatim d'une spécialiste des GP qui expose les raisons de l'expansion de ce type de programmes au niveau international :

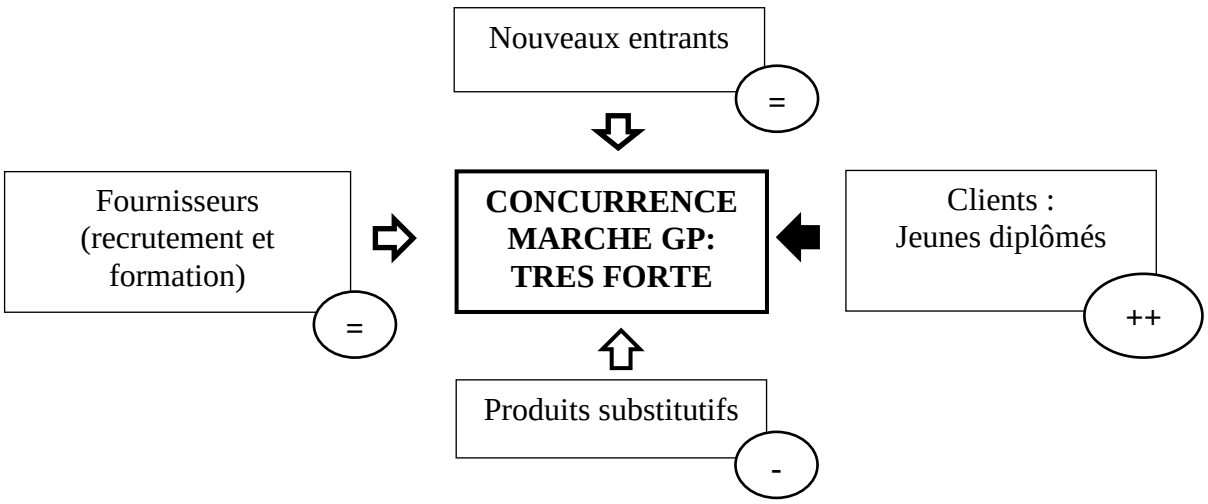
> *« nous constatons une mondialisation du recrutement de façon générale mais aussi du premier emploi, c'est-à-dire qu'il y a une forte volonté des entreprises de recruter (…) à l'extérieur, la mondialisation économique ne peut pas ne pas avoir d'impact sur le recrutement (…). Ils en existaient des Graduates Programmes, mais ils ne communiquaient pas en dehors de leurs frontières, notamment les programmes anglais et américains (…). La nécessité du recrutement international fait que simplement, ils ont dépassé les frontières »* (Expert en GP, verbatim, juin 2013).

Il y a cependant une partie des résultats de notre recherche qui sont seulement partiellement généralisables, notamment aux entreprises françaises. Nous pensons aux facteurs identifiés dans notre travail qui concernent spécifiquement les entreprises opérant dans l'Hexagone, tels que la faible dimension internationale ou la rigidité contractuelle.

Pour ces raisons, nous concluons que le contexte externe que nous avons présenté est généralisable à l'ensemble des entreprises sur le marché travaillant sur des problématiques de gestion de jeunes diplômés. Cependant, certains des facteurs étudiés ne seront généralisables qu'aux entreprises françaises.

Nous allons maintenant nous interroger sur la possible généralisation du **contexte sectoriel** que nous avons étudié dans notre terrain de recherche à l'ensemble des BFI du marché. Les différents acteurs interviewés font référence à un véritable marché des *Graduate Programme*s qui prend une place grandissante dans la gestion des jeunes diplômés internationaux. Ce système est absolument externe à l'entreprise étudiée et donc à priori généralisable. Pour explorer ce phénomène, nous mobilisons le modèle des cinq forces de Porter (1979) dans le but de mieux comprendre les acteurs et leurs interactions sur ce marché. Pour rappel, ce modèle est utilisé pour analyser la dynamique d'un marché en décortiquant les rapports de force existant entre les différents acteurs présents (entreprises, fournisseurs, clients, nouveaux entrants et produits substitutifs). Comme nous allons le voir, les GP constituent un marché fortement concurrentiel à cause de la force exercée par les jeunes diplômés, qui sont les « clients » de ces programmes. Le rapport avec les fournisseurs et la menace de nouveaux entrants est équilibré et la menace de produits substitutifs reste limitée. Nous signalerons ces rapports avec les signes « ++ », « = » et « - » respectivement. Nous résumons ces éléments de façon schématique ci-dessous :

Figure 28. Le modèle des cinq forces de Porter (1979, p. 6) appliqué au marché des *Graduate Programme*s dans la BFI



Nous présentons maintenant rapidement chacune des composantes du schéma. Comme déjà évoqué, l'élément le plus marquant de ce marché est la force que les candidats exercent sur les entreprises en tant que « **clients** ». En effet, les organisations ont besoin de recruter des jeunes diplômés pour assurer leur pérennité, alors même que cette population est de plus en plus réduite et volatile. Les GP devenant la norme dans les BFI, les entreprises sont incitées à les proposer. Nous assistons donc à un renversement des rapports de force dans lesquels un nombre décroissant de jeunes diplômés peuvent se permettre de choisir parmi un nombre croissant de GP sur le marché, ce qui amène une très forte concurrence entre ces programmes.

Les **fournisseurs** proposent principalement des services de recrutement ou de formation. La cible des *Graduates* étant assez spécifique, le nombre de prestataires spécialisés ayant une expertise de la cible et des outils reste faible, surtout en ce qui concerne le recrutement. Pour cette raison, nous considérerons que le rapport de force avec ces prestataires est équilibré. D'un côté, ces prestataires ont besoin de clients pour survivre, mais de l'autre côté, ils apportent à ces clients un véritable savoir-faire indispensable à la réussite de ces programmes.

Concernant les **nouveaux entrants** potentiels, nous considérons que leur pouvoir reste assez équilibré. D'une part, certains programmes ont une notoriété établie depuis plusieurs décennies, notamment au sein de banques anglaises ou américaines, ce qui constitue une barrière à l'entrée. D'autre part, il est possible d'atteindre un positionnement satisfaisant sur ce marché relativement vite avec un budget adapté. C'est d'ailleurs le cas de l'entreprise observée, qui a fait un investissement initial ambitieux dans le but d'être considérée rapidement comme un acteur crédible du marché.

Enfin, il existe des **produits substitutifs** aux GP, par exemple les VIE, mais ils constituent à nos yeux une faible menace sur ce marché à cause de la forte dominance et popularité du modèle des GP. Les VIE permettent aux candidats d'avoir une riche expérience internationale, mais ils ne disposent pas de l'accompagnement propre aux GP. Sans compter que les VIE sont seulement proposés en France et que la maîtrise de la langue française est généralement requise.

Nous observons d'ailleurs un phénomène qui confirme la faible menace de produits substitutifs aux GP : plusieurs dispositifs et programmes proposés traditionnellement par des entreprises sont maintenant renommés et « estampillés » *Graduate Programme* dans le but de

bénéficier de la notoriété de ces programmes. C'est par exemple le cas de dispositifs comme « l'Inspection Générale », présente dans la plupart de banques françaises et qui existent parfois depuis bien plus longtemps que les tous premiers GP. Cependant, soumis à la pression du marché, ils sont maintenant vendus comme des (longs) GP.

Nous pouvons donc conclure qu'il existe un véritable marché des GP, surtout dans le secteur de la BFI auquel appartient l'entreprise étudiée, mais aussi le reste de BFI sur le marché. Pour cette raison, nous allons aussi considérer que les résultats du contexte sectoriel des GP étudié dans notre thèse sont aussi généralisables. Ce système, initialement restreint à des pays anglo-saxons, semble en effet devenir de plus en plus la norme dans la gestion des meilleurs jeunes diplômés au niveau international. Même si en France cela constitue un phénomène récent, sa multiplication par trois ces dernières années (Malot, 2010) confirme cette tendance.

I.2.2. Généralisation des praxis étudiées

Cette partie est consacrée à l'étude de la généralisation des résultats liés aux *praxis* observées. Notre thèse étant basée sur une étude de cas unique, nous n'avons pas pu observer ou étudier les réalités propres à d'autres organisations dans la conception et déploiement d'un GP. Nous pensons néanmoins que **certaines des *praxis* identifiées dans cette thèse sont nécessaires à la mise en place d'un nouveau GP dans tout type d'organisation**. En effet, comme nous l'avons vu, les *praxis* étudiées retracent l'ensemble du processus d'élaboration d'un tel programme, dès sa genèse à son implémentation effective. Nous pensons notamment à l'identification d'une nouvelle orientation dans une entreprise par rapport à son contexte, l'adaptation ce cette orientation en fonction des parties prenantes impliquées, son argumentation et validation avec les décideurs et sa mise en place finale. En effet, ce processus étant indispensable dans la création de tout GP indépendamment du contexte et des caractéristiques des organisations, nous considérerons que les *praxis* identifiées sont généralisables *a priori*, en attente de recherches plus poussées sur le sujet.

Cependant, nous sommes aussi conscients que la généralisation dépend de l'état de maturité de ces sujets dans une organisation. Ainsi, nous pouvons considérer que les *praxis* étudiées dans cette thèse sont **surtout généralisables à d'autres entreprises se trouvant dans une**

situation similaire. En effet, des entreprises plus ou moins expérimentées dans ce domaine n'auront pas forcément les mêmes priorités et donc certaines des *praxis* identifiées pourraient être absentes. Par exemple, dans des entreprises proposant un GP depuis des années, les *praxis* « traduire la nouvelle orientation » ou « justifier le changement » ne sont probablement pas présentes, ou très peu présentes par rapport à nos observations. En effet, dans une entreprise proposant des GP depuis longtemps, les acteurs n'ont pas forcément besoin d'expliquer ou argumenter des raisons de l'existence de ce programme.

Par ailleurs, nous trouvons important de préciser que le fait que ces quatre *praxis* puissent se retrouver dans les entreprises avec un degré de maturité similaire n'implique pas que les activités menées pas les praticiens au sein de ces *praxis* soient les mêmes que celles observées. En effet, nous pensons que la culture de chaque entreprise et le profil des praticiens conditionnent en grande partie la façon dont ces sujets sont traités. Ainsi, certaines activités observées sont probablement propres aux personnes et au contexte interne de l'entreprise que nous avons étudié et ne se retrouveraient pas dans d'autres organisations. Par exemple, le fait de présenter le programme comme source d'internationalisation pour l'entreprise ou de souligner de façon systématique l'écart des pratiques avec celles des concurrents, qui ont eu un fort impact dans notre terrain d'étude, pourrait ne pas être pertinent dans d'autres organisations. De même, d'autres *praxis* non observées sur notre terrain pourraient potentiellement être présentes dans d'autres contextes et structures.

Enfin, nous pensons que la responsabilité des *praxis* proposées pourrait aussi varier selon les organisations. Nous pensons notamment à des organisations anglo-saxonnes, plus sensibles au partage des responsabilités RH même en dehors de cette fonction, selon l'avis de plusieurs acteurs interviewés. Ainsi, dans une entreprise plus expérimentée ou culturellement proche des GP, la *praxis* « justifier le changement » pourrait par exemple avoir été gérée directement par des dirigeants ou par d'autre acteurs différents aux personnes ayant la responsabilité directe de la gestion du GP.

Pour conclure, une experte de ces programmes partage avec nous sa vision du rôle que jouent les praticiens RH en charge des GP dans les entreprises, argument qui confirme selon nous la généralisation des *praxis* étudiées : « *Le rôle de la RH (dans la gestion d'un GP) est essentiel en allant chercher la stratégie en haut et en faisant de la pédagogie dans les équipes, c'est compliqué, d'autant plus compliqué que là (à la Direction) on travaille à quinze ans et là*

(dans les équipes) on travaille à six mois (…). Un rôle très long terme pour l'élaborer et un rôle très court terme pour le mettre en place » (Expert en GP, entretien, juin 2013).

I.2.3. Généralisation des pratiques étudiées

Comme nous l'avons déjà évoqué, bien que nous prenions comme illustration l'entreprise observée, notre volonté ici est de présenter des pratiques de GP communes à différentes BFI sur le marché. Cela ne veut pas dire que chaque BFI propose systématiquement chacune de ces pratiques, mais elles constituent une sorte de référentiel des pratiques existantes dans les GP.

Nous allons explorer dans cette partie la possible généralisation de nos résultats concernant les pratiques du GP étudié. Comme nous l'avons vu, au sein du programme observé, nous avons identifié des pratiques de recrutement, d'intégration et formation, de développement RH, de socialisation et de gestion du talent. Nous allons commencer par retranscrire la définition d'un GP donnée par une spécialiste de ces programmes lors de notre entretien de recherche :

> *« (Un Graduate Programme est) un parcours limité dans le temps (entre deux ou trois ans), un* ***recrutement*** *à minima européen et probablement mondial avec donc une dimension internationale forte, avec dans l'idéal trois* ***rotations*** *au minimum dans deux filiales différentes et au siège de l'entreprise en plus (…) entrecoupés de regroupements des recrutés, ces regroupements donnant lieu à des* ***évaluations*** *et des feedback sur les performances du recruté à la fois sur le plan technique mais aussi sur le plan comportemental, feedback suivi de* ***formations****, avec des éléments de* ***coaching*** *par les ressources humaines, et d'un* ***mentoring*** *par un cadre dirigeant (…) et avoir des éléments de constitution de* ***réseau*** *professionnel forts (…) c'est une* ***gestion des talents*** *liée à l'évolution sociologique des diplômés de niveau Master »* (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Comme nous le voyons, les principales pratiques étudiées sont citées spontanément par cet expert comme faisant partie intégrante des GP. Pour cette raison, nous considérons que l'ensemble des domaines de la GRH abordés dans le chapitre précédent constituent des pratiques des GP, à l'exception de la GPEC pour laquelle nous n'avons pas trouvé d'évidence

au sein de ces programmes. D'ailleurs, plusieurs des praticiens interviewés dans cette thèse citaient spontanément des exemples de pratiques au sein de GP d'autres entreprises, ce qui montre que, même si ces initiatives sont adaptées par chaque organisation, leur présence fait partie du concept même de ces programmes.

Il nous paraît cependant important de préciser que la totalité des pratiques RH qui constituent un GP ne doivent pas être forcément présentes comme condition *sine qua non* à l'existence de ces programmes, mais plutôt comme un éventail de possibles éléments présents dans un GP. Ainsi, le choix des éléments concrets qui constitueront chaque programme et l'articulation qui sera donnée à ces composantes seront décidés par chaque entreprise au moment de la conception de ce type de programmes. Cependant, selon les praticiens, trois éléments semblent incontournables au sein de tout GP : le recrutement par un centre d'évaluation, un programme initial d'intégration et de formation, et enfin des initiatives de développement du réseau des *Graduates*. Nous considérons que ces trois composantes sont présentes dans tous les GP, et que leur présence est incontournable.

Le reste des pratiques étudiées telles que les rotations, les projets transversaux, le mentorat et le coaching constituent des « variables » des GP qui contribuent à l'enrichissement de ces programmes. Rappelons aussi à ce stade que la dimension internationale de ces programmes est de plus en plus demandée et présente dans ces programmes. Ainsi, la valeur d'un GP sera jugée par les jeunes diplômés en fonction de la qualité des éléments centraux (recrutement, intégration et formation et développement du réseau), des autres éléments de développement, de sa dimension internationale et du *marketing* de l'ensemble de tous ces éléments.

Pour terminer, précisons qu'une partie réduite des pratiques étudiées n'est pas généralisable, dans la mesure où elles sont spécifiques à l'entreprise observée. Nous pensons notamment aux pratiques liées à la rémunération et au statut des *Graduates* au sein de l'organisation. Nous faisons référence à la proposition d'un contrat permanent au sein du programme, à l'affectation de ces jeunes à une équipe concrète dans l'entreprise qui prend en charge son salaire et à une rémunération respectueuse des logiques préalables à ce programme au sein de l'entreprise. A l'opposé, plusieurs acteurs sur le marché, souvent anglo-saxons, ont tendance à proposer des contrats d'une durée d'un ou deux ans qui sont seulement renouvelés pour les meilleurs *Graduates*. De même, au sein de ces organisations, ces salaires sont souvent payés par la Direction de l'entreprise ou par la DRH. Cette démarche a l'avantage de permettre une

grande flexibilité dans la gestion de ces personnes, notamment pour leur proposer des rotations. Cependant, tenant compte du fait qu'il s'agit d'une ressource gratuite, les managers impliqués peuvent ne pas apprécier ces *Graduates* à leur juste valeur et ne pas s'engager suffisamment dans leur développement.

En conclusion, toutes les pratiques que nous avons étudiées sont généralisables à tous les GP sauf celles concernant le statut et la rémunération des *Graduates*, qui sont spécifiques à l'organisation étudiée. Trois pratiques sont indispensables à tout GP : le recrutement par centre d'évaluation, un programme initial d'intégration et formation et des démarches de développement du réseau entre les *Graduates*. Le reste des pratiques de développement, telles que les rotations, les projets transversaux ou le mentorat seront présentes dans certains programmes mais pas systématiquement, ce qui contribuera aussi à que certains programmes soient vus comme plus attractifs que d'autres sur le marché. Avec ce recul, nous pouvons donc dire que nous avons eu la chance d'étudier un programme riche et complet en termes de pratiques.

I.2.4. Généralisation des apports, limites et conditions organisationnelles étudiés

Nous allons aborder maintenant la généralisation des apports, limites et conditions organisationnelles identifiées lors de la présentation de nos résultats. Nous allons donc chercher à comprendre si ces aspects propres au programme étudié sont extrapolables à d'autres GP sur le marché.

Concernant les **apports** du programme, nous identifiions certains qui sont **généralisables**, d'autres qui le sont partiellement et enfin certains qui ne le sont pas. Commençons par les deux apports généralisables des GP que nous avons identifiés. Le premier est le fait que ces programmes constituent une solution adaptée au difficile environnement auquel doivent faire face les organisations dans la mesure où ces programmes renforcent l'image employeur de ces sociétés et leur permettent d'attirer des profils clés pour elles, y inclus ceux qui sont difficiles à attirer par les canaux classiques. Ce point est mis en avant par une spécialiste des GP interviewée en utilisant comme exemple un acteur majeur dans le secteur de la grande distribution :

> « *quand on voit le Graduate Programme de Carrefour, c'est très typique. Carrefour n'arrivait plus à recruter des (profils des) très grandes écoles, les parisiennes en management ou les très grandes écoles d'ingénieur, et donc ils se sont dit* « *avec un Graduate Programme qui a un effet mode et élite, si on met ça en place, on va récupérer des HEC, des ESSEC etcétéra* » *et ça a marché (…). Effectivement le Graduate Programme n'est plus que le cœur de métier de l'entreprise, c'est aussi un moyen de recruter quand on a une image un petit peu difficile et c'est un moyen de recruter en dehors du* « *core businness* » *également* » (Expert en GP, entretien, juin 2013).

Comme le signale cette spécialiste, les GP permettent aux entreprises non seulement d'attirer des bons profils de façon générale, mais aussi de le faire au sein de départements qui ne constituent pas le cœur de métier de ces organisations.

