

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLEA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines.

**Global Management Trainee Program :
Quelles perceptions et quelles attentes pour les jeunes
talents ?**

Cas : Danone Djurdjura Algérie

Elaboré par :

YOUCEF Mohamed Kamel

Encadré par :

Pr BENGUERNA Mohamed

Dr LOUNACI Abdelhakim

Année 2019/2020

Résumé

Cette étude vise à cerner les perceptions et attentes des jeunes talents, à savoir, les étudiants fraîchement diplômés ou ayant moins de deux ans d'expérience en entreprise, vis-à-vis du Global Management Trainee Program (GMTP). Il s'agit d'un programme d'insertion à la vie professionnelle, d'une durée de deux années, par le biais duquel les participants sont appelés à intégrer différents services de l'entreprise pour mieux connaître le fonctionnement global de cette dernière et acquérir, de ce fait, une expérience plus rapidement. Le GMTP est appliqué au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. Ainsi, à l'aide d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 200 jeunes talents diplômés de différentes écoles et universités Algériennes, nous avons constaté que, bien que le GMTP constitue une meilleure alternative au recrutement dit classique, il reste peu (voire pas du tout) connu auprès des jeunes talents Algériens. Par ailleurs, les aspirations de ces derniers en termes de début de carrière sont différentes des pratiques classiques de la gestion des ressources RH.

Mots clés : Stratégie RH, Talent, Marque employeur, Management des talents.

Abstract

This study aims to identify the perceptions and expectations of young talents, (students who have recently graduated or have less than two years of experience), about the Global Management Trainee Program (GMTP). It is a program of integration into professional life, who last two years, through which participants are called upon to integrate different departments of the company to better understand its functioning and to gain experience faster. GMTP is applied within Danone Djurdjura Algeria. Thus, using a questionnaire survey of a sample of 200 young talented graduates from different Algerian universities, we found that, although the GMTP constitutes a better alternative to the classic recruitment, it remains little known to young Algerian talents. Otherwise, the aspirations of the latter in the beginning of their career are different from conventional human resource management practices.

Key Words : HR Strategy, Employer branding, Talent, Talent Management.

تلخيص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تصورات وتوقعات المواهب الشابة، (الطلبة الذين تخرجوا مؤخرًا أو لديهم خبرة مهنية تنقل من عامين)، حول برنامج التدريب في الإدارة وهو برنامج للاندماج في الحياة المهنية، يستمر لمدة سنتين، يتم من خلالها دعوة المشاركين لدمج أقسام مختلفة من الشركة لفهم تفاصيلها واكتساب الخبرة. يتم تطبيقه في دانون الجزائر. باستخدام استبيان لعينة مكونة من 200 شاب موهوب من جامعات مختلفة، وجدنا أنه على الرغم من أن البرنامج يشكل بديلاً أفضل للتوظيف الكلاسيكي، فإنه لا يزال غير معروف للمواهب الجزائرية الشابة. خلاف ذلك، تختلف تطلعات هؤلاء في بداية حياتهم المهنية عن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية

كلمات مفتاحية : إستراتيجية الموارد البشرية، إدارة المواهب، المواهب، التسويق الوظيفي.

Remerciements

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de m'avoir accordé la volonté et la force pour accomplir ce travail.

J'adresse énormément de reconnaissance à mes encadreurs : **M. BENGUERNA Mohamed** et **M. LOUNACI Abdelhakim** pour leurs précieux conseils et orientations tout au long de ces cinq mois. Leur ouverture, rigueur, compétence et patience m'ont été d'une précieuse aide dans l'accomplissement de mon travail.

Je remercie toute l'équipe **RH** de **Danone Djurdjura Algérie** et en particulier mon tuteur **MECHREF Ahmed** pour son sens de l'accueil, ses orientations pertinentes ainsi que sa confiance.

Je tiens à remercier tout le corps enseignant et le personnel administratif de l'ENSM, qui ont fait de ces deux années l'occasion pour moi de me développer sur le plan des compétences et sur le plan personnel.

A Mes parents, aucun hommage ni remerciements ne pourraient être à la hauteur de tout le soutien que vous m'avez témoigné et toutes les valeurs que vous m'avez inculquées, vous êtes l'essence même de ma motivation et de ma détermination.

Je remercie Yousra, qui a su me soutenir et m'accompagner tout au long de cette période stressante et prenante.

Je tiens à remercier tous mes amis et camarades de classe pour leur soutien et leur apport sur le plan moral.

Sommaire

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des sigles, abréviations et acronymes	VII
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel	5
1. Stratégie générale et stratégie RH	7
1.1 Définition de la stratégie	9
1.1.1 Les ressources de l'entreprise	10
1.2 La gestion stratégique des ressources humaines	12
1.2.1 Définition de la GSRH	13
1.2.2 Les différents modèles en GSRH	14
2. Le management des talents	15
2.1 Définitions et identification des talents	16
2.1.1 Définition managériale du talent	17
2.2 L'identification du talent	18
2.3 Elaboration et composition d'une politique de management des talents	19
3- La marque employeur	20
3.1 Définitions et cadre conceptuel	20
3.2 Le développement d'une politique de marque employeur	21
3.2.1 Les avantages d'une marque employeur efficace	22
3.3 La communication et la marque employeur	22
4- Marque employeur et management des talents	24
Chapitre 2 : Cadre méthodologique	26
1. Approche méthodologique retenue	27
2. L'outil de collecte de données	27
2.1 Présentation du questionnaire	27
3. Présentation de l'échantillon	28
4. La procédure d'analyse de données retenue	28

Chapitre 3 : Contexte organisationnel	29
1.1 Présentation de l'entreprise Danone	30
1.2 Groupe Danone	30
1.3 Danone Djurdjura Algérie (D.D.A).....	33
1.3.1 Présentation de DDA	33
1.3.2 L'engagement sociétal de DDA	33
1.3.3 L'organisation globale de DDA	34
1.3.4 Organisation et composition de la DRH de DDA	37
Chapitre 4 : Résultats et discussions	40
1. Présentation du Global Management Trainee Program	41
1.1 Le déroulement du GMTP.....	41
1.2 Critères de sélection	42
1.3 Le processus de sélection.....	42
1.4 Apport du GMTP	43
2. Présentation et discussion des résultats	44
2.1 Une représentation diversifiée et riche	44
2.2 Perception des étudiants : absence de visibilité	52
2.3 Attentes des jeunes talents en début de carrière : comportements diversifiés	56
Conclusion générale	70
Bibliographie	74
Annexe A- Le questionnaire	77

Liste des tableaux

N	Nom du tableau	Page
1	Développement historique de la stratégie d'entreprise et ses domaines d'application	9
2	Proportion des employés selon les différents sites de DDA	36
3	Répartition des employés de DDA selon les tranches d'âges	37
4	Répartition des employés DDA selon leur niveau hiérarchique	37
5	Nombre d'employés de la DRH selon leurs positions	38
6	Répartition de la population selon le sexe	44
7	Répartition de la population selon la tranche d'âge	45
8	Répartition de la population selon leur niveau de scolarité	46
9	Répartition de la population selon l'établissement universitaire	48
10	Répartition de la population selon la spécialité étudiée	50
11	Connaissance du GMTP	52
12	Canaux de diffusion du programme	53
13	Intérêt vis-à-vis du programme	54
14	Intérêt pour une rotation en début de carrière	56
15	Raisons pour lesquelles la rotation est attractive	57
16	Raisons pour lesquelles la rotation n'est pas attractive	58
17	Intérêt des jeunes talents au moment du recrutement	60
18	Raisons qui rendent le GMTP attractif	61
19	GMTP et sentiment de redevabilité	62
20	Attentes vis-à-vis du GMTP sur l'amélioration de l'employabilité	63
21	Rapport entre le gain de compétences et le GMTP	64
22	Evolution dans la hiérarchie et GMTP	65
23	Renommée de l'entreprise et GMTP	66
24	Intérêt selon secteur d'activité	67
25	Attentes concernant la progression de carrière	68

Liste des figures

N	Nom Figure	Page
1	Le processus de la formulation de la stratégie	10
2	Circuit du management des talents	16
3	Présence des sites de production Danone dans le monde	31
4	Répartition du chiffre d'affaire par région en millions d'euros	31
5	Répartition du chiffre d'affaire par pôle d'activité	32
6	Echelle de classification hiérarchique de DDA	34
7	Organigramme de DDA	35
8	Organigramme de la DRH de DDA	38
9	Répartition de la population selon le sexe	45
10	Répartition de la population selon la tranche d'âge	46
11	Répartition de la population selon leur niveau de scolarité	47
12	Répartition de la population selon établissement universitaire	49
13	Répartition de la population selon la spécialité étudiée	51
14	Connaissance du GMTP	52
15	Canaux de diffusion du programme	53
16	Intérêt vis-à-vis du programme.	55
17	Intérêt pour une rotation en début de carrière	56
18	Pourquoi êtes vous intéressé par une rotation	57
19	Pourquoi n'êtes vous pas intéressé par une rotation	59
20	Intérêt des jeunes talents au moment du recrutement	60
21	Raisons qui rendent le GMTP attractif	61
22	GMTP et sentiment de redevabilité	62
23	Attentes vis-à-vis du GMTP sur l'amélioration de l'employabilité	63
24	Rapport entre le gain de compétences et le GMTP	64
25	Evolution dans la hiérarchie et GMTP	65
26	Renommée de l'entreprise et GMTP	66
27	Intérêt selon secteur d'activité	67
28	Attentes concernant la progression de carrière	68

Liste des sigles, abréviations et acronymes

ALMA : Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient

CA : Chiffre d’Affaire

CBU : Control Business Unit

CBS : Cluster Business Service

DDA : DANONE DJURDJURA ALGERIE

DRH : Direction Des Ressources Humaines

ELN : Early Life Nutrition

GMT : Global Management Trainee Program

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

GSRH :Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

HRBP : Human Resources Business Partner

HOPE : (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme).

NORAM : Amérique du nord (États-Unis, Canada)

PLF : Produits Laitiers Frais

R&I : Recherche et Innovation

RH :Ressources Humaines

SPA : Société Par Actions

Introduction générale

Aujourd'hui et vu le contexte économique où la concurrence accrue entre les différentes entreprises fait rage, il est nécessaire pour chacune d'entre elles d'utiliser de différentes stratégies traduites par des pratiques managériales pour pouvoir garantir la disponibilité des différentes ressources nécessaires à sa survie. Parmi ces ressources nous trouvons à la fois des ressources matérielles et immatérielles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi les ressources humaines ont une énorme importance dans l'échiquier de l'entreprise, elles représentent un des atouts principaux dont elle dispose pour être capable de survivre puis de prospérer. Faire bon usage de ces ressources les transforme en atout concurrentiel rare et difficilement imitable.

La stratégie RH de l'entreprise a pour but principal de lui assurer de manière continue les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement en qualité et en nombre tout en assurant leur suivi tout au long de leur carrière. Pour garantir l'efficacité de la stratégie RH, l'entreprise est tenue de recruter les meilleurs talents disponibles sur le marché qui seraient capables de créer la différence et d'apporter une plus-value importante grâce à leurs compétences. Pour se faire, l'entreprise doit concevoir des politiques ingénieuses lui permettant d'attirer vers elles les talents en général et les jeunes talents en particulier. Une politique intéressante et bien étudiée qui saura répondre aux réelles préoccupations et besoins des talents tout en répondant aux besoins réels de l'entreprise, va réussir à attirer automatiquement les talents vers elle bien plus qu'une politique de recrutement classique qui sera, elle, probablement basée sur des attentes et objectifs dépassés qui ne sont pas ceux de la génération actuelle.

Parmi ces politiques nous trouvons le Global Management Trainee Program (GMTP) qui a pour but d'attirer les talents en tout début de carrière vers l'entreprise en leur offrant un cadre et des conditions de travail répondant aux besoins qu'ils expriment, sortant du cadre du recrutement standard pour leur offrir un début de carrière digne des ambitions que peut avoir un talent au grand potentiel. Ce programme se répercute sur toute la carrière du talent en lui offrant la possibilité d'évoluer dans la hiérarchie bien plus rapidement.

En Algérie, peu de travaux s'intéressent au management des talents en général et aux attentes de ces derniers en particulier. Les talents sont souvent traités comme des employés classiques et avec des méthodes dépassées, ce qui ne reflète pas leurs réelles aspirations ce qui cause souvent un « choc des générations » au moment de leur accession au monde professionnel. Nous souhaitons à travers notre travail évaluer l'attractivité du GMTP

auprès des jeunes talents tout en essayant de sonder leurs attentes et perceptions par rapport à leur première expérience professionnelle. Pour cerner les ambitions et les priorités des jeunes talents pour leur accession au monde professionnel. Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi la filiale algérienne de Danone qui se nomme Danone Djurdjura Algérie pour sa position de pionnière dans le management des talents en Algérie et qui a très rapidement introduit le Global Management Trainee Program chez nous. Cette entreprise est composée principalement de jeunes ce qui reflète l'intérêt que son système de management porte envers les jeunes talents. A travers ces éléments, nous avons considéré que DDA est un terrain adéquat pour notre recherche.

La problématique à laquelle nous nous intéressons dans le cadre du présent travail est donc la suivante :

Quelles sont les perceptions et les attentes des jeunes talents vis-à-vis du Global Management Trainee Program ?

Cette question sera bien évidemment étudiée pour le cas de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

A partir de cette question principale, nous dégageons les sous questions suivantes :

- Le GMTP représente-t-il une alternative intéressante au recrutement classique aux yeux des jeunes talents ?
- Constitue-t-il une alternative à l'insertion professionnelle standard ?
- Le GMTP bénéficie-t-il d'une bonne visibilité auprès de la population des jeunes talents ?
- Comment est-il perçu par les jeunes talents ?

A ce titre, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H1 : L'absence de médiatisation impacte la visibilité du GMTP chez les jeunes talents

H2 : Le GMTP constitue une opportunité intéressante de recrutement pour les jeunes talents.

Dans le chapitre suivant, nous passons en revue le concept de stratégie et ses différentes déclinaisons, en particulier la gestion stratégique des ressources humaines. Ensuite nous abordons le concept de management des talents, qui est l'une des composantes principales

de la gestion stratégique des ressources humaines. Par la suite, nous allons définir et expliquer le concept de la marque employeur et établir un lien entre les différents concepts cités et le Global Management Trainee Program. Dans le second chapitre, nous allons aborder le cadre méthodologique que nous avons choisi pour notre étude, tel que l'approche méthodologique retenue ainsi que l'outil de collecte de données choisis. Pour le troisième chapitre, nous allons présenter notre lieu de stage qui est Danone Djurdjura Algérie, nous ferons une présentation de l'organisation et des différents chiffres de l'entreprise. Pour notre étude sur terrain, nous allons sonder les jeunes talents grâce à un questionnaire qui leur sera distribué de manière électronique. Ensuite, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus, puis nous allons procéder à la discussion de ces résultats.

Chapitre (1)

Revue de littérature et cadre conceptuel

Introduction

Ce chapitre a pour objet de présenter l'état de l'art ainsi que le cadre conceptuel de la recherche que nous menons sur les attentes et perceptions des jeunes talents vis-à-vis du Global Management Trainee Program. Il est scindé en quatre sections. Dans la première section, nous allons aborder le concept de stratégie d'entreprise (Définition, typologie et enjeux) et son lien avec la stratégie RH. Dans la deuxième section, nous allons aborder le concept du management des talents tout en montrant son importance dans une entreprise. La troisième section sera dédiée à définir et expliquer le concept de la marque employeur. La quatrième et dernière section aura pour but d'établir le rapport entre la marque employeur et le management des talents, ainsi que de définir les concepts de « plan de succession » et de la « rotation en entreprise ».

1- Stratégie générale et Stratégie RH.

Le concept de stratégie est un terme très ancien, au départ affilié au seul domaine militaire. En effet, le terme est apparu d'abord à l'époque grecque « Stratosagos », c'est en fait un mot composé, sa première partie « Stratos » signifiant « armée » et sa seconde partie « Ageîn » signifiant « conduire ». Le terme stratégie signifiait donc dans la Grèce Antique « l'art de faire évoluer une armée sur un terrain de combat jusqu'au moment où elle rentre en contact avec l'ennemi », le terme représentait pour ainsi dire l'organisation générale de l'armée dans une situation donnée. C'est donc la définition étymologique de cette stratégie. Par ailleurs, celle-ci s'est vue intégrée très tôt à la littérature, en effet, le premier ouvrage analysant cette stratégie, sous forme de court traité et qui est d'ailleurs toujours une référence dans le domaine, est de l'auteur chinois Sun Tzu et est apparu durant la dynastie des royaumes combattants et dont l'existence remonte à 475 et 221 av. J-C. L'ouvrage en question s'intitulait « l'art de la guerre » et concernait le domaine militaire, il visait à établir une stratégie parfaite menant automatiquement à une guerre victorieuse. A la découverte du traité et sa traduction en occident au 18ème siècle par un prêtre jésuite, il a vite été établi que ses enseignements dépassaient largement les simples limites du monde de la guerre, mais qu'ils pouvaient être adaptés à différents aspects de la vie de l'homme aussi moderne soit-elle (Boniface, 2019). Sun Tsu a ainsi pu développer une base de réflexion, liée à son expérience de la guerre qui avait pour but de cerner la puissance et les ressources des différentes parties prenant part au conflit. Il a dès lors accordé une importance cruciale au moral des troupes et aux facultés intellectuelles des généraux menant ces troupes; il a aussi considéré les forces physiques comme levier d'intimidation et non exclusivement comme potentiel d'affrontement et de destruction. Enfin, il a surtout mis en évidence le rôle essentiel occupé par les circonstances préalables au combat : les contextes géographiques et psychologiques.

Dans la littérature moderne, la stratégie n'a vu le jour qu'au milieu du 20ème siècle, et ce parce que, jusque là, le concept économique prédominant découlant de l'école néo-classique, parlait de concurrence pure et parfaite, une concurrence qui ne serait sensible à aucune subjectivité d'arbitrage. En effet, la doctrine économique dominante de l'époque (Lussato, 1992) considérait que les prix sont indépendants des actions intentionnelles des firmes, et donc les concepts de stratégie ou de planification stratégique n'avaient pas lieu d'être, les entreprises se laissaient aller au gré des mouvements du marché.

Le besoin d'établir une stratégie pour l'entreprise a vu le jour quand il est devenu nécessaire de créer un rapport entre l'environnement externe de l'entreprise et son organisation interne. C'est ainsi que durant les années 1960, des travaux intégrant le principe de planification et donc de stratégie aux concepts organisationnels ont commencé à immerger (Desreumaux, 1998) et c'est à partir de ces travaux qu'il a été possible de démontrer la relation existant entre les buts et les objectifs des managers, les décisions d'allocation de ressources et la conception de structures spécifiques destinées à supporter les objectifs à long terme (Chandler, 1962).

C'est avec ce développement que le concept de performance des organisations a vu le jour qui, au départ, a été lié à la réaction de l'entreprise, aux changements organisationnels qu'elle connaît durant son existence. Ce principe de réactivité résultait d'une lenteur à faire face aux rebondissements que peut connaître l'entreprise durant son existence. La stratégie, quant à elle, pousse les entreprises à devenir proactives : les entreprises doivent dorénavant concevoir par elles mêmes le scénario à suivre pour leur développement futur et ce en prenant en compte les différents éléments la composant et composant son environnement externe.

L'objectif premier de l'établissement d'une stratégie pour l'entreprise était devenu le fait de pouvoir sécuriser sa croissance dans l'environnement où elle évolue. C'est ainsi qu'Igof ANSOFF, caractérise les décisions stratégiques comme « *portant essentiellement sur les problèmes, non plus internes, mais externes de l'entreprise et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fabriquera et des marchés au travers desquels elle les vendra* ». (Cité par Magakian, Payaud, 2007, p.16)

Le choc pétrolier des années 1970-1980 et la rude concurrence suite à la raréfaction des ressources financières que le monde a connue (Martinet, 1996), il s'est avéré nécessaire d'établir une nouvelle vision de la stratégie qui pourrait conférer aux entreprises une plus grande flexibilité face aux changements qu'elles peuvent subir. C'est ainsi que beaucoup de cabinets de consultings spécialisés ont vu le jour, et ont proposé une vision nouvelle de la stratégie, celle-ci se construirait sur une analyse de la position concurrentielle de chaque entreprise et de sa capacité à faire face au marché. En parallèle, les travaux de M.Porter et l'université d'Harvard ont réussi à définir plus précisément les caractéristiques de l'environnement et surtout à mettre en évidence les avantages concurrentiels.

Tableau N 1: représentant le développement Historique de la stratégie d'entreprise et ses domaines d'application.

