

---

**Congrès AGRH 2014**

**Les valeurs des jeunes talents :  
Le cas du « Graduate Program » d'une Banque française**

Domitille BONNETON

---

**Résumé :** Les « Graduate Programs », que nous considérons comme des outils de gestion des talents, sont assez peu étudiés dans la littérature académique. Nous analysons ici les valeurs des jeunes talents, d'après l'étude empirique qualitative du « Graduate Program » d'une banque d'investissement française. Il en ressort que les valeurs guidant ces jeunes diplômés sont avant tout cognitives et matérielles. Le programme étudié permet de répondre à ces attentes. Mais d'autres outils devront être développés afin d'être plus à même de fidéliser ces hauts potentiels, notamment en ce qui concerne les valeurs affectives et les valeurs morales.

## INTRODUCTION

Les « Graduate Programs », très courants dans les pays anglo-saxons, sont l'un des moyens de recruter les jeunes diplômés les plus prometteurs à leur sortie des études. En revanche, en France, c'est une évolution assez récente, qui est arrivée par le secteur financier, les banques en particulier, qui souhaitaient rivaliser avec leurs concurrentes anglo-saxonnes sur un marché du recrutement devenu globalisé. Le « Graduate Program » apparaît comme un outil, un dispositif pour attirer les talents dans l'entreprise, former, développer, et tester ces jeunes recrues, qui pourront ensuite, si elles font leurs preuves, grimper plus rapidement les échelons de la hiérarchie et atteindre les plus hauts niveaux de Direction de l'entreprise.

S'il existe dans la littérature ou dans la recherche des articles théoriques et des études terrain ayant trait au management des talents dans les entreprises, peu de recherches se sont penchées sur l'attraction, le recrutement et la gestion des jeunes diplômés dans un « Graduate Program » spécifiquement. Ce genre de programmes a toutes les caractéristiques d'un programme de management des talents, pour ce qui concerne les jeunes talents, ou les « hauts potentiels ». En effet il se rapproche tout à fait de l'une des trois étapes de la gestion des talents pratiquée dans certaines entreprises américaines [Derr, Jones & Toomey, 1988], où un premier « pool » de talents concerne les jeunes diplômés, issus d'un cursus d'élite, qui ont éventuellement, mais pas obligatoirement une première expérience professionnelle, et qui sont âgés en moyenne de 22 à 27 ans. Cette population du « Graduate Program » bénéficie d'autres dispositifs typiques d'un programme de gestion des talents [Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor and Wright, 2007] : une formation plus importante que les autres salariés, du mentoring, du coaching, et un accompagnement RH et managérial plus poussé.

Mais pour que les entreprises soient à même d'attirer puis de fidéliser cette réserve de hauts potentiels pour l'entreprise, il convient de se demander quels sont leurs besoins, quels sont leurs buts, et en particulier : **quelles sont les valeurs qui guident l'action de ces jeunes talents ?** Qu'est-ce qui leur donne envie de rester dans l'entreprise, de s'y investir, et au contraire, qu'est ce qui fait qu'ils seraient prêts à la quitter pour la concurrence ? Quels sont les moteurs de ces jeunes bénéficiant d'un niveau académique souvent excellent ? La génération Y, que constituent les jeunes diplômés actuels est réputée moins attachée à une entreprise [Cennamo et Gardner, 2008]. Dès lors, **comment fidéliser les jeunes talents une fois qu'ils ont été recrutés ?**

Cet article vise à montrer, grâce au cas précis du « Graduate Program » d'une grande banque française multinationale, quelle est la vision des jeunes diplômés européens à potentiel d'aujourd'hui. Cette étude permettra aussi d'investiguer un objet peu étudié dans la littérature académique. Mais, au-delà de la simple observation, nous y voyons aussi une visée pratique : elle fournira aux entreprises une vision actualisée des valeurs de ces jeunes potentiels, qui pourra ainsi leur permettre de mettre en place les outils qui seront à même d'y répondre.

## REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1. Le management des talents

Les « Graduate Programs », en raison de leur sélectivité et de l'attention particulière portée au développement de ses participants, fait partie intégrante du management des talents. Ils fonctionnent sur un recrutement externe (en général de jeunes diplômés), qui intègrent ensuite un parcours pendant un à trois ans, lors duquel ils bénéficient d'un accompagnement privilégié. Même si ces programmes sont très peu étudiés en tant que tels, le « Talent Management » en général a fait l'objet de nombreuses contributions théoriques de la part des chercheurs. C'est une notion qui a été propulsée sur le devant de la scène en grande partie par les consultants du cabinet McKinsey & Company, qui ont introduit le concept de « war for talent ». Le même cabinet de conseil en stratégie a réitéré son affirmation, malgré le contexte de crise économique qui sévit depuis quelques années. Il a été conforté par des consultants de Deloitte & Company, dont l'analyse « Talent Edge 2020 » a confirmé cette concurrence pour attirer et retenir les meilleurs [Thunnissen, Boselie et Fruytier, 2012]. Farndale, Scullion et Sparrow [2010] tempèrent cette analyse. Depuis quelques années, le chômage s'est accru, et pour eux on ne peut plus véritablement parler de « guerre » des talents. Mais malgré tout, ils soulignent que la demande pour les profils les meilleurs reste d'actualité.

Depuis quelques années, un certain nombre d'articles de recherche se sont penchés sur le management des talents. Le constat le plus surprenant concernant ce thème, est qu'il n'y a aujourd'hui pas de définition unifiée du concept. Des chercheurs utilisent le même terme pour rendre compte de réalités différentes. Il y a tout de même deux courants principaux, deux définitions qui sont plus communément admises.

La première, est une conception dite « inclusive » du talent management [Thunnissen et al., 2012]. Elle consiste à considérer tous les salariés d'une entreprise comme des talents qu'il faut attirer, développer, et retenir. Elle est dite aussi « générale », ou encore « universelle » [Festing, Schäfer et Scullion, 2012]. Dans cette vision, l'expression « Talent Management » a remplacé l'expression « Gestion des Ressources Humaines » [Dejoux et Thévenet, 2012].

La deuxième définition est dite « exclusive », car elle se concentre sur un groupe restreint d'individus. Le talent management est alors vu comme la sélection d'une petite proportion de salariés, qui démontrent une performance ou un potentiel supérieur aux autres. Dries [2013] souligne que ce courant, est, par nature, élitiste. On distingue alors un groupe de salariés, que l'on nomme « talents », et que l'on isole du reste des employés. C'est ce que l'on appelle la « segmentation de la main d'œuvre » [Dries, Van Acker et Verbruggen, 2012]. Nous retiendrons cette définition exclusive pour notre étude. En effet, les participants à un « Graduate Program » sont sélectionnés explicitement et sont donc considérés comme un groupe de salariés à part.