Le deuxième apport généralisable que nous observons est « *l'effet promotion* » existant au sein de ces programmes. En effet, ce réseau développé au sein du programme n'est pas unique à l'entreprise étudiée, mais propre à ce type de programmes. Comme nous diraient certains des praticiens impliqués, « *il fait partie du concept* » (chef de projet de l'équipe RH, notes de terrain lors d'un échange informel, avril 2011). Comme nous l'avons déjà vu, le réseau professionnel qui se constitue au sein de ces GP est pour certaines des parties prenantes un des plus grands apports de ces programmes.

Un des apports du programme est selon nous **partiellement généralisable**. Nous pensons notamment au fait que ces GP renforcent la dimension internationale des entreprises à travers les profils que ce programme permet d'attirer. Comme nous l'avions vu, ce programme a permis à l'entreprise étudiée d'intégrer des profils qu'elle n'aurait pas réussi à intégrer autrement. Cependant, nous considérons que cet apport s'explique aussi par le fait que l'entreprise étudiée n'avait pas une masse salariale aussi internationale que ces activités, ce qui soulignait le besoin d'attirer des profils plus divers. Pour cette raison, nous allons considérer que le pouvoir qu'un GP a pour renforcer la dimension internationale d'une entreprise, mais qu'il dépend aussi du degré de maturité sur le sujet. Dans cette optique, ces programmes sont particulièrement indiqués pour des entreprises qui soient en cours d'internationalisation, incluant une décentralisation de la gestion du talent par rapport au siège. Ce point est présenté de la façon suivante par un des dirigeants interviewés :

> *« Quand chez nous l'international commence à peser plus de la moitié du groupe, vous avez des gens très importants dans le groupe qui disent « comment est-ce que je développe mes gens localement, comment est-ce que je leur donne des perspectives vers le siège, et comment est-ce que je fais pour ne pas dépendre que du siège pour m'envoyer des « expats », et c'est vrai chez L'Oréal, chez Danone (…), chez Michelin, Lafarge… »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Enfin, nous avons identifié un apport du GP étudié qui selon nous n'est **non généralisable** à d'autres entreprises. Nous faisons référence à la capacité du GP étudié à faciliter la création de synergies et à contribuer à une certaine rupture de silos au sein de l'organisation. En effet, nous pensons que cet apport est propre à la situation étudiée. En effet, l'organisation fortement matricielle de la BFI étudiée a fait que la mise en place de ce programme mondial rende possible la création de synergies lors de sa mise en place. De même ce projet a rassemblé un nombre important de parties prenantes qui ne travaillent pas forcément ensemble au quotidien, favorisant ainsi à la rupture de silos. Cependant, avec d'autres conditions organisationnelles, le programme aurait pu apporter les autres bénéfices à une organisation sans pour autant contribuer sur ces aspects. Pour cette raison, nous allons considérer que cet apport du programme dépend de la disposition organisationnelle de l'entreprise qui le met en place et que pour cette raison il n'est pas généralisable à d'autres entreprises.

Concernant les quatre principales **limites du programme** étudié que nous avions mis en avant, nous allons considérer que deux sont généralisables à d'autres entreprises et que deux ne le sont pas. La première limite **généralisable** est la rigidité propre à ces programmes en termes de calendrier. En effet, le fait que les GP ne permettent pas aux organisations d'intégrer des personnes dans le programme en dehors des périodes privilégies pour cela nous semble en décalage avec l'environnement changeant des organisations. Deuxièmement, le caractère anglo-saxon propre à ces programmes, favorisant une gestion excessivement centrée sur la performance individuelle des jeunes dans ce programme nous semble aussi une limite généralisable car elle est propre à ce type de programmes.

En parallèle, nous identifions deux limites de ces programmes qui ne sont **pas généralisables**. Premièrement, la « double vitesse » que ce GP constituait dans l'entreprise étudiée avec offre

plus traditionnelle à destination des jeunes diplômés ne nous parait pas extrapolable au reste des entreprises. En effet, il s'agit selon nous plutôt d'une conséquence de la décision de l'organisation observée de fusionner deux systèmes différents de gestion de cette population. D'ailleurs certains de ces concurrents, par exemple plusieurs BFI au Royaume-Uni, recrutent tous leurs jeunes diplômés à travers un GP, ce qui confirme la dimension non généralisable de cette limite.

Deuxièmement, la trop lourde gestion du GP étudié ne nous semble pas un résultat généralisable non plus. En effet, la lourdeur observée dans l'entreprise s'explique selon nous par le fait qu'il s'agissait de l'investissement initial d'un programme ambitieux, avec une vocation à être amorti dans le long terme. De plus, l'entreprise aurait pu réduire une partie du coût de ce programme en internalisant certaines composantes. Par exemple, la formation aurait pu être effectuée en partie ou dans sa totalité par des collaborateurs de l'entreprise, idéalement des anciens *Graduates*, ce qui aurait contribué au « cercle vertueux » présenté. Cela est d'ailleurs le cas de certains des concurrents de l'entreprise, comme présenté par le responsable mondial du département M&A de l'organisation dans le verbatim qui suit :

> *« Chez JP Morgan ça ne nous coutait quasiment rien, car ils (les Graduates) étaient entièrement formés, pas entièrement, mais à plus de 50% formés par des collaborateurs en interne. C'est aussi une question de dire à quelqu'un « tu vas prendre un de tes gars, le sortir du business et il va apprendre quelque chose aux Graduates, deux jours ! », c'est aussi simple que ça »* (Responsable M&A, entretien, septembre 2012).

Concernant les **conditions organisationnelles**, nous considérons qu'elles sont **généralisables** à l'ensemble de GP sur le marché. Pour rappel, les conditions organisationnelles propices à un GP, identifiées d'ailleurs en nous basant sur des lacunes observées au sein de l'entreprise étudiée, étaient les suivantes : une conviction profonde de la Direction de l'entreprise concernant le concept de GP, une proximité culturelle entre ce programme et l'organisation le mettant en place, notamment en termes de sensibilité RH et enfin l'encouragement de la diversité de profils dans l'organisation. Ainsi, nous allons considérer que ces conditions sont nécessaires dans tout GP sur le marché et deviennent donc des prérequis pour une mise en place réussie de ces programmes.

Nous nous sommes interrogés dans cette partie sur la généralisation de nos résultats. Comme nous l'avons présenté le contexte que nous avons étudié nous semble globalement généralisable, qu'il soit à l'ensemble des organisations, ou au moins à celles avec des caractéristiques proches à celle que nous étudions, c'est-à-dire des entreprises françaises et/ou des BFI. Les *praxis* étudiées nous semblent aussi généralisables car elles sont nécessaires à la mise en place d'un nouveau GP dans tout type d'organisation. Cependant, nous sommes conscients qu'elles seront surtout transposables à des entreprises dans une situation proche à celle que nous avons étudiée. Les pratiques étudiées sont selon nous généralisables aussi sauf celles concernant le statut et la rémunération des *Graduates*, qui sont spécifiques à l'organisation étudiée. La généralisation des apports et limites est variable selon les différents sujets présentés. Cependant, les conditions nécessaires à un GP présentées nous semblent généralisables.

Section II. Contributions théoriques

Nous proposons des contributions théoriques dans deux principaux champs de recherche : celui de la Stratégie come Pratique et celui des *Graduate Programmes*. Dans le champ de la SCP, nous contribuons à une opérationnalisation du concept de *praxis*, nous apportons un élargissement du concept de *faire stratégique* (Seidl et al., 2006) incluant le contexte et nous montrons l'intérêt d'application de ce courant à la GRH. Concernant les GP, notre travail constitue un apport théorique dans la mesure où il s'agit selon nous de la première recherche consacrée de façon spécifique à la compréhension de ce type de programmes.

II.1. Apports à la littérature sur la Stratégie comme Pratique

Notre thèse apporte trois principales contributions à la littérature de la SCP. Premièrement, nous proposons une opérationnalisation du concept de *praxis* basée sur une typologie issue de la littérature. Deuxièmement, nous proposons une opérationnalisation chronologique du concept de *faire stratégique* (Seidl et al., 2006) incluant le contexte comme élément clé de la SCP. Enfin, nous montrons l'intérêt de l'utilisation de la SCP dans le champ de la GRH, et contribuons ainsi à poser les bases de la « GRH comme Pratique ».

1.1.Contribution à l'opérationnalisation du concept de praxis en Stratégie comme Pratique

Cette thèse propose trois types de contributions théoriques concernant le concept de *praxis* en SCP. Premièrement, nous avons identifié l'émergence d'une nouvelle catégorie de *praxis* qui vient compléter les travaux de Rouleau (2005). Deuxièmement, nous avons mis en évidence un processus permettant d'illustrer la dynamique existante entre les différentes dimensions de la *praxis*. Enfin, nous proposons une organisation des *praxis* identifiées en SCP basée sur les différentes variables qui les composent. Nous exposons maintenant chacune de ces trois contributions.

La première contribution théorique de cette thèse au concept de *praxis* en SCP est d'avoir identifié une **nouvelle dimension de *praxis*** qui complète les travaux de Rouleau (2005). Comme nous l'avions vu, l'auteur propose plusieurs catégories de *praxis* qui permettent d'expliquer la façon selon laquelle des responsables de boutiques textiles « interprètent et vendent le changement » (p. 1413) dans leurs activités quotidiennes. Plus concrètement, nous

avions retenu trois principales *praxis* : « traduire la nouvelle orientation », « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement ». Cependant, tenant compte de la taille réduite des boutiques étudiées, Rouleau n'aborde pas de quelle manière ce changement pourrait impacter des organisations plus larges, telles que celle que nous étudions. Pour cette raison, nous avons trouvé pertinent de rajouter une catégorie de *praxis* qui permette de concrétiser ces démarches dans des entreprises de taille plus conséquente, notamment en proposant la *praxis* « o*rganiser et déployer le changement »*. En effet, cette nouvelle *praxis* permet d'explorer comment des projets ou d'autres démarches similaires, souvent lourdes et complexes, sont organisées, coordonnées et mises en place dans de grandes organisations internationales. Tenant compte de la réalité mondialisée dans laquelle les entreprises opèrent, nous trouvons que cet aspect semble de plus en plus incontournable dans l'étude des organisations aujourd'hui. Une synthèse de la grille de lecture de *praxis* que nous conceptualisons dans cette thèse est proposée ici :

Tableau 49. Synthèse des quatre dimensions de la *praxis* étudiées (complété à partir de Rouleau, 2005)

Dimensions de la *praxis*	Définition
A) Traduire la nouvelle orientation (Rouleau, 2005)	Identifier les opportunités, menaces et tendances d'un contexte donné et proposer à une entreprise une nouvelle orientation sur un sujet donné qui réponde aux grands enjeux identifiés
B) Coder la nouvelle orientation (Rouleau, 2005)	Inscrire les mots et les actions sur la nouvelle orientation dans les codes socioculturels et professionnels de l'interlocuteur
C) Justifier le changement (Rouleau, 2005)	Argumenter et convaincre de l'importance de la validation et mise en place d'une « nouvelle orientation codée » à travers toutes les activités, démarches et mécanismes nécessaires
D) Organiser et déployer le changement (nouvelle *praxis*)	Organiser, coordonner et mettre en place un projet ou un changement donné

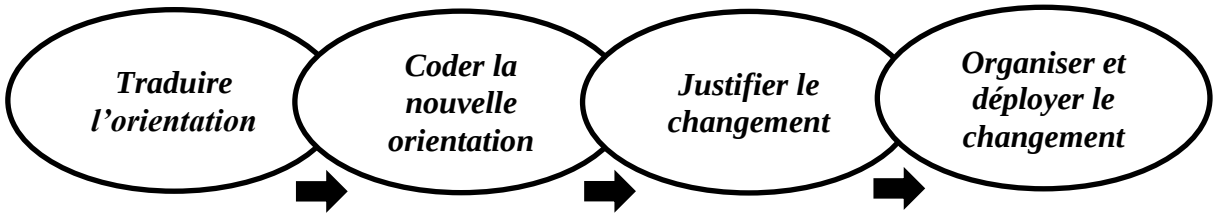
Cette grille de lecture des *praxis* en SCP nous semble combler une absence de cadre formalisé dans la littérature pour l'étude de cette composante centrale de la SCP. Notre thèse contribue à cela en formalisant le travail de Rouleau (2005), mais surtout en l'enrichissant grâce à une nouvelle dimension de *praxis* permettant d'étudier ces sujets dans les organisations de taille plus importante. Cette catégorisation nous semble particulièrement utile pour l'étude des *praxis* en mode projet, comme nous l'avons fait dans cette thèse, mais pas uniquement. Effectivement, ce référentiel nous semble couvrir l'ensemble des activités des praticiens dans un sujet donné, de sa conception à son déploiement, passant par l'argumentation du sujet

auprès des décideurs d'une entreprise. Par ailleurs, bien que nous l'ayons appliqué à l'étude de praticiens RH, cette grille est utilisable pout tout type de praticiens dans les organisations.

En allant un cran plus loin, notre deuxième contribution théorique au concept de *praxis* en SCP est de mettre en évidence le **processus chronologique de ces *praxis*** au sein des organisations, ce qui facilite la compréhension de leur fonctionnement. Il est vrai que Rouleau (2005) étudiait les différentes *praxis* proposées dans son étude dans un ordre déterminé, mais cette relation temporelle entre les éléments n'était pas particulièrement abordée par l'auteur. Le besoin d'étudier ce processus est d'autant plus nécessaire que nous avons apporté une nouvelle catégorie de *praxis* à notre grille de lecture, tel que nous venons de le présenter.

Comme nous l'avons déjà expliqué dans la présentation de nos résultats, les quatre catégories de *praxis* que nous proposons sont donc intimement liées. Ainsi, à travers la traduction d'une nouvelle orientation, les praticiens proposent un projet qui permette à l'entreprise de répondre aux enjeux du contexte. Cette nouvelle orientation est ensuite codée et justifiée pour l'adapter aux critères de choix des interlocuteurs. Enfin, une fois que cette « nouvelle orientation codée » est validée, les praticiens organisent et déploient le changement qui est amené par cette nouvelle orientation validée. Il est intéressant de noter que chacune de ces *praxis* repose sur la ou les catégories de *praxis* qui les précédent dans ce processus. Autrement dit, chaque *praxis* crée les conditions pour que les *praxis* suivantes puissent avoir lieu au sein de ce processus. Dans cette optique, nous allons considérer que chacune de ces quatre catégories de *praxis* sont nécessaires pour le bon déroulement d'un « processus de *praxis* » au sein des organisations. Pour rappel, cet ordre chronologique entre les quatre types de *praxis* peut être représenté visuellement de la façon suivante dans la figure no 29 ci-dessous :

Figure 29. Vision chronologique des quatre dimensions de la *praxis* étudiées



Cette vision se base donc sur notre grille de *praxis* pour mettre en avant le processus selon lequel elles ont lieu concrètement. En combinant les deux contributions que nous venons de présenter, nous pourrions dire que nous apportons à la SCP une sorte de « grille chronologique » de lecture des *praxis* dans les organisations.

La troisième contribution théorique de cette thèse au concept de *praxis* en SCP est la **proposition de variables** de ces catégories de *praxis* qui permettent de **mieux organiser et comprendre** ces différents éléments. Plus concrètement, nous proposons deux types d'organisation possibles des *praxis* selon les variables qui les composent.

La première proposition d'organisation des *praxis* est basée sur deux variables. La première variable est le sens de la *praxis :* ascendant ou « *bottom-up* » d'un côté et descendant ou « *top-down* » de l'autre côté. Le choix de cet axe est inspiré par le travail de Floyd et Wooldridge (1994), qui étudient l' « influence » ascendante et descendante de managers intermédiaires dans leurs rôles stratégiques. Cette variable nous paraît pertinente pour notre recherche dans la mesure où l'ensemble de *praxis* identifiées ont un sens soit ascendant soit descendant, conditionné par les différents types d'interlocuteurs de l'équipe RH au sein du projet étudié.

Nous trouvons important de préciser à ce stade la signification que les termes « ascendant » et « descendant » ont dans cette thèse. Dans le monde des organisations, ces termes sont souvent compris avec un caractère hiérarchique, selon lequel s'adresser à sa hiérarchie suppose un sens ascendant et à ses subordonnés un sens descendant. Cependant, d'autres modes de travail au sein des entreprises, comme par exemple le mode projet, peuvent changer le sens donné à ces termes ; c'est d'ailleurs le cas de notre thèse. En effet, nous étudions un projet réunissant un grand nombre de praticiens appartenant à des équipes et des lignes métier différentes. Pour cette raison, les rapports au sein de ce projet sont principalement fonctionnels et non pas hiérarchiques. Plus concrètement toutes ses relations au sein du projet s'organisent autour de l'équipe RH observée, ce qui facilite notre étude tenant compte du fait que les principaux praticiens que nous observons sont au sein de cette équipe-là. Ainsi, pour ces praticiens RH, le sens ascendant impliquera de s'adresser à des dirigeants impliqués dans ce projet tandis que le sens descendant (fonctionnellement parlant) fera référence à leur contact avec tous les autres acteurs et équipes qui contribuent au programme.

Une fois cette précision faite, nous allons maintenant explorer les deux possibles sens (ascendant ou descendant) de la *praxis*. Dans l'approche ascendante ou « bottom-up », les compétences et les connaissances détenues par les équipes sont considérées comme des éléments contribuant à la construction d'une vision plus opérationnelle et proche du terrain pour le responsable ou le dirigeant (Le Boulaire et Retour, 2008). Au sein de notre projet, le sens ascendant fait référence, comme nous l'expliquions, aux rapports entre l'équipe projet RH et le comité de pilotage, formé par des dirigeants identifiés pour représenter le Comité Exécutif dans ce projet. Accessoirement, cela peut aussi concerner le contact direct entre l'équipe RH et le Comité Exécutif de la BFI.

Dans cette optique, la *praxis* « traduire la nouvelle orientation » a un sens ascendant, dans la mesure où c'est la fonction RH qui a conçu et proposé aux dirigeants de la BFI cette nouvelle vision découlant des enjeux de l'entreprise face à son contexte. De même, la *praxis* « justifier le changement » est en partie ascendante, notamment concernant l'argumentation de la nouvelle orientation faite par l'équipe RH au Comité Exécutif de la BFI suite auquel ce projet a été validé.

Le sens de la *praxis* peut également être descendant. Dans l'approche descendante ou « *top down* » classique, les équipes visent à faciliter la mise en œuvre des stratégies décidées par la direction d'une entreprise (Le Boulaire et Retour, 2008). Cependant, tenant compte des spécificités du projet étudié, le sens descendant fait référence plutôt aux rapports entre l'équipe projet RH et ce que nous pourrions appeler ses « subordonnés fonctionnels », c'est à dire toutes les parties prenantes du projet étudié en dehors du comité de pilotage ou le Comité Exécutif de l'organisation.

Dans cette optique, la *praxis* « justifier le changement » est aussi en partie descendante, lorsqu'elle concerne une argumentation apportée à des subordonnés fonctionnels, comme par exemple les relais du projet dans les régions impliquées. La *praxis* « organiser et déployer le changement » est aussi descendante. En effet, la fonction RH a été en charge de transformer les consignes venant du comité de pilotage du projet dans des démarches et actions concrètes auxquelles les différentes parties prenantes devaient contribuer. Dans ce sens-là, le rapport entre l'équipe RH et ces subordonnés fonctionnels était descendant dans la mesure où l'équipe RH était garante de la mise en place réussie de ces initiatives.