Période	1950	1960	Début 1970	Fin 1970 début 1980	Fin 1980 début 1990	Fin 1990 Début 2000	Depuis 2000
Thème dominant	Plans budgétaire et contrôle de l'action collective	Planification de la firme	Stratégie corporate	Analyse de l'industrie et de la compétitivité	Recherche de l'avantage concurrentiel	Nouvelle économie	L'hyper compétition et effets de la convergence digitale
Contributions principales	Contrôle les opérations, suivis budgétaire	Planification de la croissance	Diversification et portefeuille d'activités	Positionnement de la firme et des segments	Sources de compétitivité à partir de la firme	Avantage de l'innovation, des connaissances	Lutte concurrentielle entre industrie et bouleversement des limites des industries

Source : R.Grant, (Cité par Magakian dans 100 fiches pour comprendre la stratégie, 2007).

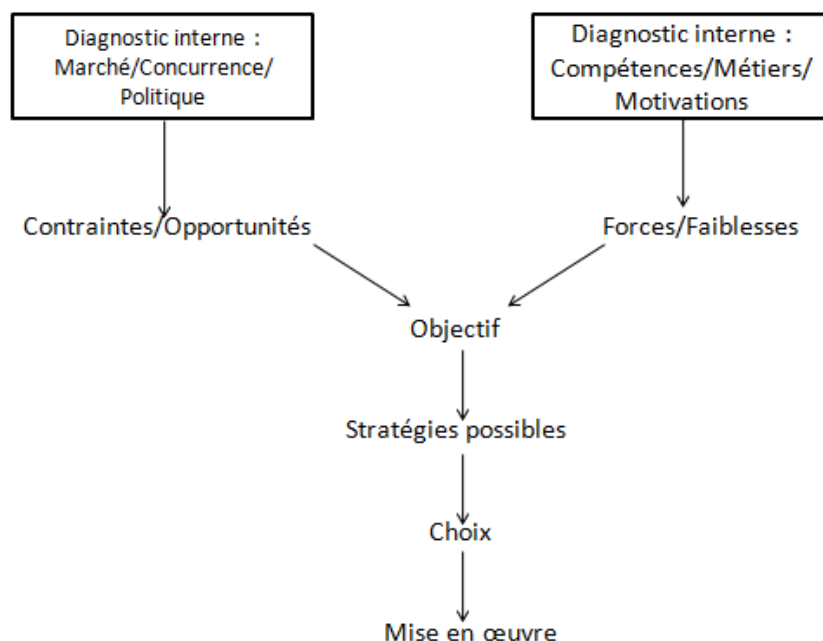
1.1 Définition de la stratégie

De nombreuses définitions ont été données à la stratégie. Ainsi la stratégie, selon Michael porter (1982) est « *face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Barney (1991) quant à lui, il l'a défini comme étant « *un modèle d'allocation de ressources qui permet aux firmes de maintenir ou améliorer leurs performances, une bonne stratégie est une stratégie qui neutralise les menaces et exploite les opportunités tout en capitalisation les forces et évitant de cristalliser les faiblesses. Le management stratégique est le processus au travers duquel les stratégies sont identifiées puis implémentées*»

Une définition assez détaillée de la stratégie, a été introduite par : (Atamer et Calori, 1993) « *La réflexion stratégique anticipe et oriente l'action. En réalité, la stratégie se forme aussi pendant et après l'action quand nous donnons un sens à nos actes. Plus précisément en parlant de stratégie d'entreprise, on entend des décisions ou des orientations concernant les objectifs (croissance, rentabilité, plus-value sociale), les activités ou les régions géographiques envisagées pour le développement, les investissements majeurs à*

entreprendre (R&D, en marketing, capacité de production...) les positions vis-à-vis des autres acteurs dans le système concurrentiel (conflits, neutralité, alliances, acquisitions, cessions,) : en bref, un ensemble de choix importants pour le succès de l'entreprise, pour son adaptation à l'évolution de l'environnement et son influence sur lui »

Figure N 1 : représentant le processus de la formulation de la stratégie :



Source : Elaboré par nous

1.1.1 Les ressources de l'entreprise:

Il existe cinq (5) catégories de ressources dont peuvent disposer les entreprises et qui rentrent donc dans l'établissement de leur stratégie. Ces ressources peuvent ainsi être tangibles, ou non-tangibles (Grant, 2016)

Le terme ressource signifie, une source ou un approvisionnement à partir duquel un avantage est produit et qui a une certaine utilité. Les ressources peuvent généralement être classées selon leur disponibilité - elles sont classées en ressources tangibles et non-tangibles. (Le petit Larousse, 2010).

Les ressources tangibles, du terme 'tangere' qui signifie « palpable ». Dans cette acception, le tangible rejoint ce qui s'inscrit dans la matérialité, ce qui est concret, sensible. (Le petit

Larousse, 2010). Les ressources tangibles sont composées des ressources financières globales de l'entreprise, les ressources matérielles ainsi que les ressources humaines du point de vue physique.

Les ressources non-tangibles sont l'opposé des ressources tangibles par leur matérialité. Ce type de ressources est plus abstrait et peuvent être plus difficiles à évaluer. Elles se composent des ressources technologiques, tel que les brevets et propriétés intellectuelles, de la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, ainsi que son carnet d'adresse et enfin des ressources humaines du point de vue des capacités intellectuelles : au travers du niveau de connaissances, de formations et d'expériences, comprenant également d'autres dimensions culturelles comme la capacité à suivre les critères de flexibilité, à échanger des données et informations, et surtout à engager des relations de confiance avec la firme dans sa démarche compétitive.

L'humain dans l'entreprise détient une double importance : d'une part, ses capacités physiques sont considérées comme ressources observables pour l'entreprise car sa force physique est facilement vérifiable. D'autres parts, ses capacités intellectuelles sont considérées comme ressources intangibles étant plus difficilement observables. La littérature et les pratiques contemporaines se dirigent plus vers la deuxième vision, le capital humain est considéré comme ressource intellectuelle que l'entreprise doit attirer et retenir pour se développer.

De nos jours, les entreprises font la course à l'optimisation, elles essaient toutes de rendre efficace et efficient chaque aspect de l'entreprise, aussi minime soit-il. Cette course effrénée est partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Des cellules de veille sont d'ailleurs installées pour leur permettre de rester concurrentielles et de pouvoir profiter de toute opportunité se profilant à l'horizon. Cette quête perpétuelle a aussi pour objectif de dégager ce qu'on appelle « un avantage concurrentiel ». Ce dernier est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage. Un avantage absolu confère à l'entreprise une position dominante (Porter, 1985).

A travers tous ces éléments et avec la prise en compte du rythme soutenu des changements dans l'environnement ainsi que la nécessité grandissante de trouver de nouvelles sources de différenciation et donc de devoir développer de nouvelles compétences servant la

stratégie et l'organisation des entreprises, et enfin la reconnaissance de l'importance du capital humain que contient l'entreprise, il a été développé des stratégies partielles, prenant en compte les variables internes de l'entreprise. Elles étaient dès lors considérées comme des moyens d'atteindre les objectifs stratégiques ou permettant la mise en œuvre des décisions et manœuvres stratégiques ou encore comme variable d'ajustement à court terme (Schmidt et Mercier, 2004). Selon chacun de ses aspects. Et c'est suivant ce raisonnement que nous avons pu voir l'émergence d'une nouvelle discipline de la stratégie affiliée au développement des ressources humaines de celle-ci et qui est nommée la gestion stratégique des ressources humaines.

1.2 La Gestion Stratégique des Ressources Humaines

La gestion stratégique des ressources humaines est apparue, en tant que principe à l'époque de l'école des relations humaines. En effet, dans les années 1950, Mayo, Likert ou encore Maslow (Bayad et Al, 2004), mettaient déjà en avant la relation existant entre le comportement de l'individu issu des différentes composantes de son environnement de travail et sa performance dans l'entreprise. L'école sociotechnique quant à elle insistait dès 1964 sur le besoin d'intégrer l'aspect social et humain à l'entreprise au lieu de se concentrer sur ses considérations purement techniques et ainsi sortir de la doctrine considérant l'humain comme simple outil de travail. Ces travaux, n'incluaient pas encore d'articulation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise. Nous notons le même constat du côté de la littérature dédiée à la stratégie d'entreprise. En effet, la « réalité humaine » était considérée comme variable secondaire de l'entreprise (Kalika, 2002). L'humain n'était considéré que par le coût qu'il représentait et n'avait pas cette qualité d'avantage concurrentiel qu'il recevra plus tard.

Durant les années quatre-vingts, un premier rapprochement a pu avoir lieu entre gestion des ressources humaines et stratégie. Il a été établi une dimension préventive de la gestion des hommes vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. La réflexion prédominante à l'époque mettait en évidence la responsabilité des entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines et l'impact que cet aspect pouvait avoir sur le rendement et les performances de l'entreprise (Galambaud, 1983). Du côté de la littérature portée sur la stratégie, une évolution a eu lieu dans le sens où il a été admis que les dimensions organisationnelles et culturelles existantes dans l'entreprise sont en interaction directe avec la stratégie globale de celle-ci.

Le premier lien réel entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines est apparu dans les années 1990 (Barney, 1991) et il a été établi par les spécialistes de la stratégie qui se sont rendu compte que les ressources internes de l'entreprise ont été délaissées et marginalisées. C'est ainsi que les différentes composantes de l'entreprise ont été considérées comme fer de lance de la stratégie. Les managers ont compris qu'il était possible et même obligatoire de mettre en œuvre toutes les ressources de l'entreprise séparément pour optimiser au mieux ses résultats. C'est ainsi que les théoriciens de la gestion des ressources humaines ont donné naissance à une discipline à part entière nommée la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

1.2.1 Définition de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines

La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) a eu selon la littérature prolifique disponible sur le sujet énormément de définitions. (MILLER, 1989) a été le premier à définir la GSRH qui comprend selon lui toutes les décisions et les actions relatives au management des employés à tous les niveaux de l'organisation et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable. (WALKER, 1992) quant à lui pense que la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la DRH au contenu des stratégies de l'organisation, il cite ainsi l'obligation d'alignement que doit avoir la GSRH vis-à-vis de la stratégie globale de l'entreprise, les deux doivent avoir une finalité commune. (Boxall, 1994), a appuyé ce point de vue « la GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique ».

Les fondamentaux de la GSRH ont été appposés par Schuler dès 1992. Dans son ouvrage 'Gestion Stratégique des Ressources humaines', il soutient que « La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme, la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles et enfin la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production ».

En somme, la GSRH est une discipline de la stratégie qui a pour vocation de mettre en œuvre tous les outils RH à la faveur de la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, la GSRH est la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise sur le département des ressources humaines de celle-ci.

La GSRH a permis au département RH de se transformer en partenaire stratégique de l'entreprise alors qu'il n'était auparavant qu'un simple outil support de celle-ci.

1.2.2 Les différents modèles en Gestion Stratégique des Ressources Humaines

La GSRH s'est déployée en quatre grands modèles (Bayad et al, 2004) lui servant de doctrine pour identifier le rapport existant entre la GSRH et la stratégie globale de l'entreprise.

Le modèle de comptabilité RH : il a vu le jour sous l'impulsion de Flamholz en 1971, qui, inspiré de l'école des relations humaines, a compris que la valeur des ressources humaines dans l'entreprise devait être évaluée. Il a créé un modèle capable de calculer le « prix » des différentes transactions qu'effectuait l'entreprise en termes d'actifs humains, tel que le recrutement et la formation. Grâce à ce modèle, il était devenu possible d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de la stratégie RH de l'entreprise. Ce modèle est actuellement très répandu dans le monde du sport. Les limites de son application sont dans le fait qu'il essaie de greffer un système comptable basé sur les chiffres, à une réalité humaine qui est tout sauf rationnelle et qui est énormément difficile à cerner correctement.

Le modèle de la planification stratégique des RH : il est considéré comme le modèle classique de la GSRH. Il a vu le jour sous l'impulsion de l'école d'Harvard (Beer, Spector) en 1984 et l'école du Michigan (Devanna, Fombrun) en 1983. Ce modèle a connu deux étapes : la première où il se contentait de fournir l'entreprise en ressources humaines. Cette approche est jugée trop réactive et pas assez proactive. Il a été cependant le premier modèle ouvrant le droit à l'employé de choisir ses propres orientations de carrière et de faire valoir ses acquis en termes d'expérience. Dans la seconde étape, il a troqué son caractère d'outil organisationnel secondaire pour celui de partenaire stratégique de l'organisation. C'est là que la nécessité d'un alignement entre la stratégie de l'entreprise et sa stratégie RH devenait une réalité.

Le modèle de la compétitivité des RH : ce modèle a vu le jour en réponse aux critiques faites contre le modèle de planification stratégique des RH. Il se présente ainsi comme une version plus flexible et mieux armée face à la complexité organisationnelle moderne.

Ce modèle insiste sur le fait que la stratégie RH doit avoir la même importance que la stratégie globale de l'entreprise et qu'elles doivent donc être élaborées de la même manière. Ce modèle a la faculté de pouvoir s'adapter en toutes circonstances parce qu'il ne

repose sur aucun préétabli et accorde une importance accrue et égalitaire à tous les acteurs de l'organisation durant le processus de prise de décisions.

Modèle de la compétence des RH : Le dernier modèle et le plus récent prend forme en 1991 sous l'influence de Barney. Il a comme doctrine que la GRH est l'avantage compétitif par excellence de l'organisation. En effet, il considère que l'homme, plus que toute autre ressource, peut représenter une valeur rare et difficilement imitable permettant à l'organisation de se distinguer face à la concurrence; ce qui représente à son sens une raison valable pour une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

Même si la liste des modèles mentionnés n'est pas exhaustive, nous remarquons une grande diversité de par leurs approches. Mais ce qui est similaire aux quatre modèles, c'est bien le poids que représente le facteur humain dans l'entreprise mais aussi l'importance de son intégration à l'élaboration de la stratégie. C'est ainsi que des croisements ont eu lieu entre la GSRH et l'économie (relations de travail et marché de l'emploi) (Mabey, Salaman et Storey, 1998), créant de nouvelles préoccupations à la GRH.

2- Le Management des Talents

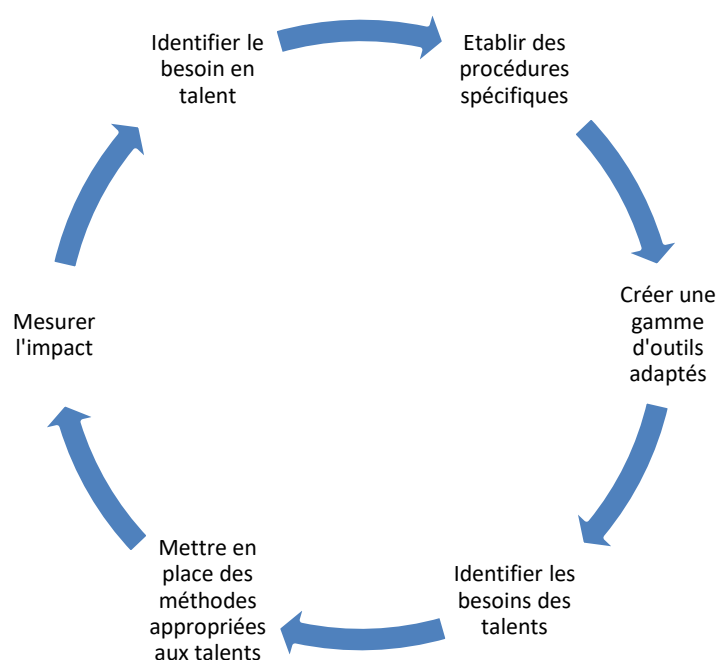
Selon une enquête du Boston Consulting Groupe (Cité par Peretti, 2018), le management des talents est la préoccupation principale des managers de cette dernière décennie en termes de ressources humaines. En effet, il est nécessaire pour les entreprises de se constituer un vivier de talents lui permettant d'être concurrentiel dans cette guerre des connaissances.

La notion de talent est apparue au début du 20^{ème} siècle (D'Armagnac et Al, 2016) quand les organisations ont pris conscience de l'importance d'avoir à leurs dispositions les meilleurs éléments disponibles sur le marché et que leur réussite dépendait en grande partie sur la qualité de leurs collaborateurs. La première étude qui avait comme sujet les talents est l'œuvre du cabinet Mc Kinsey en 2001.

La frange d'employés qui était concernée par cette notion de talent était bien évidemment la frange managériale. Il se devait d'avoir un imminent esprit stratégique doublé d'un grand sens du leadership, il devait être capable de contrôler ses émotions et savoir diriger ses discours, il devait être une source d'inspiration pour le reste de ses collaborateurs. (Martin, 2014)

Le « talent » a en somme cette capacité à atteindre les résultats qui lui sont assignés, voire de les dépasser, il est sur tous les fronts, il est chargé de trouver des solutions, de pousser l'organisation à avancer, à se surpasser, il peut être amené à développer une nouvelle technologie comme il peut se voir assigner la tâche de travailler sur l'efficacité d'un aspect de l'organisation. Le « talent » est rare et prisé. Il constitue un atout pour toute entreprise pouvant en disposer.

Figure N 2: Circuit du management des Talents.



Source : Management des talents, P.Martin et M.Houfaïdhlaoui, ed Vuibert 2017

2.1 Définitions et identification des talents

Etymologiquement, le mot talent vient du grecque *Talanton* qui était une mesure de poids. Le terme a ensuite évolué pour se transformer en valeur de compte : on parle de talent d'argent ou d'or. Plus tard dans l'histoire, le terme talent, en français, a pris le sens d'humeur et d'état d'esprit, une fois croisé avec le latin *Talentum*, il a eu le sens que nous lui connaissons aujourd'hui, celui d'un don particulier, positif vis-à-vis de la société. Le talent signifie, selon le petit Larousse 2010, « *une aptitude particulière à faire quelque chose* », « *une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique, littéraire* ». Il serait donc une personne douée dans un domaine ou une activité donnée.

La notion de talent est assez proche des termes suivants (Laroussa, 2010) :

- L'aptitude : c'est la capacité d'un individu à exécuter une tâche donnée selon le potentiel qui existe en lui
- La compétence : C'est la traduction de l'aptitude en action ; Elle est reconnue comme une qualification professionnelle. Elle se caractérise en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir être (comportement relationnels) ainsi qu'en aptitudes physiques. Elle est acquise et mise en œuvre sur le poste de travail pour remplir les tâches qui sont attendues.
- L'expertise : C'est l'excellence en terme de compétence, elle doit être complète, touchant tous les aspects du sujet de l'excellence, Il est nécessaire de pouvoir reproduire son résultat.

Le talent se rapproche beaucoup des trois termes sus mentionnés mais sans en être un synonyme. En effet, l'expertise est une compétence tellement évoluée qu'elle rentre dans le domaine de l'excellence. L'expertise se rapproche du talent de par son aspect de supériorité, comparé aux autres niveaux de compétences. Cependant, le talent, en plus de disposer d'une aptitude à évoluer dans le temps, il est plus tourné vers l'avenir, c'est ce qui est appelé un haut potentiel.

2.1.1 Définition managériale du talent

Le talent a toujours eu cette image d'élite de l'entreprise, ainsi (Michaels et Al, 2001), ont dès le texte fondateur de la notion de talent en entreprise, défini le talent comme « une population hautement qualifiée, à haute valeur ajoutée et ayant un fort potentiel d'évolution ». Pour lui, les talents seraient « les plus performants de l'entreprise ». Le talent, selon les mêmes auteurs, serait la somme « des dons innés de la personne, des compétences et des connaissances qu'il a acquises durant son expérience, son intelligence, le jugement, l'attitude et le caractère ». Dejoux et Thévenet ont été plus concis dans leur définition du talent en 2010 « Le talent est une combinaison rare de compétences rares ». Pour finir, (Peretti, 2009) a décrit le talent comme étant un bien précieux à conserver, une ressource humaine à développer ou un principe actif stratégique à mettre en œuvre.

Pour résumer, le talent est la parfaite combinaison entre un ensemble de compétences rares dans un domaine donné se rapprochant de l'excellence et lié à un potentiel d'évolution énorme dans le temps. Le talent résulte de la combinaison de conditions internes au talent lui-même, comme la capacité et la volonté d'apprentissage, l'ingéniosité et la capacité

d'innover, la qualité de son relationnel mais aussi de conditions externes comme l'environnement de travail et les outils de travail mis à sa disposition. Le talent est observable et vérifiable. Il n'est pas simplement théorique.

Malgré les nombreuses définitions disponibles autour du talent, elles s'entendent toutes sur sa rareté et sur le côté unique du talent en comparaison avec ses collaborateurs. Un consensus se dégage pour dire que les compétences des talents sont exceptionnelles. Par contre, les nombreux auteurs diffèrent énormément dans le processus d'identification des talents et c'est ce que nous allons voir dans la prochaine partie.

