



## « Il ne faut surtout pas frustrer ce genre de profil » : les « graduate programs », l'atout séduction des entreprises pour attirer les jeunes diplômés

Les grands groupes misent sur ces dispositifs venus des pays anglo-saxons pour recruter et fidéliser les « talents » à l'issue de leur formation. Les contrats à durée indéterminée proposés permettent aux heureux élus de bénéficier d'un accompagnement sur mesure, de partir à l'étranger dans la plupart des cas, et de changer de poste régulièrement. Le terme se prononce dans les entreprises sur un ton admiratif et s'estampille, comme un badge, sur le réseau social LinkedIn. Un « troisième cycle » officieux, décroché par les plus talentueux et convoités des jeunes diplômés. « A la sortie de mes études, je ne savais pas ce que je voulais faire. Mais je savais que je voulais [participer à] un “graduate program” », résume Aymar de Bergeyck, 24 ans. Viser le « graduate program » (programme destiné aux jeunes diplômés), c'est faire son entrée dans le monde du travail « par la grande porte », ajoute le titulaire d'un master en génie mécanique et intelligence artificielle de la prestigieuse université technique de Delft, aux Pays-Bas.

Conçus pour s'étaler sur deux à trois ans, ces mécanismes permettent à des jeunes recrues triées sur le volet – et donc souvent diplômées des plus grandes écoles – de découvrir différents postes au sein de l'entreprise – avec, souvent, une mission à l'international à la clé –, de bénéficier d'un accompagnement sur mesure et de salaires plus élevés, le tout en contrat à durée indéterminée.

« Les grosses boîtes mettent les moyens pour nous séduire » confirme Aymar de Bergeyck, qui a rejoint le OneTech Graduate Program de TotalEnergies en janvier 2023. Pendant son intégration, il rencontre soixante autres « graduates », des jeunes comme lui, sélectionnés sur plus de 4 000 candidatures. Ils logent un mois dans le même hôtel, visitent plusieurs sites du groupe, puis passent deux semaines au Danemark pour assister à une formation sur les énergies renouvelables.

« Il y a un esprit de promo entre “graduates”. On va bientôt partir au ski entre nous, on tisse de vrais liens », détaille le jeune homme, qui a effectué sa première mission dans une centrale à gaz en France. « J'ai repéré l'origine d'importantes fuites qui ont permis d'économiser des centaines de milliers d'euros », souligne-t-il fièrement. Actuellement en poste à la recherche et développement du groupe, il terminera son parcours par une mission en mer pour découvrir l'éolien offshore, peut-être à Taïwan, et poursuivra son ascension : « En tant que “graduate”, je suis mieux payé que mes amis ingénieurs, et j'ai une excellente visibilité au sein de l'entreprise. »

Alors que les sociétés sont nombreuses à se livrer à une concurrence féroce pour embaucher ces profils, le « graduate program » est devenu un outil de distinction pour les séduire. La base de données de l'Edhec « NewGen Talent » en dénombre aujourd'hui 1 300, répartis au sein de plus de 630 entreprises dans des secteurs divers. « A l'origine, les “graduate programs” étaient l'apanage du monde bancaire anglo-saxon, c'était un dispositif de recrutement élitiste, avec des écoles cibles et de la cooptation », retrace Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'Edhec.

« Métiers compétitifs »

Le programme arrive en France dans les années 2000, plébiscité par des entreprises qui doivent améliorer leurs stratégies d'embauche. Avec son « graduate program dirigeant », un des premiers du genre dans l'Hexagone, Carrefour parvient à recruter des diplômés d'HEC, d'AgroParisTech, ou des centraliens, autant de profils qui avant ne s'intéressaient pas au monde de la distribution

Depuis, les candidatures pour ces formules « premium » au sein du groupe de grande distribution n'ont cessé d'augmenter et dépassent les deux mille chaque année. « La sélection est forte et s'effectue majoritairement au sein des écoles de commerce et d'ingénieurs les mieux classées », explique Agnès Blanc-Crépel, directrice du talent management chez Carrefour.

Coralie Legouffe, passée par l'Essec, confie avoir rejoint Carrefour uniquement pour son « graduate program dirigeant », qu'elle qualifie de « véritable accélérateur de carrière ». A 30 ans, elle est directrice du cabinet du directeur général de Carrefour France. Les entreprises sont tout aussi dithyrambiques. « Nous sommes régulièrement sollicités pour un partage de bonnes pratiques », note Brenda Mendoza Martinez, plus





spécifiquement chargée des « graduate programs » chez Carrefour.

Seb, référence mondiale du petit électroménager, a lancé son « graduate program » en 2018, se remémore Magali Jourdan, responsable acquisition des talents du groupe : « La grande majorité des talents ne postule pas automatiquement, il faut les motiver pour nous rejoindre, notamment sur des métiers compétitifs comme l'e-commerce, le numérique, la cybersécurité, sur lesquels on ne pense pas d'emblée à un groupe industriel comme le nôtre et qui sont pourtant un axe fort de notre développement. »

Hugo Audigier, 25 ans, ingénieur diplômé de l'Institut national des sciences appliquées, s'est ainsi laissé séduire par le « graduate program » du groupe Seb pour « avoir une vision à 360 degrés sur une filière et des responsabilités en très peu de temps ». Il dirige désormais un atelier de production de cent personnes.