Enfin, nous considérons la *praxis* « coder la nouvelle orientation » comme ayant une double orientation ascendante et descendante au sein de notre étude, dans la mesure où elle permet à la fonction RH de coder son activité en fonction de son interlocuteur. Cela peut aussi bien concerner des dirigeants dans une direction « bottom-down » que des subordonnés fonctionnels dans une logique « top-down ».

La deuxième variable qui nous permet d'organiser les *praxis* identifiées porte sur l'orientation de ces *praxis* : vers la réflexion d'un côté ou vers l'action de l'autre côté. Pour introduire ce concept, nous citons la phrase suivante de Henry Mintzberg (1994) : « *Tom Peters tells us that good managers are doers. Michael Porter suggests that they are thinkers* » (p. 11). Selon cette conception, nous pouvons considérer que le travail des managers est plutôt orienté vers l'action ou plutôt vers la réflexion. En nous inspirant de cette optique, nous allons donc considérer dans cette thèse que l'orientation de la *praxis* des praticiens peut en effet tendre soit vers la réflexion soit vers l'action. Dans le but de procéder à une application plus fine de de cette conception, nous allons diviser la *praxis* « organiser et déployer le changement » en deux : « organiser le changement » qui correspond plus à une orientation vers la réflexion ou la conception et « déployer le changement », qui fait plus référence à une orientation vers l'action.

L'orientation vers la réflexion vient en amont de l'action et implique un travail de conception des initiatives qui seront déployées concrètement par la suite. Ainsi, la *praxis* « traduire la nouvelle orientation » est clairement orientée vers la réflexion, dans la mesure où elle implique pour les praticiens RH d'étudier le contexte de l'entreprise, d'identifier les principaux enjeux qui découlent de ce contexte et de proposer une conception de GP qui puisse constituer une réponse à cette situation. De même, la *praxis* « organiser le changement » est aussi orientée vers la réflexion car elle implique pour les praticiens une phase en amont pendant laquelle ils vont concevoir la façon selon laquelle ce changement va être mis en place concrètement au sein de l'organisation.

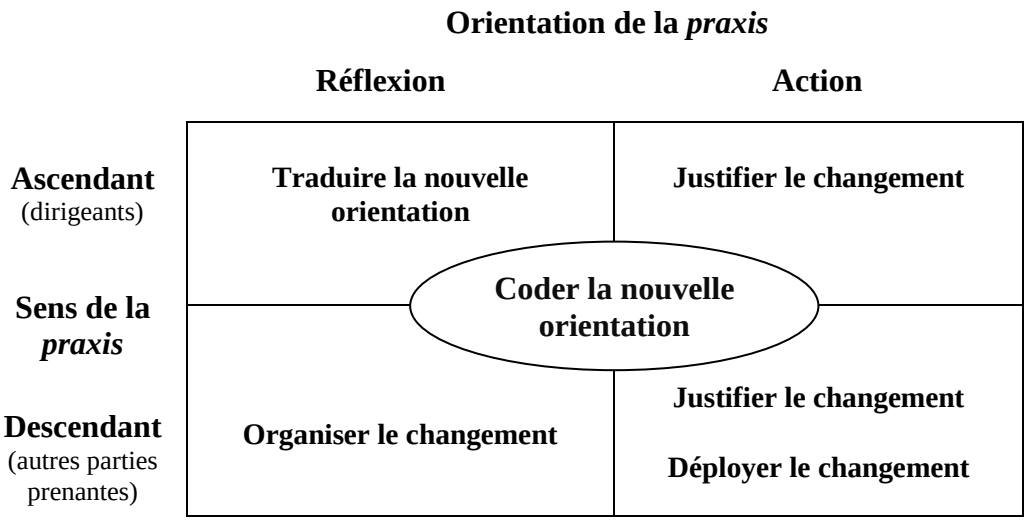
A l'opposé, l'orientation vers l'action des *praxis* est en aval de la phase de réflexion et découle donc de cette dernière. En effet, elle constitue la concrétisation des idées et des considérations qui ont émergé pendant la phase de réflexion. De ce fait, « justifier le changement » constitue une *praxis* orientée vers l'action car elle matérialise les activités de la fonction RH basées sur la *praxis* « traduire la nouvelle orientation » envers les parties

prenantes impliquées. De même, « déployer le changement » constitue une *praxis* orientée vers l'action car elle concrétise les efforts de conception du fonctionnement du projet basés sur la *praxis* « organiser le changement », qui a une orientation vers la réflexion.

Enfin, nous observons que « coder la nouvelle orientation » concerne encore aussi bien l'orientation vers la réflexion que vers l'action. En effet, le codage de la nouvelle vision selon les divers interlocuteurs du projet impacte aussi bien la réflexion que l'action dans les activités des praticiens du programme. En allant plus loin, nous pouvons dire que la *praxis* « coder la nouvelle orientation » constitue la frontière des deux dimensions car le codage des réflexions permet de passer à l'action et de les déployer de façon concrète. « Coder la nouvelle orientation » s'impose donc comme une *praxis* omniprésente dans les activités de la fonction RH dans le projet étudié dans la mesure où elle impacte l'ensemble des variables que nous proposons.

Tenant compte des deux variables que nous venons d'exposer : sens ascendant-descendant et orientation réflexion-action, nous pouvons donc formaliser une première typologie d'organisation des *praxis* basée sur ces paramètres. Nous proposons ci-après une représentation visuelle (cf. figure 30) de cette typologie.

Figure 30. Organisation des *praxis* selon les variables sens-orientation



La deuxième proposition d'organisation des *praxis* fait aussi appel au sens (ascendant ou descendant) de la *praxis* que nous venons de présenter. Nous ne trouvons donc pas nécessaire de l'exposer à nouveau. La deuxième variable sur laquelle se base cette deuxième

organisation des *praxis* est celle des connaissances des praticiens en SCP telles que présentées par Rouleau (2010). L'intérêt de cette approche est confirmée par les propos suivants de l'auteur, « t*he strategy-as-practice perspective aims to understand how managers mobilize the explicit and tacit knowledge relative to their company's positioning in its environment* » (*Ibid*, p. 8).

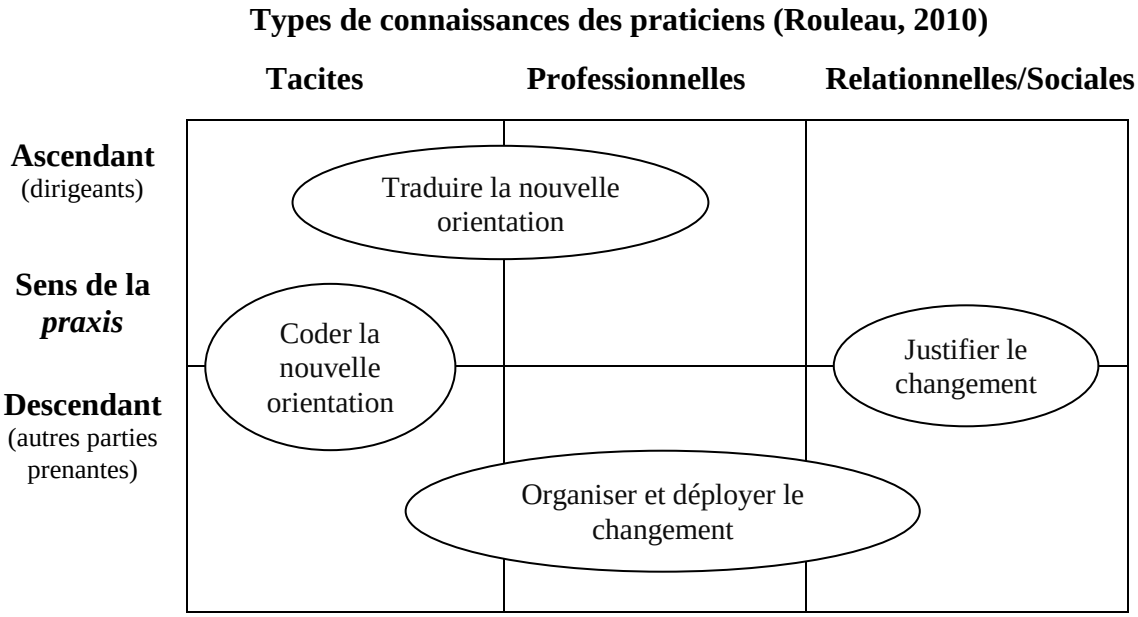
Le premier type de connaissance des praticiens en SCP que Rouleau met en avant sont les connaissances tacites. Bien que très présentes dans son étude, l'auteur ne propose pas une définition explicite de ce type de connaissances. Pour Polanyi (1966), les connaissances tacites sont propres à un acteur dans un contexte donné et sont donc difficiles à formaliser et à communiquer. Dans notre recherche, nous considérerons que les connaissances tacites sont celles que les praticiens RH détiennent grâce à leur connaissance du fonctionnement de l'entreprise et des rapports entre les différentes parties prenantes au sein de l'organisation. Ainsi, la *praxis* « coder la nouvelle orientation » se base sur des connaissances tacites des praticiens RH. En effet, ces praticiens s'appuient sur leurs connaissances implicites pour identifier les « clés de codage » propres à leurs différents interlocuteurs dans le contexte concret de l'organisation.

A l'opposé, les connaissances explicites peuvent être formalisées et partagées. Rouleau (2010) différentie trois types de connaissances explicites : les connaissances professionnelles, les connaissances sociales et les connaissances relationnelles. Dans un but de simplification, nous étudierons ensemble ces deux derniers types de connaissances. Pour l'auteur, les connaissances professionnelles sont celles qui permettent aux praticiens d'avoir une bonne maîtrise de leur métier et de s'appuyer donc sur un socle technique consistant dans l'exercice de leur activité. Dans notre étude, ces connaissances sont par exemple le savoir-faire en organisation de centres d'évaluation pour la sélection de *Graduates* ou la gestion réussie de rotations internationales au sein du programme. La *praxis* « traduire la nouvelle orientation » fait appel aussi bien à des connaissances tacites que professionnelles. En effet, elle demande à la fonction RH aussi bien de mener un diagnostic de spécialiste concernant l'environnement externe de l'entreprise que de proposer un plan d'action qui tout en découlant de ce diagnostic, tienne compte de la réalité implicite et explicite de l'entreprise.

Toujours selon Rouleau (2010), les connaissances relationnelles et sociales sont celles qui permettent aux praticiens d'identifier les personnes le plus pertinentes au sein d'une

organisation par rapport à un sujet donné, d'accéder à elles et de les influencer concernant ce sujet. Dans notre recherche, la *praxis* « justifier le changement » fait appel à des connaissances relationnelles et sociales. Cela peut être vu dans la constitution du comité de pilotage du projet par la fonction RH ou dans le travail d'argumentation et d'influence que cette fonction exerce sur certaines des parties prenantes. Enfin, la *praxis* « organiser et déployer le changement » s'appuie sur les trois types de connaissances identifiés : tacites, professionnelles et relationnelles. En effet, la fonction RH s'appuie par exemple sur des connaissances techniques de gestion de projet, mais également sur des connaissances relationnelles, telles que la constitution de la gouvernance du projet. De plus, les connaissances tacites permettent d'affiner certains aspects du déploiement du projet tenant compte par exemple des préférences non exprimées de certaines parties prenantes par rapport aux sujets gérés. Nous proposons une représentation visuelle de cette organisation des *praxis* dans le la figure 31 ci-dessous :

Figure 31. Organisation des *praxis* selon les variables sens-connaissances



1.2.Opérationnalisation chronologique du faire stratégique intégrant le contexte

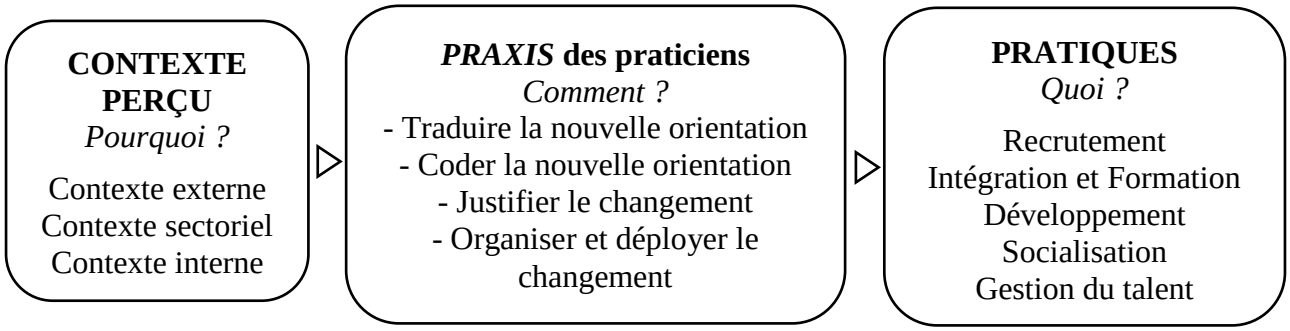
Comme nous l'avions vu lors de la revue de la littérature, le *faire stratégique* (Seidl et al., 2006) synthétise les trois composantes centrales de la SCP : *praxis*, praticiens et pratiques. Malgré l'importance et l'utilité du *faire stratégique* pour cette discipline, nous constatons que ce schéma n'inclut pas le contexte dans lequel ce *faire stratégique* se déroule. Et pourtant il

s'agit d'un concept absolument central à la SC signalé par plusieurs auteurs (Jarzabkowski et al., 2007 ; Whittington, 2006 ; Rouleau et al., 2007). Pour cette raison, nous proposons d'inclure cet élément dans notre opérationnalisation du *faire stratégique* en nous appuyant sur les apprentissages que nous avons tiré de notre recherche. Dans le but d'appréhender au mieux la perception que les acteurs et les décideurs ont de ces sujets, nous proposons plutôt d'introduire dans ce schéma le concept de « contexte perçu » par ces praticiens, suivant la même logique que nous avons utilisée dans la présentation de nos résultats.

De plus, nous constatons que le *faire stratégique* ne comporte pas de dimension temporaire. Cela nous interpelle car nous pensons que cet aspect pourrait faciliter la mobilisation du modèle et contribuer ainsi à son appropriation de la part des chercheurs. Pour cette raison, nous proposons d'inclure aussi une dimension chronologique dans notre opérationnalisation du *faire stratégique* en nous basant sur le déroulement que nous avons observé sur notre terrain. Ce modèle a la force de permettre une lecture chronologique d'un sujet étudié au sein d'une entreprise, comme par exemple l'ensemble du processus de gestion d'un projet. En effet, notre schéma propose de commencer par étudier le contexte d'émergence d'un phénomène donné (pourquoi a-t-il lieu?), d'explorer les *praxis* déployées par les praticiens pour élaborer et mettre en place ce projet (comment les praticiens mettent en place une solution adaptée?), et de présenter enfin le type de pratiques et de livrables (qu'est ce qui est mis en place concrètement ?).

Ainsi, cette conceptualisation permet non seulement de synthétiser les éléments clés de la SCP en incluant le contexte, mais aussi de mettre en avant leur cheminement chronologique. Ce modèle pourrait ainsi être utilisé comme une grille de lecture complémentaire au *faire stratégique* proposé par Seidl et al. (2006). La figure no 32 ci-dessous constitue une représentation graphique de l'opérationnalisation chronologique que nous venons d'exposer :

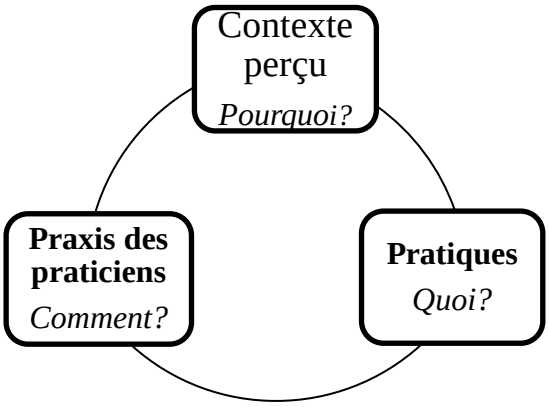
Figure 32. Opérationnalisation chronologique du *faire stratégique* incluant le contexte



Comme nous l'avons expliqué, ce modèle suit le déroulement temporaire que nous avons étudié dans notre terrain de recherche. Le contexte (pourquoi) a conditionné les *praxis* des praticiens (comment) qui ont permis d'élaborer les pratiques (quoi).

Cependant, nous sommes conscients que dans d'autres organisations ces trois composantes pourraient ne pas suivre de façon systématique l'ordre que nous venons de présenter. Par exemple, suivant une autre logique, ce schéma pourrait être utilisé pour explorer l'impact de certaines pratiques sur le contexte d'une organisation. Ainsi, il serait possible d'étudier comment les *praxis* conditionnent des pratiques concrètes dans un premier temps et comment ces nouvelles pratiques impactent le contexte interne ou sectoriel de l'organisation. Pour cette raison, en suivant la logique de Seidl et al. (2006), nous proposons une opérationnalisation plus ouverte et dynamique du *faire stratégique* incluant le contexte perçu permettant d'étudier les possibles interactions réciproques entre ces trois éléments. Ce schéma a donc la force d'introduire le contexte perçu comme élément central du *faire stratégique* tout en conservant la dynamique entre les composantes proposée dans le schéma original du *faire stratégique*. Le modèle reste cependant très théorique à ce stade et seulement des recherches supplémentaires pourraient confirmer sa pertinence en dehors de notre terrain de recherche. Une représentation graphique de ce schéma est présentée ci-dessous dans figure no 33 ci-dessous :

Figure 33. Représentation dynamique du contexte, *praxis* et pratiques



Après avoir exposé les apports de notre travail à la SCP, nous allons maintenant présenter l'intérêt d'avoir appliqué ce courant au champ de la GRH.

1.3. Application de la Stratégie comme Pratique à la GRH

Notre thèse permet de confirmer l'intérêt et le potentiel de l'application de la SCP au champ de la GRH. Avec ce travail nous pensons donc avoir contribué à la fondation de ce que nous pouvons désormais appeler la « GRH comme pratique ». Nous ne recensons que quelques recherches ponctuelles ayant peu évoqué le sujet (notamment Vickers et Fox, 2010 ; Burke et al., 2011). La seule publication en français faisant référence à ce sujet date de l'année dernière (Colin et al., 2013), ce qui nous conforte dans notre approche.

Selon nous, le principal apport de la SCP à ce champ est qu'il renouvelle la façon dont la GRH est étudiée à ce jour. La SCP permet d'ouvrir la « boite noire » de la GRH en étudiant de façon concrète et précise les logiques, démarches, activités et mécanismes que les praticiens RH mettent en place au quotidien dans l'exercice de leur travail. Cette nouvelle approche apporte un angle d'étude complémentaire aux visions plus classiques de la GRH (Peretti, 2013, par exemple) en se focalisant sur la pratique même des acteurs de terrain.

Plus concrètement, la SCP suppose un cadre consolidé d'étude des *praxis* et pratiques des praticiens RH. En nous inspirant de Seidl et al. (2006) cela pourrait constituer une sorte de « faire RH » ou « faire GRH » dans les organisations. Cela signifie donc **une nouvelle approche de la façon d'étudier la fonction RH en se basant de façon concrète sur le travail quotidien de ces praticiens**, tel que nous l'avons fait dans cette thèse. En effet, nous avons étudié un grand nombre d'activités menées pendant plusieurs mois par des membres de la fonction RH. Notre « loupe » SCP nous a donc permis de comprendre le fonctionnement opérationnel de ces équipes avec un niveau de détail important que d'autres optiques n'auraient pas permis. Notre étude apporte donc une vision très concrète du travail des praticiens RH dans les organisations.