2.2 L'identification du talent

La question de l'identification des talents a largement été traitée dans la littérature. Il existe deux approches :

L'approche exclusive : Pour certains théoriciens (Argyris, Shaun, 2001), le talent est inné, il est ancré dans certaines personnes considérées comme talentueuses. Les entreprises n'auraient donc qu'à faire la course à la détection des talents, très tôt dans leur carrière, pour pouvoir déjà les adapter à la culture existante dans l'entreprise et de créer en eux un sentiment d'appartenance leur permettant d'être le plus efficaces et le plus performants possible. Cette approche est dite exclusive parce qu'elle ne vise que les employés qui sont, de facto, déjà très performants. Il faut savoir que Kant au 18^{ème} siècle parlait du caractère inégalitaire de la distribution du talent entre les individus.

L'approche inclusive : D'autres théoriciens (Buckingham et Vosburgh, 2001/ Pfeffer, 2001/ Nijs et Al. 2014) avaient quant à eux une vision totalement opposée à la première. En effet, ils ont soutenu la théorie prétendant que le talent est présent dans chaque être humain et qu'il serait ainsi plus judicieux pour les entreprises d'aider leurs employés à s'améliorer et à développer ce talent enfoui en eux, plutôt que d'essayer d'attirer ceux qui sont déjà considérés comme étant talentueux. L'approche est appelée inclusive parce qu'elle n'exclut personne de cette vision de talent et puise sa force dans l'usage que l'entreprise peut avoir de son employé. Cette approche est très courante en Allemagne où les managers cherchent à détecter le talent présent dans chaque employé et essaient d'en faire une compétence durable. Cette approche est issue des philosophes Nietzsche et Hegel, qui soutenait que le talent était plus le résultat d'une volonté de se développer et des moyens mis en œuvre pour le faire, en plus du soutien que l'individu reçoit de la part de son entourage professionnel, s'opposant ainsi à la vision Kantienne du talent.

2.3 Elaboration et composition d'une politique de management des talents

Une politique de management des talents est nécessaire pour une organisation dès qu'elle se retrouve dans une situation concurrentielle. Ne pas avoir de politique de management des talents serait assimilable à l'absence d'une politique de production ou l'absence d'une politique commerciale. La ressource qu'est le talent est d'une importance énorme pour l'organisation, sûrement la ressource la plus difficile à trouver et/ou à remplacer. Il dépend donc de la survie de l'entreprise d'établir une politique lui permettant de gérer au mieux ses talents tout en sachant que les talents sont destinés à occuper à court, moyen et long termes des postes clés dans l'organisation (Cappelletti, 2012) et c'est d'ailleurs la récompense de l'entreprise pour leur 'rareté'.

La politique de management de talent doit être, bien évidemment, en cohérence avec la stratégie RH ainsi que la stratégie globale de l'entreprise pour pouvoir répondre au mieux aux besoins de l'entreprise en termes de compétences représentant un atout concurrentiel et donc en termes de talents. La vision prédominante en termes de composante de la politique de management des talents est la suivante (Martin et Idhellaoui, 2017) :

- Elaborer la stratégie en étudiant les besoins de l'organisation en termes de talent en prenant en compte sa situation actuelle et les projections futures.
- Etablir des procédures spécifiques pour pouvoir évaluer les compétences présentes et les autres manquantes dans le réservoir de talent de l'organisation.
- Créer une gamme d'outils sous forme de processus pour pouvoir définir les profils des talents et ainsi leur fournir un traitement personnalisé leur permettant de se développer et d'être pris en charge au mieux au sein de l'organisation.
- Identifier des moyens qui permettent à l'organisation d'attirer et de retenir les meilleurs individus et ce à travers par exemple une politique de marque employeur forte qui sera d'ailleurs le sujet de notre prochaine section.
- Mettre en place des méthodes pour assurer un développement continu des talents, leur permettant d'être tout le temps à la page.
- Instaurer une cellule de veille permettant à la politique de management des talents d'être tout le temps alignés avec les besoins de l'organisation d'un côté et avec le marché des talents de l'autre, ce qui permet à l'organisation d'avoir tout le temps un personnel performant.

Pour finir, les principes à respecter (Stahl et Al, 2012) pour que la politique de management des talents soit réussie sont :

- L'alignement de la politique de la gestion des talents avec la stratégie,
- L'adéquation de cette dernière avec la culture de l'organisation,
- La préservation d'une cohérence interne en n'exprimant pas de différence de considérations entre les employés
- La construction d'une marque employeur forte capable de créer une différence perceptible avec ce qui se fait chez la concurrence.

3- La marque employeur

3.1 Définitions et cadre conceptuel

Pour pouvoir servir au mieux leur stratégie de développement, les organisations se doivent de recruter puis de retenir les meilleurs éléments possibles dans leur effectif. Ceci ne peut pas se faire si l'organisation n'a pas une image d'employeur de choix (kapoor, 2010) en offrant une proposition de valeur différente de celles de ses concurrents.

Le terme de marque employeur est apparu dans les années 1990 grâce aux travaux de Simon Barrow en 1990, le terme vient de l'anglais *Employer Brand*. La traduction française a d'abord beaucoup été critiquée par ce qu'elle ne représente pas fidèlement le concept. Ainsi beaucoup d'auteurs parlent d'image de marque employeur, expression qu'ils trouvent plus correcte en parlant du concept.

L'établissement d'une politique de marque employeur pour les entreprises est vite devenu un impératif quand l'actif humain est devenu tout aussi important que les actifs financiers et quand la concurrence pour attirer les meilleurs talents est devenue aussi coriace que dans n'importe quel autre marché commercial. Il était nécessaire pour les organisations d'offrir une image attractive d'elles même pour pouvoir attirer vers elles les meilleurs éléments mais cette étape ne suffisait pas. Il fallait tenir ses promesses et offrir aux employés des conditions de travail à la hauteur de l'image de marque que l'employeur dégage. Beaucoup d'auteurs ont d'ailleurs signalé l'importance d'une cohérence entre image reflétée et réalité de l'entreprise (Mark et Toelken, 2009/ Charbonnier-voirin, Laget et Vignolles, 2014). Dans le cas contraires, l'intention de quitter l'entreprise ou un désengagement serait très possible.

La marque employeur est définie par Ambler & Barrow en 1996 comme étant l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi. Berton a ensuite, en 2005, expliqué que les avantages fonctionnels sont les opportunités de développement et l'intérêt que représente le travail. Pendant que les avantages économiques sont tout ce qui concerne la rémunération de l'employé sous toutes ses formes. Pour finir, l'aspect psychologique représente le sentiment d'appartenance et la synergie existante entre l'organisation et l'employé.

La politique de marque employeur, nommée en anglais *Employer Branding* est le fait de faire circuler un message auprès des employés et potentiels futurs employés d'une image propre à son rôle d'employeur (Backhaus et Tikoo, 2004). Cette image prend naissance directement des pratiques RH que peut avoir l'employeur. En effet, ce sont ces pratiques qui sont considérées comme indications sur ce qui peut atteindre un potentiel employé dans l'organisation, c'est à partir de ses pratiques que l'individu choisira ou non de travailler pour cette organisation. Les potentiels candidats et les actuels employés sont attirés et retenus grâce aux possibilités de formations et donc de développement personnel que leur offre l'entreprise ainsi que les possibilités d'évolution de carrière dans l'organisation, le système de rémunération a aussi une grande part d'importance dans la politique d'employer branding. Le style managérial et les conditions de travail en général sont très importants dans la décision de rejoindre ou non une organisation mais aussi la perception que peuvent avoir les employés de l'importance du travail qu'ils effectuent.

3.2 Le développement d'une politique de marque employeur

La marque employeur se développe en trois étapes. La première étape consiste à identifier les atouts que l'organisation peut mettre en avant (Martin, Beaumont, Doig et Pate, 2005) devant ses employés et ses potentiels candidats. L'organisation doit ainsi rassembler tout ce qui peut représenter une force d'attrait et en premier lieu sa culture organisationnelle. Cette dernière est indispensable à la création d'une politique de marque employeur, la culture organisationnelle étant l'ensemble des attitudes, croyances et valeurs représentant l'organisation, elle est le meilleur ambassadeur de ce que peut être la vie dans l'organisation. Une fois ce 'packaging' défini, il est nécessaire de le faire parvenir aux employés et potentiels candidats. Nous reviendrons plus tard sur les outils utilisés pour cela. La troisième et dernière étape consiste au respect par l'organisation de ses engagements et des promesses faites à ses employés.

3.2.1 Les avantages d'une marque employeur efficace

Une marque employeur efficace confère à l'entreprise énormément d'avantages et ce sur plusieurs aspects de son activité. Tout d'abord, une marque employeur forte permet de faciliter le processus de recrutement en attirant les meilleurs talents disponibles sur le marché (Collins, Stevens, 2003), ce qui représente un gain financier sur les procédures de recrutement. Ensuite, une marque employeur forte suscite l'engagement des salariés, les employés ressentiront de la fierté en accomplissant leur travail et en appartenant à l'organisation, ce qui aboutit à une plus grande performance au travail, une envie de se surpasser pour l'organisation (Ambler, Barrow, 1996). Cet engagement donnera lieu à une plus grande rétention des talents au sein de l'entreprise. De ce fait, une organisation qui correspond à ses employés les pousse à y rester, ce qui épargne à l'entreprise tous les soucis relevant d'un taux de turnover élevé (Kapoor, 2010). Pour finir, une forte politique de marque employeur permet de se constituer une équipe de talent exceptionnelle, représentant un réel avantage concurrentiel en développant une certaine intelligence collective, ce qui permet à l'organisation d'être encore plus compétitive face à ses concurrents.

3.3 La communication de la marque employeur :

La marque employeur est aussi appelée « Marketing RH » car tous les outils du marketing peuvent être utilisés pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise. L'organisation est entrain de 'se vendre' auprès de ses employés, ce qui a d'ailleurs donné naissance au concept de client interne. La publicité à la télévision, sur les journaux ou de manière plus moderne sur des sites spécialisés en emplois 'Emploitic, Ouedkniss Emploi', des publications sur les réseaux sociaux généraux « Facebook, Twitter, Instagram' ou professionnels 'LinkedIn', permet de présenter l'environnement interne de l'entreprise ainsi que la proposition de valeur offerte aux potentiels candidats, un peu à la manière d'une publicité vantant les mérites d'un produit. Le principal outil de communication de la marque employeur reste par contre le bouche à oreille et ceci à travers les employés satisfaits qui vont partager cette satisfaction auprès de leurs connaissances (Girard, Fallery, Rodhain, 2011). C'est cet outil de communication, qui de par sa sincérité et sa fidélité à la réalité, est le plus significateur. Dans un autre registre, Kapoor a dès 2010 souligné

l'importance des actions dirigées vers les étudiants et autres jeunes talents dans la construction d'une marque employeur forte. Ce type d'actions se multiplie énormément dans les organisations et nous prendrons d'ailleurs en exemple une de ses actions comme sujet principal de notre étude.

4- Marque employeur et management des talents

Toutes les organisations aujourd'hui cherchent à se différencier sur le marché de l'emploi, en faisant office d'employeur de choix, d'organisation permettant à ses employés de s'épanouir, d'évoluer rapidement et durablement dans leur carrière et surtout une organisation offrant un niveau de rémunération intéressant à ses salariés. Et c'est la politique d'*Employer Branding* qui est sensée représenter ce 'package' d'excellence permettant à l'organisation de se démarquer du reste de ses concurrents.

Si la politique de marque employeur avait un but principal, il serait celui de pouvoir attirer de manière continue et en concordance avec les besoins de l'organisation, les meilleurs talents possible. Les organisations essaient de plus en plus de dénicher les talents le plus tôt possible, dès les bancs de l'université, ce qui leur permet d'assurer une continuité en termes de performances et de qualité de travail. L'organisation, en mettant au point une politique d'*Employer Branding* efficace, s'assure les services de talents, lui permettant d'avoir à sa disposition une équipe d'employés à haut potentiel, capables d'assurer les affaires courantes de manière optimisée, mais aussi et surtout de représenter l'avenir de l'organisation. En effet, les talents sont voués à occuper, très tôt, des postes de responsabilités au sein des organisations qui les recrutent, ils représentent l'avenir managérial de l'organisation et sont sensés la diriger dans un avenir plus au moins proche, ils rentrent dès leur recrutement dans ce qui est appelé 'Plan de succession'. Le sort réservé au talent dans l'organisation démontre l'importance qui lui est réservée. Elle doit d'abord savoir mener une politique de *Sourcing* efficace, puis répondre à leurs attentes, nonobstant des considérations financières qui sont vues comme élémentaires, les organisations doivent offrir des conditions de travail permettant au talent de s'épanouir tout en s'assurant 'un retour sur investissement', ce qui se traduit souvent, entre autres en une mobilité dans les différents services de l'organisation qui permettrait au talent d'en connaître les rouages et donc d'être capable d'occuper rapidement des postes supérieurs.

1- Définitions :

- Plan de succession : feuille de route, proposant un organigramme de remplacement des cadres d'une organisation (Foucher et Gosselin, 2004), incluant un plan de développement des éléments à haut potentiel qui y participent.
- Sourcing : c'est la recherche et la collecte de candidatures pour un poste ou un ensemble de postes disponibles dans l'entreprise (Gavand, 2012).
- Plan de mobilité : c'est un plan permettant à l'employé de se mouvoir dans l'organisation, horizontalement, ce qui lui permet de mieux connaître le fonctionnement global de l'organisation. (Peretti, 2018)

Conclusion

Ce chapitre montre l'importance de la stratégie, notamment dans un contexte caractérisé par des changements rapides. En effet, elle permet à l'organisation de dessiner son avenir et de s'armer pour faire face à toutes les situations. Cette stratégie se doit d'être active pour pouvoir capter les signaux faibles du marché et ainsi s'adapter à toutes les situations à venir.

Plus tard, l'organisation a compris que pour tirer le meilleur d'elle-même, il était nécessaire de mettre en place des 'mini-stratégies' couvrant chacun de ses aspects. Dans le cas de la division RH, nous avons vu naître la stratégie RH qui a pour but de guider l'organisation ainsi que le développement des ressources humaines dans cette dernière.

La stratégie RH débouche sur un certain nombre de politiques répondants aux besoins de l'organisation en termes de ressources humaines. Ainsi et dans le but d'attirer les meilleurs éléments vers elle, l'organisation s'est vue dotée de politique de management des talents lui permettant de connaître ses besoins en termes de talents mais aussi de savoir comment les attirer et surtout les garder. Pour mettre en œuvre et diffuser cette politique de management des talents, les RH ont emprunté des techniques au marketing donnant naissance à ce qu'on appelle la marque employeur. Celle-ci a pour but d'offrir une image de l'organisation qui attirerait les talents qu'elle vise, ce qui implique de leur offrir des conditions de travail dignes de leurs attentes. Face à l'énorme concurrence existante entre les organisations en termes de course aux talents, ce qui lui a même valu le titre de guerre des talents (Mandoza S., 2012) et en addition à la forte exigence de la génération Y qui donne de moins en moins d'importance à l'aspect financier au moment de choisir son poste de travail et qui au contraire donne une importance grandissante à l'aspect moral et à la culture d'entreprise. Les organisations se sont retrouvées au début des années 2000 dans l'obligation de développer des solutions leur permettant d'attirer vers elle et ce très tôt dans leur carrière, les meilleurs talents disponibles sur le marché tout en offrant une image de marque d'employeur de choix qui se soucie des jeunes et leur fait confiance. Parmi ces solutions utilisées par les organisations nous trouvons ce qui est appelé le Global Management Trainee Program. C'est un programme destiné à attirer les meilleurs talents et à leur offrir un complément de formation et une vision globale de leur environnement de travail leur permettant d'être imprégnés de la culture de l'organisation.

Chapitre (2)

Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique représente un élément très important dans toute étude scientifique, il s'agit des différentes démarches utilisées pour obtenir les données nécessaires à la recherche, qui seront à leur tour traitées pour obtenir des éléments de réponses.

Une méthode de recherche représente « la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable » (Aktouf, 1987, p.20)

1. Approche méthodologique retenue

Pour répondre à notre problématique de recherche, à savoir, « *Quelles sont les perceptions et les attentes des jeunes talents vis-à-vis du Global Management Trainee Program* », nous avons fait le choix de retenir l'approche quantitative. Celle-ci nous permet de recueillir un nombre important de données capable de représenter au mieux les perceptions et les attentes de notre échantillon au sujet du Global Management Trainee Program, tout en étant capable de généraliser les résultats obtenus à toute la population des jeunes talents.

Une étude quantitative sert à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène. Les résultats d'une étude quantitative s'expriment en données chiffrées et permettent de calculer des moyennes, compter la fréquence d'une certaine réponse donnée (Claude, 2020).

2. L'outil de collecte de données

Pour la collecte des données nécessaires à notre recherche, nous avons utilisé un questionnaire qui sera présenté ci-dessous.

2.1 Type d'échantillonnage :

Pour notre travail de recherche, nous avons opté pour un échantillon non-probabiliste de convenance. Nous considérons que tous les membres de notre échantillon font partie de la catégorie des 'jeunes talents' telle que définie par Danone Djurdjura Algérie.

2.2 Présentation du questionnaire

Notre questionnaire, présenté en détail en annexe (A), se compose de trois rubriques différentes. La première se compose de questions d'ordre général qui ont pour but d'identifier notre échantillon selon le sexe, l'âge, la formation et l'établissement

universitaire d'origine. La seconde rubrique est composée de questions ayant pour but de connaître la perception de notre échantillon vis-à-vis du GMTP. La troisième et dernière rubrique quant à elle comporte de questions ayant pour objectif de connaître les attentes des jeunes talents en début de carrière.

3 Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de jeunes diplômés ou de personnes ayant moins de deux ans d'expérience en entreprise, nous avons opté pour le questionnaire comme outil de récolte de données suivi d'une analyse des résultats que nous allons obtenir. Pour pouvoir collecter les données nécessaires auprès de notre population d'étude, nous avons élaboré un questionnaire Google Forms que nous avons diffusé auprès d'étudiants de différentes universités et écoles du pays ainsi que d'anciens étudiants de ces établissements occupant un poste de travail depuis moins de 2 ans. Nous avons fait en sorte d'élargir au maximum notre échantillon en diversifiant la formation et le parcours d'origine des personnes questionnées. Nous avons procédé à la transmission du questionnaire via une campagne d'e-mailing.

Nous avons réussi à renseigner 200 questionnaires en un temps assez rapide. Cela démontre de l'intérêt porté à notre sujet de recherche de la part de personnes questionnées. Les jeunes talents qui composaient notre échantillon étaient répartis sur 18 universités et écoles différentes à travers 7 wilayas ce qui nous renseigne sur la richesse et la diversité de notre échantillon. Ces personnes font partie de 14 formations universitaires différentes, allant de formations techniques à d'autres scientifiques en passant par des personnes ayant suivi une formation en sciences de gestion. Ce qui représente pour nous un avantage de taille par ce que nous avons réussi à couvrir un nombre important de spécialités que nous retrouvons en entreprise, cet autre élément enrichit encore plus notre échantillon.

4 La procédure d'analyse de données

Nous avons analysé les données que nous avons recueillies à travers la méthode dite '*Univariée*'. Il s'agit principalement d'une analyse descriptive des données ayant pour but de décrire l'échantillon.

Chapitre (3)

Contexte organisationnel

1.1 Présentation de l'entreprise Danone

Pour commencer, nous allons procéder à la présentation générale du groupe Danone et de ses principaux domaines d'activités au niveau mondial. Ensuite, nous passerons à la présentation de notre lieu de stage qui est la filiale algérienne de Danone qui se nomme « Danone Djurdjura Algérie ». Nous passerons en revue son organisation générale et l'organisation du département Ressources humaines.

1.2 Groupe Danone

Danone est un groupe agro-alimentaire français fondé en 1919 en Espagne par Isaac Carrasso. Son siège social se trouve à Paris. Danone tel que fondée fusionne en 1972 avec le groupe BSN-Gervais pour devenir le groupe Danone que nous connaissons aujourd'hui.

Danone résume sa vision par le slogan « *One Planet, One Health* » et définit sa mission par le fait d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cela se concrétise à travers une vision à la fois économique et sociale qui est définie par « l'amélioration de la santé des hommes par l'alimentation, à travers la création d'une activité durable qui contribue positivement à son écosystème et qui préserve l'environnement ».

Danone et ses filiales sont présents sur les 5 continents à travers plus de 180 sites de production répartis sur 55 pays. Nous retrouvons les produits Danone dans plus de 140 pays à travers le monde.