Une fois cette définition adoptée se pose la question des critères de sélection. Comment reconnaît-on un talent ? Certains travaux mettent en parallèle la notion de « High potentials » et de talents, sans pour autant préciser quels sont les critères qui

permettent de reconnaître le potentiel d'un salarié. D'autres mettent en avant les « High performers », qui ont donc une performance supérieure à la moyenne. On les appelle aussi les « A-players » [Lewis & Heckman, 2006], c'est à dire, par analogie au sport, les meilleurs dans leur discipline. On trouve ainsi deux visions opposées, l'une qui prend un pari sur les contributions futures (le potentiel), et l'autre qui repose sur un jugement des capacités constatées (la performance). Dans le cas du « Graduate Program », nous nous situons plutôt dans la perspective qui identifie les talents comme des potentiels, puisqu'ils sont recrutés à la fin de leurs études et alors qu'ils n'ont pas encore fait leurs preuves dans la vie professionnelle.

Le recrutement des talents est crucial dans une politique de gestion des talents. Les auteurs soulignent l'importance croissante du « marketing RH » que Liger [2007] et Panczuk et Point [2011] décrivaient comme l'application des « logiques et techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés ». Cependant, l'importance d'une adéquation entre la personne recrutée et l'entreprise est souvent soulignée. C'est ce que Thunnissen, et al. [2013] appellent le « cultural fit », ou Ng et Burke [2005] le « person-organization fit ». Le « fit », l'adéquation, se produit alors quand le candidat a le sentiment que l'organisation comble ses besoins, ses désirs et ses préférences.

Le développement des talents comprend bien sûr la formation. Ceux-ci reçoivent en moyenne un investissement plus important de la part des entreprises que les autres salariés [Dries, 2013]. Mais il y a également une grande diversité d'autres pratiques d'accompagnement, comme le mentoring (désignation par exemple d'un parrain à un poste de cadre dirigeant dans l'entreprise), le coaching (accompagnement par une personne extérieure), ce qui est le cas dans la plupart des « Graduate Programs ».

Cette revue de littérature, non exhaustive, met en évidence les principales conceptions du talent management, dans lesquelles s'inscrit un « Graduate Program », ainsi que quelques pratiques mises en évidence dans des articles empiriques, assez rares dans la littérature actuelle sur le sujet. La rétention des talents apparaît comme un facteur essentiel dans la littérature. Afin de pouvoir fidéliser ces salariés, les entreprises doivent répondre à leurs attentes et leurs objectifs. Les valeurs étant un sous-jacent important des buts individuels, nous allons maintenant nous attacher à définir et décrire ce que sont les valeurs au travail.

## **2. Les valeurs au travail (« work values »)**

La définition des valeurs ne fait pas l'objet d'un consensus dans la littérature. Hofstede, Neuijen, Ohayv et Sanders [1990] définissent les valeurs comme étant le cœur de la culture : ce sont des sentiments larges et non spécifiques de ce qu'est le bien ou le mal, le beau ou le laid, le normal et l'anormal, le rationnel et l'irrationnel. Ils donnent donc une certaine dimension morale à ce terme. Pour eux, ces valeurs ne sont pas observables en tant que telles, mais le sont uniquement à travers des comportements. Elles agissent comme une programmation de l'esprit, un conditionnement.

Ce que l'on appelle les valeurs au travail (work values) font partie d'un ensemble plus large de valeurs qui guident l'individu (life values). Les définitions qui figurent dans les articles sont souvent assez proches, mais comportent tout de même des différences.

La littérature met en évidence trois conceptions différentes des valeurs. Pour certains auteurs, elles sont un outil, un moyen d'atteindre un but. Pour d'autres, elles sont uniquement le but final recherché. D'autres auteurs, enfin, synthétisent ces deux visions et distinguent deux types de valeurs différents, selon qu'elles sont instrumentales ou terminales.

Pour Elizur, Borg, Hunt et Beck [1991], la plupart des auteurs considèrent que les valeurs sont des standards normatifs qui permettent à l'individu d'émettre un jugement et de choisir entre différentes alternatives de comportement. Ils citent French et Kahn [1962], pour qui les valeurs, tout comme les besoins, ont la propriété d'influencer le comportement des individus dirigé vers un but, et donc d'influencer l'action. Ici les valeurs sont considérées comme un moyen permettant d'atteindre une fin.

Au contraire, selon Twenge, Campbell, Hoffman et Lance [2010], la valeur au travail est synonyme du résultat que les salariés désirent et ressentent comme étant celui qu'ils doivent atteindre par le travail. Ils ont tendance ainsi à assimiler deux concepts qui nous semblent pourtant différents : les valeurs et les objectifs. De même, pour Gahan et Abeysekera, elles sont souvent considérées par d'autres auteurs comme les synonymes des buts poursuivis par l'individu dans son travail. Ils citent notamment Bu et McKeen [2001] pour qui les valeurs au travail sont l'état final que l'individu désire et auquel ils s'attendent en travaillant.

Gahan et Abeysekera [2009] relient eux aussi l'action et les valeurs en reprenant l'analyse de Rokeach [1973] qui distingue :

- Les valeurs instrumentales, qui sont les modes de comportement (« instrumental values »)
- Et les valeurs terminales, qui sont l'état final qui est visé à travers le comportement (« terminal values »).

Ces auteurs concilient ainsi les deux visions différentes : il y aurait ainsi les valeurs qui permettent de choisir son comportement et la valeur comme but ultime de l'action.

Une définition posée par Elizur et al. [1991] nous semble particulièrement pertinente, car elle permet de bien distinguer valeurs au travail et objectifs professionnels. Pour cette raison, c'est la définition que nous retiendrons ici. Ces auteurs considèrent que les valeurs sont des standards normatifs qui permettent à l'individu d'émettre un jugement et de choisir entre différentes alternatives de comportement. Les auteurs se placent alors dans une perspective de valeurs instrumentales qui permettent d'atteindre des buts en cohérence avec les valeurs terminales.

Il est important de préciser, que par conséquent, les valeurs peuvent être d'une part formulées en tant que telles par les individus, mais elles sont également observables par les comportements des individus et par les objectifs qu'ils expriment, puisque les valeurs sont à l'origine de l'action. Empiriquement, cela a pour conséquence de distinguer : les valeurs telles que définies par les personnes interrogées, et celles qui sont observables par leurs actions ou par l'expression de leurs attentes.