De plus, aucun des rares travaux évoquant l'étude de la GRH de point de vue de la SCP n'explore concrètement et en détail les composantes du *faire stratégique* appliquées à ce champ, ce que nous avons cherché à faire dans cette thèse. Nous espérons avoir pu contribuer ainsi à consolidation des bases de la « GRH comme pratique ». Nous adhérons donc à l'optique de Hansen et Küpper (2008) qui considèrent la GRH comme « *an interesting field for strategy-as-practice researchers because it offers a very close link to the organizational members who should be re-integrated into the theoretical analysis* »

Après avoir exposé les contributions de notre travail à la littérature de la SCP, nous présentons maintenant les apports à la littérature sur les GP.

II.2. Apports à la littérature sur les Graduate Programmes

Comme nous l'avons vu dans le chapitre II, les GP ne constituent pas un champ de recherche à proprement parler. Il s'agit pourtant d'une pratique de plus en plus répandue dans les organisations, spécialement en France, où le phénomène reste relativement récent (Malot, 2010). De nombreux acteurs de notre terrain précisent que la logique des GP est en train de modifier le marché de la gestion des jeunes diplômés au niveau international. Selon nous, les sciences gestion auraient tout intérêt à s'emparer de cet objet d'étude. **Nous pensons avoir contribué à cette entreprise en étudiant comment un GP est conçu, argumenté, débattu, validé, organisé et mis en place au sein d'une BFI, secteur de référence pour ce type de programmes**.

Nous pouvons caractériser les GP comme des programmes de recrutement, d'intégration, de formation et de développement qui visent à attirer les meilleurs jeunes diplômés disponibles sur le marché et à renforcer l'image de l'entreprise qui les propose. Les logiques de socialisation et de gestion du talent présentes dans ces programmes soulignent l'importance accordée à ces profils et à leur développement au sein des organisations. Selon plusieurs praticiens, la notoriété des GP auprès des jeunes diplômés est telle que ces programmes contribuent à asseoir l'attractivité et la crédibilité de l'entreprise pour cette population. Enfin, les GP supposent une réponse adaptée au contexte externe et sectoriel auxquels les entreprises font face. Pour toutes ces raisons, les GP ne sont pas de simples dispositifs de gestion de jeunes diplômés mais plutôt une nouvelle logique de gestion de cette population permettant de répondre aux enjeux d'un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Cette thèse propose une caractérisation complète des GP basée sur trois éléments : leur contexte d'émergence, les *praxis* des praticiens et les pratiques qui les composent. Premièrement, nous nous sommes efforcés de présenter une image détaillée du **contexte** d'émergence des GP tel qu'il est perçu par les acteurs, ce qui permet de comprendre les facteurs et logiques qui expliquent l'expansion et le besoin de ce type de programmes. Nous

avons ainsi exposé les principales clés de compréhension du macro-environnement et du contexte sectoriel des BFI, mais aussi du contexte interne à l'organisation étudiée.

Deuxièmement, grâce à la SCP, nous avons expliqué le **fonctionnement** des GP en nous basant sur les *praxis* des acteurs impliqués. Plus concrètement, nous avons étudié l'élaboration et la mise en place d'un de ces programmes en portant une attention particulière à l'équipe en charge de ce projet. Nous avons ainsi étudié les principaux acteurs, échanges et activités au travers desquels le programme s'est construit.

Troisièmement, nous avons exploré les principales **pratiques** qui composent un GP, qu'il s'agisse de domaines classiques de la GRH, tels que le recrutement ou la formation, ou de domaines plus transversaux, comme la socialisation organisationnelle.

Enfin, nous avons identifié les **apports et limites** des GP, aussi bien que les **conditions nécessaires** à la mise en place réussie de ce type d'initiatives. Ces aspects plus implicites, contribuent ainsi à expliquer en quoi ces programmes se basent sur des nouvelles logiques de gestion des jeunes diplômés.

En conclusion, cette thèse constitue l'un des tous premiers travaux de recherche étudiant de façon spécifique et exclusive les GP du point de vue de leur gestion. En plus d'exposer en détail ce dispositif, nous proposons aussi une présentation de son contexte d'émergence et des conditions de réussite, qui permettent de le comprendre comme une nouvelle logique de gestion répondant à l'environnement actuel des organisations.

Section III. Contributions managériales

Cette thèse propose des contributions managériales sur deux champs : celui de la « GRH comme pratique » et celui des *Graduate Programmes*. Nous présentons maintenant chacun des deux.

III.1. Apports managériaux de la « GRH comme Pratique »

La recherche en GRH étant parfois accusée par les praticiens de ne pas être suffisamment exploitable (Rynes et al., 2002), la « GRH comme pratique » pourrait supposer une alternative plus utile et applicable dans les organisations. En effet, le principal apport de notre proposition est de **permettre aux praticiens de comprendre en détail les échanges et les logiques qui conditionnent et expliquent les activités RH au sein des organisations**. La « GRH comme pratique » permet donc aux praticiens de prendre conscience de leur pratique et des enjeux qui y sont associés. Cette prise de conscience permet également de prendre du recul (dans une logique de réflexivité) et de la hauteur (dans une logique de conceptualisation) par rapport aux pratiques.

Tenant compte de la méconnaissance existante sur ces sujets dans les organisations, la « GRH comme pratique » pourrait effectivement apporter aux managers des éléments concrets leur permettant de développer une meilleure compréhension et gestion des praticiens et équipes RH. Plus concrètement, nous imaginons deux types d'apports managériaux de la « GRH comme pratique » aux organisations : le premier appliqué à la gestion des praticiens RH et, le second concernant la gestion de projets. Nous présentons maintenant chacun des deux.

La typologie basée sur les quatre types de *praxis* que nous avons proposée dans la section précédente constitue une **grille de lecture riche et complète de l'activité des praticiens et des équipes RH**. Dans le but de se l'approprier, les managers pourraient utiliser la grille chronologique des quatre dimensions de la *praxis* que nous avons mise en avant (cf. page 331). Cette présentation temporelle des *praxis* présente l'avantage de mettre en avant l'ordre et la complémentarité des *praxis* dans un processus. En effet, cette représentation permet de comprendre d'un point de vue longitudinal la façon selon laquelle chacune de ces *praxis* ont contribué à une gestion réussie de l'ensemble d'un projet.

Les deux schémas d'organisation des *praxis* que nous proposons peuvent aussi contribuer à une meilleure compréhension et gestion des *praxis* des praticiens RH. Pour rappel, les deux graphes s'appuient sur le sens (ascendant ou descendent) des rapports des praticiens avec leurs interlocuteurs dans l'exercice de leurs activités, ce qui permet de comprendre les *praxis* et activités de ces praticiens à travers leurs interactions professionnelles. De plus, le premier schéma que nous avons proposé (cf. page 336) se base aussi sur l'orientation (vers la réflexion ou vers l'action) des *praxis* de ces praticiens, paramètre pertinent aussi pour la compréhension de l'activité de ces personnes. Enfin, le deuxième schéma d'organisation des *praxis* (cf. page 338) se base aussi sur les types de connaissances utilisés par les praticiens RH dans leur travail (connaissances tacites, professionnelles et relationnelles).

De plus, si les managers éprouvaient un besoin de rentrer plus dans le détail des activités qui constituent chacune de ces différentes *praxis*, ils pourraient faire appel aux tableaux de synthèse *praxis*-activités que nous avons proposés lors de notre présentation des résultats (cf. pages 191 et 217 pour les étapes 1 et 2 du projet respectivement). Ces données permettent de compléter les éléments de compréhension fine des praticiens RH que cette thèse propose aux managers.

Mais alors, une fois les *praxis* et activités des praticiens RH identifiées, expliquées et organisées, comment pourraient-elles être utilisées concrètement par les managers au sein des organisations ? De façon générale, **ces typologies peuvent être mobilisées pour optimiser la gestion des praticiens et des équipes RH, spécialement ceux travaillant en mode projet**, comme ceux que nous avons étudié. En effet, le fait de disposer de grilles claires et fonctionnelles sur toutes les *praxis*, activités et connaissances des praticiens RH peut permettre aux managers de mieux organiser la gestion de ces personnes et le fonctionnement de ces équipes. Cela peut se concrétiser dans une multitude de mesures ou actions telles que le recrutement de nouveaux collaborateurs ou l'établissement de plans de formation pour des salariés.

Prenons comme exemple le cas des gestionnaires de projet RH, poste qui se développe dans les entreprises pour répondre à une gestion de sujets RH en mode projet de plus en plus présente dans les organisations (Weiss, 2005). Les grilles que nous proposons contenant les *praxis*, activités et connaissances nécessaires pour une gestion réussie d'un projet RH pourraient avoir plusieurs utilités. Premièrement, ces grilles pourraient être utilisées pour

formaliser le descriptif de poste des gestionnaires de projet RH dans une organisation donnée. Cela permettrait de clarifier les profil et compétences recherchées pour un métier qui reste relativement récent au sein de la GRH. Deuxièmement, notre typologie pourrait permettre de revoir les critères d'évaluation des collaborateurs concernés dans le but de les adapter à ce « mode projet » de plus en plus présent dans les organisations. Troisièmement, nos grilles pourraient aussi constituer la base de conception de parcours de formation à destination de ces gestionnaires de projet RH en s'appuyant sur les compétences et connaissances clés à développer dans ce type de poste. D'autres applications de nos typologies pourraient avoir lieu dans d'autres domaines de la GRH tels que celui de la mobilité ou celui de la rémunération. Indépendamment du domaine RH d'application, les praticiens pourraient utiliser une grille pour recenser les *praxis* et activités de praticiens RH le plus importantes par rapport à un sujet donné. Nous proposons dans le tableau no 50 page suivante un exemple de ce type de grilles basé sur les *praxis* et activités que nous avons observé dans notre thèse :

Tableau 50. Grille d'activités propres à des gestionnaires de projet RH basée sur les résultats de notre recherche

Praxis	**Activités des praticiens RH (exemples)**	**Importance pour le projet** (de 0 à 10)
Etape 1 : Préparation, validation et organisation du projet		
Traduire la nouvelle orientation	☐ Etablissement d'un panorama du sujet RH donné en le confrontant à la situation de l'entreprise ☐ Proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation ☐ Conception d'une offre adaptée à cette nouvelle orientation	
Coder la stratégie	☐ Adaptation et codage de la nouvelle orientation par rapport aux Dirigeants concernés	
Justifier le changement	☐ Présentation d'arguments vendeurs du projet ☐ Proposition de clés de décryptage du sujet donné ☐ Proposition d'un glossaire des termes clés du projet ☐ Recherche d'appuis au sein de la communauté de dirigeants	
Organiser le changement	☐ Mise en place de la communication interne suite à la validation du projet ☐ Etablissement de la gouvernance du projet ☐ Choix des prestataires externes	
Etape 2 : Mise en place du projet		
Traduire la nouvelle orientation	☐ Connexion entre toutes les réunions du projet	
Coder la stratégie	☐ Adaptation et codage de la proposition aux par rapport aux parties prenantes impliquées	
Justifier le changement	☐ Présentation d'arguments vendeurs du projet ☐ Conception des éléments du programme ☐ Suivi et présentation régulière de l'avancée des différents chantiers du projet	
Organiser et déployer le changement	☐ Etablissement de la communication interne sur l'avancement du projet ☐ Etablissement de la communication externe sur le programme ☐ Identification des points d'alerte ☐ Suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison avec les réunions suivantes	

Comme nous le disions, l'identification des activités clés des praticiens RH par rapport à un projet basées sur ce type de grilles pourraient avoir un large éventail d'applications. Par exemple, elles pourraient être utilisées pour établir un descriptif de poste pour des futures recrues. Pour des collaborateurs, ces grilles pourraient faciliter le processus d'évaluation annuelle ou encore permettre d'établir des parcours de formation dédiés pour des gestionnaires de projet RH.

Le deuxième apport managérial de la « GRH comme pratique » concerne la **gestion** même **des projets au sein des organisations, principalement des projets RH**, mais pas uniquement. En effet, le schéma du « *faire stratégique* d'un *Graduate Programme »* que nous avons présenté (cf. page 308) peut être utilisé comme un outil de gestion au sein des entreprises. Plus concrètement, il pourrait constituer un outil d'analyse et de suivi de projets dans les entreprises.

Cet outil pourrait prendre une multitude de formes en fonction des projets concernés et de l'utilité que les entreprises souhaitent lui donner, le plus important étant de respecter l'apport que suppose la logique temporelle du *faire stratégique* d'un GP que nous proposons. A titre d'exemple, ce schéma pourrait constituer un outil simple de gestion de projet basé sur une fiche qui reprenne en ordre chronologique les principaux éléments identifiés et leur impact sur l'organisation. Ainsi, cette démarche pourrait commencer par une identification des principaux facteurs du contexte du projet concerné. L'impact de ces facteurs serait ensuite étudié et des objectifs du projet en découleraient. Les *praxis* et activités visant à répondre à chaque objectif du projet seraient alors étudiées, incluant éventuellement les compétences et connaissances nécessaires. Enfin, les pratiques RH seraient aussi recensées, incluant le domaine de la GRH concerné et les livrables attendus. Nous illustrons graphiquement cet outil dans le tableau no 51 page suivante.

Tableau 51. Grille de gestion de projet basée sur notre méthodologie de recherche

	CONTEXTE, impact et objectifs = >			***PRAXIS*** RH =>			**PRATIQUES** RH	
	Facteurs clés du contexte	**Impact de ce facteur sur l'organisation**	**Objectif**s du projet visant à répondre à cet élément	**Type de *praxis* mobilisée**	**Activités nécessaires**	**Connaissances et compétences nécessaires**	**Domaine GRH concerné**	**Livrable concret attendu**
Exemples pris de notre thèse	Contexte externe, sectoriel, interne	Pénurie de jeunes diplômés qualifiés	Attirer les meilleurs jeunes diplômés sur le marché grâce à une offre attirante	traduire la nouvelle orientation, coder la nouvelle orientation, justifier le changement, organiser de déployer le changement	Par exemple concevoir les éléments du programme	Connaissances tacites, professionnelles, relationnelles ou sociales (Rouleau, 2004 et 2010)	Recrutement, intégration, formation, dévelop-pement, socialisation, gestion du talent	Par exemple, le centre d'évaluation du programme au sein du domaine du recrutement
Elément 1								
Elément 2								
Elément 2								
…								

Comme nous l'avons déjà évoqué, la relation entre le contexte, les *praxis* et les pratiques peut dépendre de l'organisation ou de l'environnement propre à ces différents éléments. Ainsi, si ce type d'outils de gestion devait être appliqué à des entreprises ou à des environnements suivant une logique différente de celle que nous avons étudiée dans cette thèse, il serait nécessaire d'adapter l'ordre des colonnes de ce tableau à la chronologie propre du projet étudié.

III.2. Apports managériaux sur la gestion des Graduate Programmes

Notre travail vise à proposer aux managers **un cadre d'analyse et un modèle de mise en œuvre de GP dans l'entreprise** basé sur quatre paramètres qui suivent la structure de notre thèse: contexte, pratiques, *praxis* et autres facteurs. Tenant compte de la volonté actionnable de cette thèse, nous nous sommes efforcés d'appuyer nos propos par un grand nombre d'exemples et d'illustrations concrètes et réelles tout au long de notre thèse, sous forme de verbatim, extraits ou supports visuels venant de notre terrain de recherche, qui devraient aider les managers dans la compréhension et la gestion de ce type de programmes.

L'application managériale de notre travail peut s'organiser en quatre grandes catégories. La première concerne le contexte d'émergence et développement des GP. La deuxième aborde le contenu de ces programmes, c'est-à-dire, les pratiques clés qui composent les GP. La troisième catégorie concerne les étapes clés dans le lancement d'un GP. Nous nous appuierons pour cela sur le travail que nous avons effectué sur les *praxis* au sein de ces programmes. Enfin, la dernière catégorie couvre les autres aspects importants du point de vue managérial dans la mise en place d'un GP, tels que les conditions organisationnelles nécessaires pour un déploiement réussi. Nous présentons maintenant chacun de ces points. A la fin, nous synthétiserons ces enseignements dans une fiche de lancement d'un GP.

Le contexte des *Graduate Programmes*

D'un point de vue managérial, il est indispensable de comprendre le **contexte** dans lequel prolifèrent les GP. Ce point est spécialement critique tenant compte du fait que, comme nous l'avons présenté plus haut dans la thèse, les GP constituent une réponse au difficile contexte de gestion de jeunes diplômés auquel font face les entreprises actuellement. Suivant la

présentation de nos résultats, nous distinguons trois types de contextes : le contexte externe, le contexte sectoriel et le contexte interne propre à l'entreprise. Le **contexte externe** est avant tout marqué par quatre principaux facteurs interconnectés. Le premier et plus important est une forte pénurie de main d'œuvre sur le marché. Tenant compte de cet aspect, mais aussi des besoins croissant des entreprises, le deuxième est une croissante concurrence entre les organisations pour attirer les meilleurs profils. Troisièmement, nous constatons une mondialisation des marchés de recrutement, ce qui impacte cette situation aussi. Enfin, tous ces facteurs amènent à un renversement des rapports de force entre les entreprises et les meilleurs candidats en faveur de ces derniers. Nous identifions de même d'autres variables, notamment l'attractivité propre à l'entreprise, l'industrie ou le pays et des spécificités culturelles, notamment en France. **Le GP suppose donc une réponse complète et adaptée à ces enjeux. D'un point de vue managérial, deux principaux leviers sont identifiés pour les entreprises : leur image employeur et le contenu même de l'offre proposé aux jeunes diplômés.**

Le **contexte sectoriel** des BFI est marqué par une domination totale du logique de gestion anglo-saxonne, selon laquelle les GP deviennent l'élément central de ce type de gestion. L'essence de cette logique peut être décrite selon quatre paramètres : philosophie, contenu, calendrier et approche. En termes de philosophie, la logique anglo-saxonne est caractérisée par un investissement à long terme sur des profils à potentiel. En termes de contenu, comme nous le disions, le GP est le produit phare, mais d'autres programmes tels que les « summer internships » sont aussi proposés. En termes de calendrier, cette logique est adaptée aux calendriers académiques internationaux pour cibler le plus grand nombre possible d'étudiants. Enfin, l'approche anglo-saxonne se base sur une offre homogène au niveau international. **Du point de vue managérial, ces GP sont donc incontournables pour attirer les profils dont l'entreprise a besoin, notamment par le fait qu'ils deviennent la pratique courante du marché. Tenant compte de leur importance, ces programmes sont loin d'être un simple dispositif de gestion ; ils incarnent une nouvelle logique globale et ambitieuse de gestion des meilleurs jeunes diplômés. Une « sensibilité RH » partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise favorise ce type de démarches.**

Plusieurs facteurs du **contexte interne** de l'entreprise permettent d'expliquer le lancement de ce programme. Premièrement, cette organisation est consciente du besoin d'améliorer son offre actuelle vis-à-vis de cette cible. Deuxièmement, elle est aussi sensible à la nécessité de

renforcer son image employeur. Enfin, l'entreprise compte sur ce programme pour arriver à attirer le type de profils qu'elle n'arrive pas à intégrer par ses canaux classiques, spécialement des profils internationaux. Dans cette optique, **l'entreprise se trouve dans un double décalage : par rapport à l'ensemble des concurrents (en termes d'offre) et par rapport à son contexte (en termes de réponse à ses enjeux).** Il nous paraît important de préciser que ces paramètres sont exclusivement propres à l'entreprise étudiée et qu'ils pourraient être différents dans d'autres structures. Ces différents points sont synthétisés dans le tableau no 52 ci-dessous.