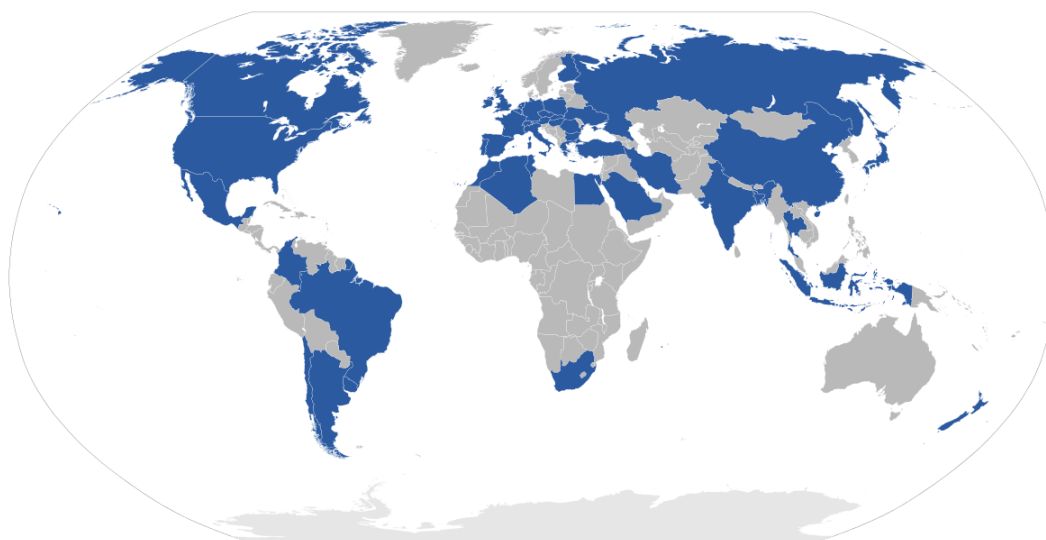
L'entreprise emploie environ 100000 collaborateurs à travers le monde qui se nomment 'Danoneurs' et qui doivent appartenir aux valeurs H.O.P.E : H pour Humanisme, O pour Ouverture, P pour Proximité, et enfin E pour Enthousiasme. Tous les employés de Danone doivent être accessibles, authentiques et empathiques. Ils doivent être curieux, agiles, savoir quand et comment dialoguer et travailler avec audace, passion et appétit.

Tous les employés ont un droit de regard dans l'entreprise à travers la valeur qui les lie (Une personne, Une voix, Une action).

Le chiffre d'affaire de Danone en 2018 était de 24.7 milliards d'euros, ce qui représente une progression de 2.9% de Chiffre d'affaire en comparaison de l'exercice précédent de 2017. Le chiffre d'affaire est réparti sur deux grandes régions (Europe et Amérique du nord) qui représentent 55% du chiffre d'affaire total et 45% pour le reste. En termes de gamme de produits, 53% du chiffre d'affaire émane des produits laitiers et d'origine

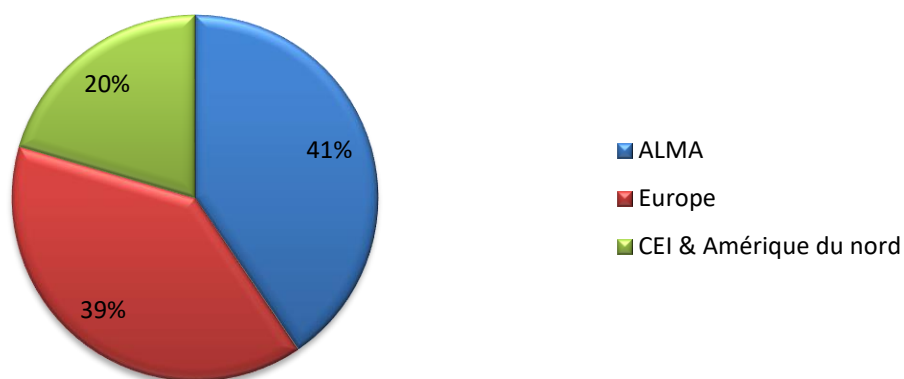
végétale (Yaourt, Lait, Jus de Fruits etc..), 29 % vient du secteur de la nutrition spécialisée (Complément alimentaire, Alimentation Infantile) et enfin 18% de ce chiffre d'affaire de Danone vient des Eaux (Eaux minérales et fruitées).

FIGURE 3: Présence des sites de production Danone dans le monde



Source : Département Commercial de DDA

Figure 4 : la répartition du chiffre d'affaire par Région en millions d'euros.



Source : Département commercial de DDA.

-La zone Europe, incluant la Turquie, représente 39 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018, reparti sur l'ensemble des quatre Métiers.

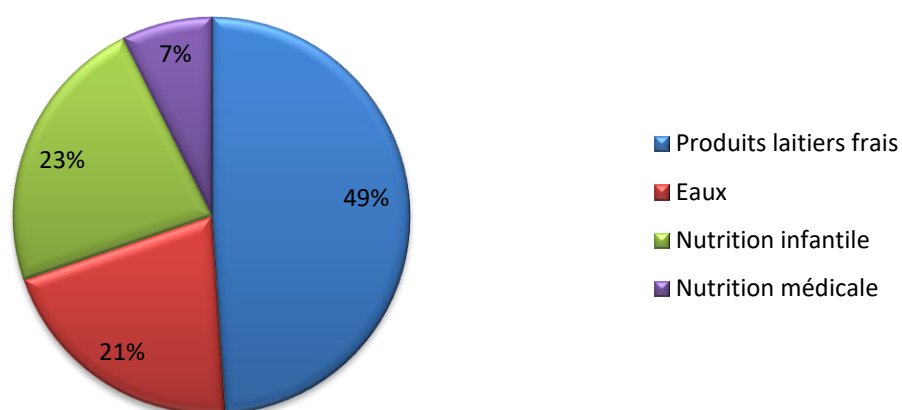
-La zone NORAM (États-Unis, Canada) et CEI représente 20 % du chiffre d'affaires de l'Entreprise en 2018.

-La zone ALMA qui regroupe les activités en Asie Pacifique, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 41 % du CA de l'Entreprise en 2018.

Le groupe Danone est actif sur différents pôles d'activités à travers le monde mais reste dans le domaine de la nutrition. Ces pôles sont : le pôle « Produits Laitiers frais et produits d'origine végétale », le Pôle « Eaux », le Pôle « nutrition spécialisée » regroupant à la fois la « Nutrition Infantile » et les produits « Nutrition Médicale ».

Pour l'année 2018, le pôle « produits laitiers et produits d'origines végétales » (production de produits laitiers en particulier yaourts et dérivés), représente 53% du chiffre d'affaire global. Le Pôle Eaux (production d'eaux naturelles conditionnées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 18 % du Chiffre d'Affaires de l'Entreprise. Le Pôle Nutrition (spécialisé en production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel et complément alimentaire), représente 29% du chiffre d'affaire global.

Figure 5 : Répartition du CA par pôle d'activité en millions d'euros (Danone, 2018)



Source : Département Commercial de DDA

Le groupe Danone est numéro 1 mondial dans le secteur des produits laitiers frais et produits d'origines végétales, le groupe est aussi leader européen des produits du secteur de la nutrition spécialisée et est numéro deux mondiale de ce même secteur, et, enfin, il

occupe la deuxième place mondiale dans le secteur des Eaux embouteillées et conditionnées.

1.3 Danone Djurdjura Algérie (DDA)

1.3.1 Présentation de DDA :

La société Danone Djurdjura Algérie est une société par actions (SPA), avec un capital social de 7.900.200.000 DZD. Le siège social de l'entreprise se trouve à l'Algerian Business Center de Mohammadia (TOUR ABC, Alger). DDA a été créée en 2001, après le rachat en deux fois de 'Djurdjura' laiterie Algérienne pionnière sur le marché et dont le siège se trouvait à la zone industrielle de Taharacht, Akbou, Wilaya de Bejaia. DDA a pris le contrôle définitif de 'Djurdjura' en 2005, après le rachat des actions appartenant encore à la famille BATOUCHE, fondatrice de la laiterie Djurdjura. DDA, dans sa quête d'expansion a racheté, en 2015, l'entreprise 'Trefle', entreprise activant dans le domaine des produits laitiers, fromageries et jus de fruit se situant dans la wilaya de Blida.

DDA se retrouve actuellement en position de co-leader du marché des Produits Laitiers Frais (PLF) avec une part de marché globale estimée à plus de 30%. DDA compte atteindre 40% de parts de marché durant l'année 2020. Elle dispose d'une position de leader Algérien dans sa division Early Life Nutrition (alimentation spécialisée) à travers ses marques Blédina et Nutricia.

DDA a pour mission principale la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais ainsi que l'importation et la distribution de produits liés à la nutrition spécialisée à travers sa division ELN. DDA est présente en Algérie à travers plusieurs marques dont Danone, Djurdjura, Blédina, Trèfle, Nutricia, Danao, Dan'Up, Danette etc...

1.3.2 L'engagement Sociétal de DDA :

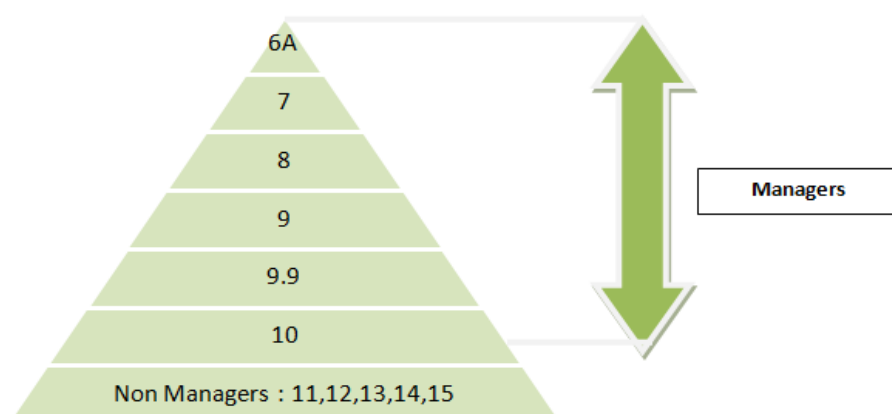
DDA, depuis son accession au marché Algérien, est engagée auprès des collectivités locales et de ses parties prenantes citoyennes. C'est ainsi que DDA mène des projets à consonance sociale, dont les deux projets phares sont : le Danone Nations Cup qui est un tournoi de football à destination des enfants de 10 à 12 ans, il a drainé plus de 1.5 millions d'enfants venant de tout le territoire national depuis 18 ans. Le deuxième projet phare de DDA et qui a un lien direct sur le business est le projet 'H'libdzaier' qui a pour but d'accompagner les éleveurs Algériens dans l'amélioration de leur production laitière à

travers trois axes d'accompagnement qui sont : Apporter un support technique aux éleveurs, améliorer de manière continue la qualité du lait produit mais aussi la quantité du lait produit et enfin, améliorer en terme de durabilité les moyens dont ils disposent.

1.3.3 L'Organisation globale de DDA :

Danone Djurdjura Algérie compte actuellement plus de 1200 employés parmi ses équipes. Ils sont divisés en deux Catégories, la première est celle des « managers » représentant environ 22% de l'ensemble des employés de l'entreprise. Les 78% restants sont considérés comme étant « Non-Managers ».

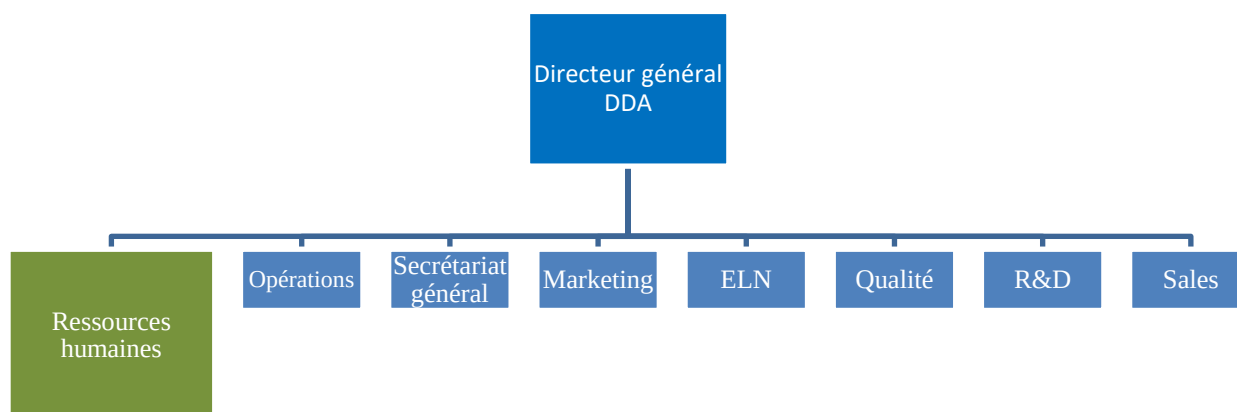
Figure 6 : Echelle de classification hiérarchique de DDA.



Source : Département des Ressources Humaines de DDA.

Danone Djurdjura Algérie est composée de plusieurs départements qui sont sous l'autorité du directeur général.

Figure 7: Organigramme de Danone Djurdjura Algérie



Source : Département RH de DDA

Danone Djurdjura Algérie est composé de deux divisions indépendantes : la première étant l'activité dite 'Dairy' qui est chargée de la production et de la commercialisation des produits laitiers frais et des produits d'origines végétales frais et la division 'Early Life Nutrition, ELN' qui active dans l'importation et la distribution de produits alimentaires destinés aux nourrissons et aux enfants en bas âge ainsi que des produits de nutrition médicale (compléments alimentaires) sous la marque 'Nutricia'.

L'organisation de Danone Djurdjura Algérie est sous forme d'une structure fonctionnelle, répartie en onze départements qui sont : Ressources humaines (que nous allons présenter en détail plus loin), le Département opérations qui se divise en trois parties : « Supply chain » qui s'occupe de tout le processus de distribution des produits commercialisés par DDA, du « Cycle & Procurment » qui fait office de garant de la disponibilité des matières premières (Pièces de rechanges, Emballage...) pour DDA, et enfin la « section industrielle » qui s'occupe de la production et la gestion des usines. Ensuite, nous avons le secrétariat général, qui comporte en son sein : le service communication qui gère la communication officielle, la communication interne et les réseaux sociaux relevant de DDA ;le service des affaires légales, qui s'occupe de la gestion des affaires juridiques qui concerne DDA et le service de la conformité, qui est garant du respect, par tous les employés de DDA, des règles de déontologie et des valeurs émanant du groupe.

Ensuite, nous avons le département Marketing, qui élabore, gère et accompagne les campagnes marketing des différents produits DDA. Les départements du contrôle Financier CBS, le département Finance CBU, s'occupent de la gestion et du contrôle des différents éléments financiers de l'entreprise. Le département Qualité, s'assure de la conformité des produits, mais aussi de toutes les procédures et procédés appliqués par DDA, selon les différents standards. Le département Recherche & Innovation est en charge de la quête continuelle du renouveau et a pour but d'améliorer les produits existants, et d'aller vers le développement de nouvelles recettes et de nouveaux produits. Le département IT s'occupe de tout ce qui concerne le matériel informatique et les réseaux de DDA, installation, maintenance, et support technique. Et enfin le département commercial s'occupe de la commercialisation des produits DDA et assure la disponibilité de ses produits là où ils doivent être présents.

Parmi ses départements, ceux qui sont considéré comme fonction « support » fonctionnent parallèlement au bénéfice des deux divisions de Danone Djurdjura Algérie, ce qui est appelé chez DDA comme des fonctions « transverses ».

En ce qui concerne la division ELN, elle comporte pour son propre compte les services suivants: le service Cycle & Procurement, le service marketing, et la direction médicale qui ne travaille que pour le compte d'ELN

La répartition des employés au sein des différents sites de DDA est la suivante :

Tableau 2 : Proportion des employés selon les différents sites/Division de DDA

Structure	Nombre	Proportion
Usine Akbou	445	37.87%
Usine de Blida	255	21.70%
Dépôts de Tessala	222	18.89%
DG Alger	105	12.59%
Régionaux	148	12.59%

Source : Département RH DDA

La répartition des employés de DDA par tranches d'âge est la suivante :

Tableau 3 : Répartition des employés DDA selon les tranches d'âges

Tranche d'âge	Proportion
20-29 ans	18.48%
30-39 ans	42.05%
40-49 ans	32.35%
50-60 ans	7.11%

Source : Département RH de DDA

La répartition des employés de DDA selon les catégories socioprofessionnelles est :

Tableau 4 : Répartition des employés DDA selon leur niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Nombre	Proportion
Directeurs	4	0.34%
Manager seniors	69	5.87%
Managers Juniors	98	8.34%
Non Managers	1004	85.44%

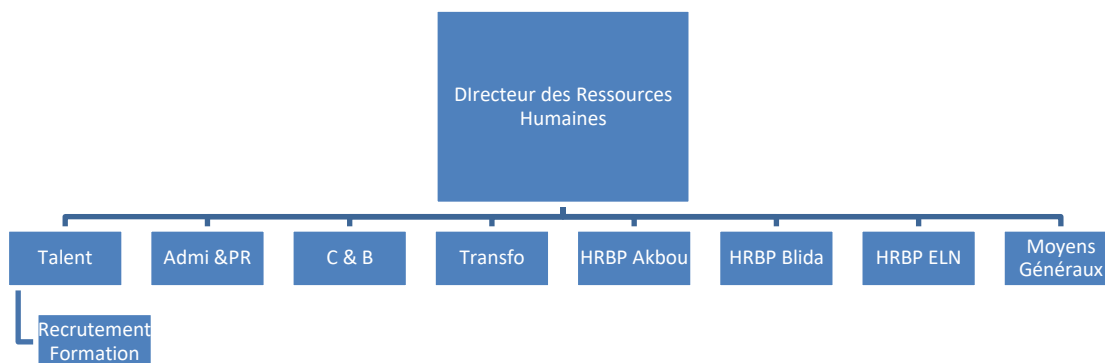
Source : Département RH de DDA

1.3.4 Organisation et composition du département des Ressources Humaines de DDA

Dans la partie suivante, nous allons parler de notre lieu de stage qui est le département des Ressources Humaines de DDA. Officiellement, la DRH contribue et facilite la définition de la stratégie commerciale de Business unit de catégorie (CBU),

- La DRH veille à l'alignement de la stratégie des ressources humaines sur les priorités et les besoins de l'entreprise, elle anticipe et dirige les transformations assurant ainsi l'engagement et le développement des Danoneurs. La DRH est responsable de la mise en place d'une collaboration efficace avec les services métiers du cluster.

Figure 8: Organigramme de la Direction des Ressources Humaines de Danone Djurdjura Algérie.



Source : Elaboré par nous

Tableau 5 : démontrant le nombre d'employés du département RH selon leur position

Position	Nombre
Talent	3
Administration and PayRol	10
Compensation and Benefits	2
Transformation and Learning	1
HRBP Akbou	1
HRBP Blida	1
HRBP ELN	1
Moyens généraux	5
Total	24

Source : élaboré par nous

- Rôle et missions des membres de l'équipe RH :

- Talent : les détenteurs de ces postes sont tout d'abord chargés de mener à bien la procédure de recrutement depuis l'expression du besoin jusqu'à l'installation de l'employé en poste. Cela va du sourcing (recherche des candidatures) aux entretiens en passant par les tests d'aptitude et de mise en situation. Les talents sont aussi chargés de créer et de développer la marque employeur de l'entreprise. Ils sont également là pour concevoir et gérer la carrière des employés, ils concilient ainsi les compétences des employés, leur

marge d'évolution ainsi que leurs aspirations personnelles. Les talents gèrent enfin la mobilité interne et se chargent d'établir et de faire respecter les plans de succession.

- Compensation and Benefits : il est un expert RH en charge des rémunérations et des charges sociales en entreprise. Il a comme première responsabilité de Benchmarker l'ensemble des rémunérations pratiquées chez les concurrents pour aligner les salaires et les bonus de ses collaborateurs sur ce qui se fait chez les concurrents. Il est chargé donc de faire coïncider la politique salariale de l'entreprise, sa stratégie globale et les attentes des salariés.

- Administration and Payroll : les membres de cette unité sont chargés de gérer toutes les procédures et besoins administratifs de DDA et de ses employés (Déclarations sociales, Fiche de paie, certificat de travail, gestion du pointage, des dossiers administratifs). Le manager Payroll est tenu aussi de valider les salaires pour les employés de Danone Djurdjura Algérie.

- Learning : les membres de cette unité sont chargés de gérer le processus de formation pour les employés de DDA, cela va de la détection des besoins en formation jusqu'à l'évaluation à froid des résultats de la formation en passant par la recherche de prestataire, l'élaboration du plan de formation etc...

- HRBP : Les Human Ressources Business Partner sont des responsables RH, délégués à une population bien définie. Ils ont pour mission de connaître parfaitement la population dont ils sont en charge et ainsi de pouvoir apporter un jugement à la fois RH et technique si besoin.