Contrairement aux attitudes, les valeurs sont stables dans le temps pour un même individu. Les attitudes, les objectifs, sont mouvants et peuvent changer. Les valeurs présentant une grande stabilité dans le temps [Gahan et Abeysekera, 2009], elles nous

semblent un bon objet d'étude pour analyser les comportements des talents, notamment dans leurs décisions de rester ou non dans une entreprise.

Pour surmonter la difficulté de définir de façon exacte les valeurs, la plupart des auteurs ont choisi de les classer en différentes sous-catégories, notamment pour faciliter les recherches empiriques sur le sujet [Gahan et Abeysekera, 2009, Cennamo et Gardner, 2008].

La littérature montre le manque d'unité dans les différentes conceptions des valeurs dans la littérature, ainsi que leur articulation avec l'action et ses buts. Les itérations entre littérature et terrain nous ont mené à suivre ici une classification proche de celle de Elizur [1984] et Sagie, Kantor, Elizur et Barhoum [2005], qui distinguent :

- les valeurs matérielles,
- les valeurs cognitives,
- les valeurs affectives.

### **3. Valeurs des jeunes talents**

Peu d'études se sont penchées sur les valeurs des talents en général. Kalleberg et Marsden [2013] ont réalisé une importante étude longitudinale sur trente ans aux Etats-Unis sur l'évolution des valeurs au travail des salariés. Selon leurs résultats, même si l'importance et l'accomplissement personnel restent les valeurs les plus importantes, les participants accordent de plus en plus d'importance au revenu et à la sécurité de l'emploi.

Thunnissen et al. [2013] synthétisent les valeurs des talents en deux grandes catégories : valeurs économiques et valeurs non-économiques. Les valeurs économiques regroupent les récompenses financières et la sécurité de l'emploi, alors que les valeurs non-économiques concernent un travail qui a du sens et qui permet de progresser, les besoins sociaux, et un traitement juste et équitable. Ils soulignent que l'environnement de travail des talents permet de répondre à ces valeurs non-économiques par l'apprentissage, le développement et les opportunités de carrière. Les valeurs économiques sont importantes et les besoins matériels des salariés doivent être comblés, en revanche cela ne leur semble pas le meilleur moyen de retenir les talents, puisqu'ils sont ensuite susceptibles de partir si on leur propose des meilleures conditions matérielles dans une autre entreprise.

Nous n'avons pas trouvé de travaux portant sur les valeurs des jeunes talents en particulier. En revanche, des articles traitent des valeurs des différentes générations. On pense généralement que les valeurs au travail sont corrélées à la génération d'appartenance. En fonction de la date de naissance des personnes embauchées dans l'entreprise, les valeurs qui guident l'action des salariés seraient différentes. On pourrait donc ainsi penser que les jeunes talents participant à un « Graduate program » ont des valeurs particulières. Pour Twenge et al. [2010], cela tient au fait que des personnes d'une même classe d'âge sont toutes influencées par de mêmes forces extérieures (les parents, les pairs, les médias, les événements économiques et sociaux marquants, et la culture populaire), qui créent donc un système de valeurs commun, et qui les distinguent des personnes ayant vécu à des époques différentes.

Cennamo et Gardner [2008] ont mené une étude pour comparer les valeurs de trois groupes générationnels : les « Baby boomers » (nés entre 1946 et 1961), la « Génération X » (née entre 1962 et 1979) et la « Génération Y » (née entre 1980 et 2000). Les auteurs relativisent les différences entre générations en pointant du doigt un élément essentiel : les valeurs et attentes évoluent aussi tout simplement en fonction de l'âge, de l'étape de la vie dans laquelle on se trouve (jeune célibataire sans enfants, père ou mère de famille quadragénaire, etc...) mais aussi en fonction des différentes étapes dans la carrière. Il est ainsi assez difficile d'extraire les caractéristiques liées uniquement à l'appartenance à une génération spécifique. Nous faisons ainsi l'hypothèse que les jeunes talents participant à un « Graduate Program » ont des valeurs différentes de leurs aînés, et en particulier des autres groupes de talents présents dans l'entreprise.

Nous avons ainsi examiné la littérature portant sur le management des talents et les valeurs au travail. La plupart des articles présentant des revues de littérature du talent management (notamment Lewis et Heckman, 2006, Thunnissen, et al., 2012), soulignent le manque important d'études empiriques dans ce domaine. Nous proposons donc de compléter la littérature existante avec une étude empirique dédiée aux jeunes talents qui participent à un « Graduate Program », qui ont toutes les chances d'être les dirigeants de demain et que les entreprises doivent donc attirer, développer et retenir.

## **L'ETUDE DE TERRAIN**

### **1. Le contexte**

Le terrain sélectionné pour cette étude est le « Graduate Program » d'une grande banque d'investissement française. Le choix s'est porté sur cette population, car elle répondait aux caractéristiques majeures que nous souhaitions étudier. Les « Graduate Programs », très courants dans les pays anglo-saxons, sont en développement en France. La banque étudiée l'a mis en place afin de pouvoir concurrencer les grandes institutions financières étrangères dans le recrutement des jeunes diplômés à potentiel.

L'entreprise dans laquelle se déroule l'étude est une grande banque française, qui compte environ 150 000 salariés et qui est présente dans plus de 75 pays, elle est donc fortement internationalisée. Plus particulièrement, le « Graduate Program » qui a été mis en place concerne l'une des divisions de l'entreprise, la banque d'investissement. Le choix s'est porté sur cette structure car elle recrute des jeunes diplômés dans un environnement fortement compétitif, et que le secteur reste encore très prestigieux, même depuis la crise financière de 2008.

Le « Graduate Program » de cette structure existe depuis plusieurs années. Les jeunes diplômés sont recrutés sur un poste précis, pour une durée de deux ans, et bénéficient d'un séminaire d'introduction animé par les principaux responsables de départements, de 4 semaines de formation, de l'assignation d'un mentor et d'un suivi RH particulier.

Le processus de recrutement a lieu une fois par an. Il s'adresse aux jeunes diplômés, ou aux personnes dans leur dernière année d'études. Le programme n'est pas explicitement un programme de « talents », et ce mot exact n'apparaît jamais dans les communications.

En revanche il est clairement indiqué que le recrutement est sélectif et qu'il offre des opportunités de progression rapide. Ces caractéristiques confirment que le « Graduate Program » est bien un programme de gestion des talents [Stahl et al., 2007].