Tableau 52. Principales tendances et implications managériales du contexte d'émergence des *Graduate Programmes*

	Principales tendances	**Implications managériales**
Contexte externe	- Forte pénurie de main d'œuvre, qui peut être expliquée par : - Concurrence extrême pour les meilleurs profiles - Mondialisation des marchés de recrutement Spécificités générationnelles - Rapports de force changeants, en faveur de ces candidats - Attractivité variable du pays, l'industrie et l'entreprise - Spécificités d'entreprises françaises	- Le GP suppose une réponse complète et adaptée aux enjeux du contexte externe Deux principaux leviers identifiés par rapport à ce contexte : - L'image employeur - Le contenu de l'offre proposée (les GP prolifèrent fortement)
Contexte sectoriel	- Le secteur des BFI est dominé par la logique de gestion anglo-saxonne - Le GP est l'élément central de ce type de gestion - L'essence de ces programmes est la suivante : > Philosophie : investissement à long terme sur des profils à potentiel > Contenu : GP comme produit phare > Calendrier : adapté aux calendriers internationaux > Approche homogène au niveau mondial	- Ces programmes sont incontournables pour attirer les profils dont l'entreprise a besoin - Ces programmes sont loin d'être un simple dispositif de gestion ; ils incarnent une nouvelle logique globale et ambitieuse de gestion des meilleurs jeunes diplômés - Une « sensibilité RH » partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise favorise ce type de démarches
Contexte interne	Plusieurs raisons expliquent le lancement du programme : - besoin d'améliorer son offre actuelle - amélioration de son image employeur - attirer des profils différents	L'entreprise se trouve dans un double décalage : - par rapport à l'ensemble de concurrents (en termes d'offre) - par rapport à son contexte (en termes de réponse à ses enjeux)

Le contenu des *Graduate Programmes*

Notre travail propose aussi aux managers un décryptage fin du contenu de ces programmes. Pour ce faire, nous avons exploré la façon dans laquelle les principaux domaines RH concernés par la gestion d'un GP pouvaient constituer des « pratiques RH » d'un GP du point de vue de la SCP. Dans le domaine du **recrutement**, les pratiques d'un GP sont basées sur un processus de sélection plus long et sophistiqué que pour les recrutements classiques. L'élément central de ce processus sont les centres d'évaluation (ou « *assessment centres* »), composés d'un ensemble d'épreuves individuelles et collectives. D'autres éléments peuvent être des tests ou des entretiens téléphoniques. En termes d'**implications managériales**, nous identifions plusieurs spécificités propres à ce type de programmes. Premièrement, il s'agit d'un besoin d'anticipation des recrutements de *Graduates* plusieurs mois à l'avance pour suivre le calendrier propre aux GP. En effet, la plupart de BFI recrutent leur *Graduates* jusqu'à neuf mois avant leur arrivée effective dans l'entreprise, ce qui fait que les entreprises qui ne sont pas familières avec ce processus soient obligées d'anticiper leur identification de besoins dans le programme. Deuxièmement, ces programmes ont tendance à baser leur recrutement sur un seul et même référentiel de compétences privilégiant le potentiel des profils recrutés plutôt qu'uniquement leurs diplômes ou leur employabilité à court terme. Enfin, le dispositif de recrutement en général et les centres d'évaluation en particulier constituent une partie tellement intégrante et attirante de ces programmes qu'ils contribuent au renforcement de la crédibilité de l'entreprise et donc de son image employeur.

Dans le domaine de **l'intégration et la formation**, les entreprises proposent souvent un séminaire initial marquant le démarrage officiel du programme et remplissant des objectifs d'intégration et de formation. Une partie de ce séminaire est souvent consacrée à la découverte de l'entreprise et au développement du réseau au sein de cette promotion de *Graduates*. Au sein de ce séminaire, les formations à proprement parler sont en général de deux types : formations techniques et formations comportementales. En termes d'impact managérial, ces séminaires ont besoin d'une implication et une participation directe de membres de la Direction. De plus, réussir l'intégration de ces personnes dans l'entreprise est absolument indispensable pour l'organisation, non seulement car il s'agit d'une population clé, mais aussi car elle compte de profils plus divers et internationaux, dont l'intégration pourrait être plus complexe. Enfin, ces séminaires sont un endroit privilégié de partage de la stratégie de l'organisation entre les dirigeants et cette population clés des *Graduates*.

Concernant le domaine du **développement**, les pratiques RH les plus courantes au sein des GP sont un système de mentorat, des rotations entre postes au sein du programme, des projets transversaux favorisant la collaboration entre *Graduates*, des dispositifs de coaching pour cette population et des initiatives de développement de réseau, telles que des rassemblements, des réseaux sociaux etc. En termes d'implications managériales, il est indispensable qu'il y ait une harmonie entre ces différents éléments, car c'est aussi cette articulation qui conditionnera la « personnalité » globale de ce programme. Par ailleurs, certaines de ces initiatives, par exemple les rotations, sont extrêmement attractives pour des candidats et elles peuvent conditionner à elles seules le choix d'un candidat de rejoindre ou pas l'entreprise. Enfin, il est représentatif de noter qu'aucune de ces démarches n'est proposée aux jeunes diplômés recrutés en dehors du GP, ce qui contribue à souligner les spécificités du programme et ses différences avec la gestion plus traditionnelle des jeunes diplômés. Le tableau 53 synthétise ces principaux éléments.

Tableau 53. Principales tendances et implications managériales du contexte d'émergence des *Graduate Programmes*

Domaines RH	Principales pratiques	Implications managériales
Recrutement	- Processus de recrutement plus long et sophistiqué que pour les recrutements classiques. - Centres d'évaluation (ou « *assessment centres* ») : élément central du processus de recrutement	- Besoin d'anticipation des recrutements de *Graduates* pour suivre le calendrier des GP - Besoin d'établir un référentiel commun privilégiant le potentiel managérial plutôt que l'employabilité à court terme - Le processus de recrutement contribue au renforcement de l'image employeur de l'entreprise, notamment grâce à son centre d'évaluation
Intégration et formation	- Les entreprises proposent souvent un séminaire initial remplissant des objectifs d'intégration et de formation - Une partie du séminaire est souvent consacrée à la découverte de l'entreprise et le développement initial de la promotion de ces *Graduates*. - Les formations à proprement parler sont de deux types : techniques et comportementales.	- Besoin indispensable d'implication et présence de la Direction dans ce séminaire - Réussir l'intégration de ces personnes est critique tenant compte de leur importance et de la diversité de leurs profils - Ce séminaire : endroit privilégié de présentation et discussion de la stratégie entre des *Graduates* et des dirigeants
Dévelop-pement	Les pratiques les plus courantes de développement RH sont les suivantes : - Mentorat	- Harmonie entre éléments indispensable car elle contribue à établir la « personnalité » de ce programme. - Certaines de ces initiatives, peuvent

	- Rotations entre postes - Événements spécifiques de développement de réseau (rassemblements, réseaux sociaux) - Projets transversaux - *Graduate* coaching	conditionner à elles seules l'arrivée ou pas d'un candidat dans l'entreprise - Ces démarches restent exclusives au GP et donc pas accessibles au reste des jeunes diplômés ce qui souligne la différence entre ces deux systèmes de gestion.

Il existe deux autres domaines RH présents dans les GP mais qui selon nous n'ont pas une traduction opérationnelle d'un point de vue managérial : les pratiques de socialisation et celles de gestion du talent. En effet, ces deux pratiques sont indispensables dans l'orientation générale et le positionnement de ce type de programmes, mais elles ne se traduisent pas en pratiques managériales spécifiques. En effet, les démarches de **socialisation** dans ces programmes ont pour mission d'assurer une harmonisation générale de tous les éléments présents dans ces programmes et une cohérence globale au long du parcours qui est proposé au sein d'un GP. Nous pourrions donc imaginer une utilité managériale en tant qu'élément de confirmation de la cohérence de ces programmes, qui pourrait répondre à une question telle que : Les contenus du GP sont-ils cohérents et équilibrés tout au long du programme ?

Quant aux pratiques de **gestion du talent** au sein d'un GP, elles fonctionnent comme une garantie de qualité de l'ambition des éléments proposés dans ces programmes. En effet, certaines de ces composantes étant importées ou du moins influencées par des démarches de gestion du talent, elles ont pour mission de confirmer que la qualité globale des pratiques d'un tel programme sont à la hauteur de l'importance que lui accordent les entreprises. Ici aussi, nous pourrions envisager une utilité managériale en tant qu'élément de confirmation de la qualité et ambition globale de ces programmes, qui pourrait répondre à une question telle que : Y a-t-il une orientation « gestion du talent » dans le programme ?

Les *praxis* des *Graduate Programmes*

En nous basant sur les *praxis* que nous avons étudiées dans le chapitre précédent, il est possible pour nous de proposer une liste d'étapes clés dans l'élaboration et la mise en place d'un GP, ce qui contribue aussi à un apport managérial utile. En effet, nous considérons que certaines des activités des praticiens étudiées dans notre thèse sont absolument indispensables pour ce type de programmes. Concernant la **première étape du projet**, consacrée à la préparation, à la validation et à l'organisation du projet, nous identifions plusieurs activités

des praticiens qui constituent des étapes clés d'un tel projet. Par exemple, lors des premières discussions avec le Comité Exécutif sur le sujet, l'équipe RH avait procédé à la proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation découlant des enjeux de l'entreprise et une conception du nouveau GP en se basant sur cette nouvelle orientation. Pour rappel, ce type d'activités concerne la *praxis* traduit la nouvelle orientation. De même, d'autres activités de l'équipe RH sont clés dans cette étape du projet, telles que l'adaptation et codage de la nouvelle orientation par rapport aux dirigeants concernés, la proposition de clés de compréhension et décryptage du marché des GP aux parties prenantes, l'argumentation des bénéfices du programme vis-à-vis de ces acteurs, par exemple, soulignant le potentiel d'internationalisation de l'entreprise, la mise en place de la communication interne sur le projet suite à sa validation par la Direction de la BFI, l'établissement de la gouvernance du projet, le choix des prestataires externes, aussi bien de recrutement que de formation et l'identification des postes et des profil des *Graduates* à recruter.

La deuxième étape du projet a été consacrée à l**a mise en place du GP.** Plusieurs activités observées des praticiens sont aussi cruciales dans cette étape de déploiement du programme. Nous pouvons citer le choix et la proposition des sujets abordés dans les différents comités composant le programme ou la connexion faite entre les différentes étapes clés du programme (que nous avions étudiées en tant que « épisodes stratégiques » dans le sens de Hendry et Seidl, 2010). Nous avons observé d'autres activités à ce stade telles que l'adaptation et codage de la proposition par rapport aux parties prenantes impliquées, la conception des principales composantes du programme, telles que le processus de sélection ou le système de mentorat, le suivi et les présentations régulières de l'avancée des différents chantiers du projet, l'identification régulière des points d'alerte du programme, l'établissement de la communication interne sur l'avancement du projet, l'établissement de la communication externe sur le programme et le suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison avec l'épisode suivant.

La relation entre ces activités citées et les *praxis* auxquelles elles appartiennent seront proposées un peu plus loin, lors de la fiche de lancement d'un GP.

Autres aspects des *Graduate Programmes*

Notre recherche nous a aussi permis d'identifier d'autres facteurs contribuant à ce modèle managérial de mise en œuvre d'un GP que nous proposons ici. Premièrement, nous avons déterminé les **principaux apports de ces programmes**, notamment le fait qu'ils constituent une solution adaptée au contexte étudié, qu'ils permettent aux entreprises de développer une forte notoriété sur ce marché et d'attirer les profils dont elles ont besoin, incluant ceux qui sont difficiles à attirer par des canaux classiques, qu'ils contribuent à renforcer la dimension internationale des entreprises poursuivant cet objectif, qu'il permettent de développer un réseau professionnel unique au sein des organisations sous forme de (*« effet promotion* ») et enfin qu'ils permettent aux entreprises la création de synergies et la rupture de silos.

Nous avons aussi mis en avant quelques **limites majeures de ces programmes**, telles que la « double vitesse » qu'ils signifient par rapport à la gestion classique des jeunes diplômés, la rigidité et la lourdeur de ce système de gestion et les limites propres au système de gestion anglo-saxon, notamment un excessif poids donné à la performance et à la « méritocratie », ce qui favorise l'individualisme et une certaine instabilité dans les conditions de travail.

De même, nous avons identifié certaines **conditions organisationnelles nécessaires** au lancement réussi d'un GP. Nous pensons particulièrement à un besoin de conviction profonde de la part de la Direction de l'entreprise dans la mise en place d'un GP basé sur une conception réaliste du contexte actuel de gestion des jeunes diplômés et une véritable compréhension du concept de GP. De même, un besoin de proximité culturelle entre ce type de programmes et l'organisation le mettant en place est absolument indispensable. Nous pensons notamment à un environnement favorisant la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise sur des sujets RH et disposant d'une vision intégrée et à long terme des problématiques RH. Enfin, les démarches favorisant la diversité des profils au sein de l'organisation augmentent aussi les chances d'un lancement réussi de ce type de programmes.

Tous ces différents sujets sont synthétisés dans la fiche de lancement ou amélioration d'un GP que nous proposons ci-dessous :

Fiche de lancement ou amélioration d'un *Graduate Programme*

Objectif : Cette fiche a pour but d'accompagner les managers dans le lancement ou l'amélioration d'un Graduate Programme dans une organisation selon les principaux résultats de notre thèse. Plus concrètement cette fiche doit permettre aux managers concernés de fixer les priorités de leur Graduate Programme concernant les objectif, les prérequis, le contenu et l'organisation d'un tel programme

I. Objectifs d'un *Graduate Programme*

Votre entreprise est-elle confrontée aux enjeux suivants découlant de l'environnement ?

Contexte externe à votre organisation *(cochez les cases pertinentes)*

- ☐ Pénurie quantitative et/ou qualitative de main d'ouvre
- ☐ Concurrence croissante concernant les meilleurs jeunes diplômés
- ☐ Mondialisation du recrutement
- ☐ Renversement des rapports de force en faveur des meilleurs jeunes diplômés

Contexte interne à votre organisation (exemples)

- ☐ Besoin de renforcer son image employeur au niveau international
- ☐ Besoin d'internationaliser ses effectifs en attirant des profils plus divers que ceux drainés par les canaux classiques
- ☐ Autres……

- Si vous n'avez coché aucun des éléments cités, un *Graduate Programme* n'est probablement pas pertinent dans votre organisation.
- **Si vous avez coché certains des éléments ci-dessus, cela un *Graduate Programme* pourrait être pertinent pour votre entreprise**. La liste ci-dessus vous aidera à formaliser vos objectifs.

II. Prérequis pour le lancement d'un *Graduate Programme*

Votre entreprise dispose-t-elle (ou est prête à s'investir) des conditions suivantes pour la mise en place d'un tel programme ?

Conditions organisationnelles indispensables *(cochez les cases pertinentes)*

- ☐ Conviction profonde de la Direction concernant le lancement du programme
- ☐ Proximité/cohérence culturelle entre ce programme et l'entreprise et volonté de s'adapter au système anglo-saxon dominant sur le marché*
- ☐ Equipe d'experts RH pour accompagner l'entreprise dans la mise en place du programme (e.g. contexte ou pratiques d'un GP)
- ☐ Habitude de l'entreprise à se mobiliser dans le long terme sur des problématiques RH
- ☐ Volonté de proposer un programme riche et compétitif
- ☐ Volonté d'établir un seuil critique de trente *Graduates* par promotion au minimum

Conditions organisationnelles recommandées

- ☐ Encouragement de la diversité de profils lors du recrutement
- ☐ Volonté de créer des synergies grâce à la mise ne place d'un tel programme

* investissement à long terme sur les *Graduates*, approche internationale, implication des dirigeants et adaptation aux calendriers internationaux

- Si votre entreprise ne dispose pas et/ou n'est pas prête à s'investir sur ces aspects, un *Graduate Programme* probablement pas pertinent dans votre organisation

- **Si votre entreprise dispose et/ou est prête à s'investir sur ces aspects, un *Graduate Programme* peut être pertinent pour votre organisation**.

Apports et limites du programme :

Si les objectifs sont clairs et les prérequis sont respectés, un *Graduate Programme* pourrait constituer pour votre entreprise les **apports** suivants : solution adaptée au contexte, moyen de renforcement de l'image de l'entreprise et d'attraction de profils difficiles à capter, moyen de renforcement de la dimension internationale de l'entreprise, moyen de développement d'un réseau professionnel, moyen de création de synergies et de rupture de silos.