Chapitre(4)

Résultats et discussions

1. Présentation du Global Management Trainee Program

Le programme GMTP 'Global Management Trainee Program' est un programme initié par différentes organisations et entreprises, son nom signifie littéralement « Programme d'apprentissage en management général ». C'est un programme qui concerne les jeunes fraîchement diplômés ou ce qu'on appelle communément les 'Junior' c'est-à-dire les personnes universitaires qui viennent d'obtenir leur diplôme ou ayant moins de deux ans d'expérience en poste.

Le programme GMTP est apparu pour la première fois au début des années 2000. Dans un contexte de forte concurrence dans le cadre de la 'guerre des talents', les organisations cherchaient à tout prix à attirer vers elles les meilleurs éléments et le plus tôt possible. Cette opération était tellement importante pour la prospérité de l'organisation que l'erreur était impardonnable. Le choix des éléments à recruter se devait d'être judicieux. Ces éléments étaient d'autant plus importants qu'ils étaient appelés à occuper rapidement des positions managériales. L'organisation était tenue de les fidéliser. C'est dans cette optique que les programmes de type GMTP ont vu le jour. En effet, ils permettaient d'attirer les meilleurs talents vers l'organisation, de les former de la meilleure des manières, de créer en eux un sentiment de redevabilité et enfin de leur conférer cette vision globale des différents départements de l'organisation, leur permettant d'accéder vite à des positions d'encadrement.

Le GMTP permet à ses participants de passer par différentes étapes pour acquérir rapidement différentes compétences mais aussi de connaître les différents métiers de l'organisation.

1.1 Le déroulement du Global Management Trainee Program

Ce programme se fait à travers 3 étapes qui se déroulent comme suit :

- Etape 1 : Cette étape est la première du programme. Elle dure neuf mois et a lieu dans le département d'origine du participant. Elle peut se dérouler de deux manières différentes : le participant peut occuper un poste classique où il aura à remplir les tâches qui lui sont confiées ou alors il aura à mener un projet, toujours dans ce même département, pour entre autre, implémenter une nouvelle pratique ou une nouvelle technologie.

- Etape 2 : Pour la seconde étape du programme GMTP, le bénéficiaire aura et ce durant neuf mois à faire une rotation dans un autre département qui serait idéalement en rapport direct avec son département d'origine. Cette étape lui permettra de connaître les différents métiers de l'organisation.

-Etape 3 : Pour la troisième et dernière étape du programme GMTP, le participant à mener durant 6 mois un projet d'envergure qui doit impérativement avoir un impact direct sur le business de l'entreprise et ce dans son département d'origine.

Durant toute la période du programme qui s'étale sur deux années, le participant sera considéré comme un employé à part entière de l'entreprise, il percevra un salaire conforme aux pratiques salariales de DDA et une fois le programme accompli, le participant sera installé dans un poste relevant de son département d'origine qui correspondra à ses attentes, ambitions et tendances, tout en respectant les pratiques de DDA en termes d'emplois.

1.2 Critères de sélection

Pour pouvoir prétendre à participer à ce programme, il est nécessaire de répondre à un certain nombre de critères qui sont :

- Formation universitaire adéquate : Pour postuler à ce programme, il est obligatoire d'avoir au préalable une formation universitaire qui doit correspondre aux besoins en employés exprimés par les différents départements de DDA.
- Maîtrise de la langue anglaise : Il est nécessaire d'avoir un bon niveau d'anglais pour pouvoir postuler au programme parce que le bénéficiaire aura à interagir avec des employés du groupe Danone monde.

1.3 Le processus de sélection

Le processus de sélection au GMTP se compose de différentes étapes. Il s'organise comme suit :

- L'annonce : DDA va publier des annonces sur différentes plateformes (Réseaux sociaux, Réseaux professionnels, Site de recrutement, site internet de l'entreprise) et parfois avoir recours à des cabinets de recrutement externes pour pouvoir se constituer un vivier de candidats susceptible de participer au programme et ce durant une période prédéfinie.
- La sélection préliminaire : DDA va commencer à étudier les différents profils disponibles. Une liste de profils 'qui sortent du lot' sera alors sélectionnée. Ils seront ensuite contactés via appel téléphonique et une première impression sera enregistrée. Cet appel servira à évaluer la capacité d'élocution du potentiel bénéficiaire. Quelques questions

d'ordre personnel et général concernant certaines connaissances requises, les attentes et les motivations du candidat, seront aussi posées. Ceux qui auront le OK des responsables du programme passeront à l'étape suivante.

- Les tests d'aptitudes : En premier lieu, les candidats présélectionnés seront invités à se rapprocher de l'entreprise et ce pour passer une batterie de tests qui permettront de s'assurer de leurs compétences. Le premier test sera d'ordre psychotechnique et aura pour but de s'assurer que le candidat a les facultés mentales et physiques nécessaires à sa participation au programme ensuite un test de langue sera passé et là, DDA s'assurera que le candidat maîtrise l'anglais correctement.
- L'entretien RH : Le candidat va devoir passer un entretien d'embauche classique avec les membres de l'équipe RH qui confirmeront ou non son aptitude à faire partie de l'équipe DDA et ce selon différents critères comme convenu avec les responsables métiers.
- L'assessment center : les candidats sont appelés à participer à des 'assessment center', il s'agit d'une sorte de mise en situation réelle pour le candidat qui sera encadré et évalué par différents responsables de fonctions au sein de DDA. Le candidat sera appelé à trouver des solutions à des problèmes réels que l'entreprise a rencontré durant son exercice. Il sera jugé sur plusieurs critères reflétant sa capacité d'analyse, d'adaptation, d'innovation etc...
- L'entretien avec le directeur de la structure : la dernière étape du processus de sélection du GMTP est l'entretien avec le directeur de la structure concordante. Le candidat devra montrer ses compétences et sa motivation pour faire partie du programme en général et de la structure en particulier. Ce sera au directeur de la structure de valider ou pas la participation du candidat au programme.

1.4 Apport du Global Management Trainee Program

Le GMTP est un programme très important et enrichissant. Il apporte beaucoup d'avantages tant pour l'entreprise que pour le bénéficiaire. Nous citerons parmi ces avantages :

- Pour l'entreprise :

Renforcer l'organisation en jeunes talents, capables d'apporter de l'innovation, de la compétence et des idées nouvelles.

Permettre à l'organisation de préparer un plan de succession composé de ces talents.

Améliorer la marque employeur de l'entreprise en apportant une image « proche des jeunes et des étudiants ». L'entreprise démontrera ainsi qu'elle donne de l'importance à l'insertion des jeunes en entreprise.

Permettre à l'entreprise de combler ses manques en Ressources humaines et cela de la meilleure des façons en s'appropriant de futurs cadres polyvalents ayant une expérience globale des métiers de l'entreprise ce qui constitue un atout majeur dans le paysage des entreprises actuelles.

- Pour le bénéficiaire :

Transition en douceur du statut d'étudiant à celui d'employé.

Formation riche qui permet d'avoir le sens de la polyvalence et d'avoir une vision variée dans l'entreprise.

Perspectives de carrière très variées et intéressantes vu la composante du programme et l'ouverture du champ vers des postes d'encadrement.

Un début de carrière avec une expérience très riche en enseignements avec l'acquisition de la flexibilité, de la polyvalence et du sens de l'analyse.

2. Présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous allons présenter puis discuter les résultats obtenus en analysant les questionnaires renseignés.

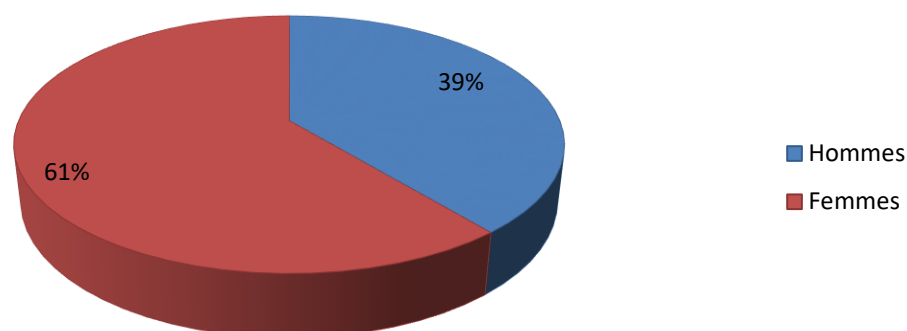
2.1 Une représentation diversifiée et riche.

Cette première rubrique, identifie les caractéristiques de notre échantillon, à savoir, les tranches d'âge, le sexe, la formation universitaire, l'établissement universitaire d'origine, etc.

Tableau N 6 : La répartition de la population selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	78	39%
Femme	122	61%

Source : élaboré par nous.

Figure 9: Répartition de la population selon le sexe

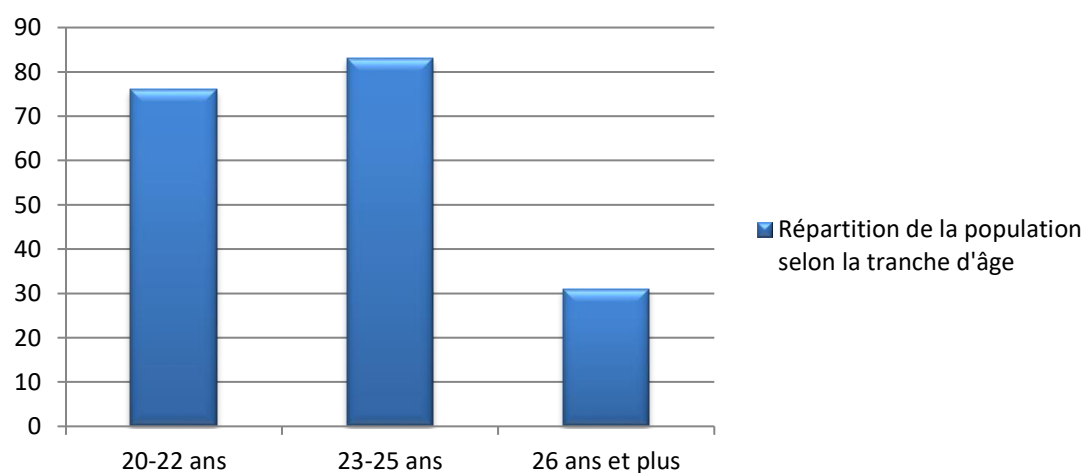
Source : élaboré par nous.

Il ressort de notre analyse qu'au sein de la population de recherche, la majorité (61%) des personnes interrogées sont de sexe féminin contre 39% d'hommes.

TABLEAU N 7 : Répartition de la population selon la tranche d'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
20-22 ans	76	38%
23-25 ans	93	46.5%
26 ans et plus	31	15.5%

Source : élaboré par nous.

Figure 10 : Répartition de la population selon la tranche d'âge

Source : élaboré par nous.

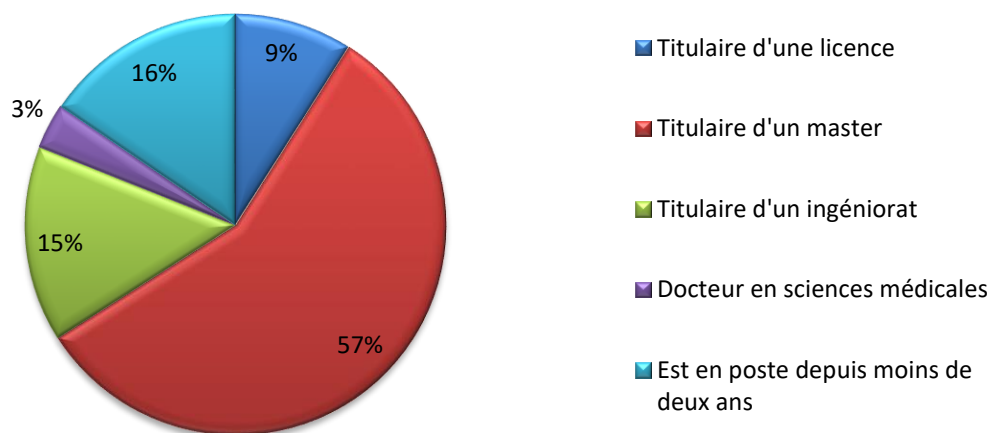
Au plan de la répartition des individus interrogés selon leurs tranches d'âges, il en ressort trois catégories, la première et qui représente 38% du total est celle des 20-22 ans, la seconde tranche d'âge qui regroupe le plus d'individus interrogés, représente 46.5% du total et couvre les personnes ayant entre 23 et 25 ans et représente. Pour finir, les plus de 26 ans représentent seulement 15.5% de l'ensemble de notre échantillon. La concentration des réponses au niveau des deux premières catégories est assez logique par ce que c'est à cet âge qu'un étudiant ayant eu un parcours classique est sensé obtenir sa licence puis son master (accès à l'école à l'âge de 5 ou 6 ans puis 15 à 18 ans d'études), sachant que notre population est exclusivement composée d'individus fraîchement diplômés.

Tableau N 8 : Répartition de la population selon leur niveau de scolarité/diplôme.

Situation	Fréquence	Pourcentage
Titulaire d'une licence	18	9%
Titulaire d'un Master	114	57%
Titulaire d'un ingénieur	30	14%
Docteur en sciences médicales/vétérinaires	7	3.5%
En poste depuis moins de deux ans	31	15.5%

Source : élaboré par nous.

Figure N 11 : Répartition de la population selon leur niveau de scolarité.



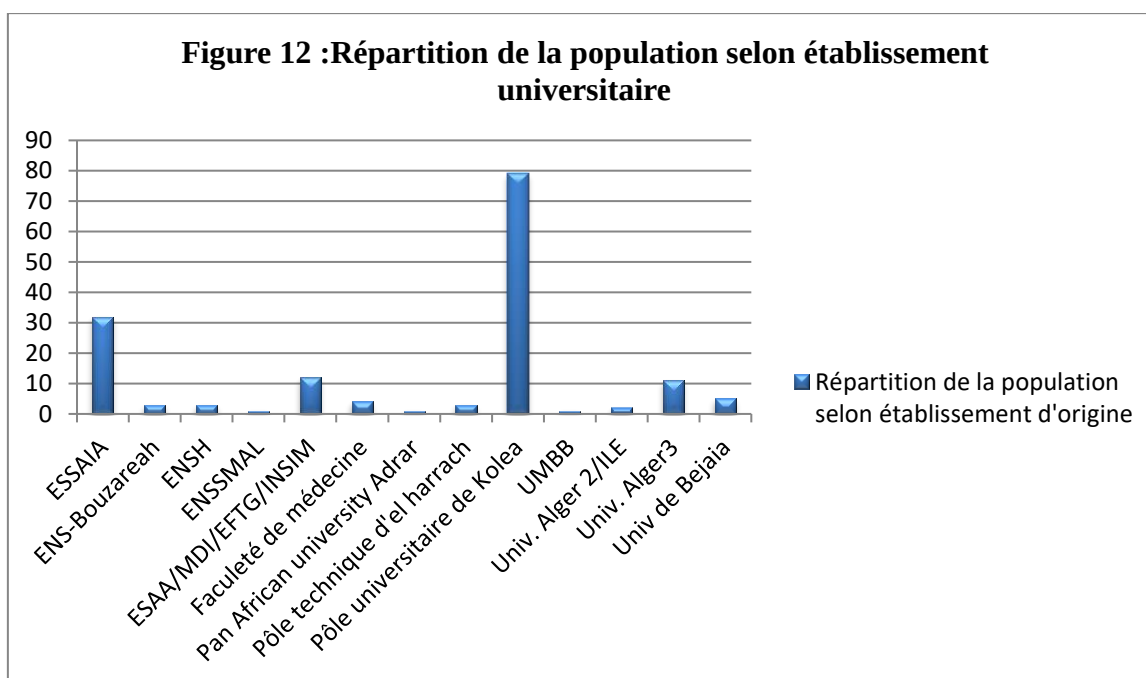
Source : élaboré par nous.

Notre analyse nous permet de constater que 57% des individus interrogés sont détenteurs d'un master, ce qui reflète la tendance générale de notre échantillon et qui traduit la politique de DDA qui cherche à recruter en priorité des étudiants ayant un diplôme de Master pour ce type de programmes (tendance interne de DDA correspondante aux positions managériales offertes suite au GMTP). Ensuite, 15.5% des personnes interrogés sont en poste depuis moins de deux ans, l'intérêt de cette frange de notre échantillon s'explique par leur connaissance du GMTP après avoir accéder au monde professionnel). Les personnes qui détiennent un ingénieur représentent 14.5% de la totalité de l'échantillon, ce résultat est justifié par la présence de nombreux étudiant ayant répondu à notre questionnaire venu d'écoles d'ingénieurs. Pour finir, les étudiants détenteurs d'une licence représentent seulement 9% des individus questionnés par ce qu'ils ont tendance, à ce stade, à être déconnecté du monde de l'entreprise et n'ont donc pas porté grand intérêt à notre recherche

Tableau N 9 : La répartition de la population selon l'établissement universitaire.

Etablissement universitaire	Fréquence	Pourcentage
Ecole Supérieure des Sciences alimentaires	32	16%
Ecole Normale Supérieure-Bouzareah	3	1.5%
Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique	3	1.5%
Ecole Nationale Supérieure des Sciences de la Mer	1	0.5%
Ecole supérieure algérienne des affaires /MDI/EFTG	12	6%
Faculté de médecine	4	2%
Pan AfricalUniversity Adrar	1	0.5%
Pôle technique d'el harrach	3	1.5%
Pôle universitaire de Kolea	79	39.5%
Université de Boumerdes	1	0.5%
Université Alger 2/ ILE	2	1%
Université Alger3/ FSESCSG	11	5.5%
Université De Bejaia	5	2.5%
Université Alger 1	6	3%
Université Blida 1	8	4%
Université Sciences et technologies Babezzouar.	25	12.5%
Université Tizi Ouzou	4	2%

Source : élaboré par nous.



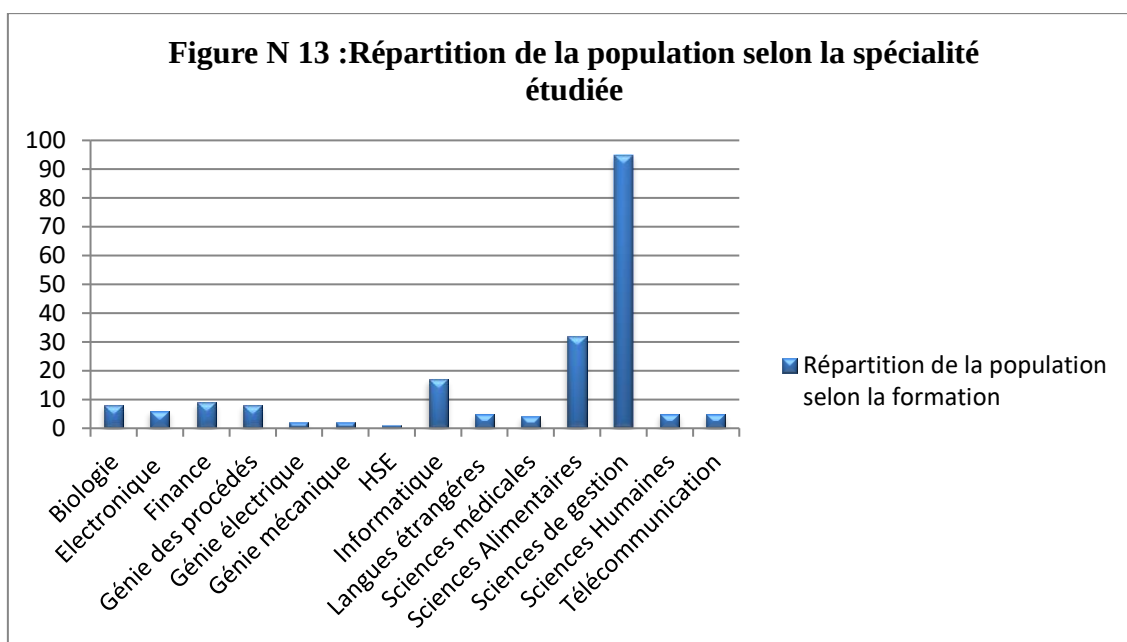
Source : élaboré par nous.

Suite à notre analyse nous remarquons que notre échantillon est très diversifié suivant son établissement d'origine, cela reflète notre souhait de récolter l'avis de personnes ayant un vécu et un apprentissage différent (Mix entre écoles et université, région rurale et citadine, différentes wilaya etc.). Le pôle universitaire de Kolea est le plus représenté de notre échantillon (39.5%) ce qui est expliqué par la forte proximité existante entre les entreprises et les étudiants du pôle (formations/événements/journées portes ouvertes) mais aussi le fait que nous soyons étudiant du pôle a encouragé ses étudiants à répondre au questionnaire. Ensuite nous remarquons une forte concentration au niveau de l'école nationale supérieure des sciences alimentaires par ce que l'entreprise où nous étions en stage est du domaine de l'agro-alimentaire ce qui a suscité un certain intérêt. En contre partie, nous avons noté une faible participation des étudiants de l'institut des langues étrangères de l'université de Bouzareah (peu de postes issus de ces spécialités disponibles dans les entreprises) ainsi que celle d'Adrar (faible concentration des entreprises d'envergure dans cette zone géographique et donc peu de visibilité sur celle-ci)

Tableau N 10 : Répartition de la population selon la spécialité étudiée.