« Il y a vingt ans, proposer une rotation suffisait pour attirer les candidats. Aujourd'hui, les jeunes exigent le plus de missions possible en un temps aussi limité que possible » affirme Thomas Cuntz, directeur talent management de Renault. Le groupe automobile propose trois de ces « rotations » en l'espace de deux ans seulement et se dit « très sélectif »

En 2023, les « graduate programs » du constructeur ont reçu mille candidatures pour 45 postes. Pierre Poggi, 25 ans, « alumni » (ancien élève) de l'École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile, passé par Jaguar et Rolls-Royce, fait partie des élus. « Je découvre différents départements, j'en apprend plus sur les responsabilités et le réseau de chacun, je tisse des liens. Je suis ambitieux, et le “graduate program” me donne les bonnes cartes en main pour évoluer dans l'entreprise. »

#### Investissement de long terme

A condition d'en respecter la philosophie. En théorie, un « graduate program » comporte trois volets : un accompagnement personnalisé, des vacances sur plusieurs postes et un détachement à l'international. En pratique, aucune norme ni organisme ne valide la rigueur de ces parcours, qui reflètent par conséquent des réalités variées selon les entreprises.

« Attention aux contrefaçons. Aujourd'hui, 20 % des soi-disant “graduate programs” n'en sont pas vraiment. Il s'agit juste de programmes à destination des jeunes diplômés, mais qui ne présentent ni accompagnement, ni rotations, ni international », met en garde Manuelle Malot. S'agissant des détachements à l'étranger, elle ajoute que seulement 19 % des « graduate programs » qu'elle recense en proposent.

Les jeunes diplômés doivent donc rester vigilants. Les entreprises aussi. Un « graduate », c'est un investissement sur le long terme, poursuit Manuelle Malot. « Pendant le programme, les jeunes ne rapportent pas beaucoup à l'entreprise. Avec le système de rotations, ils deviennent souvent rentables au moment où ils doivent partir dans une autre filiale. Les missions à l'international sont onéreuses et difficiles à organiser. Certaines boîtes ont abandonné cette formule qui leur a coûté une fortune et leur a posé des difficultés de fidélisation », dit-elle.

« On se fait chasser », confirme Antoine Talamone. Ancien « graduate » du groupe d'audit Mazars, ce jeune de 26 ans s'est vu proposer, avant même la fin du programme, des postes en finance dans des entreprises du CAC 40, et a même reçu une offre en Australie. « On est régulièrement contactés sur LinkedIn », abonde sa collègue Hana Hammoutene, 27 ans : « Je décline. Après avoir autant bougé, j'ai envie de me poser un peu, et de profiter de toutes les relations nouées pendant le programme. On est invités à tous les verres organisés par tous les services ! »

Le réseau tissé par les « graduates » crée « un attachement au cabinet, et une envie de capitaliser sur les efforts réalisés », souligne Flora Quéré, responsable recrutement juniors et expérience candidats auprès de Mazars. Elle reconnaît toutefois que, malgré l'investissement de l'entreprise, le taux de rétention de ces jeunes professionnels n'est pas supérieur à celui des autres recrues.

#### Accompagnement en dentelle

Pour fidéliser ses jeunes talents, le groupe Seb surveille leur évolution de carrière, indique Magali Jourdan : « Pendant tout le programme, mais aussi six mois après, les “graduates” sont accompagnés par un mentor et un directeur des ressources humaines de proximité. Il ne faut surtout pas frustrer ce genre de profil, qui n'attendra pas dix ans pour investir un poste stratégique. »

Chez Orange, les dirigeants membres du comité exécutif et les équipes du personnel accordent du temps à chacun des 50 « graduates », sélectionnés sur 1 800 candidatures. « Pour fidéliser, on fait de l'individualisation. On écoute les attentes de chacun en termes d'évolution et d'exposition, et on y répond » détaille Brigitte Sabotier, directrice





du talent management auprès de l'opérateur de télécommunications.

Johanna Jussey, 26 ans, ancienne polytechnicienne et « graduate » chez Orange, affirme apprécier tout particulièrement cet accompagnement en dentelle : « J'ai une interlocutrice attirée, et c'est précieux : je peux tout lui demander et poser parfois des questions naïves qu'on n'oserait pas formuler par ailleurs, sur le fonctionnement de l'intéressement ou encore les augmentations. »

Au départ pourtant, elle ne se voyait pas rejoindre la société : « J'avais une mauvaise image des grands groupes, j'avais peur de rester coincée à un poste. Lors de ma première rotation, j'ai remporté un appel d'offres à 9 millions d'euros dans le cloud. Bientôt, je vais m'occuper de la configuration des services de télécommunication d'un stade pour les Jeux olympiques. Avec le "graduate program", la grande entité devient un atout, car on a plein de réalités à découvrir. »

Y compris hors de l'univers des grands groupes. « En fin de programme, on propose également une immersion en start-up ou en association, pour ouvrir davantage encore le champ des possibles » précise Brigitte Sabotier.

Pour mieux accompagner les attentes d'une génération soucieuse de son impact dans la société, de nombreux « graduate programs » incluent désormais une dimension de responsabilité sociale des entreprises. « Il y a quelques années, les "graduate programs", c'était la grande fête, relève Manuelle Malot. Les jeunes partaient sur des campus à l'autre bout du monde, avec des salaires de 15 % supérieurs à la grille du marché, et pas beaucoup de comptes demandés. Aujourd'hui, les programmes sont moins hors-sol. »