Chaque année, une centaine de postes sont offerts dans le cadre du « Graduate Program », pour une vingtaine de métiers de la banque d'investissement représentés. Ces postes se situent dans le monde entier, et environ 25 nationalités sont représentées dans le programme (la moitié des « Graduates », ainsi qu'ils sont dénommés en interne, sont embauchés hors de leur pays d'origine).

Le processus de recrutement est volontairement très sélectif, ce qui confirme que les talents sont ici définis dans un sens exclusif [Dries, 2013] et qu'ils constituent une partie à part de l'ensemble des employés. Ce sont approximativement 5 000 candidatures qui sont envoyées pour une centaine de recrutements, soit 2% des candidats qui sont retenus à l'issue du processus. Les jeunes diplômés sont invités à postuler en ligne, sur un site internet dédié.

## **2. Méthodologie**

Nous nous trouvons ici dans la configuration d'une étude de cas [Yin, 1984]. En effet, nous menons une étude empirique, nous investiguons un phénomène dans son contexte. Plus précisément, nous n'étudions ici qu'une seule entreprise, et au sein de cette entreprise, une seule population, nous pouvons donc considérer que nous nous trouvons dans une étude de cas unique [Eisenhardt, 1991]. De plus, nous pouvons considérer cette étude comme exploratoire et descriptive [Marshall et Rossman, 1989]. Elle est exploratoire, car elle vise à investiguer un phénomène peu étudié (les valeurs, les attentes des jeunes diplômés qui optent pour un « Graduate Program » dans une banque d'investissement). Elle vise à mettre à jour des thèmes, des schémas de cette population particulière.

Nous utilisons différentes sources pour mener cette étude :

- Des documents internes à la société, ainsi que des publications destinées aux parties prenantes externes,
- Une observation participante dans la structure, par le passé dans deux implantations de l'entreprise, en tant que stagiaire RH (2006-2007) au siège de La Défense en France, puis en tant que VIE (Volontaire International en Entreprise) à Francfort sur le Main (2009-2010),
- 1 entretien avec un Responsable RH du « Graduate Program » de cette structure,
- 9 entretiens avec des membres de ce même programme.

Nous avons réalisé les 9 entretiens avec les jeunes embauchés dans le « Graduate Program » de manière semi-directive, dont 8 en face à face et un par téléphone (pour des raisons d'éloignement géographique). Ils ont été réalisés en français lorsque c'était la langue maternelle du participant, ou en anglais si ce n'était pas le cas. Les entretiens se sont basés sur un guide qui mentionnait les thèmes à aborder lors de l'échange. Ce guide a servi de fil conducteur, non pas de cadre rigide, puisque les « Graduates » interrogés ont parfois abordé les thèmes d'eux-mêmes, et que la conversation se voulait la plus libre possible. En ce qui concerne les questions sur les valeurs et les attentes de ces jeunes talents, nous avons veillé à ne pas orienter les questions, et à les laisser aborder

librement les thèmes qu'ils souhaitent. Le caractère qualitatif de l'étude, et les entretiens semi-directifs font que les proportions de citations peuvent paraître faibles. Mais à la différence des études quantitatives sur les valeurs souvent basées sur des questionnaires, les personnes interrogées ont été ici libres d'aborder leurs valeurs sans y être invitées explicitement. Nous considérons donc que les thèmes abordés par les personnes sont ceux qui leur tiennent réellement à cœur et qui sont centraux dans leurs choix et dans leurs actions, ce qui donne aux résultats une importance plus grande.

3 femmes et 6 hommes composent l'échantillon. Parmi eux, 7 sont français, et deux sont étrangers. 6 sont en poste à Paris, 2 à Francfort et 1 à Londres (voir le tableau 1 pour le résumé). Les personnes ont été ciblées prioritairement par leur appartenance au « Graduate Program », et ont été approchées par relations, issues des expériences précédentes en stage puis en VIE dans la structure. En parallèle, nous avons également rencontré l'un des responsables Ressources Humaines du « Graduate Program », afin d'échanger sur la stratégie de recrutement de ces jeunes diplômés.

En étudiant le profil des personnes interrogées, nous constatons une grande homogénéité dans les parcours académiques. Les personnes ont entre 23 et 34 ans, la moyenne d'âge étant de 27 ans. La plupart des recrues du « Graduate Program » ayant participé aux entretiens ont fait leurs études dans une Grande Ecole française, y compris les deux étrangers. Cela semble confirmer le modèle de Evans, Lank et Farquhar [1989], qui montre que le modèle latin que nous observons en France consiste en un recrutement des élites par sélection sur le cursus académique, et notamment les études réalisées dans les Grandes Ecoles.

Nom	Sexe	Age	Nationalité	Ecole	Durée des séjours à l'étranger pendant les études [+VIE]	Nombre et durée des stages/apprentissages pendant les études	Affectation
B. H.	Femme	23	Française	EDHEC	4 mois	1 an et 4 mois	Paris
B. R.	Femme	26	Française	ESSEC	1 an et 3 mois, + 1 an VIE	1 an et 7 mois	Francfort
L. M.	Homme	25	Français	IEP Toulouse	1 an + 2 ans VIE	1 an	Paris
L. D.	Homme	27	Français	IEP Paris	1 an + 1 an 1/2 VIE	1 an et 9 mois	Londres
M. N.	Homme	34	Italien	Master Venezuela, Master Recherche Paris I, MBA Grenoble EM	2 ans	3 mois	Paris
O. V.	Homme	25	Français	EDHEC	1 an et 8 mois	1 an et 8 mois	Paris
P. T.	Homme	26	Indien	Bachelor Inde + ESCP Europe	3 ans	1 an et 8 mois	Paris
P. B.	Homme	27	Français	Audencia	1 an et 5 mois + 2 ans VIE	1 an et 6 mois	Francfort
T. A.	Femme	26	Française	IEP Paris	1 an et 9 mois	1 an et 2 mois	Paris

**Tableau 1. Echantillon de « Graduates » interrogés**

Tous les entretiens ont été codés manuellement, en décomposant dans chaque cas des unités de sens, puis en regroupant ensuite ces unités de sens par grandes catégories. Ces catégories ont été ensuite regroupées en fonction du nombre d'occurrences parmi les répondants.