Spécialité	Fréquence	Pourcentage
Biologie	8	4%
Electronique	6	3%
Finance	9	4.5%
Génie des procédés	8	4%
Génie électrique	2	1%
Génie mécanique	2	1%
HSE	1	0.5%
Informatique	17	8.5%
Langues étrangères	5	2.5%
Sciences médicales	4	2%
Sciences alimentaires	32	16%
Sciences de gestion	95	47.5%
Sciences humaines	5	2.5%
Télécommunication	5	2.5%

Source : élaboré par nous.



Source : élaboré par nous.

Il ressort de notre analyse une grande dispersion au sein des personnes composant l'échantillon en ce qui concerne la formation ainsi que l'établissement d'origine. Cet aspect de notre échantillon reflète le grand nombre de métiers existants dans les entreprises actuelles et dont DDA fait partie, ce qui nous donne un avantage certain en représentant correctement la plupart des métiers présents chez DDA. La spécialité sciences de gestion est la spécialité la plus représentée (47.5%), ce qui s'explique par le côté 'managérial' du GMTP, nous avons plus de facilité à attirer des étudiants du domaine des sciences de gestion pour répondre à notre questionnaire. 16% des personnes questionnés sont en sciences alimentaires, spécialité très importante pour une entreprise du domaine de l'agro-alimentaire comme DDA, leur forte présence s'explique par le fort engouement qu'ont les étudiants de cette spécialité pour un des leaders algériens du domaine. Par contre, seulement 0.5% des sondés sont en HSE ce qui est dû à la très faible présence de cette spécialité dans les universités algérienne et 2% des personnes interrogés sont en génie mécanique et génie électrique, ce qui reflète la déconnexion des étudiants des spécialités techniques du monde managérial.

A partir des données recueillies de cette première rubrique, nous sommes arrivés à faire quelques constats. Tout d'abord, la répartition de notre échantillon nous permet d'avoir l'avis des deux sexes sur notre sujet de recherche. Ensuite, la grande diversité présente en termes de spécialités et d'établissement d'origine nous permet d'avoir les avis de

personnes ayant eu des parcours très différents tout en couvrant la majorité des familles de métiers présents chez DDA. De plus, notre échantillon couvre toutes les tranches d'âges censés être fraîchement diplômées. L'addition de tous ces éléments nous permet d'aborder le reste des questions en sachant que notre échantillon contient assez de diversité pour qu'il puisse refléter correctement la position réelle des jeunes talents Algériens au sujet de notre travail de recherche.

2.2 Visibilité du GMTP et Perception des jeunes talents

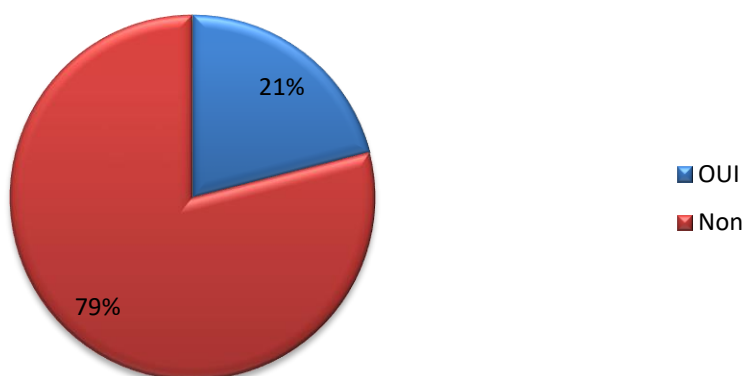
La rubrique suivante a pour but de connaître la visibilité du GMTP auprès des jeunes talents. Puis, après une brève présentation du programme, de savoir si le programme représente une alternative intéressante au recrutement classique.

Tableau N 11 : Connaissance du GMTP.

Connaissez-vous le GMTP ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	21%
Non	158	79%

Source : élaboré par nous.

Figure N 14: Connaissance du GMTP.



Source : élaboré par nous.

Nous remarquons grâce à notre analyse que la grande majorité des personnes questionnées (79%) ne connaissaient pas le GMTP, contre seulement 21% des sondés qui en avaient connaissance. Ce qui s'explique par la présence assez récente du GMTP en Algérie et surtout par le manque de communication entourant ce type de programmes (Diffusion sur

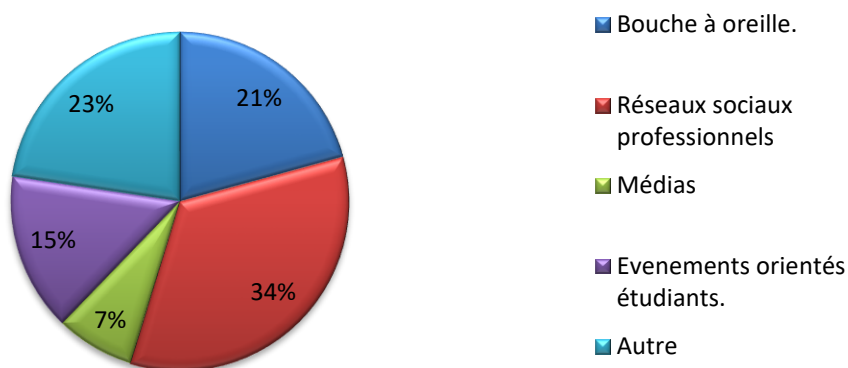
des canaux restreints). Comme évoqué dans la partie théorique, toute politique de marque employeur doit être accompagnée d'une campagne de communication efficace, ventant 'les avantages' qu'elle peut offrir aux potentiels futurs employés que l'entreprise cible. Dans le cas contraire, les efforts fournis dans ce sens deviendraient vains et sans résultats.

Tableau N 12 : Canaux de diffusion du programme.

Par quel canal avez-vous connu le GMTP	Fréquence	Pourcentage
Bouche à oreille	11	20.8%
Réseaux sociaux professionnels	18	34%
Médias	4	7.5%
Evénement orientés étudiants	8	15.1%

Source : élaboré par nous.

Figure N 15 :Canaux par lesquels les individus ont connu le GMTP



Source : élaboré par nous.

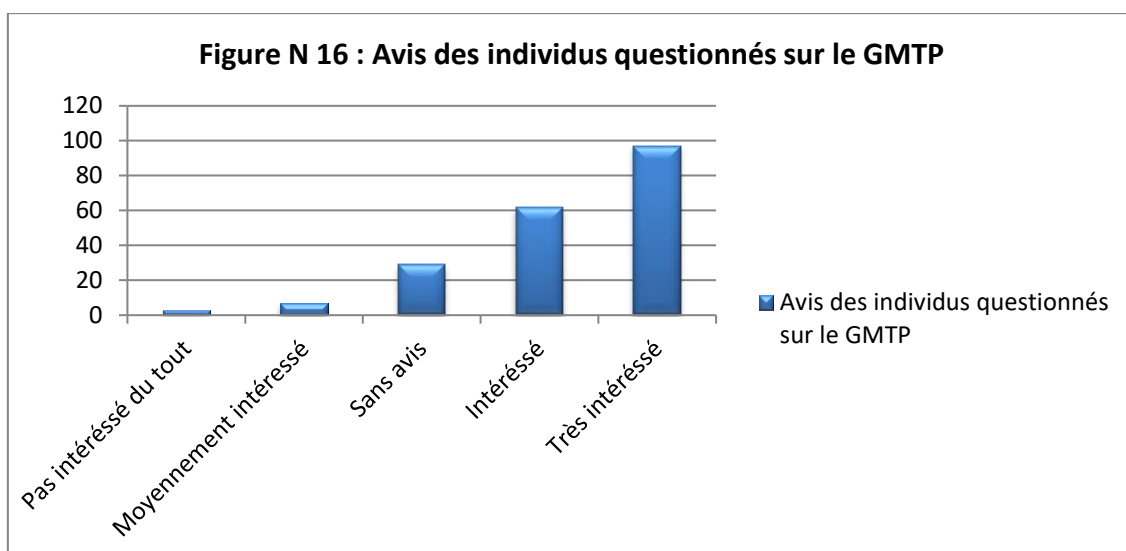
Nous remarquons que la plupart de ceux qui connaissaient déjà le GMTP l'ont découvert grâce aux réseaux sociaux professionnels tel que LinkedIn (34%) ce qui explique la faible connaissance du GMTP au sein de notre échantillon de personnes, les étudiants algériens sont très peu présents sur les réseaux sociaux professionnels. Le bouche à oreille est le second canal le plus utilisé pour faire connaître le GMTP, ceci explique encore plus pourquoi le programme est peu connu au sein des étudiants, ce canal est limité et ne

garantit pas du tout une communication efficace. Les événements orientés étudiants (salon de l'emploi, etc.) sont le troisième canal utilisé pour faire connaître le GMTP, ces événements liant entreprises et universités/écoles sont malheureusement très concentrés au niveau des écoles de commerce et de management et de certaines écoles d'ingénieurs ceci explique encore une fois la faible visibilité du programme au milieu des jeunes talents Algériens. Les médias classiques quant à eux, qui sont un canal de diffusion très large capable de toucher beaucoup de personnes ne représente que 7% du total. Ceci reflète les manquements en communication entourant le GMTP. La littérature moderne a déterminé les canaux de communication les plus efficaces pour toucher les jeunes talents, en effet il s'avère plus intéressant de communiquer avec eux à travers les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo..) et/ou les événements étudiants (salon de l'emploi, Business Game...).

Tableau N 13 : Intérêt vis-à-vis du programme.

Avis concernant le GMTP	Fréquence	Pourcentage
1 – Très intéressé	97	49%
2 – intéressé	62	31.3%
3 – Moyennement intéressé	7	3.5%
4 – pas intéressé du tout	3	1.5%
5 – Sans avis	29	14.6%

Source : élaboré par nous.



Source : élaboré par nous.

Grâce aux données récoltées et suite à la présentation du programme aux jeunes talents, nous avons remarqué que la moitié des personnes questionnées se considèrent « très intéressées » par le GMTP, ce qui en ajoutant les personnes « intéressé » par le programme représente 80.3% de l'ensemble des personnes questionnées. Sachant que le talent et par définition est attiré par les mesures qui lui sont spécifiques en entreprise (Martin et Houfaïdhlaoui, 2017), combiné à son besoin constant de se développer (Peretti, 2009). Cette majorité écrasante de personnes intéressées par le programme contraste énormément avec la majorité de personnes qui ne connaissant même pas le programme avant sa présentation. Ce constat flagrant nous confirme que la plus grande tare du GMTP est son manque de communication, cela nous prouve que les jeunes talents venant d'horizons très différents sont très intéressés par le GMTP. Par contre, seulement 5% des personnes questionnées ne se considèrent pas intéressé par le programme.

Cette deuxième rubrique fait ressortir deux principaux constats. Le premier est que le GMTP souffre d'une mauvaise communication, ce qui altère sérieusement sa visibilité auprès des jeunes talents Algériens. Des canaux de communication à « plus grande résonnance » sont privilégiés et nécessaires pour que le GMTP touche le plus de talents possibles, ceci garantie pour DDA de pouvoir toucher et donc attirer vers elle plus de « pépites » dans les différentes écoles et universités. Le second constat est que le GMTP, une fois connu, intéresse énormément les jeunes talents Algériens et correspond beaucoup aux ambitions de ces derniers en début de carrière. Il serait donc intéressant pour les entreprises Algériennes et/ou activant en Algérie d'investir dans ce genre de programmes.

2.3 Attentes des jeunes talents en début de carrière: comportements diversifiés

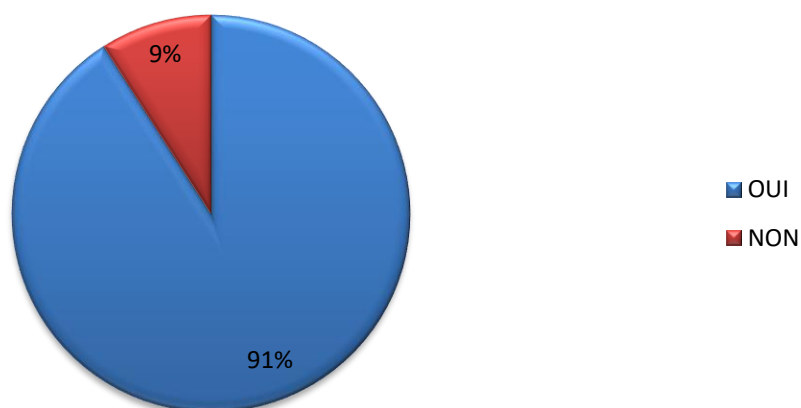
Cette troisième et dernière rubrique de notre questionnaire a pour but de connaître les attentes et aspirations des jeunes talents durant leur accession à la vie professionnelle, ce qui nous permet de comparer les résultats avec ce que propose le GMTP et les pratiques RH traditionnelles.

Tableau N 14: Intérêt pour une rotation en début de carrière.

	Fréquence	Pourcentage
OUI	181	91%
NON	18	9%

Source : élaboré par nous.

Figure N 17 : Intérêt pour une rotation en début de carrière.



Source : élaboré par nous.

Nous remarquons que l'écrasante majorité des individus questionnés (91%) seraient intéressés par une rotation au sein de l'organisation en début de carrière, seulement 9% des sondés ne le sont pas. Ceci nous démontre que le principe de rotation au sein de l'entreprise qui est une des composantes principales du GMTP est une des sources d'attrait les plus importantes des jeunes talents envers le programme, la diversification des expériences ainsi que l'apprentissage continu et la fuite de la monotonie sont des points importants pour les jeunes talents. La rotation proposée en début de carrière aux jeunes

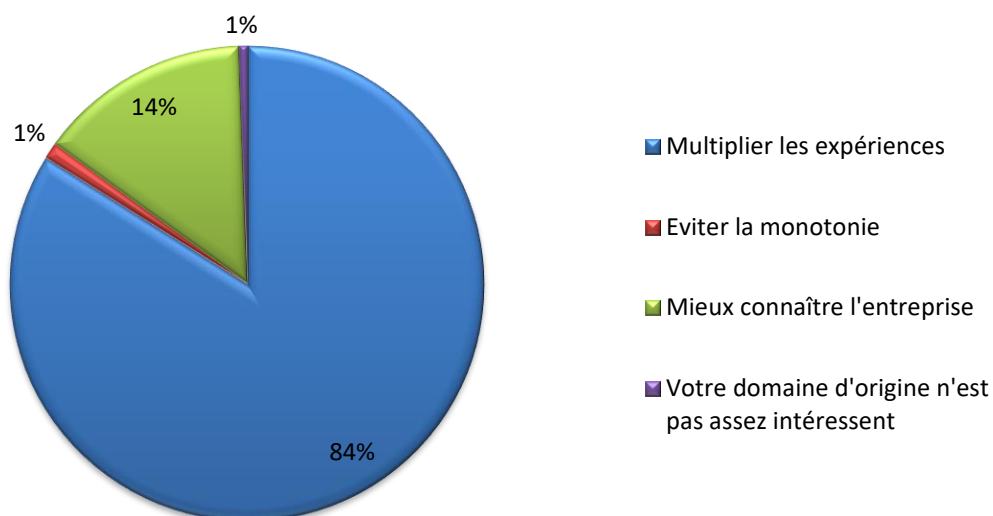
talent représente un outil, sous forme de processus qui a pour but de définir le profil exact du talent et lui fournir ensuite un traitement personnalisé (Martin, Houfaïdhallaoui, 2017).

Tableau N 15: Raisons pour lesquelles la rotation est attractive

Raison	Fréquence	Pourcentage
Multiplier les expériences (apprendre d'avantage)	151	83.88%
Eviter la monotonie	2	1.11%
Mieux connaître l'entreprise	26	14.44%
Vous ne trouvez pas votre spécialisation d'origine assez intéressante	1	0.55%

Source : élaboré par nous.

Figure N 18 : Raisons pour lesquelles la rotation est attractive



Source : élaboré par nous.

Nous remarquons que 84% des personnes questionnées, aimeraient suivre un programme de rotation dans leur organisation en début de carrière pour multiplier les expériences et apprendre d'avantage. Ceci valide la supposition faite plus haut, l'avantage présent dans la rotation pour les jeunes talents est celui de pouvoir vivre plusieurs expériences, pour pouvoir entre autre, se fixer sur la carrière désirée. Cette tendance à vouloir multiplier les

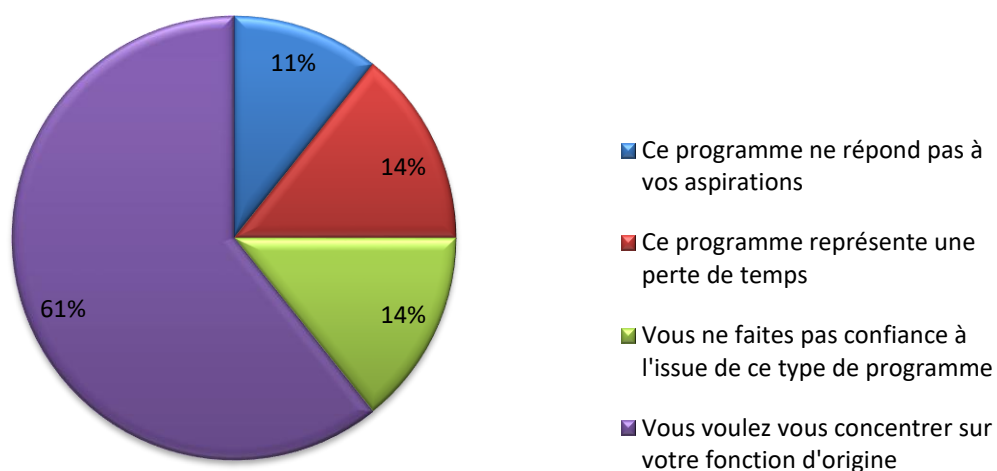
expériences est due au besoin continu des talents de se développer et de rester à la page (Martin et Houfaïdhallaoui, 2017). Ensuite 14% d'entre eux veulent le faire pour mieux connaître l'entreprise, ce point montre que les jeunes talents et pour se préparer à occuper des positions managériales, veulent connaître l'entreprise d'une meilleure manière dès le départ de leur carrière. Ces deux éléments qui ressortent montrent à quel point les jeunes talents veulent découvrir continuellement de nouvelles choses durant le début de leur carrière en entreprise, ils s'intéressent aussi à connaître les rouages de cette dernière. Ces deux éléments correspondent parfaitement à la philosophie du GMTP qui cherche à faire gagner rapidement de l'expérience aux jeunes talents et qu'ils apprennent à mieux connaître l'entreprise pour qu'ils puissent occuper rapidement des postes d'encadrement. Les jeunes talents ne voulant pas vivre de monotonie durant leur début de carrière ainsi que ceux qui ne sont pas satisfaits de leur domaine d'origine sont très faibles (2%).

Tableau N 16 : Raisons pour lesquelles la rotation n'est pas attractive

Raison	Fréquence	Pourcentage
Ce programme ne répond pas à vos aspirations	3	11%
Ce programme représente une perte de temps	4	14%
Vous ne faites pas confiance à l'issue de ce type de programme	4	14%
Vous voulez vous concentrer sur des fonctions liées à votre formation d'origine	17	61%

Source : élaboré par nous.

Figure N 19 :Raisons pour lesquelles la rotation n'est pas attractive



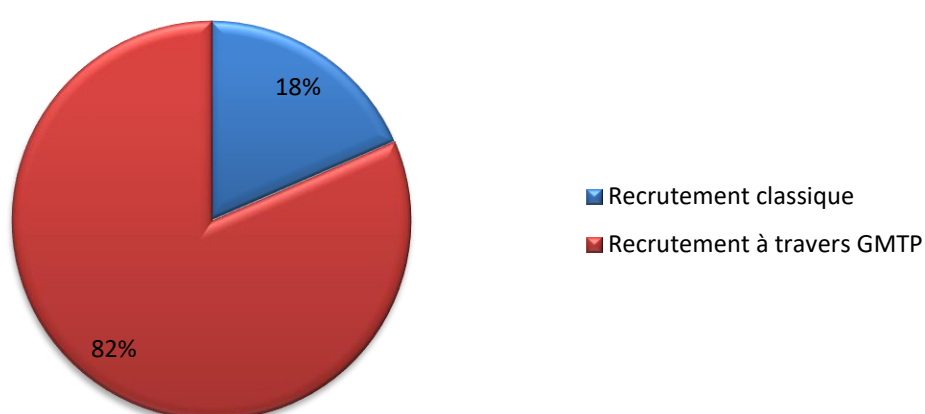
Source : élaboré par nous.