Ce programme pourrait aussi supposer le **limites** suivants : « double vitesse » par rapport à la gestion classique des jeunes diplômés, système de gestion excessivement lourde et rigide, orientation anglo-saxonne excessivement basée sur la performance favorisant l'individualisme et l'instabilité professionnelle

- Dans les deux cas, ces apports et limites dépendront de votre entreprise et des objectifs poursuivis par votre programme

III. Contenu du programme (pratiques)

Si votre entreprise a besoin et est prête pour lancer (ou améliorer) un Graduate Programme (cf. points I et II de cette fiche), veillez retrouvez ci-dessous une description des pratiques indispensables et recommandées de ces programmes :

Recrutement

Composantes indispensables *(cochez les cases pertinentes)*

- ☐ Centre d'évaluation comme élément central du processus de recrutement
- ☐ Anticipation des besoins de recrutement en ligne avec le calendrier des GP

Composantes recommandées

- ☐ Constitution d'un référentiel de compétences pour le recrutement de l'ensemble de la promotion, favorisant les compétences sur le diplôme
- ☐ Utilisation d'un prestataire commun au niveau international
- ☐ Autres ……

Intégration et formation

Composantes indispensables *(cochez les cases pertinentes)*

- ☐ Séminaire initial au démarrage du programme
- ☐ Formations comportementales
- ☐ Formation techniques
- ☐ Présentation de la stratégie de l'entreprise
- ☐ Événements de développement de réseau, incluant des contacts avec la Direction

Composantes recommandées

- ☐ Dimension internationale du séminaire initial
- ☐ Partenariat avec une Université/Ecole de commerce pour le séminaire
- ☐ Autres ……

Développement et autres aspects

Composantes de développement au choix *(cochez les cases pertinentes)*

- ☐ Rotations entre postes
- ☐ Système de mentorat
- ☐ Project transversaux
- ☐ Événements spécifiques de développement de réseau et réseaux sociaux
- ☐ *Graduate* coaching
- ☐ Ateliers de carrière

Autres aspects

- ☐ Cohérence et harmonisation de l'ensemble d'éléments (optique de socialisation)
- ☐ Possible orientation « gestion du talent » dans le programme
- ☐ Validation des politiques de rémunération au sein du programme
- ☐ Autres ……

IV. Organisation du programme (*praxis*) (cochez les cases pertinentes)

Si votre entreprise a besoin et est prête pour lancer (ou améliorer) un Graduate Programme (cf. points I et II de cette fiche), veillez retrouvez ci-dessous une description des étapes et activités nécessaire pour une organisation et déploiement réussi :

Etape 1 : Validation et lancement du programme

Praxis	Activités
Traduire la nouvelle orientation	☐ Proposition d'une nouvelle orientation pour l'organisation découlant des enjeux de l'entreprise ☐ Conception du nouveau *Graduate Programme* basé sur cette nouvelle orientation
Coder la stratégie	☐ Adaptation et codage de la nouvelle orientation aux dirigeants concernés
Justifier le changement	☐ Proposition de clés de décryptage du marché des *Graduate Programme*s ☐ Argumentation des bénéfices du programme vis-à-vis des parties prenantes (par exemple, soulignant le potentiel d'internationalisation de l'entreprise)
Organiser le changement	☐ Mise en place de la communication interne suite à la validation du projet ☐ Etablissement de la gouvernance du projet (professionnels RH et métier) ☐ Choix des prestataires externes ☐ Identification des postes et du profil des *Graduates* à recruter

Autres : ……..…

Etape 2 : Déploiement du programme

Praxis	Activités
Traduire la nouvelle orientation	☐ Choix et proposition des sujets abordés dans les comités ☐ Connexion entre les étapes clés du programme
Coder la stratégie	☐ Adaptation et codage de la proposition aux parties prenantes impliquées
Justifier le changement	☐ Conception des éléments du programme (eg. le système de mentorat) ☐ Suivi et présentation régulière de l'avancée des chantiers du projet ☐ Faire imposer des règles de respect du GP si nécessaire
Organiser et déployer le changement	☐ Etablissement de la communication interne sur l'avancement du projet ☐ Etablissement de la communication externe sur le programme, si possible en s'appuyant sur des anciens *Graduates* ☐ Identification régulière des points d'alerte du programme ☐ Suivi des actions décidées dans les comités en assurant la liaison avec l'épisode suivant

Autres : ……..…

Synthèse du chapitre VI

Ce chapitre a été consacré à la discussion des résultats de notre thèse. Dans la première section, nous avons procédé à **l'argumentation de la validité de notre travail** en nous basant sur les critères d'appréciation d'une **recherche interprétativiste** de Denzin (1989). De même, nous avons justifié la **généralisation d'une partie de nos résultats** -concernant entre autres le contexte, les *praxis* et les pratiques du GP- à des organisations et environnements différents à celui de l'entreprise étudiée.

Dans la deuxième section nous avons présenté les **contributions théoriques** de notre thèse aussi bien à la SCP qu'aux *Graduate Programmes*. Concernant la SCP, notre travail apporte une **opérationnalisation du concept de *praxis*, une conception élargie du *faire stratégique* incluant le contexte et une justification de l'intérêt de l'application de la SCP à la GRH**. Concernant les GP, cette thèse constitue le **premier travail de recherche consacrée de façon exclusive et spécifique à ces programme**s, apportant ainsi un éclairage fin sur le contexte, les contenus, le rôle de la fonction RH et les conditions organisationnelles nécessaires pour la mise en place d'un GP.

Nous avons consacré la troisième section aux **contributions managériales** de notre thèse. Nous avons d'abord exposé les apports managériaux de la « GRH comme pratique », notamment une **grille de lecture des *praxis* des praticiens RH et un modèle de gestion de projet basé sur notre méthodologie de recherche.** Ensuite, nous avons présenté les apports managériaux de notre thèse au concept même de GP, basés notamment sur une présentation des **principaux aspects et implications managériales du contexte, *praxis*, pratiques, apports, limites et conditions nécessaires d'un GP**. Ces différents aspects ont été **synthétisés** à la fin du chapitre dans une **« fiche de lancement d'un *Graduate Programme* »** visant à accompagner les managers dans la mise en place d'un tel programme.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Nous avons consacré cette troisième partie à l'analyse et discussion des résultats. Le chapitre V avait pour objectif de présenter le contexte, la *praxis* et les pratiques d'un GP. Ainsi, dans la première section, nous avons exposé le contexte d'émergence d'un GP. Cela nous a permis de comprendre les facteurs clés du contexte qui expliquent l'expansion de ces programmes. Dans la deuxième section nous avons présenté les *praxis* des GP en nous appuyant sur la typologie de *praxis* établie suite à notre revue de la littérature. La troisième section a été consacrée à la présentation des pratiques RH qui constituent un GP. Enfin, lors de la dernière section, nous avons exposé les apports, limites et conditions de réussite de ces programmes, explorant des facteurs plus implicites impactant les GP, comme par exemple la culture d'entreprise.

Le chapitre VI a été consacré à la discussion de nos résultats. Nous avons commencé par adopter un recul critique par rapport à notre travail en exposant les critères de validité de notre recherche. Ensuite, nous avons exposé les contributions théoriques de notre thèse, notamment notre proposition d'opérationnalisation du concept de *praxis* et notre élargissement du concept de *faire stratégique* incluant le contexte. De plus, nous avons mis en avant l'intérêt d'application de la SCP à la GRH et l'apport théorique de notre travail à la compréhension des GP en tant que première thèse consacrée à ce sujet. Enfin, nous avons exposé les contributions managériales de cette thèse, notamment les apports de la « GRH comme pratique » au management des organisations et les apports managériaux propres à l'étude approfondie d'un GP.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse partait du constat que les Graduate Programmes, modèle de référence dans la gestion des jeunes diplômés au niveau international, ont été négligés par la recherche en sciences de gestion. Notre objectif était donc de comprendre en profondeur ces programmes en tant qu'objet de recherche. Pour ce faire, nous avons fait appel à la Stratégie comme Pratique, qui s'est avérée une « loupe » extrêmement riche et pertinente dans notre fascinant voyage au cœur de la GRH en général et à ces programmes en particulier.

Ainsi, nous avons pu explorer et déchiffrer le complexe environnement qui explique l'expansion de ces programmes et comprendre en quoi ils constituent une réponse à ce contexte. La SCP nous a ensuite permis de transformer notre observation prolongée de praticiens RH en apprentissages concrets concernant le large éventail de *praxis* et d'activités sur lesquelles repose l'élaboration et la mise en place d'un tel programme. De plus, nous avons maintenant une vision riche et complète des pratiques qui composent ces GP. Bien que ces pratiques soient localisées au sein de domaines RH existants, tels que le recrutement ou la socialisation, ces programmes ne doivent pas être compris comme des uniques dispositifs RH. En effet, au long de ce travail de recherche, nous avons mis en exergue le fait que les GP constituent pour les organisations une nouvelle logique globale de gestion des meilleurs jeunes diplômés en phase avec le contexte auquel elles doivent faire face.

Ces programmes vont probablement devenir la *pierre angulaire* de la gestion des jeunes diplômés en France, à l'image de ce qui est déjà arrivé dans d'autres pays. Les GP permettent aux entreprises d'acquérir ou de renforcer une image attractive auprès des meilleurs jeunes diplômés, apportant ainsi une solution à la croissante pénurie de « jeune talent » sur le marché. Cependant, une culture organisationnelle propice, favorisant une orientation long terme et l'implication directe des diverses parties prenantes –incluant les dirigeants des organisations- constituent des conditions *sine qua non* pour le succès de ces programmes. En effet, il serait une erreur d'imaginer que les « droits » accordés par les GP pourraient être acquis sans accepter d'investir sur les « devoirs » qui les rendent possibles.

Nous pensons avoir contribué avec ce travail à une meilleure compréhension de ces programmes aussi bien d'un point vue théorique que managérial. De plus, nous pensons avoir fait des apports à la SCP, qu'ils soient généraux, contribuant à opérationnaliser le concept de *praxis*, ou spécifiques à la « GRH comme pratique » que nous contribuons à fonder.

Cette recherche présente cependant certaines limites. Premièrement, nous avons basé notre travail sur une étude de cas unique, ce qui pose des questions concernant la généralisation de nos résultats. Nous en sommes conscients et nous assumons les conséquences. Comme d'autres auteurs en SCP, nous avons fait le choix délibéré de privilégier une étude de cas unique dans le but d'étudier et de comprendre un phénomène donné de la façon la plus profonde et complète possible. Deuxièmement, nous sommes conscients que notre statut prolongé d'observateurs-participants sur le terrain a pu impacter notre objectivité lors du traitement et de l'analyse de nos données. La méthodologie duale (Leonard-Barton, 1990) choisie dans cette thèse visait justement entre autres à limiter ce risque en juxtaposant les résultats de notre observation aux avis des principaux acteurs du projet étudié.

Nous identifions de même plusieurs pistes de recherches complémentaires. Pour commencer, nous nous sommes centrés sur le secteur de la BFI, industrie de référence sur le sujet des GP. Il serait cependant intéressant d'étudier ces programmes aussi dans d'autres secteurs, voire d'établir des comparaisons entre plusieurs industries. Ensuite, nous pensons que la « GRH comme pratique » peut devenir un courant porteur dans l'avenir. Pour cette raison, il serait sans doute riche d'étudier d'autres problématiques RH en utilisant cette approche. De même, il pourrait être utile d'explorer le concept des GP en utilisant une méthodologie différente à la nôtre dans le but de continuer à développer la connaissance du sujet. La dimension stratégique de ces programmes évoquée par plusieurs praticiens interviewés, pourrait aussi supposer une possible piste de recherche. En outre, nous pourrions approfondir davantage l'étude des outils de gestion d'un GP présentés dans cette thèse suivant une logique de « *practices as a set of tools* » (Rouleau, 2013, p. 549). Enfin, en nous basant sur la typologie de *praxis* que nous proposons, il pourrait être intéressant d'approfondir l'étude des compétences mobilisées par les praticiens RH dans ces démarches ou même d'étudier les rôles des acteurs dans ces *praxis*, suivant ainsi la proposition de Rouleau (2005) d'oser ouvrir « *la boîte noire des rôles* » (p. 1436).

BIBLIOGRAPHIE

A

Adler, P.A., Adler, P. et Rochford, B. (1986), The Politics of Participation in Field research, Urban Life, 14:4, 363-367.

Adler, N. et Fariborz, G. (1993), A Strategic Approach to International Human Resources Management. International Management Research, Looking to the Future, De Gruyter.

Ahrens, T. et Chapman, C. (2007), Management accounting as process and practice, Accounting, Organizations and Society, 32, 1-27

Al Ariss, A. (2014), Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities (Ed.), Springer.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2007), Analyse de représentations et de discours, dans Thiétard R.-A. (coll.), Méthodes de recherche en management, Dunod, pp. 449-475.

Allen, D. E. (2002), Towards a theory of consumer choice as sociohistorically shaped practical experience: The fits-like-aglove (FLAG) framework, Journal of Consumer Research 28:4, 515-532.

Allen, M. (2007), The Next Generation of Corporate Universities: Innovative Approaches for Developing People and Expanding Organizational Capabilities, San Francisco, Pfeiffer.

Ambrosini, V., Burton-Taylor, S. et Bowman, C. (2007), Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. Human Relations, 60:1, 59-98.

Ashforth, B.E., Saks, A.M. et Lee, R.T. (1997), On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics, International Journal of Selection and Assessment, 5, 200-214.

Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007), Les managers de première ligne et le changement, Revue française de gestion 5:174, 115-130.

B

Babeau, O. (2007), Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie, Revue française de gestion, 5:174, 43-59.

Balogun, J. (2003), From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, British Journal of Management, 14, 69-83.

Balogun, J. et Johnson, G. (2004), Organizational restructuring and middle manager sensemaking, Academy of Management Journal, 47:5, 523-549.

Balogun, J. et Johnson, G. (2005), From Intended Strategy to Unintended Outcomes: The impact of change recipient sensemaking, Organization Studies, 26:11, 1573-1602.

Banfield, P. et Kay R. (2008), Introduction to human resource management, Oxford University Press, Oxford.

Baribeau, C. (2004), L'instrumentation dans la collecte de données : Le journal de bord du chercheur, Recherches Qualitatives, – Hors Série (2): 98-114.
Baron, J.N., & Kreps, D.N. (1999). Strategic Human Resources. New York: Wiley.

Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M. et Allani, N. (2004), Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail, janvier.

Beechler, S. et Woodward I. C. (2009), The global war for talent, Journal of International Management 15, 273-285.

Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2012), Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement Quelle compatibilité avec la vie privée ?, Revue Française de Gestion, 224, 125-138.

Besseyre des Horts, C-H., dir. (2012), RH au quotidien, 100 fiches, Dunod, Paris.

Blom, M. et Lundgren, M. (2013), Strategy consultants doing strategy: How status and visibility affect strategizing, African Journal of Business Management, 7:14, 1144-1160.

Bougon M.G. (1992), Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory of organization and strategy, Journal of Management Studies, 29:3, 369-389.

Bourdieu, P. (1990), The logic of practice, Cambridge, Polity Press.

Bournois, F., de Montmorillon B., Romelaer P. (1996), La formation des dirigeants et des futurs cadres dirigeants, FNEGE.

Bournois, F . (1997), La notion d'espace européen : l'espace d'emploi, Revue française de géoéconomie, 3.

Bournois, F. (1998), Les points de vue du gestionnaire, in Bournois F. et Roussillon S. (Dir.), Préparer les dirigeants de demain, Ed. de l'Organisation, Paris.

Bournois, F. et Roussillon S. (1998), Préparer les dirigeants de demain, Éditions d'Organisation, Paris.

Branine, M. (2008), Graduate selection and recruitment in the UK, Career Development International, 13, 497-511.

Brown W. B. et Robert C. S. (1984), Boundary-spanning activities in electronics Firms, IEEE Transactions on Engineering management, 31, 105-11.

Brown, J. S. et Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation, dans Lesser, E. L., Fontaine, M.A. et Slusher J.A. (Ed.), Knowledge and communities, Oxford, Butterworth Heinemann.

Budhwar, P. et Debrah, Y. A. (2001), Rethinking Comparative and Cross—National Human Resource Management Research, The International journal of Human Resource Management 12:3, 497–515.

Burgelman, R. A. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research, Organization Science, 2, 239–262.

Burke, R., Martin, G. et Cooper, C.L., (Eds.) (2011), Corporate reputation: managing opportunities and threats. Series: Psychological and Behavioural Aspects of Risk. Ashgate Publishing, London.

C

Cadin, L., Guerin, F. et Pigeyre, F. (2012), Gestion des Ressources Humaines, pratiques et elements de théorie, 4ème edition, édition Dunod.

Camman, C. (2010), Les démarches de Supply Chain Management comme pratique sociale, RIRL 2010, The 8th International Conference on Logistics and SCM Research BEM Bordeaux Management School

Cappelli, P. (2008), Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, March, 74-81.

Cappelli, P. (2009), What's old is new again: Managerial « talent » in an historical context, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 28, 179-218.

Carter C., S.R. Clegg et Kornberger, M. (2008a), Strategy as Practice?, *Strategic Organization*, 6:1, 83-99

Carter C., S.R. Clegg et M. Kornberger (2008b), S-A-P zapping the field, *Strategic Organization*, 6:1, 107-112.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. et Michaels, E. (1998), The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3, 44-57.

Chanlat, J-F. (2006), La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, in P. Roussel et F. Wacheux , *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, 159-175.

Chanal, V. (2008), La stratégie en pratiques, dans Schmidt, G. (coord.), Management, fondements et renouvellement, *Editions Sciences Humaines*, p. 42-50.

Chandler, A.D. (1990), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, second edition, Cambridge, MA: MIT Press.

Colin, T., Grasser, B. et Oiry, E. (2013), Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique, le cas d'une entreprise de gestion du logement, Revue française de gestion, 4:233, 55-71.

Collings, D.G. et Mellahi, K. (2009), Strategic Talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19:4, 304-313.

Currie, G. (1999), The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS, British Journal of Management, 10:2, 141-55.

D

Dalmas, M, Durrieu, F., Fabre, C. et Roussel, P. (2006), La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, novembre.

Dameron, S. et Josserand, E. (2007), Le développement d'une communauté de pratique Une analyse relationnelle, Revue Française de Gestion, 174, 131-148.

Dameron S. et Torset, C. (2012), Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques, Revue française de gestion, 4:223, 27-41.

D'Aveni, R. (1997), Waking up to the new era of hypercompetition, The Washington Quarterly, 21:1, 183-195.

David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS.

David, A. (2004), Etude de cas et généralisation scientifique, Actes de la conférence de l'AIMS, Le Havre.

De Certeau, M. (1984), The practice of everyday life, Berkeley: University of California Press.

Dejoux, C. (2008), Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris.

Dejoux, C. et Thévenet, M. (2010), La gestion des talents, la GRH d'après-crise, Dunod, Paris.

Delobbe N. et Vandenberghe C. (2001), La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, Le travail humain, 64, 61-89.

Denzin, N. K. (1989), Interpretive Interactionism. Newbury Park:Sage.

Dougherty, D. (1992), A practice-centred model of organizational renewal through product innovation, Strategic Management Journal, 13, 77–96.

Dougherty, D. (2004), Organizing practices in services: Capturing practice based knowledge for innovation. Strategic Organization 2:1, 35-64.

Dowling, P.J., Welch, D.E. et Schuler, R.S. (1999), International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. Toronto: Southwestern College Publishing.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., Wierba, E. E., O'Neil, R. et Hayes, E. (1997), Reading the wind: how middle managers assess the context for issue selling to top managers, Strategic Management Journal, 15, 407-25.

Dupont, C. (2013), Du discours stratégique à la construction de la fonction RH par les praticiens, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Clermont-Ferrand, juin.

E

Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14:4, 532-550.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E, (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, Academy of Management Journal, 50:1, 25-32.

F

Feldman, D.C. (1976), A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly, 21, 433-451.

Feldman, D.C. (1981), The multiple socialization of organization members, Academy of Management Review, 6, 309-318.

Ferner, A. et Quintanilla, J. (1998), Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization', The International Joumal of Human Resource Management 9:4, 710-731.

Fleuriet, M. (2010), La banque d'investissement et de marché, La Revue Banque, Paris.

Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1992), Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note, Strategic Management Journal, 13, 153-67.

Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1994), Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, Academy of Management Executive, 8, 47-57.

G

Geertz, C. (1973), Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. Dans The Interpretation of Cultures. p. 3-30. New York: Basic Books.

Gervais, M. (2003), Stratégie de l'entreprise, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finance et Marketing, dirigée par Yves Simon, Editions Economica, 5ème édition, Paris.

Gialdini L. et Lenglet M. (2010), Financial Intermediaries in an Era of Disintermediation: European Brokerage Firms in a MiFID Context, paper presented during the 3rd Laemos Conference, Buenos Aires.

Gialdini, L. et Lenglet, M. (2011), Financial Intermediaries within European markets: developing a 'finance-as-practice' perspective, paper presented at the Pre-Colloquium Paper Development Workshop (S-as-P), 27th EGOS Colloquium: Reassembling Organizations, Gothenburg, Suède.

Gilbert, P. (2011), La gestion previsionnelle des ressources humaines, Edition la découverte, Paris.

Gilbert, P. (coord.) (2012), accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre Rapport pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, IAE Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Giddens, A. (1979), Central problems of social theory. London: Macmillan.

Giroux, N. (2003), L'étude de cas, dans Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Colombelles : EMS, p. 41-84.

Godet, M. (2009), Le courage du bon sens, Odile Jacob, Paris.