### **3. Limites**

La population étudiée est d'un accès difficile, ce qui explique que la taille de l'échantillon soit beaucoup plus restreinte que ce que nous aurions souhaité pour une étude qualitative. Ainsi, l'analyse d'entretiens de neuf personnes ne permet pas de généralisations. Mais la triangulation de sources (l'observation participante dans deux implantations ainsi que la consultation de documents écrits variés et d'une bonne connaissance de l'entreprise) permettent malgré tout de compenser cette limite.

L'étude a permis d'appréhender une population relativement homogène, mais la limite de cet échantillon est qu'il n'est pas représentatif du « Graduate Program » de la banque étudiée dans son ensemble. En effet, l'accès au terrain a été permis essentiellement par relations personnelles, ce qui a induit un biais : la totalité des personnes interrogées sont français ou travaillent en France. Ainsi les trois personnes interrogées qui travaillent à Londres et Francfort sont des Français, et les deux étrangers rencontrés travaillent sur le site de Paris. Cela conduit à une homogénéité artificielle : nous pouvons citer par exemple le fait que la totalité des personnes de l'échantillon ont un parcours académique qui inclut une période dans une « Grande Ecole » française.

D'autre part, cette constitution d'échantillon en « boule de neige » a également eu pour conséquence que nous n'avons pas eu accès au terrain hors d'Europe. En effet, des postes en « Graduate Program » sont proposés en grand nombre aux Etats-Unis, et en Asie, et dans d'autres implantations ou pays dans lesquelles la banque est présente. Il aurait donc été intéressant de pouvoir interviewer des personnes de nationalités non européennes, d'autres cultures, et de comparer leurs valeurs et leurs attentes en fonction de la culture nationale.

Enfin, nous nous sommes attachés dans cette étude aux valeurs telles que déclarées par les participants. Il aurait été très intéressant de pouvoir les suivre sur du long-terme et de vérifier l'adéquation de leurs comportements futurs et de leurs décisions avec les valeurs telles qu'ils les expriment. Nous n'avons pu comparer les valeurs qu'avec les choix passés et les attentes futures.

## **RESULTATS ET DISCUSSION**

Malgré les limites de l'étude terrain que nous venons de mentionner, les interviews et les autres sources de données (observation participante, documents internes...) ont permis de dégager un certain nombre de résultats intéressants. Les membres du « Graduate Program » de cette banque ont clairement affirmé leurs valeurs et leurs attentes de carrière.

### **1. Les valeurs**

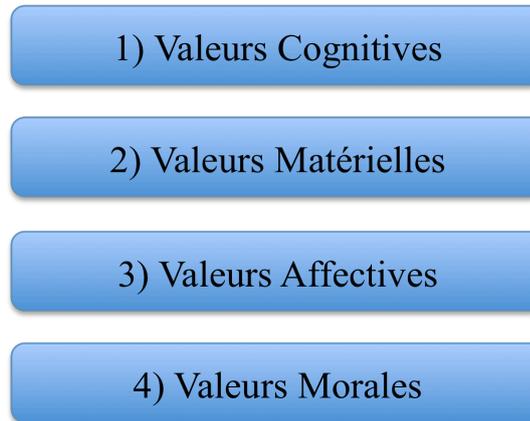
Nous nous proposons de prolonger l'analyse d'Elizur [1984] et de détailler les types de valeurs en fonction de leur nature, selon qu'elles sont affectives, cognitives, ou matérielles (voir Tableau 2). Nous y ajoutons une quatrième catégorie : les valeurs morales. En effet, cette quatrième catégorie a émergé du terrain et ne figure pas telle quelle dans cette classification des valeurs. Elle nous semble néanmoins essentielle puisque les valeurs morales ont été spontanément citées à 9 reprises par les

participants. Elles ont été observées dans le discours de deux manières différentes. Premièrement, en tant que réponse explicite à la question « quelles sont vos valeurs ? » (qui reprend la notion de Rokeach [1979] de valeur terminale). Mais aussi en tant que sous-jacent aux actions, aux choix passés, ou encore aux attentes exprimées des personnes interrogées qui correspond plutôt aux valeurs instrumentales telles que définies par Rokeach [1979]. En reprenant la définition de Elizur, Borg, Hunt et Beck [1991] nous analysons ici les valeurs comme des standards normatifs qui permettent à l'individu d'émettre un jugement et de choisir entre différentes alternatives de comportement. Elles sont les guides de l'action.

TYPE DE VALEUR	PARTICIPANTS CITANT LA VALEUR
<b>Valeurs affectives</b>	
- Articulation vie professionnelle vie privée	5 : BH, LM, LD, MN, OV
- Bonnes relations avec les collègues	3 : MN, PT, TA
- Proximité avec son manager	2 : MN, PT
- Métier avec du relationnel	3 : BR, OV, PB
<b>Valeurs cognitives</b>	
- Apprentissage	6 : LM, LD, MN, PT, PB, TA
- Métier technique	6 : BH, BR, LD, LM, OV, TA
- Environnement stimulant, challenge	5 : BH, LD, MN, OV, PB
- Travail, rigueur	6 : BH, LM, LD, MN, PB, TA
- Efficacité	3 : BH, LM, TA
<b>Valeurs matérielles</b>	
- Rémunération	5 : BH, MN, OV, PT, PB
- Grade (analyst, associate, VP, Director, MD)	4 : BR, BH, PT, TA
- Statut <i>CDI en temps de crise</i> <i>Statut particulier du participant au programme</i>	6 : BH, BR, LM, MN, OV, PT 2 : LD, TA
<b>Autres : valeurs morales</b>	
- Justice	1 : PT
- Ethique	3 : BR, LD, OV
- Respect	2 : BR, MN
- Honnêteté	3 : BH, BR, MN

Tableau 2 : Synthèse des valeurs exprimées par les participants à l'étude

Nous pouvons en déduire une hiérarchie des valeurs déclarées par les participants, en les regroupant et en les classant de manière décroissante en fonction du nombre d'occurrences (voir Schéma 1). Il en ressort que les valeurs les plus importantes sont les valeurs cognitives, suivent ensuite les valeurs matérielles, puis les valeurs affectives et enfin morales. Cela corrobore l'étude de Kalleberg et Marsden [2013] menée sur l'ensemble des employés américains et selon laquelle ce sont les valeurs d'accomplissement par un travail stimulant et qui a du sens qui sont les plus importantes, même si l'importance des valeurs matérielles a progressé en 30 ans.



**Schéma 1 : hiérarchisation des valeurs des participants au « Graduate Program »**

Nous allons détailler ces différentes valeurs.