Il ressort de notre analyse que les personnes questionnées ne voulant pas faire partie d'un programme de rotation sont une majorité à ne pas être intéressé par le principe même de rotation de poste (61%) par ce qu'ils veulent rejoindre un poste et suivre une progression linéaire dans la hiérarchie et se concentrer sur leur seule fonction, nous pouvons y ajouter les 14% de jeunes talents considérant le GMTP comme une perte de temps. 11% des personnes questionnées n'aspirent pas à participer à ce genre de programme par ce qu'il ne répond pas à leurs aspirations, leur vision de leur début de carrière est différente. 25% de l'échantillon ne font pas confiance à ce type de programmes, ce qui correspond encore une fois au manque de communication entourant le GMTP et ses semblables, ce manque de communication en plus de rater de potentiels talents cause un manque de confiance auprès d'une frange de jeunes talents, il serait ainsi préférable de communiquer aussi sur les résultats du programme. Un programme comme le GMTP est une relation contractuelle, qui ne laisse pas place au doute, et où le chemin du participant est tracé, il ne laisse donc pas de place au manque de confiance, ceci doit être prouvé et communiqué aux jeunes talents.

Tableau N 17 : Intérêt des jeunes talents au moment du recrutement.

	Fréquence	Pourcentage
Un recrutement classique, une progression linéaire.	32	18.5%
Un recrutement à travers le programme GMTP	141	81.5%

Source : élaboré par nous.

Figure N 20 :Intérêt des jeunes talents au moment du recrutement

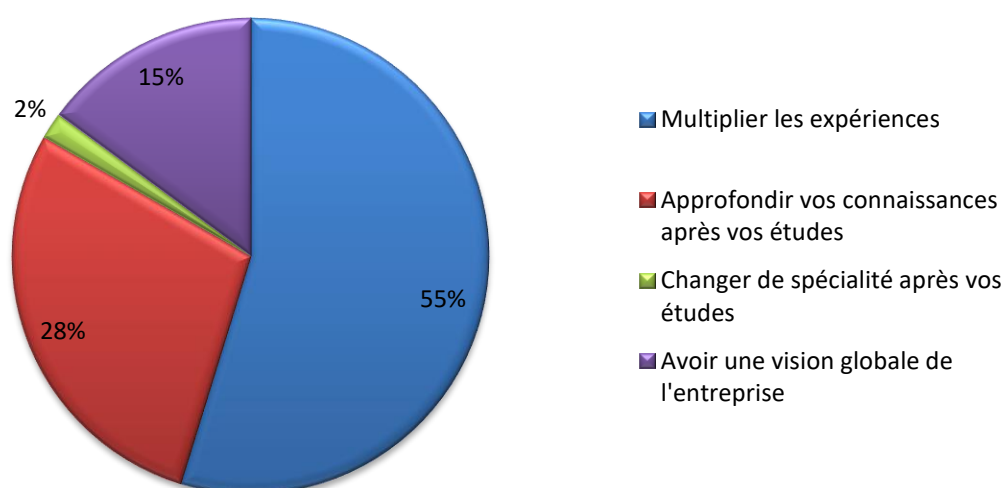
Source : élaboré par nous.

Nous remarquons grâce au graphe précédent, une tendance majoritaire (82%) pour un recrutement à travers un programme de type GMTP, contre seulement 18% des questionnés qui ne seraient pas intéressés. Ceci démontre qu'aux yeux des jeunes talents, que le GMTP représente une alternative intéressante et même plus souhaitée qu'un recrutement classique, ceci démontre l'attente qu'ont les talents de la génération actuelle pour leurs débuts de carrière. Il est d'ailleurs nécessaire pour toute politique de management des talents de se doter d'une cellule de veille lui permettant d'être constamment à jour et alignée avec les attentes des jeunes talents.

Tableau N 18 : Raisons qui rendent le GMTP attractif

Raison	Fréquence	Pourcentage
Avoir une vision globale de l'entreprise	25	14.9%
Changer de spécialité après vos études	3	1.8%
Approfondir vos connaissances après vos études	48	28.6%
Multiplier les expériences	92	54.8%

Source : élaboré par nous.

Figure N 21 :Raisons qui rendent le GMTP attractif

Source : élaboré par nous.

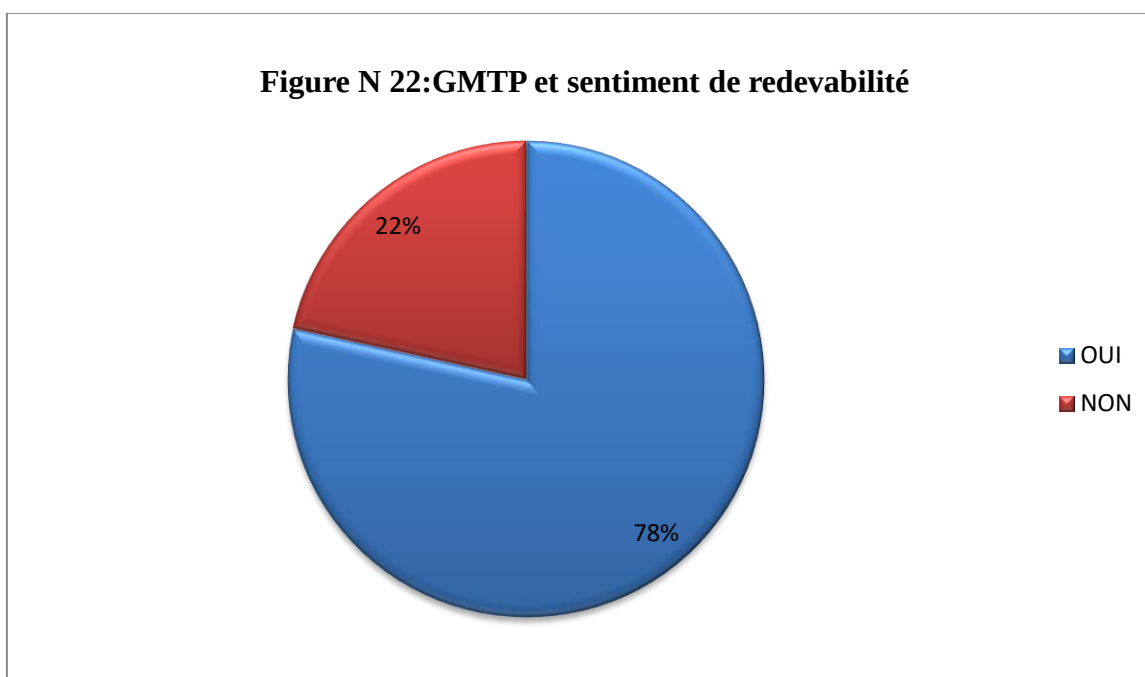
Nous constatons que la majorité des personnes questionnées (55%), veulent participer au GMTP pour multiplier les expériences, 28% d'entre eux veulent approfondir leurs connaissances après leurs études. Les deux données précédentes répondent en partie au questionnement concernant l'indentification des talents, de surcroît en début de carrière. L'approche inclusive (Pfeffer, 2001) soutient que tout individu ayant un certain niveau intellectuel, une fois bien informé et correctement formé peut se transformer en talent. L'important ici ne devient plus de choisir la meilleure personne, mais de savoir comment

l'intégrer et la maintenir correctement formée pendant longtemps. 15% d'entre eux ont envie d'avoir une vision globale de l'entreprise. Ces résultats démontrent encore une fois que les attentes des jeunes talents concordent parfaitement avec les objectifs du GMTP et donc que le GMTP a les atouts nécessaires pour non seulement attirer les jeunes talents vers l'entreprise, mais aussi de représenter une alternative sérieuse au recrutement classique. Les résultats obtenus démontrent aussi que le principe de rotation est la composante la plus importante du GMTP aux yeux des jeunes talents.

Tableau N 19 : GMTP et sentiment de redevabilité.

Sentiment envers l'entreprise qui mène le GMTP	Fréquence	Pourcentage
Oui	131	78,4%
Non	36	21.6%

Source : élaboré par nous.



Source : élaboré par nous.

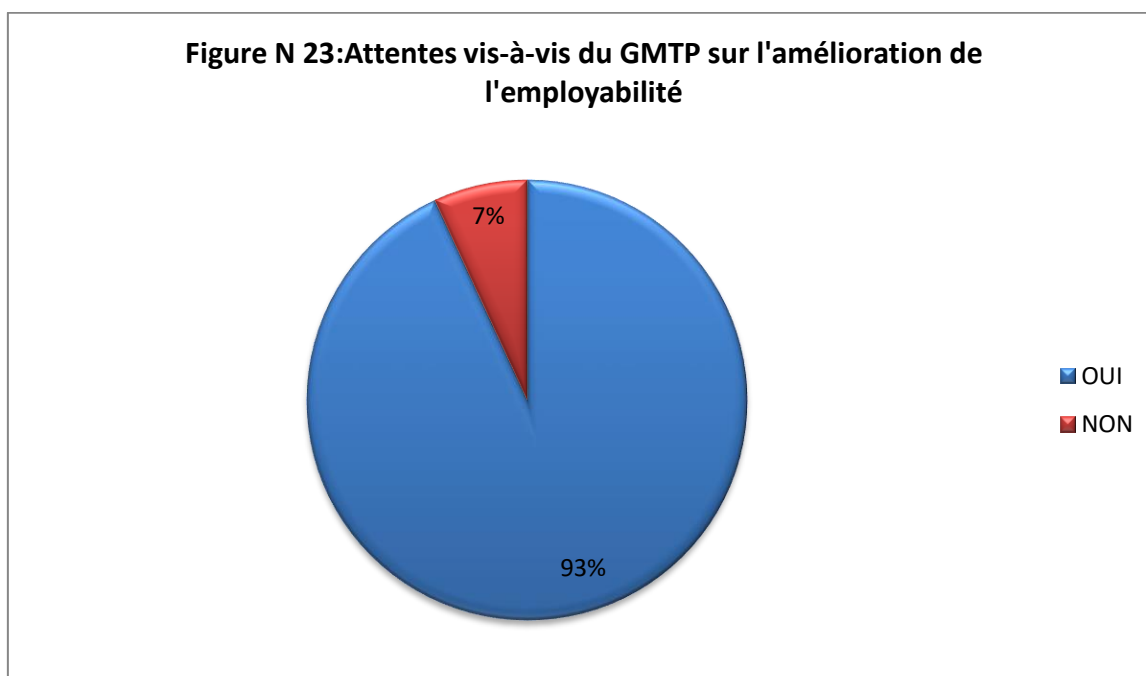
Suite aux résultats de notre analyse, nous remarquons que 78% des individus questionnés, seraient plus enclin à rester longtemps dans une organisation qui leur offrirait la possibilité de participer au GMTP, ce qui s'explique par le fait que le GMTP répond aux attentes des

jeunes talents, ils seront épanouis au sein de leur organisation. Contrairement aux tendances actuelles qui font que les jeunes cadres changent souvent d'entreprise, nous remarquons clairement que grâce au GMTP, les entreprises auront plus de facilité à garder leurs jeunes cadres. Ces résultats correspondent avec les avantages d'une politique d'*Employer Branding* efficace comme dit dans la partie théorique de notre mémoire. En effet, le GMTP représente une excellente opportunité pour l'entreprise de garder ses talents et de baisser son taux de *Turnover* par ce qu'une entreprise qui correspond à ses employés les poussent à y rester. Pour le jeune talent, cela lui permet de se stabiliser et de créer une carrière forte au sein d'une même organisation.

Tableau N 20: Attentes vis-à-vis du GMTP sur l'amélioration de l'employabilité.

	Fréquence	Pourcentage
OUI	162	93.1%
NON	12	6.9%

Source : élaboré par nous.



Source : élaboré par nous.

Nous remarquons que l'écrasante majorité des individus questionnés (93%) pensent que le GMTP leur permettrait d'être plus attractifs sur le marché du travail. Ce qui est expliqué

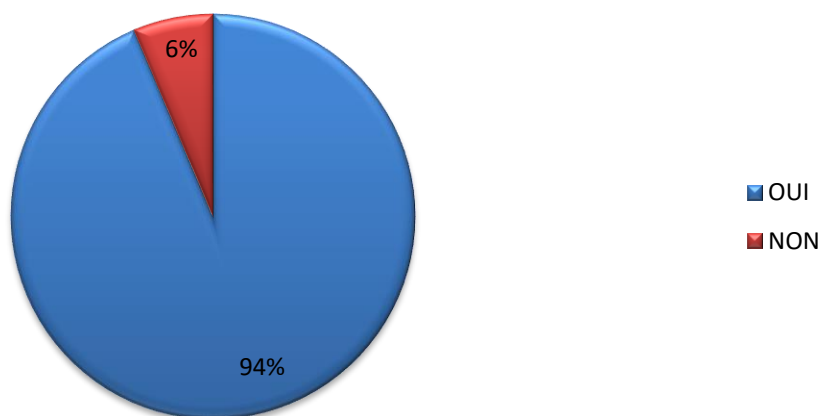
par l'expérience acquise rapidement et efficacement grâce au GMTP qui représente un atout de taille au sein du marché du travail. Ainsi, nous pouvons dire que les doutes exprimés plus haut concernant l'issue du programme sont diminués, en effet, les jeunes talents auront plus de latitude à être recruté dans une autre entreprise en ayant comme bagage, un programme de cette envergure. Les résultats obtenus corroborent avec la perception que la littérature a d'un talent bien encadré. En effet, une politique de management des talents efficace (dans notre cas à travers le GMTP) permet à l'employé de gagner en compétences ce qui le rend automatiquement plus désirable sur le marché du travail.

Tableau N 21 : Rapport entre le gain de compétences et le GMTP

Le GMTP vous rendra-t-il plus compétent ?	Fréquence	Pourcentage
OUI	162	93.6%
NON	11	6.4%

Source : élaboré par nous.

Figure N 24: Rapport entre le gain de compétences et le GMTP



Source : élaboré par nous.

Suite à notre analyse, nous avons constaté que 94% des jeunes talents questionnés pensent qu'ils gagneront en compétences en comparaison avec un recrutement classique grâce au programme GMTP et ceci est l'essence même d'une politique dédiée aux talents. Par ailleurs, ceci correspond avec l'idée qui dit que le talent est inné et qu'il doit seulement

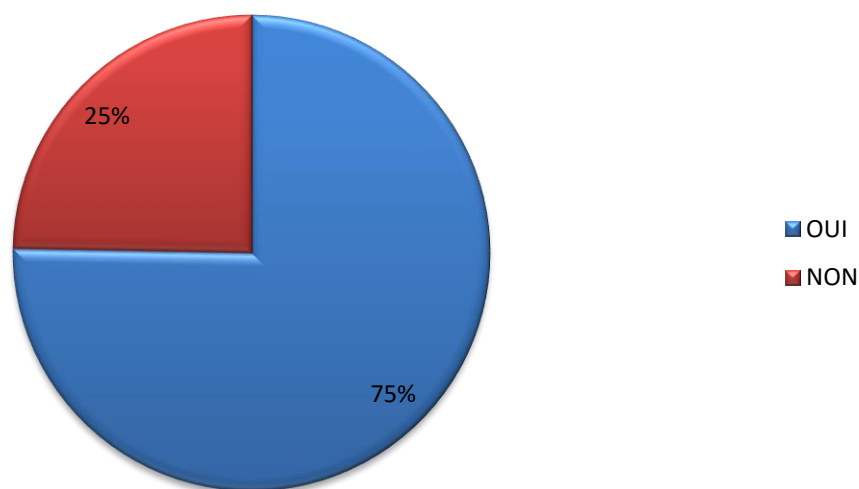
être développé (Nijs et Al, 2014), nous voyons ici que les talents ont attendent un gain en compétences grâce au GMTP. Seulement 6% qui pensent que ça ne changera rien. Ces réponses expliquent l'idée des jeunes talents quant à l'amélioration de leur employabilité grâce au GMTP et valide la supposition faite. Les personnes questionnées ont établies un lien entre rotation, gain de compétences et amélioration de l'employabilité, tout cela grâce au GMTP

Tableau 22 : Evolution dans la hiérarchie et GMTP

	Fréquence	Pourcentage
OUI	128	75.3%
NON	42	24.7% ²

Source : élaboré par nous.

Figure N 25: Evolution dans la hiérarchie et GMTP



Source : élaboré par nous.

Il ressort de notre analyse que les trois quarts des sondés pensent que le GMTP leur permettra d'évoluer plus rapidement dans la hiérarchie de l'entreprise. Ce qui représente à la fois un des avantages ouvertement proposés par le GMTP ainsi que ce qu'attend l'entreprise de la part des participants au programme. Nous voyons que cela représente un des avantages importants attendu par les participants au programme, ceci leur garantira une carrière plus intéressante et ayant rapidement de fortes responsabilités (et ce qui s'en suit

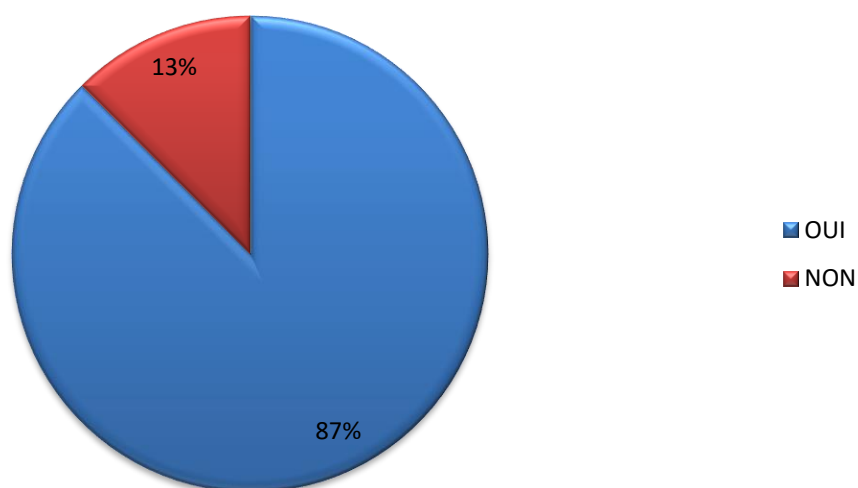
comme avantages), les promotions plus rapides sont logiques quand on considère que les compétences seront plus importantes que lors d'un recrutement classique. Dans la littérature, le talent est défini comme ayant un sens inné du leadership (Argyris, Shaun, 2001) d'où ce résultat montrant que les jeunes talents questionnés attendent du GMTP qu'il leur permette d'avancer plus rapidement dans la hiérarchie.

Tableau N 23 : Renommée de l'entreprise et GMTP

	Fréquence	Pourcentage
OUI	147	87.5%
NON	21	12.5%

Source : élaboré par nous.

Figure N 26 : Renommée de l'entreprise et GMTP



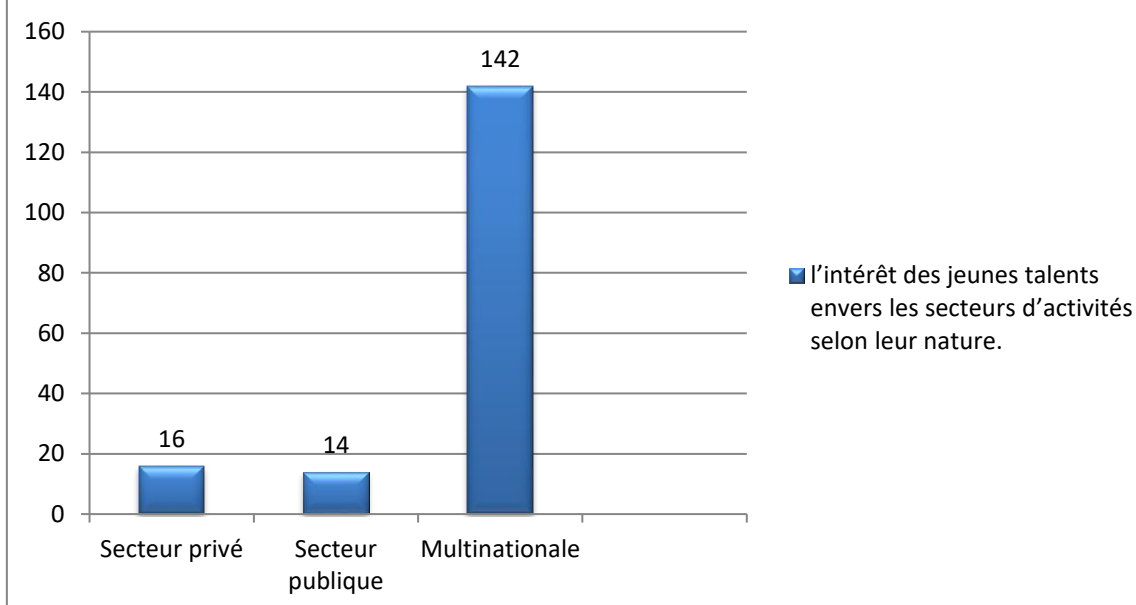
Source : élaboré par nous.