Golsorkhi, D. (dir.) (2006), La fabrique de la stratégie, Vuibert, Paris.

Gonzalo, P. (2011), HR Strategy-as-practice: The role of Human Resources in the construction of a new global *Graduate* management policy, EURAM Conference on Management Culture in the 21st Century, Tallin.

Grant, R. M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. Strategic Management Journal 24:6, 491–517.

Guerin G. et Wils, T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, dans Allouche, J. (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, 2ème édition, p. 41-52, Vuibert.

H

Hansen, N. K. et Küpper, W. (2008), Power Strategies and Power Sources of Management: The Micropolitics of Strategizing. Paper presented at the EGOS Post-Doctoral and Early

Career Pre-Colloquium Workshop, June 29 - July 1, and at the 25th Annual Meeting of the European Group for Organizational Studies (EGOS), Barcelona (Spain), July.

Harvey, M. et Novicevic, M. M. (2003), Strategic Global Human Resource Management: Its Role in Global Networks, Research and Practice in Human Resource Management, 11 : 2, 32-51.

Hlady-Rispal M. (2002), La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion, Bruxelles, De Boeck Université.

Hayman, K., Lorman, A. (2004), *Graduate* training schemes have demonstrated accelerated promotion patterns, Career Development International, 9:2, 123-141.

Hendry, C. et Pettigrew A.M. (1992), Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. British Journal of Management, 3: 137–156.

Hendry, J. et Seidl, D. (2003), The Structure and Significance of Strategic episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change, Journal of Management Studies, 40:1, 175-196.

Hirschman, E. C., L. Scott, et Wells W. B. (1998), A model of product discourse: Linking consumer practice to cultural texts, Journal of Advertising 48:1, 33-50.

Hodgkinson, G.P. et I. Clarke (2007), Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda, Human Relations, 60, 243-255.

Hodgkinson, G. P. et Wright, G. (2002), Confronting strategic inertia in a top management team: Learning from failure, Organization Studies 23:6, 949–978.

Hopwood, A. G. et Miller, P. (1994), Accounting as a social and institutional practice. Cambridge: Cambridge University Press.

Huff, A.S. (1990), Mapping Strategic Thought, Wiley, New York.

Huy, Q. (2002), Emotional balancing on organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. Administrative Science Quarterly, 41:1, 31-69.

Hyland, P., Sloan, T. et Beckett, R. (2002), Learning to compete: post-*Graduate* training in an aerospace company, Journal of European Industrial Training, 26:2-4, 100-108.

J

Jarzabkowski, P. (2003), Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change, Journal of Management Studies, 40:1, 23-55.

Jarzabkowski, P. (2004), Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. Organization Studies, 25:4, 529–560.

Jarzabkowski, P., J. Balogun et D. Seidl. (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, Human Relations, 2007, 60:1, 5-27.

Jarzabkowski, P. et Seidl, D. (2008), The role of strategy meetings in the social practice of strategy, Organization Studies, 29:11, 1391-1426.

Jarzabkowski, P. et Spee, P. (2009), Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, International Journal of Management Reviews, 11:1, 69-95.

Johnson, G, Melin, L. et Whittington, R. (2003), Guest editors' introduction: micro strategy and strategizing: towards an activity-based view, Journal of Management Studies, 40:1, p. 3-22.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. et Whittington, R. (2007), Strategy as practice research directions and resources, Cambridge University Press.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. et Fréry, F. (2011), Stratégique, 9ème édition, Pearson France.

Jones, G.R. (1986), Socialization tactics, self efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, Academy of Management Journal, 29:2, 262-279.

Jorgensen, D. (1989), Participant Observation, a methodology for human studies, Sage Publications Inc.

Joyeau, A. et Retour, D. (1999), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 32.

K

Klein K. J., Tosi, H. et Cannella, A. A. (1999), Multilevel theory building: Benefits, barriers and new developments, Academy of Management Review 24:2, 243–248.

L

Lacaze, D. (2007), La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle, Management & Avenir, 4:14, 9-24.

Lacaze, D. (2007), Le recrutement et l'intégration, dans Master RH, J. Igalens et A. Roger, Eska, p. 91-132.

Lacaze D. et Fabre, C. (2005), Présentation du concept de socialisation organisationnelle, dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, Comportement organisationnel, Vol. 1, De Boeck Université, Bruxelles, p.274-288.

Lacaze, D. et Perrot, S. (2010), L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Dunod, Paris.

Laker, D., R., Powell, J., P. (2011), The difference between hard and soft skills and their relative impact on training transfer, Human Resource Development Quarterly. 22:1, 111-122.

Lapassade G. (1991), Ethnosociologie, Paris : Klincksieck.

Lapassade G. (1990), La méthode ethnographique, Pratiques de formation-analyses, 20.

Lazuech G. (2000), Recruter, être recrutable. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce, Formation Emploi, 69, 5-20.

Le Boulaire M. et Retour D. (2008), Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, 51-68.

Lejosne, N. (2006), Transfert de technologie : les dimensions oubliées. A partir de l'étude et la comparaison de trois cas au sein de PME béninoises, CRG, Paris et HEC Montréal, Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique et Philosophiae doctor de HEC Montréal.

Leonard-Barton, D. (1990), A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites, Organization Science, 1:3, 248-265.

Lewis, R. E. et Heckman R.J. (2006), Talent management: a critical review, Human Resource Management Review, 16:2, 139-154.

Lhomme, G. et De Massy, O. R. (2011), La formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques, Revue d'économie financière : revue trimestrielle de l'Association d'Economie Financière, 104, 179-194.

Little, B. (2008), *Graduate* development in European employment: issues and contradictions, Education + Training, 50:5, 379-390.

Lundy, O. et Cowling, A. G. (1996), Strategic human resource management, London : Routledge.

M

MacIntosh, R., MacLean D. et Seidl, D. (2010), Unpacking the effectivity paradox of strategy workshops: do strategy workshops produce strategic change?, in D. Golsorkhi (dir.) Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, 291-309

Maitlis, S. et Lawrence T.B. (2003), Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing, Journal of Management Studies 40:1, 109–140.

Malot, M. (2010), Le Guide du Recrutement International : Jeunes Diplômés et hauts potentiels, ed. A2C Médias.

Mantere, S. (2008), Role expectations and middle managers strategic agency. Journal of Management Studies, 45, 294-316.

Martin, G., Gollan, P.J. et Grigg, K. (2011), Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. International Journal of Human Resource Management, 22:17, 3618-3637.

Martory B. et Crozet D. (2013), Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 8ème édition, Dunod, Paris.

McCourt, W. et Eldridge, D. (2003), Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries, Edward Elgar Publishing Ltd, London.

McDermott, E., Mangan, J. et O'Connor, M. (2006), *Graduate* development programmes and satisfaction levels, Journal of European Industrial Training, 30:6, 456-471.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. et Lavelle, J. (2010), Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises, Journal of World Business, 45:2, 150-160.

Meignat, A. (2003), Manager la formation, Edition Liaisons, Paris.

Michaels, E., Handfield- Jones, H. et Axelrod, B. (2001), The war for talent. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003), Analyse des données qualitatives, De Boeck.

Mintzberg, H. (1994), Rounding out the Manager's job, Sloan Management Review, 36:1, 11-26.

Mirallès, P. (2007), Le Management des talents, l'Harmattan, Paris.

Montmorillon (De), B. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, dans Koenig, G. (coord.), de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, Paris.

Mota, R. et Scott, D. (2014), Education for Innovation and Independent Learning. Elsevier.

Mounoud, E. (coord.), (2001), le management stratégique en représentations, Ellipses.

N

Naschberger, C. (2008), Talent management: The case of high potential management of *Graduates* of a French business school, 19ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Dakar.

Naschberger, C. (2010), La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, XXIéme congrés AGRH, Saint-Malo.

Nicolini, D., S. Gherardi, et D. Yanow (2003), Knowing in organizations: A practice-based approach. New York: M. E. Sharpe.

Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, 5,14–37.

O

Orlikowski, W. (2000), Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations, Organization Science 12:4, 404-428.

P

Parize-Suffrin, C. (2012), Fabriquer ensemble la stratégie : D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme " d'Open Strategizing " chez BASF Agro de 1995 à 2012, Thèse Doctorale sous la direction d'Albert David, Dauphine Recherches en Management (DRM), Ecole doctorale de Dauphine.

Panczuk S. et Point S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation.

Pettigrew, A.M. (1997), What is a processual analysis, Scandinavian Journal of Management, 13, 337-48

Peretti, J.-M. (2011), Dictionnaire des Ressources Humaines, 6ème edition, Vuibert, Paris.

Peretti, J.-M. (2013), Ressources humaines, 14ème édition, Vuibert, Paris.

Perret, V. et Séville, M. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart, RA. (Dir.), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, p. 13-33.

Perrot, S. (2001), L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés. Paris. Economica.

Perrot, S. (2004), Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés, Revue Sciences de Gestion, 206, 25-40.

Perrot, S. (2008), Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, M@n@gement, 11:3, 231-258.

Perrot, S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2:72, 13-30.

Perrot, S. (2009b), Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. Management International, 13:4, 115-128.

Perrot, S. et Campoy, E. (2009), Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenu, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 71, 23-42.

Pettigrew, A. (1997), What is processual analysis, Scandinavian Journal of Management, 13:4, 337-48.

Pézé, S. (2012), La construction identitaire en situation : Le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs, these doctorale sous la direction d'Isabelle Huault, soutenue à l'Université Paris-Dauphine le 26 Novembre.

Polanyi, M. (1966), The Tacit Dimension, Doubleday & Co.

Porter, M.E. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review 57:2, 137–145.

Portier-Maynard, A. (2011), La fabrique de programmes de recherche incitatifs innovants, thèse doctorale sous la direction de Albert David, Dauphine Recherches en Management (DRM), Ecole doctorale de Dauphine.

Prud'homme, L. et Bournois F. (2008), Talents et communautés, dans Peretti J.-M. (Ed), Tous Talentueux, Éditions d'Organisation.

R

Rasche A et Chia, R. (2009), Researching Strategy Practices : A Genealogical Social Theory Perspective, Organization Studies, 30:7, 713-734.

Regner, P. (2003), Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making, Journal of Management Studies, 40:1, 57-82.

Reckwitz, A. (2002), Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing, European Journal of Social Theory, 5:2, 243-263.

Roberts, K., Kossek, E.E. et Ozeki, C. (1998), Managing the global workforce: challenges and strategies, Academy of Management Executive, 12:4, 93–106.

Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche, in Roussel, P., Wacheux, F. (eds.) Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales, De Boeck Université, p.101-137

Rouleau, L. (2004), Subjectivité et formation des stratégies, dans Mounoud, E. (coord.), la stratégie et son double, autonomie du sujet et emprise idéologique de l'entreprise, Paris: L'Harmattan, p. 91-122.

Rouleau, L. (2005), Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell very day, Journal of Management Studies, 42:7, 1413-1441.

Rouleau, L. (2006), Comprendre la fabrique de la stratégique à partir des récits de pratiques, dans Golsorkhi, D., La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle. Paris, p. 219-239.

Rouleau, L. (2010), Studying strategizing through narratives of practice, dans Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. et Vaara E. (Eds.), Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press, p. 258-27.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007), Le management stratégique en pratiques, Revue française de gestion, 174, 15-24.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V. (2007b), Rencontres avec Ann Langley, Damon Golzorkhi et Valérie Chanal, Revue française de gestion, 174, 191-204.

Rouleau, L. et Bagolun, P. (2011), Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence Journal of Management Studies 48:5, 953-983.

Rouleau, L. (2013), Strategy-as-practice research at a crossroads. M@n@gement, 16:5, 547-565.

Roussel, P., Bauer, T. et Perrot, S., (2012), Organizational socialization tactics : Determining the relative impact of context, content, and social tactics. Revue de gestion des ressources humaines, 86, 23-37.

Rynes, S.L., Colbert, A.E. et Brown, K.G. (2002), HR Professionals Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research and Practice, Human Resource Management, 41, 149-174.

S

Samra-Fredericks, D. (2003), Strategizing as Lived Experience and Strategists: Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, Journal of Management Studies, 40:1, 141-174.

Sainsalieu, R. (1987), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Presses FNSP-Dalloz, Paris.

Savall, H. et Zardet, V. (2004), Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, Economica.

Schatzki, T. R. (2005), The sites of organizations, Organization Studies, 26:3, 465–484.

Seidl, D., Balogun, J. et Jarzabkowski, P. (2006), Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique, dans Golsorkhi, D., La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle. Paris, p. 1-7.

Seidl, D. (2010), Strategy as Practice, Panel Discussion Practice-based Approaches in Organizational Studies, based on Human Relations Special Issue on Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, University of Munich.

Seo, M.-G. et Creed W. E. D. (2002), Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective, Academy of Management Review 27:2, 222–247.

Serbin, K. et Jensen, S. (2013), Recruiting, Hiring, and Onboarding Case Managers: Communication and Setting Expectations Are Keys to Success, Professional Case Management, 18, 2, 95–97

Schwarz, M. (2004), Knowing in practice: How consultants work with clients to create, share and apply knowledge? Academy of Management Best Paper Proceedings, New Orleans.

Schuler, R.S., Dowling, P.J. et De Cieri, H. (1993), An integrative framework of strategic international human resource management. Journal of Management, 19, 419-459.

Scullion, H., Collings, D.G. et Caligiuri, P.C. (2010), Global Talent Management, Journal of World Business, 45, 105-108.

Sfez, L. (1984), La décision. Paris: Presses Universitaires de France.

Sparrow, P. et Hiltrop, J. (1994), European Human Resource Management in transition, Prentice-Hall, London.

Sponton, V. et Al Ariss, A. (2014), Global Talent Management in French Multinationals, dans Al Ariss, A (coord.), Global Talent Management, Springer.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P.M. (2007), Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline,INSEAD faculty and research working papers, 2007/24/OB.

Stensaker, I. et Falkenberg, J. (2007), Making sense of different responses to corporate change, Human Relations, 60, 137-178.

T

Tarique, I. et Schuler, R. (2010), Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research, Journal of World Business, 45, 122-133.

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot E., Bender, A. (2007), Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson.

Thévenet, M., Dejoux, E., Marbot, E. et Normand E. (2007), Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education.

Thévenet, M., Vercoustre, D. (2009), L'hyperbole des talents, dans Peretti, J.M. (Dir), Tous talentueux, Eyrolles, Paris.

Thiétart, R.-A. (2007), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Thunnissen, M., Boselie, P. et Fruytier, B.G.M. (2013), Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach, Human Resource Management Review, 23:4, 326-336.

Tushman, M. et Romanelli, E. (1985), Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, Research in Organizational Behaviour, 7, 171-222.

Tyson, S. (2008), Essentials of Human Resource Management, 6th edition, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Oxford.

V

Van Maanen, J. (1978), People processing: Strategies of organizational socialization, Organizational Dynamics, Summer, 19-36.

Van Maanen, J. et Schein, E.H. (1979), Toward a theory of organizational socialization, Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

Van Maanen, J. (1989), Some notes on the importance of writing in organization studies, dans J.I. Cash and P.R. Lawrence (eds.) The Information System Research Challenge: Qualitative Research Methods. Boston: Harvard Business School Press, 27-35.

Vo, L. (2009), The experience of being a knowledge manager in a multinational : a practice perspective, Thèse Doctorale, sous la direction de Eleonord Mounoud, Ecole Centrale Paris.

Vickers D. et Fox, S. (2010), Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach, International Journal of Human Resource Management, 21:6, 899-914.

Vogler E. et Rouzies, A. (2006), Les cadres intermédiaires fabriquent aussi la stratégie, dans Golsorkhi, D., La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle. Paris, p. 109-128.

W

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica.

Weiss, D. (2005), Ressources Humaines, 3ème édition, Edition d'organisation.

Wenger, E. (1998), Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.

Whittington, R. (1996), Strategy as Practice, Long Range Planning, 29:5, 731-735

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, Organization Studies, 27:5, 613-634.

Whittington, R. (2007), Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. Organization Studies, 28:10, 1575-1586.

Y

Yin, R.K. (1991), Case Study Research, Design and Methods, Newbury park, CA : Sage.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 1
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE 9
VERS LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » 9
CHAPITRE I : LA MOBILISATION DE LA « STRATEGIE COMME PRATIQUE » EN GRH 11
Section I. Présentation générale de la Stratégie comme Pratique 11
I.1. Introduction à la Stratégie comme Pratique 12
I.2. Composantes de la Stratégie comme Pratique 15
I.2.1. La praxis 17
I.2.2. Les praticiens 18
I.2.3. Les pratiques 19
I.3. L'importance du contexte dans la Stratégie comme Pratique 22
Section II. La GRH « comme pratique » 25
II.1. Vers la GRH « comme pratique » 25
II.2. L'importance du contexte dans la « GRH comme pratique » 29
II.3. Points d'attention au sein du faire stratégique de la SCP 31
II.3.1. Le choix des composantes étudiées au sein du faire stratégique 31
II.3.2. L'intersection praxis-praticiens 33
II.3.2.1. Construction d'une grille d'étude des praxis à partir de la littérature 33
II.3.2.2. La formalisation de notre propre grille de lecture des praxis 39
a) Traduire la nouvelle orientation 39
b) Coder la nouvelle orientation 40
c) Justifier le changement 41
d) Organiser et déployer le changement 42
II.3.3. Les Pratiques 44
Les épisodes stratégiques au sein de la Stratégie comme Pratique 47
Synthèse du chapitre I : La « GRH comme pratique» 48
CHAPITRE II : LA MOBILISATION DE LA « GRH COMME PRATIQUE » DANS L'ETUDE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* 51
Section I. Les *Graduate Programmes* comme objet de recherche 51

Section II. Domaines de la GRH pouvant constituer des « pratiques » d'un *Graduate Programme* 56
II.1. Le recrutement 58
II.2. L'intégration et la formation 62
II.3. Le développement RH 67
II.4. La socialisation organisationnelle 69
II.5. La GPEC 74
II.6. La gestion du talent 78
Synthèse du chapitre II : La dynamique d'un *Graduate Programme* « comme pratique » 83
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET PROBLEMATIQUE 85
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE DE RECHERCHE 87
CHAPITRE III : LA MISE PLACE D'UN *GRADUATE PROGRAMME* DANS UNE BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT FRANCAISE 89
PRESENTATION DU TERRAIN 89
III.1. Le secteur et l'entreprise étudiés 89
III.2. Le projet étudié 91
III.3. L'équipe étudiée 96
Synthèse du chapitre III : Présentation du terrain 100
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 101
CAS UNIQUE ET METHODOLOGIE DUALE 101
Section I. Démarche, épistémologie et design de la recherche 101
I.1. Démarche exploratoire et recherche qualitative 101
I.2. Epistémologie : Interprétativisme et démarche inductive 102
I.3. Design de la recherche : Etude de cas unique et méthodologie duale 103
I.3.1. Etude de cas unique et longitudinale 103
I.3.2. Méthodologie « duale » (Leonard-Barton, 1990) 104
Section II. Collecte des données 107
II.1. Phase I : Etude Documentaire et Observation Participante 107
II.1.1. Etude documentaire 108
II.1.2. Observation Participante 111
II.2. Phase II : Entretiens semi-directifs 115
Section III. Traitement et codage des données 120
III.1. Traitement des données 120