### ***1.1. Les valeurs cognitives***

Les valeurs cognitives se détachent très nettement comme étant les valeurs les plus citées spontanément par les participants. Ceux-ci se trouvent au début de leur vie professionnelle et ont des attentes très importantes sur les dimensions d'apprentissage, de technicité, de challenge, mais cultivent aussi la rigueur et la valeur travail.

Une attente qui se dégage des interviews est la volonté d'apprendre continuellement dans le travail. 6 interviewés sur 9 citent spontanément leur envie ou leur besoin d'apprendre des choses nouvelles dans leur travail.

*« En fait ma priorité pour l'instant c'est d'apprendre un maximum. » (T.A., femme, Française basée à Paris)*

Mais surtout, cette envie perpétuelle d'apprendre implique une envie de changement régulier, et une peur de l'ennui. Ces jeunes diplômés ont eu l'habitude durant leurs études de réaliser divers stages, diverses périodes à l'étranger, et envisagent peu de rester à long terme dans un même poste, car ils semblent avoir une soif d'apprentissage intarissable.

Les « Graduates » interrogés sont globalement satisfaits de leurs postes à l'heure actuelle et soulignent leur fierté de travailler dans un environnement dynamique, en évolution constante, lié à l'actualité. 5 sur neuf déclarent que ces notions font partie de leurs attentes.

Une grande majorité de répondants, soit 7 sur 9, soulignent leur satisfaction de réaliser un métier technique, qui nécessite plusieurs années avant d'être maîtrisé, et qui leur fait parfois manipuler des modèles mathématiques complexes. Cette complexité leur apporte un accomplissement et valorise leur métier.

*« J'ai de la chance, mon job aujourd'hui est compliqué. Il faut quand même 4-5 ans pour le comprendre » (B.H., femme, Française basée à Paris)*

Les valeurs cognitives détaillées ici semblent marquer la conscience de l'appartenance à un métier reconnu, avec une certaine technicité et une reconnaissance. A ce titre, on se rapproche des concepts développés par Sainsaulieu et al. [1995], qui décrivent les « professionnels » comme formant une catégorie spécifique de travailleurs avec des critères précis, dont nous retrouvons quelques-uns ici :

- un intérêt manifeste pour l'activité exercée,
- le goût du travail bien fait,
- une implication forte dans le travail, qui conduit à un accomplissement de soi par l'activité,
- un travail de nature intellectuelle.

Les valeurs cognitives sont les plus centrales pour les personnes interrogées. L'une des raisons explicatives est ce sentiment d'appartenance à un programme élitiste, recruté pour ses compétences justement cognitives. De plus, cette expérience s'inscrit en droite ligne d'études exigeantes et sélectives lors desquelles les talents ont été stimulés intellectuellement.

## ***1.2. Les valeurs matérielles***

Les valeurs matérielles citées concernent particulièrement la rémunération, le titre (« business title ») et le statut. La rémunération n'est jamais abordée comme une valeur en tant que telle. En revanche, elle apparaît comme un facteur important dans la vie professionnelle par 5 participants au programme.

*« Je serais prête à changer de banque [...], mais ce serait pour bénéficier d'une bonne augmentation de salaire » (B.H., femme, Française basée à Paris)*

Elle apparaît donc comme une dimension importante de facteur de choix entre deux emplois. Aucun ne se dit insatisfait de son salaire à l'heure actuelle, mais une augmentation apparaît nettement comme l'un des facteurs pouvant leur faire quitter leur emploi pour un autre en externe. Cette perception est peut-être accrue dans un environnement qui est connu par le grand public pour connaître des rémunérations très importantes à certains niveaux.

Comme décrit précédemment, les banques d'investissement ont pour la plupart une hiérarchie commune très standardisée, très normalisée, qui voit un salarié franchir successivement dans sa carrière les différents grades : analyst, associate, vice president, director et managing director. Quatre « Graduates » citent leur attachement à un changement de grade régulier, comme reconnaissance de l'entreprise à leur performance et leurs capacités.

De manière assez surprenante pour un programme élitiste, une grande majorité de participants a évoqué l'importance du statut dans leur poste. Comme nous l'avons vu précédemment, pour 6 d'entre eux, cela prend avant tout la forme d'une certaine reconnaissance d'avoir pu être embauchés en CDI dans le secteur de la banque d'investissement, en temps de crise où de nombreuses institutions ont gelé leurs recrutements. Et pour deux d'entre eux, le fait d'appartenir à ce programme leur confère un statut particulier par rapport aux autres employés « classiques ».

Les valeurs matérielles semblent ainsi ne pas être identifiées en tant que telles par les personnes interrogées, mais agissent bien comme guide de l'action et en particulier des choix qu'ils opèrent.

### **1.3. Les valeurs affectives**

La banque d'investissement est un secteur réputé exigeant en termes d'horaires, mais cela varie beaucoup en fonction des différents métiers dans l'entreprise. Le thème de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est donc assez souvent évoqué par les salariés interrogés. La quasi-totalité reconnaît une charge de travail très lourde, en comparaison probablement avec d'autres secteurs. Certains reconnaissent qu'ils n'ont à l'heure actuelle aucun équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle et se consacrent corps et âme à leur travail. Mais parmi eux, plusieurs admettent accepter ce rythme pour l'instant, aucun n'ayant d'enfants à l'heure actuelle, mais ils souhaiteraient pour autant pouvoir ralentir par la suite.

*« Est-ce que ce job est gérable avec une vie privée ? En banque d'investissement, c'est un vrai sujet. Ça me stresse un peu pour la suite. » (B.H., femme, Française basée à Paris)*

Certaines valeurs affectives semblent importantes, comme l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, question cruciale dans le secteur de la banque d'investissement. Les autres valeurs affectives [relationnel au travail, proximité, voire amitié avec son manager] sont parfois abordées mais ne se détachent pas de façon très nette.

### **1.4. Les valeurs morales**

Une quatrième catégorie de valeurs a émergé des entretiens sur le terrain, elles concernent la justice, l'éthique, le respect et l'honnêteté. Nous avons décidé de les regrouper sous une catégorie générique : les valeurs morales.

Trois personnes citent spontanément l'éthique comme étant une valeur importante pour eux, ce qui peut paraître assez paradoxal étant donnée l'image du secteur de la banque d'investissement pour le grand public. Mais eux y restent très attachés.

L'honnêteté semble également un facteur important pour ces jeunes recrues, dont trois la citent aussi spontanément, dans un secteur qui n'a pas toujours été exemplaire par le passé. Et ils sont très attachés à ce que cette valeur guide leurs actions dans le monde professionnel.