Nous remarquons que la renommée de l'entreprise qui organise le GMTP encourage grandement les jeunes talents à la rejoindre (87% des individus questionnés) contre seulement 13% qui considèrent que cet aspect n'est pas important. Cette tendance est tout à fait logique, au vu du principe même de la marque employeur, une entreprise ayant une marque employeur forte a beaucoup plus d'aisance à attirer vers elle des talents ce point ajouté à l'intérêt que représente le GMTP ainsi que le problème de confiance supposément amoindri par la renommée de l'entreprise justifie les réponses à la question.

Tableau N 24 : Intérêt selon secteur d'activité

Secteur	Fréquence	Pourcentage
Secteur Privé	16	9.3%
Secteur Publique	14	8.1%
Secteur Privé/Multinationale.	142	82.6%

Source : élaboré par nous.

Figure N 27: Intérêt selon secteur d'activité

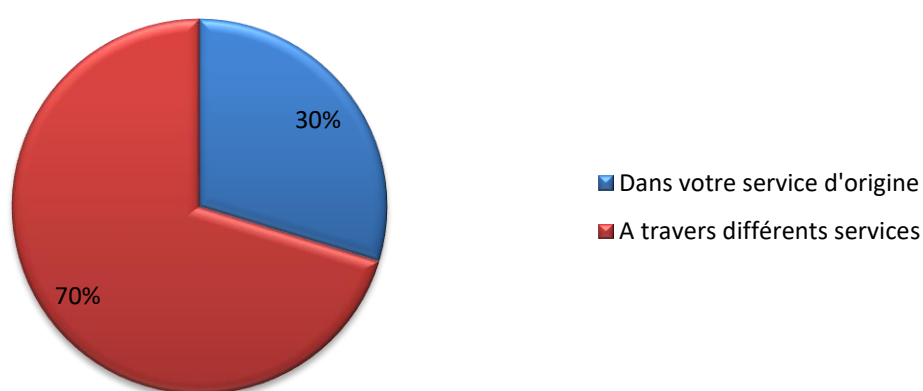
Source : élaboré par nous.

Après l'analyse des résultats, nous notons les tendances actuelles auprès des jeunes talents qui privilégient en grande majorité les multinationales (82.6%), ensuite le secteur privé (9.3%), ils ne sont que 8.1% à vouloir participer au GMTP dans une entreprise du secteur publique. Nous pensons que ces résultats reflètent l'état d'esprit du jeune algérien, nonobstant du fait de participer ou pas à ce programme. Cela démontre aussi que les entreprises du secteur privé et publique ont un manque à gagner énorme en termes de jeunes talents, leurs politiques de gestion de carrière ainsi que leur politique de marque employeur doivent être revues pour combler cette énorme déficit d'attrait.

Tableau N 25 : Attentes concernant la progression de carrière.

Progression	Fréquence	Pourcentage
Dans votre service d'origine	52	29.7%
A travers différents services.	123	70.3%

Source : élaboré par nous.

Figure N 28 : Attentes concernant la progression de carrière

Source : élaboré par nous.

Après l'analyse des données, nous remarquons que 70% des individus questionnés veulent suivre une progression de carrière au sein de différents services/départements de l'entreprise contre seulement 30% qui aimeraient progresser dans leur seul service d'origine, ce qui traduit assez bien la tendance vers la quelle tendent les jeunes talents actuellement, les entreprises devraient donc repenser leur Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour essayer d'inclure dans la carrière de leurs cadres une forme de rotation qui lui permettra de découvrir les rouages de l'entreprise et d'apprendre de manière continue.

Cette troisième rubrique nous renseigne sur les attentes des jeunes talents au moment de leur insertion au monde professionnel, nous remarquons que le principe de rotation de postes intéresse beaucoup les personnes questionnées, ce qui démontre son importance à leurs yeux. Ce principe étant directement corrélé au GMTP, nous comprenons que c'est la composante la plus séduisante de ce dernier pour les jeunes talents. Ensuite, nous notons

que les autres points intéressants dans le GMTP aux yeux des jeunes talents sont le gain en compétences (en comparaison avec un recrutement classique) qui se répercute automatiquement sur un gain en employabilité sur le marché de travail. Grâce au GMTP, le jeune talent se considère plus compétent et donc plus valeureux aux yeux des entreprises. Pour finir, nous notons clairement que la tendance au milieu des jeunes talents va vers la rotation « à long terme » au sein de l'entreprise, cette doléance devrait être prise en compte dans les plans de gestion de carrière, ce qui serait très efficace face au phénomène du turnover tout en assurant un personnel formé de manière à être capable de se suppléer dans des postes transversaux.

Conclusion Générale

Notre mémoire de fin d'études avait pour principal objectif de connaître les perceptions et les attentes des jeunes talents vis-à-vis du Global Management Trainee Program initié par Danone Djurdjura Algérie. Ce programme a pour but de faire accéder des jeunes talents (Des étudiants fraîchement diplômés ou ayant moins de deux ans d'expérience professionnelle) à un cycle de formation leur permettant de faire une rotation au sein de plusieurs services de l'entreprise durant leur début de carrière. Ce qui leur permettra d'acquérir rapidement de l'expérience tout en apprenant à connaître l'entreprise dans tous ses rouages. L'entreprise quant à elle s'assure un personnel qualifié capable de mener à bien la mission qui lui est assignée mais aussi, grâce au jeune âge des jeunes talents, elle s'assure une relève de ses cadres à travers un plan de succession composé de ces jeunes talents.

Pour recueillir les perceptions et les attentes de ces jeunes talents concernant le programme, nous avons diffusé un questionnaire auprès d'un échantillon constitué de 200 personnes composé de jeunes talents venant de différents horizons et appartenant à des spécialités universitaires différentes. A travers ce questionnaire, nous avons pour but de savoir si le GMTP était connu auprès des jeunes talents et comment était leur perception vis-à-vis de ce programme. Ensuite, nous les avons questionnés au sujet de leurs attentes pour leur accession au monde professionnel et nous avons fait la parallèle avec ce qu'offre le GMTP comme avantages pour savoir si ce programme pouvait être intéressant pour eux. A travers les résultats obtenus, nous avons conclu que le GMTP représentait aux yeux des jeunes talents une alternative intéressante au recrutement classique pour leur début de carrière. En effet, la rotation qu'offre le GMTP à ses participants à travers différents services de l'entreprise représente un atout de taille à leurs yeux, eux qui ont l'intention d'approfondir leurs connaissances après leurs études. Ils veulent aussi éviter la monotonie en multipliant les expériences et enfin ils veulent avoir une vision globale de l'entreprise. Cela nous donne une idée sur les attentes qu'ont les jeunes talents pour leur début de carrière.

Par ailleurs, les jeunes talents questionnés pensent majoritairement que leur participation au GMTP favorisera un gain en compétences en comparaison avec un recrutement classique sachant que c'est l'un des objectifs du programme celui d'avoir un personnel qualifié représentant un avantage compétitif pour l'entreprise. La majorité des personnes questionnées considèrent qu'elles se sentiraient redevables envers l'entreprise qui leur permet d'y participer, ce qui représente un retour sur investissement certain pour l'entreprise qui, en gardant plus longtemps ses jeunes talents, serait capable d'amoindrir les coûts relatif au Turnover du personnel tout en assurant une succession qualitative de ses cadres. Ce dernier point représente une des attentes des jeunes talents envers le programme. En effet, ils considèrent que leur participation au GMTP leur permettra d'évoluer plus rapidement dans l'entreprise tout en améliorant leur valeur sur le marché du travail (amélioration de l'employabilité). Ces deux points représentent encore une fois un parallèle intéressant entre les attentes des jeunes talents vis-à-vis du programme et ce qui se fait réellement. Les différents aspects précédemment cités justifient l'intérêt énorme qu'ont les jeunes talents pour le GMTP. Ceci nous permet de confirmer notre hypothèse

disant que le GMTP représente une alternative intéressante par rapport au recrutement classique pour les jeunes talents.

Durant notre stage chez Danone Djurdjura Algérie et grâce aux résultats obtenus à travers notre questionnaire adressé aux jeunes talents, nous avons pu confirmer qu'une marque employeur forte permet aux entreprises d'attirer plus facilement des talents vers elle. Ainsi plus de 87% des personnes questionnées pensent que la renommée de l'entreprise joue un rôle important pour leur accession au GMTP. Ceci représente pour l'entreprise un avantage très important qui lui permet d'être attractive aux yeux des talents et donc de les recruter plus facilement. Par ailleurs, nous avons pu juger de l'importance de l'établissement d'une politique de management des talents pour la pérennité de l'entreprise ainsi que pour la disponibilité continue de ressources humaines qualifiées. En effet, la majorité des jeunes talents questionnés considèrent que l'établissement d'une politique dédiée à la gestion des talents (en l'occurrence le Global Management Trainee Program dans notre cas) leur fera ressentir de la redevabilité envers l'entreprise. Ceci représente un gain financier (économies sur le turnover, diminution du budget de recrutement non lié à l'expansion de l'activité, diminution des budgets de formation) et un gain qualitatif considérable (employés qualifiés bien formés et connaissant l'entreprise d'une façon globale). Nous voyons ici à quel point les retombées de l'établissement d'une politique de management des talents sont intéressantes pour l'entreprise. Les politiques de management des talents ainsi que d'*Employer Branding* rentrent dans la composition de la stratégie RH de l'entreprise. Ceci démontre, en partie (d'autres aspects peuvent être intégrés à la stratégie RH), qu'il est important pour les entreprises modernes d'associer une stratégie RH performante et moderne à leur stratégie générale.

En ce qui concerne les entreprises, notre travail démontre que les attentes des jeunes talents ont évolué et qu'ils ne sont plus attirés par les pratiques RH classiques. Il serait judicieux d'adapter leurs pratiques RH aux attentes que nous avons soulignées dans notre travail de recherche. Les recrutements pour des postes de cadres étant rares, il serait intéressant d'établir un plan de recrutement à court et moyen terme qui adopterait un programme tel que le GMTP comme outil d'insertion en entreprise.

Si les conditions sanitaires nous l'avaient permis, nous aurions aimé avoir l'avis des employés de DDA ainsi que d'autres entreprises ayant bénéficié de programmes équivalents pour connaître les résultats du programme: Auraient-elles vu de réels changements dans leurs carrières ? Quels seraient les points à améliorer ? L'absence de littérature parlant de programmes tels que le Global Management Trainee Program a constitué pour nous une difficulté pour nous situer sur le plan théorique. Mais nous avons pu le faire à travers les liens logiques existants entre ces différents concepts.

Pour conclure, une étude touchant les employés ayant bénéficié du GMTP aurait pu compléter notre travail. Il aurait été judicieux de calculer le retour sur investissement du GMTP pour DDA. Il serait aussi intéressant à notre sens d'établir une typologie du jeune talent Algérien ce qui nous permettrait de connaître l'avis et les attentes du jeune talent algérien type vis-à-vis de sa carrière allant du recrutement à la retraite. Ce travail nous

permettrait d'aider les entreprises à sortir des pratiques classiques en RH et de s'adapter aux exigences modernes des jeunes talents.

Bibliographie

Ouvrages :

- ❖ Argyris, C. et Schön, D.A. (2002/1996). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique. Paris : DeBoeck Université, 380 p
- ❖ BONIFACE, Pascal, (2019), *L'art de la guerre : de Sun Tzu à Xi Jinping*, Paris, édition Dunod.
- ❖ Boston Consulting Groupe, enquête sur les préoccupations majeures des entreprises pour la période 2015/2020 cité par Peretti, Jean Michel, (2018), *Gestion des Ressources humaines* 22ème Edition, Vuibert
- ❖ CHANDLER, Alfred, (1962), *Strategy and Structure*, Massachussets, MIT Press.
- ❖ DESREUMAUX, A (1998), *Théorie des organisations*, Paris, Ed. Management.
- ❖ GALAMBAUD, Bernard, (1983), *Des Hommes à gérer*, Paris, Entreprise moderne d'édition.
- ❖ GAVAND Alain, (2012), *le recrutement, enjeux, outils et meilleures pratiques*, Edition EYROLLES.
- ❖ GRANT, Robert, (2016), *Contemporary Strategy Analysis*, Georgetown, Edition John Wiley & Sons INC.
- ❖ KALIKA Michel et Al, (2002), *Les défis du management : 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent*, Ed Liaisons.
- ❖ KAPOOR, Bhushan, (2010), *Business intelligence and it's use for HR Management*, California, California State University Press.
- ❖ LUSSATO, B, (1992), *Introduction critique aux théories d'organisations*, Paris, Ed. Dunod.
- ❖ MABEY, Christopher, SALAMAN, Graemeet STOREY, John, (1998), *Human ressources Management sastrategic introduction*, édition Blackwell.
- ❖ MAGAKIAN, Jean-louis, et PAYAUD, Marielle Audrey, (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie*, Edition Bréal.
- ❖ MARTIN P. et HOUFAIDHLLAOUI M. (2017), *Management des talents*, ed Vuibert.
- ❖ MERCIER, Estelle et SCHMIDT, Géraldine, (2004) *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education France.

- ❖ PERETTI, Jean Mari, Gestion des Ressources humaines 22ème Edition, Définition de la mobilité, Management des talents, Comment identifier les talents, l'engagement des salariés, et la politique de l'emploi. Ed. Vuibert.
- ❖ PORTER, Michael, (1985), *L'avantage concurrentiel*, Edition Dunod.
- ❖ STAHL et al, (2012), *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, INSEAD Working Papers Collection.

Articles :

- ❖ BACKHAUS, Kristin, et TIKOO, Surinder, (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, New York, Career Development International, No 9, p 501-517
- ❖ AKTOUF, Omar, (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Montreal, Les presses de l'université du Québec, 213 pp.
- ❖ BUCKINGHAM, Marcus, (2001), *The 21st Century Human Resources Function, It's talent, Stupid !*, Vol 23, N 4/2001, p 17-23.
- ❖ BAYAD Mohamed, ARCAND M et ALLANI G, (2004), *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles*, Revue internationale des relations de travail, Vol 2, N 1, p 74-93.
- ❖ Collins, Christopher & Stevens, Cynthia. (2003). *The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants*. The Journal of applied psychology.
- ❖ CHARBONNIER-VOIRIN, LAGET et VIGNOLLE, *l'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation*, Revue de gestion des Ressources Humaines, Volume 93, N 7, p 3-17.
- ❖ D'armagnac, Sophie, KLARSFELD, Alain et Martignon, Claude, (2016), *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*, GRH 2016/03, N 20, p 9 à 41.
- ❖ FOUCHER Roland et GOSSELIN Alain, (2004) « *Mettre en place une gestion de la relève* », Gestion, 2004/3 Vol, 29, p 38 à 48.
- ❖ GIRARD, FALLERY, RODHAIN, (2011), *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH*. Congrès de l'AIM.

- ❖ NIJS, Sanne et Al, (2014), A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent, *Journal of word Business*, Vol 49 ; N 2, p 180-191.
- ❖ MANDOZA S, (2012), *La guerre des talents auras-t-elle lieu ?*, Revue du CERAP 23 éme ED, P 171/192.
- ❖ MARK.P et TOELKEN.K, (2009), *a worst case scenario of employer branding*, *Organization Development Journal*, Volume 27, N 12, p 21 à 29.
- ❖ MARTIN, BEAUMANT, DOIG et PATE, (2005)*Branding a new performance discourse for HR ?*,*European Management Journal*, Volume 23, N 01,p76-88.
- ❖ MARTINER, A.C, (1996), *L'évolution de la pensée stratégique*, La documentation française : Cahiers français.
- ❖ PFEFFER, Jeffrey, (2001), *Fighting the war for talent ishazardous to your organisation's health*, Vol 29, N 3/2001, p 248-259

Documents électroniques

- ❖ CLAUDE, G. (2020, 28 mai). Étude qualitative et quantitative : définitions et différences. Consulté 8 juin 2020, à l'adresse <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative>

Annexes

**Annexe A –
Le questionnaire**

Perceptions et attentes des jeunes talents vis-à-vis du Global Management Trainee Program

Ce questionnaire a pour but de recueillir les informations nécessaires à la réalisation d'un mémoire de Master II en Management des Ressources Humaines. Notre mémoire s'intéresse à la question des perceptions et attentes des jeunes talents (les fraîchement diplômés et employés ayant moins de deux années d'expérience) vis à vis des programmes d'insertion professionnelle, tels que le Global Management Trainee Program (GMTP) appliqué par la société Danone Djurdjura ALGERIA.

I- Rubrique 01 : Données personnelles.

1- Êtes-vous ?

Un homme ☐

Une femme ☐

2- Quel âge avez-vous ?

20-22 ans ☐

23-25 ans ☐

26 ans et plus ☐

3- Quel est votre situation actuelle ?

Je suis détenteur d'une licence. ☐

Je suis détenteur d'un master. ☐

Je suis détenteur d'un ingéniorat. ☐

Je suis détenteur d'un doctorat en sciences médicale. ☐

Je suis en poste depuis moins de deux ans. ☐

4- Quel est votre domaine d'études ?

Sciences de gestion ☐

Finance ☐

Informatique ☐

Sciences médicales. ☐

Biologie ☐

Sciences alimentaires. ☐

Autres (précisez)

5- Quel est votre établissement universitaire d'origine ?

Pôle universitaire de Kolea.

USTHB ☐

ESSAIA ☐

Université d'Alger 3 ☐

Pôle technique d'el harrach ☐

Autre (précisez) ☐

Rubrique 02 : Perceptions des jeunes talents envers le GMTP.

6- Avez-vous déjà entendu parler du Global Management Trainee Program ?

OUI ☐

NON ☐

7- Si oui, par quel canal ?

- Bouche à oreille ☐
- Réseaux sociaux professionnels. ☐
- Média traditionnels ☐
- Événements orientés étudiants ☐
- Autre ☐

Présentation du Global Management Trainee Program :

Le Global Management Trainee Program (GMTP) est un programme d'une durée de 24 mois qui cible les jeunes diplômés ou les employés ayant moins de deux ans d'expérience au sein de l'entreprise. Le candidat sélectionné passe 6 mois dans son département d'origine, puis 9 mois dans les différents départements de l'entreprise. Pour finir, il aura à mener un projet orienté business pour l'entreprise.

8- Qu'en pensez-vous ?

Pas intéressant ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Très intéressant.

1 2 3 4 5

Rubrique 3 : Attentes des jeunes talents vis-à-vis du GMTP.

9- Seriez-vous intéressé, au début de votre carrière, par une rotation au sein de l'entreprise en dehors de votre département d'origine ?

Oui ☐

Non ☐

10- Si oui, pourquoi ?

- Multiplier les expériences ☐
- Eviter la monotonie ☐
- Votre domaine d'origine n'est pas assez intéressant ☐
- Mieux connaître l'entreprise ☐
- Autre ☐

11- Si non, pourquoi ?

- Vous voulez vous concentrer sur votre fonction ☐
- Ce programme ne répond pas à vos aspirations ☐
- Vous ne faites pas confiance à l'issue de ce type de programme ☐
- Ce programme représente pour vous une perte de temps ☐

12- Qu'est ce qui vous motive le plus pour choisir une entreprise pour votre premier emploi ?

- L'opportunité de progression de carrière ☐
- Le climat social de l'entreprise ☐
- L'opportunité d'apprentissage que l'entreprise vous offre ☐
- La réputation de l'entreprise ☐
- Une rémunération intéressante. ☐

13- Pour une même entreprise, seriez vous plus intéressé par ?

Un recrutement classique et une progression linéaire ☐

Un recrutement à travers le GMTP ☐

14- Pourquoi voudriez-vous rejoindre le GMTP ?

Avoir une vision globale de l'entreprise ☐

Changer de spécialité après vos études ☐

Approfondir vos connaissances après vos études ☐

Multiplier les expériences ☐

15- Votre participation au GMTP vous encouragera-t-elle à rester plus longtemps dans l'entreprise (sentiment de redevabilité) ?

Oui ☐

Non ☐

16- Pensez-vous que le GMTP va améliorer votre employabilité sur le marché du travail ?

Oui ☐

Non ☐

17- Pensez-vous que le GMTP va améliorer vos compétences par rapport à un recrutement classique ?

Oui ☐

Non ☐

18- Pensez-vous que le programme GMTP vous permettra d'évoluer dans la hiérarchie plus rapidement ?

Oui ☐

Non ☐

19- Est-ce que la renommée de l'entreprise qui mène le programme vous encouragera à le rejoindre ?

Oui ☐

Non ☐

20- Seriez-vous plus intéressé par le GMTP dans une entreprise :

Du secteur privé ☐

Du secteur public ☐

Une multinationale ☐

21- Préférez-vous que votre progression de carrière soit :

Dans votre service d'origine ☐

A travers différents services de l'entreprise. ☐