III. 2. Codage des données 123
III.2.1. Dictionnaire des thèmes 123
III.2.2. Application du codage aux données 125
Synthèse du chapitre IV 127
CONLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 128
TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION 129
LE *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » 129
CHAPITRE V : UN *GRADUATE PROGRAMME* « COMME PRATIQUE » PRESENTATION DES RESULTATS 131
Section I. Le contexte perçu d'un *Graduate Programme* 133
I.1. Contexte externe perçu 134
I.2. Contexte sectoriel perçu 145
I.3. Contexte interne perçu 151
Synthèse de la section I 154
Section II. La *praxis* des praticiens au sein d'un *Graduate Programme* 155
II.1. Etape 1 : Préparation, validation et organisation du projet 156
II.1.1. Traduire la nouvelle orientation 156
II.1.2. Coder la nouvelle orientation 166
II.1.3. Justifier le changement 169
II.1.4. Organiser et déployer le changement 179
II.2. Etape 2 : La mise en place du projet (au travers d'épisodes stratégiques) 192
II.2.1. Initiation des épisodes stratégiques 193
II.2.1.1. Traduire la nouvelle orientation 193
II.2.1.2. Coder la nouvelle orientation 197
II.2.2. Conduite des épisodes stratégiques 199
II.2.3. Finalisation des épisodes 210
II.2.4. Le modus operandi de l'équipe RH 218
Synthèse de la section II 220
Section III. Les pratiques d'un *Graduate Programme* 221
III.1. Pratiques de recrutement 221
III.2. Pratiques d'intégration et formation 234
III.3. Pratiques de développement RH 246
III.4. Pratiques de socialisation 257
III.5. Pratiques de GPEC 262

III.6. Pratiques de gestion du talent 269
III.7. Autres aspects de la gestion : Statut et rémunération des Graduates 275
Synthèse de la section III 278
Section IV : Apports, limites et conditions d'un *Graduate Programme* 279
IV.1. Apports du Graduate Programme 279
IV.2. Limites du Graduate Programme 284
IV.3. Conditions organisationnelles propices à la mise en place d' un Graduate Programme 288
Synthèse de la section IV 306
Synthèse du chapitre V 307
Epilogue du chapitre V : Le cercle vertueux du *Graduate Programme* 309
CHAPITRE VI : LES *GRADUATE PROGRAMME*S « COMME PRATIQUE » DISCUSSION DES RESULTATS 315
Section I. Validité et généralisation de nos résultats 315
I.1. La validité de nos résultats 315
I.2. La généralisation de nos résultats 317
I.2.1. Généralisation du contexte étudié 317
I.2.2. Généralisation des praxis étudiées 321
I.2.3. Généralisation des pratiques étudiées 323
I.2.4. Généralisation des apports, limites et conditions organisationnelles étudiés. 325
Section II. Contributions théoriques 330
II.1. Apports à la littérature sur la Stratégie comme Pratique 330
1.1. Contribution à l'opérationnalisation du concept de praxis en Stratégie comme Pratique 330
D) Organiser et déployer le changement (nouvelle praxis) 331
1.2. Opérationnalisation chronologique du faire stratégique intégrant le contexte 338
1.3. Application de la Stratégie comme Pratique à la GRH 341
II.2. Apports à la littérature sur les Graduate Programmes 342
Section III. Contributions managériales 344
III.1. Apports managériaux de la « GRH comme Pratique » 344
III.2. Apports managériaux sur la gestion des Graduate Programmes 350
Synthèse du chapitre VI 362
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE 363

CONCLUSION GENERALE 365
BIBLIOGRAPHIE 367
Table des matières 383
Liste des tableaux 389
Liste des figures 391
Liste d'annexes 393
Annexe A. Liste d'acronymes utilisés 394
Annexe B. Guide de l'interviewer 395
Annexe C. CD joint à la thèse (confidentiel sauf pour les membres du jury) 397

Liste des tableaux

Tableau 1. Dimensions du contexte selon la Stratégie comme Pratique 24
Tableau 2. Grille d'étude du contexte d'un *Graduate Programme* 30
Tableau 3. Dimensions de la *praxis* et activités des praticiens (Rouleau, 2005, traduction et adaptation libres) 36
Tableau 4. Typologie propre de *praxis* des praticiens (inspirée de Rouleau, 2005) 43
Tableau 5. Encadré contenant les concepts clés de la SCP utilisés dans cette thèse 46
Tableau 6. Objectifs des programmes d'intégration (Lacaze et Perrot, 2010, p. 34) 55
Tableau 7. Les composantes d'un centre d'évaluation (Besseyre des Horts, 2012, p. 193) 60
Tableau 8. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine du recrutement 62
Tableau 9. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la formation 66
Tableau 10. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine du développement RH 69
Tableau 11. Les tactiques de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979, cité par Perrot, 2009, p. 15) 71
Tableau 12. Classification des tactiques de socialisation (adapté de Jones, 1986, p. 263) 72
Tableau 13. Grille exploratoire des tactiques de socialisation organisationnelle présentes dans une *Graduate Programme* (inspiré de Van Maanen et Schein, 1979) 73
Tableau 14. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la GPEC 76
Tableau 15. Les quatre logiques de la GPEC (Gilbert et al., 2012, p. 42) 77
Tableau 16. Différences entre le concept de potentiel et celui de talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle) 79
Tableau 17. Différences entre le concept de compétence et celui de talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle) 79
Tableau 18. Différences entre la gestion des hauts potentiels et la gestion du talent (Dejoux et Thévenet, 2010, synthèse personnelle) 80
Tableau 19. Objectifs et démarches de la gestion du talent recensées dans la littérature 81
Tableau 20. Eléments retenus et questions exploratoires dans le domaine de la gestion du talent 83
Tableau 21. Possibles pratiques RH du *Graduate Programme* étudié du point de vue de la Stratégie comme Pratique 84
Tableau 22. Recension des documents consultés lors de l'étude documentaire 110
Tableau 23. Recension des principaux moments d'observation participante dans le projet 113
Tableau 24. Recension des entretiens réalisés lors de la Phase 2 119
Tableau 25. « Méta-matrice » utilisée pour le traitement des données de la phase I 122
Tableau 26. « Méta-matrice » utilisée pour le traitement des données de la phase I incluant les éléments de codage 126
Tableau 27. Les différentes dimensions du contexte d'un *Graduate Programme* 133
Tableau 28. Principales différences entre la gestion « *par Graduate Programme* » et la gestion plus classique de jeunes diplômés en France 149

Tableau 29. Typologie propre de *praxis* des praticiens (inspiré de Rouleau, 2005) 156
Tableau 30. Présentation de l'équipe RH des objectifs du *Graduate Programme* 163
Tableau 31. Comparaison du *Graduate Programme* et de la gestion classique des jeunes diplômés dans l'entreprise étudiée 173
Tableau 32. Relation entre les activités et mécanismes des *praxis* « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement » en incluant l'objectif recherché (Etape 1) 178
Tableau 33. Composition du comité de pilotage du projet (mars 2010) 182
Tableau 34. Rôle de chaque instance du projet 183
Tableau 35. Les trois approches possibles d'identification de postes au sein du programme 185
Tableau 36. Répartition mondiale des postes proposés dans le *Graduate Programme* 186
Tableau 37. Synthèse des *praxis* et activités des praticiens pendant l'étape 1 191
Tableau 38. Relation entre les étapes des épisodes stratégiques (Hendry et Seidl, 2003) et notre typologie de *praxis* 192
Tableau 39. Principaux sujets traités lors des épisodes stratégiques du projet 196
Tableau 40. Relation entre les activités et mécanismes des *praxis* « coder la nouvelle orientation » et « justifier le changement » en incluant l'objectif recherché (Etape 2) 209
Tableau 41. Synthèse des *praxis* et activités des praticiens pendant l'étape 2 217
Tableau 42. Relation entre les compétences recherchées et les épreuves de recrutement proposées lors du centre d'évaluation de l'entreprise 230
Tableau 43. Principales différences entre le recrutement classique des jeunes diplômés et celui dans le *Graduate Programme* 233
Tableau 44. Détail des contenus du « *Graduate Training Seminar* » 240
Tableau 45. Principales différences entre la formation de jeunes diplômés classiques et la formation dans le cadre d'un *Graduate Programme* 244
Tableau 46. Comparaison des principales caractéristiques de la gestion du talent, de la gestion par GP et de la gestion classique des jeunes diplômés au sein de l'entreprise 274
Tableau 47. Bénéfices d'un GP tels que présentés par l'entreprise 284
Tableau 48. Critères d'appréciation des résultats d'une recherche interprétativiste (Denzin, 1989, p. 63) 316
Tableau 49. Synthèse des quatre dimensions de la *praxis* étudiées (complété à partir de Rouleau, 2005) 331
Tableau 50. Grille d'activités propres à des gestionnaires de projet RH basée sur les résultats de notre recherche 347
Tableau 51. Grille de gestion de projet basée sur notre méthodologie de recherche 349
Tableau 52. Principales tendances et implications managériales du contexte d'émergence des *Graduate Programmes* 352
Tableau 53. Principales tendances et implications managériales du contexte d'émergence des *Graduate Programmes* 354

Liste des figures

Figure 1. Architecture générale de la thèse 7
Figure 2. Les quatre perspectives de la stratégie (Whittington, 1996, p. 732, traduction personnelle) 13
Figure 3. Les trois composantes du *faire stratégique* (Seidl et al., 2010, p. 5, adaptation personnelle) 16
Figure 4. Principaux travaux de recherche concernant les intersections du *faire stratégique* (adapté de Seidl, 2010) 21
Figure 5. Dimensions du contexte selon la Stratégie comme Pratique 24
Figure 6. Le *faire stratégique* appliqué à notre terrain de recherche 28
Figure 7. Les deux points d'attention de notre recherche au sein du *faire stratégique*, inspirée de Seidl et al. (2006) 33
Figure 8. Présentation chronologique des quatre dimensions de la *praxis* étudiées 44
Figure 9. Les trois sujets d'étude d'un GP du point de vue de la SCP (inspiré de Seidl et al., 2006) 49
Figure 10. Les différents domaines de la GRH étudiés dans notre thèse 58
Figure 11. Structure de la GPEC comme instrumentation de gestion (Gilbert, 2011, p.66) 76
Figure 12. Nos trois points d'attention d'un *Graduate Programme* du point de vue de la Stratégie comme Pratique (inspiré de Seidl et al., 2006) 86
Figure 13. Gouvernance du projet telle que présentée lors d'un comité de pilotage 93
Figure 14. Interactions de l'équipe RH observée vis-à-vis de ses principaux interlocuteurs 100
Figure 15. Les deux phases de la méthodologie duale appliquée à notre recherche 106
Figure 16. Principaux facteurs du contexte externe des *Graduate Programmes* 139
Figure 17. La « *talent mismatch* » présenté par l'équipe RH au Comité Exécutif 159
Figure 18. Etapes de construction du « *Graduate training seminar* » 202
Figure 19. Diapositive exposant la « méthode des scénarii avec recommandation » de l'équipe RH 203
Figure 20. *Modus operandi* de l'équipe RH dans son travail de proposition et validation des sujets 219
Figure 21. Plan d'action proposé entre la signature de contrat et l'arrivée des *Graduates* ... 232
Figure 22. Vision d'ensemble du « *Graduate training seminar* » 239
Figure 23. Matrice valeur/coût de plusieurs initiatives de développement et formation au sein du programme telles que perçues par l'entreprise 256
Figure 24. Les pratiques de socialisation au sein du *Graduate Programme* étudié 259
Figure 25. Composition de la première promotion du *Graduate Programme* 261
Figure 26. Le *faire stratégique* d'un *Graduate Programme* 308
Figure 27. Le cercle vertueux du *Graduate Programme* 312
Figure 28. Le modèle des cinq forces de Porter (1979, p. 6) appliqué au marché des *Graduate Programme*s dans la BFI 319
Figure 29. Vision chronologique des quatre dimensions de la *praxis* étudiées 332
Figure 30. Organisation des *praxis* selon les variables sens-orientation 336

Figure 31. Organisation des *praxis* selon les variables sens-connaissances 338
Figure 32. Opérationnalisation chronologique du *faire stratégique* incluant le contexte 339
Figure 33. Représentation dynamique du contexte, *praxis* et pratiques..... 340

Liste d’annexes

Annexe A. Liste des acronymes

Annexe B. Guide de l’interviewer

Annexe C. CD joint à la thèse

Annexe A. Liste d’acronymes utilisés

BFI : Banque de Financement et d’Investissement

CDI : Contrat à durée indeterminée

CEO : Chief Executive Officer

COO : Chief Operating Officer

ESDC : Entretien semi-directif centré

GP : *Graduate Programme*

GPEC : Gestions Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HRM : Human Resources Management

MOOC: Massive Open Online Course

M&A : Mergers and Acquisitions

RH : Ressources Humaines

SCP : Stratégie comme Pratique

VIE : Volontariat International en Entreprise

Annexe B. Guide de l'interviewer

Version finale

Introduction : présentation du sujet et de la démarche de thèse.

Liste de questions :

1. **Etiez-vous familier avec le concept de *Graduate Programme* avant d'être impliqué dans le lancement du ce projet au sein de votre entreprise? Si oui, comment aviez-vous entendu parler ?**

2. **Quelles sont pour vous les grandes tendances qui définissent le contexte dans lequel les *Graduate Programme*s se développent ?**

    a. Contexte « macro » : Tendances économiques, sociales, démographiques
        i. Guerre des talents ?
        ii. Quel rôle joue l'internationalisation du recrutement ?
    b. Contexte sectoriel : au sein de la BFI, quel est l'impact de la concurrence ?
        i. Les entreprises ont-elles le choix de ne pas suivre ces pratiques aussi répandues ?
        ii. Quel est l'impact de l'image employeur dans ces pratiques ?
    c. Contexte interne : Sauriez-vous me dire quelles sont les principales forces et faiblesses de votre entreprise dans cette gestion ?

3. **De quelle façon un *Graduate Programme* peut répondre à ces enjeux ?**

    a. Ces programmes vous semblent une bonne réponse au défis de l'environnement sur lequel nous avons échangé
    b. Voyez-vous d'autres dispositifs ou programmes qui seraient plus adaptés ?
    c. Pourrait-on considérer que c'est un sujet critique/de survie pour l'organisation?
    d. L'orientation long terme des GP n'est pas en contradiction avec l'orientation très court terme d'une BFI ?

4. **Quelles pratiques au sein d'un *Graduate Programme* vous semblent spécialement intéressantes ou pertinentes dans le contexte actuel et pourquoi ?**
        i. Recrutement
        ii. Formation
        iii. Développement
        iv. Networking ?

    - Certains de ces actions ne sont pas nouvelles et pourtant il y a une dimension de nouveauté autour des *Graduate Programme*, qu'est ce qui explique cela à votre avis ?

5. **Trouvez-vous que votre *Graduate Programme* est bien <u>positionné</u> par rapport à celui de vos concurrents ?**

    a. Quelles sont les forces et les faiblesses de votre programme par rapport à d'autres sur le marché
    b. Le GP de votre entreprise propose-t-il des composantes innovantes ou il est désigné pour s'aligner avec celui des concurrents ?
    c. La dimension mondiale de ces pratiques vous parait-elle importante ?
    d. Pensez-vous que ce programme « colle » bien avec votre culture d'entreprise ?

6. **Quel rôle a joué La <u>Direction</u> dans ce projet ?**

    a. Avez-vous l'impression que la Direction a supporté ce projet ? pourquoi ?
    b. Y a-t-il une différence par rapport à d'autres projets de nature RH ?

7. **Quel rôle a joué pour vous <u>l'équipe RH</u> en charge du projet ?**

    a. Selon vous, quelles sont les principales activités que cette équipe a développé pendant le projet ?
    b. Quelles sont les principales connaissances et compétences que vous avez pu voir au sein de cette équipe et qui lui ont permis de développer ce travail ?
    c. A votre avis, cette équipe a-t-elle influencé des décisions prises pendant le projet ? Si oui, lesquelles et de quelle façon ?
    d. Peut-on dire que cette équipe, avec ses activités, a contribué à la stratégie ? si oui de quelle façon ?

8. **Question bonus : Quel est pour vous le <u>profil</u> idéal d'un *Graduate* ?**

    a. Principales qualités etc… - Comment vous les avez établi ? en pensant à quoi ?
    b. Que peuvent apporter ces jeunes à l'entreprise à court et à moyen terme ?
    c. Si nous mettons en relation le profil de ces jeunes avec les métiers de demain, selon vou, ce sont les métiers de demain qui conditionneront les profils à recruter aujourd'hui ou plutôt les profils recrutés qui influenceront/construiront les métiers de demain *?*
    d. Peut-on parler de jeunes talents ou le terme ne vous semble pas adapté ? (comment les appelleriez-vous sinon ?)

Avez-vous d'autres commentaires/réflexions sur ces sujets à partager?

Annexe C. CD joint à la thèse (confidentiel sauf pour les membres du jury)

Structure du CD

I. ELEMENTS DE CONTEXTE

II. GENESE ET VALIDATION DU PROJET

III. CONCEPTION ET GESTION DU PROJET

IV. PRATIQUES

V. DOCUMENTS DE COMMUNICATION

VI. BILANS DU PROGRAMME

VII. INTERVIEWS

Résumé

Dans un contexte de concurrence exacerbée pour les meilleurs jeunes diplômés du marché, les *Graduate Programme*s (GP) s'imposent progressivement au niveau international comme le modèle de référence dans la gestion de ces populations. Or, ces programmes de recrutement, d'intégration, de formation et de développement semblent négligés par la recherche en sciences de gestion. Pour combler cette lacune, nous mobilisons dans cette thèse le courant de la Stratégie comme Pratique (SCP) afin d'explorer en détail la dynamique de mise en place d'un tel programme dans une banque de financement de d'investissement française.

Plus concrètement, nous étudions le contexte d'émergence de ce programme et les *praxis* et activités quotidiennes entreprises par les praticiens RH pour élaborer et déployer ces dispositifs. Nous explorons de même les pratiques qui constituent un GP du point de vue de la SCP et les apports, limites et conditions propices à un tel programme. Ce faisant, nous dressons un portrait approfondi d'un concept incontournable dans la gestion contemporaine des jeunes diplômés. Plus généralement, nous revendiquons l'intérêt d'accorder une place centrale à la SCP dans la compréhension de l'activité RH des organisations.

Mots clés :

Graduate Programme, stratégie comme pratique, jeunes diplômés, faire stratégique, Gestion de Ressources Humaines (GRH), international

Summary

In the current context of extreme competition for the best young *Graduates* available on the market, *Graduate Programme*s (GP) are becoming the model of reference in the management of this population at an international level. However, these recruitment, integration, training and development programmes seem overlooked by management research. We mobilize here the strategy-as-practice (SAP) approach to explore in detail the dynamics of implementation of such a programme in a French corporate and investment bank.

More concretely, we study the context of emergence of this programme and the day-to-day *praxis* and activities of HR practitioners in the design and implementation of this programme. We also explore the practices that constitute a GP from the SAP perspective and the benefits, limits and suitable conditions for such a programme. Doing that, we propose a sound portrayal of a key concept in *Graduate* management nowadays. We therefore claim the importance to be given to SAP in the study of corporate HR activities in the coming years.

Key Words :

Graduate Programme, strategy-as-practice, *Graduates*, strategizing, Human Resource Management (HRM), international