*« J'ai aussi des valeurs éthiques : je ne veux pas travailler avec des gens qui veulent faire un maximum d'argent et qui arnaquent leurs clients, pour moi on est là pour servir l'intérêt de nos clients. Je ne voudrais pas bosser chez des margoulins comme certaines banques américaines ont pu faire par le passé. » (L.D., homme, Français basé à Paris)*

Enfin, le respect est une valeur motrice citée par deux personnes, et la justice est très importante aussi pour l'une d'entre elles.

Ces différentes valeurs, qu'elles soient affectives, cognitives et matérielles guident l'action et les choix des salariés. Mais contrairement à ce que l'on pourrait imaginer pour des salariés du secteur de la banque d'investissement, les valeurs morales agissent aussi comme un cadre pour la prise de décision.

## 2. « Graduate Program » et valeurs des participants

Nous l'avons précisé précédemment, l'un des enjeux du management des talents est la rétention de ces salariés. En ce qui concerne les participants au « Graduate Program », recrutés avant tout pour leur potentiel et sur lesquels l'entreprise investit, il est important de pouvoir répondre à leurs attentes et à leur proposer des missions et un environnement qui corresponde à leurs valeurs.

Les programmes de gestion des talents en général, et ce « Graduate Program » en particulier sont centrés sur la formation, l'accompagnement par du mentoring et du coaching, la participation à des événements (comme des conférences) et la gestion de carrière individualisée, ce qui correspond tout à fait aux besoins de satisfaction des valeurs cognitives des participants. En revanche, les considérations dont ils font preuve risquent de les rendre exigeants sur la suite de leur carrière : habitués à être accompagnés de façon étroite pendant deux ans, ils seront certainement enclins à ce que cela se poursuive dans la suite de leur carrière.

Les valeurs matérielles sont également plutôt bien prises en compte, notamment puisque le statut est avantageux (recrutement en CDI, même en temps de crise) et que le « Graduate Program » offre des perspectives d'évolution en termes de statut et de rémunération qui paraissent intéressantes.

En revanche, le « Graduate Program » ne répond ni aux attentes des jeunes talents en ce qui concerne les valeurs affectives, ni en ce qui concerne les valeurs morales.

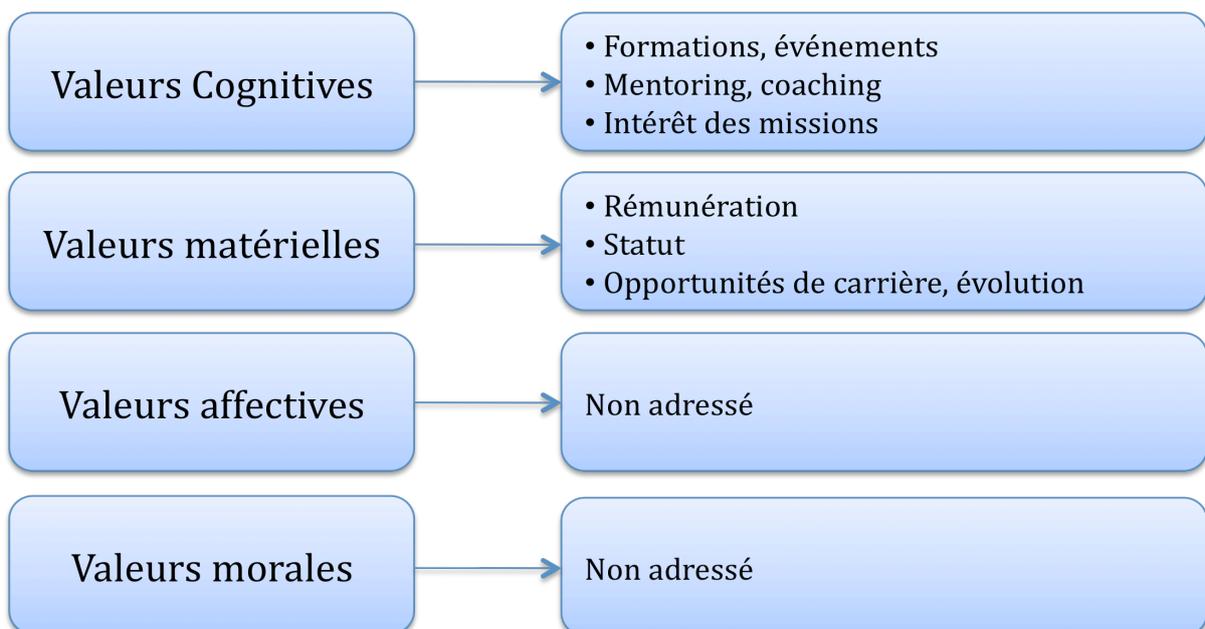


Schéma 2 : valeurs des jeunes talents et dispositions du « Graduate Program » qui y répondent

## PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Ces résultats sur l'étude des valeurs des jeunes talents et sur les réponses qu'un programme de gestion des talents comme le « Graduate Program » de l'entreprise étudiée amènent à se poser des questions qui pourront faire l'objet de recherches futures. On peut notamment se demander dans quelle mesure le « marketing RH » [Liger, 2007, Panczuk et Point, 2011] n'a pas porté ses fruits, et dans quelle mesure les attentes de carrière reflètent la communication RH interne. Nous avons trop peu d'éléments dans cette étude pour répondre à cette question, mais une autre piste possible pour le futur serait d'étudier le lien entre les valeurs affichées par l'entreprise et celles qui guident leurs salariés. Pas tant dans la perspective du « person-organization fit » qui pousse une personne à postuler dans une entreprise qui correspond à ses valeurs [Ng et Burke, 2005]. Mais davantage dans le rôle de cette communication assénée constamment en interne aux salariés, et qui peut conduire à une intériorisation importante. La banque étudiée ici affiche notamment 3 valeurs clés, dont le professionnalisme, qui pourraient se trouver reflétées artificiellement dans le discours des salariés.

D'autre part, d'après les éléments constatés dans les interviews, il semblerait que la crise économique qui sévit en particulier en banque d'investissement depuis 2008 ait pu avoir un impact sur la perception, les valeurs des jeunes diplômés. Ils se considèrent pour certains comme des « enfants de la crise », en tout cas ils n'ont pas connu le monde d'avant la crise des subprimes où le secteur bancaire était florissant. Ils sont 6 sur 9 à parler spontanément de la crise.

Des recherches futures pourraient s'intéresser au lien entre l'environnement socio-économique et les interactions avec les valeurs personnelles des talents : dans quelle mesure ceux-ci parviennent toujours à agir et opérer leurs choix en fonction de leurs valeurs personnelles ? En quoi cet environnement économique mouvementé peut amener les valeurs de cette génération de talents à être différentes des précédentes ?

## CONCLUSION

Les « Graduate Program » sont un dispositif couramment utilisé par les entreprises, mais assez peu appréhendé par la littérature comme objet d'étude spécifique. Cependant, ses caractéristiques de programme sélectif, qui consiste en un accompagnement important, du mentoring, du coaching, et des formations, en font à part entière un programme de gestion des jeunes talents. Même en temps de crise, la concurrence pour les meilleurs jeunes diplômés au niveau mondial reste importante.

Ces jeunes talents, qui optent pour un « Graduate Program », intègrent l'entreprise en portant avec eux des valeurs, qui les guident et orientent également leurs actions et leurs choix. Notre étude, menée auprès de jeunes diplômés qui ont intégré le « Graduate Program » d'une grande banque française, met en évidence le poids important de leurs valeurs cognitives. Les valeurs affectives semblent avoir une importance moindre, et les valeurs matérielles sont moins mises en avant dans leurs discours. Les valeurs morales ne sont pas absentes de leur discours.

Afin de recruter et surtout de les fidéliser, les entreprises doivent apporter une considération très importante au suivi de carrière, à l'évolution, afin de permettre de leur éviter ce qu'ils redoutent tant : l'ennui et la stagnation, et de leur donner les moyens d'apprendre continuellement. Elles devraient également davantage répondre aux attentes liées aux valeurs affectives : permettre un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et offrir un environnement de travail agréable. Contrairement à une idée répandue, les jeunes talents qui appartiennent à la Génération Y ne sont pas des mercenaires prêts à aller vers l'entreprise la plus offrante. Si ils se retrouvent leur compte dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent, ils sont prêts à y rester fidèles. S'ils trouvent une reconnaissance de leur implication importante dans leur vie professionnelle, ils continueront à s'investir. En revanche, si ce n'est plus le cas, ils n'hésiteront pas à conduire leur carrière en toute indépendance et à chercher leur épanouissement dans une autre structure. Il est donc plus que jamais crucial pour les entreprises de connaître les valeurs motrices de leurs salariés, et de développer les outils RH adéquats pour y répondre.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bu, Nailin, and Carol A. McKeen. « Work Goals among Male and Female Business Students in Canada and China: The Effects of Culture and Gender ». *International Journal of Human Resource Management* (2001) : 12, 2, 166 – 183
- Cennamo, Lucy, et Dianne Gardner. « Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit ». *Journal of Managerial Psychology* 23, n° 8 (2008): 891–906.
- Dejoux, Cécile, et Maurice Thévenet. « The shift in talent management for French MNCs in Asia ». *Revue de gestion des ressources humaines* n° 4 (2012): 36–51.
- Derr, C., Candace Jones, et Edmund L. Toomey. "Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three US corporations." *Human Resource Management* 27.3 (1988): 273-290.
- Dries, Nicky. « The psychology of talent management: A review and research agenda ». *Human Resource Management Review* (2013).
- Dries, Nicky, Frederik Van Acker, et Marijke Verbruggen. « How ‘boundaryless’ are the careers of high potentials, key experts and average performers? » *Journal of Vocational Behavior* 81, n° 2 (2012): 271–279.
- Eisenhardt, Kathleen M. « Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic ». *Academy of Management review* 16, n° 3 (1991): 620–627.
- Elizur, Dov. « Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. » *Journal of Applied Psychology* 69, n° 3 (1984): 379.
- Elizur, Dov, Ingwer Borg, Raymond Hunt, et Istvan Magyari Beck. « The structure of work values: A cross cultural comparison ». *Journal of Organizational Behavior* 12, n° 1 (1991): 21–38.
- Evans, Paul, Elizabeth Lank, et Alison Farquhar. "Managing human resources in the international firm: lessons from practice." *Evans, P., Doz, Y., Laurent, A., Human Resource Management in International Firms, Change, Globalization, Innovation, London: Macmillan* (1989): 113-143.
- Farndale, Elaine, Hugh Scullion, et Paul Sparrow. "The role of the corporate HR function in global talent management." *Journal of World Business* 45.2 (2010): 161-168.
- Festing, Marion, Lynn Schäfer, et Hugh Scullion. « Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research ». *The International Journal of Human Resource Management* 24, n° 9 (2013): 1872–1893.

- French, John RP, and Robert L. Kahn. "A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health1." *Journal of Social Issues* 18.3 (1962): 1-47.
- Gahan, Peter, et Lakmal Abeysekera. « What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal ». *The International Journal of Human Resource Management* 20, n° 1 (2009): 126–147.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, et Geert Sanders. « Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases ». *Administrative science quarterly* (1990): 286–316.
- Kalleberg, Arne L., et Peter V. Marsden. "Changing work values in the United States, 1973–2006." *Social science research* 42.2 (2013): 255-270.
- Lewis, Robert E., et Robert J. Heckman. « Talent management: A critical review ». *Human Resource Management Review* 16, n° 2 (2006): 139–154.
- Liger, Philippe. *Le marketing des ressources humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod, 2007.
- Marshall, Catherine, et Gretchen B. Rossman. "Design qualitative research." (1989).
- Ng, Eddy SW, et Ronald J. Burke. « Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? » *The International Journal of Human Resource Management* 16, n° 7 (2005): 1195–1210.
- Panczuk, Serge, et Sébastien Point. *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions Eyrolles, 2011.
- Rokeach, Milton. *The nature of human values*. Free press, 1973.
- Sagie, Abraham, Jeffrey Kantor, Dov Elizur, et Musa Isa Barhoum. « A cross-cultural investigation of personal values: The Israeli-Palestinian Case ». *Problems and Perspectives in Management* 2 (2005): 148–157.
- Sainsaulieu, Renaud, et al. "Les mondes sociaux de l'entreprise." *Paris: Desclée de Brouwer* (1995).
- Stahl, Günter K., et al. *Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline*, INSEAD. Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB, 2007.
- Thunnissen, Marian, Paul Boselie, et Ben Fruytier. « Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach ». *Human Resource Management Review* (2013).
- Thunnissen, Marian, Paul Boselie, et Ben Fruytier. « Talent management : lessons learned ». *EIASM Workshop on Talent Management, 16-17 April 2012, Belgium*

Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman, et Charles E. Lance. « Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing ». *Journal of Management* 36, n° 5 (2010): 1117–1142.

Yin, R. K. "Case Study Research Design and Methods." (1984).