

## Chine, Inde, Brésil... Un marché du travail émerge



**Recrutement : Du bon usage  
des réseaux sociaux**

**Des pistes pour trouver un job d'été**

# édito

## Basculement

L'optimisme n'est guère à la mode. La véritable reprise économique, en France, se fait toujours attendre. Le panel des entreprises interrogées chaque année par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) sur leurs prévisions de recrutement a livré pour 2010 le pire pronostic concernant les jeunes diplômés depuis sa création : de 21 000 à 23 000 embauches sont prévues, soit autant que lors de la récession de 1993. A ceci près qu'à l'époque 68 000 titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur s'étaient présentés sur le marché du travail. Ils seront 120 000 en 2010...

Il est pourtant inutile de se couvrir la tête de cendres ou d'hiberner. Car, pendant ce temps, le monde change. Les universités, qui ont longtemps considéré que l'insertion professionnelle de leurs diplômés n'était pas leur affaire, s'attellent véritablement à la préparation de leurs étudiants à la vie active par de multiples initiatives. Surtout, la crise ouvre de nouveaux horizons aux détenteurs d'une qualification de haut niveau... et d'un goût certain pour l'exotisme. Alors que la croissance stagne dans les pays riches, elle se poursuit en effet dans ces pays que l'on appelle émergents. La Chine, l'Inde, le Brésil, mais aussi derrière eux une foule de nations jeunes, dynamiques, avides de développement et de consommation, comme la Turquie, l'Égypte, le Maroc, l'Indonésie, le Mexique, ont généré des entreprises géantes dans tous les secteurs d'activité possibles. Pendant que les firmes occidentales se contractent, gelant investissements et embauches, pour mieux affronter la crise, leurs concurrentes du Sud s'internationalisent. La Chine vient par

exemple de signer avec l'Égypte l'implantation à Ain Soukhna, au bord de la mer Rouge, d'une sixième zone franche économique qui accueillera des entreprises chinoises du textile, de l'automobile et de l'informatique : 180 usines, 40 000 emplois à la clé pour l'Égypte et, pour les entreprises chinoises, le bénéfice des tarifs préférentiels accordés par les États-Unis et l'Europe aux exportations... égyptiennes.

Mais les multinationales émergentes ne se contentent pas de cette approche indirecte des marchés occidentaux. Elles s'y implantent directement, soit sous leur propre nom, soit en faisant tomber dans leur escarcelle des marques connues, mais fragilisées par la crise. L'aciériste indien Mittal avait

lancé le mouvement en 2006 avec le rachat du franco-luxembourgeois Arcelor ; d'autres ont suivi : les indiens Tata Motors et Tata Steel ont racheté, pour le premier les anglais Jaguar et Land Rover et pour le second l'anglais Corus ; les Chinois Geely et BAIC respectivement les suédois Volvo et Saab, etc.

Au fil des ans, de plus en plus de jeunes ingénieurs et managers français seront recrutés par des entreprises dont les dirigeants se situent à Pékin, New Delhi ou Sao Paulo. Il va falloir se familiariser avec des noms, des cultures, des pratiques managériales nouvelles. Le monde bascule vers le Sud.

**Antoine Reverchon**



# Sommaire



## L'avenir passe par le Sud page 8

- ▶ La rude conquête du « Far East » page 10
- ▶ Entretien avec George Li, directeur du cabinet de recrutement chinois Bo Le page 12
- ▶ La chasse aux cadres supérieurs brésiliens page 13
- ▶ Les sociétés indiennes s'arrachent les diplômés page 16
- ▶ A l'étranger, les groupes français jouent la carte locale page 18

## Mes collègues sont-ils mes amis ? page 22

- ▶ Entretien avec Sylvie Sanchez-Forsans, psychologue du travail page 26

Payés pour ne pas travailler... chez le concurrent page 27

## L'entreprise, autrement page 30

- ▶ Wecena ou le mécénat de compétences page 32
- ▶ Le service civil boudé par les étudiants page 34

Les DRH accros au « serious game » page 36

## Universités : objectif emploi page 38

- ▶ Aix-Marseille, Bordeaux, Lille et Limoges, quatre BAIP dans le vent page 40
- ▶ Redorer le blason des thésards page 42
- ▶ Finance et dépendance page 44
- ▶ Entretien avec Alain Renaut, philosophe page 46
- ▶ La voie royale de l'apprentissage page 48

## Du bon usage des réseaux page 50

- ▶ Un puissant moteur pour les employeurs page 52
- ▶ Entretien avec Dominique Cardon, sociologue page 54

Les jeunes cadres, angle mort syndical page 56

Design et recherche main dans la main page 61

## Les jobs d'été n'échappent pas à la crise page 64

- ▶ Entretien avec Katherine Khodorowsky, directrice de la communication du CIDJ page 66



# 37 000

Le ministère de l'enseignement supérieur estime à 37 000 le nombre de personnels non titulaires, c'est-à-dire n'ayant pas le statut de fonctionnaire, dans le supérieur et la recherche, selon le rapport 2009 sur « L'état des lieux de l'emploi scientifique » ([www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)). De son

côté, une intersyndicale de 19 organisations du supérieur et de la recherche a estimé de « 45 000 à 50 000 », dans les 83 universités françaises et les organismes de recherche, le nombre de précaires dans l'enseignement supérieur et la recherche publics ([www.precarite-esr.org](http://www.precarite-esr.org)).

## La formation : un bénéfice employeurs-employés

Une étude intitulée GoToTraining, qui a porté sur 308 entreprises françaises et 1 000 salariés, publiée le 17 février par Citrix, indique que près de 90 % des salariés interrogés pensent que les opportunités de formation sont importantes pour leur carrière. 54,2 % affirment même qu'ils prendraient en compte cet avantage dans la recherche d'un nouvel emploi. Point de vue partagé par plus de 80 % des employeurs. Les bénéfices les plus visibles sont l'augmentation des compétences du personnel (39 %) et l'amélioration de leur moral et de leur loyauté (19,4 %).

## Brosse à reluire ou performance

Plus d'un salarié interrogé sur trois (35 %) pense que le favoritisme constitue l'élément principal sur lequel se base son entreprise pour récompenser les employés, le positionnant juste avant le critère même de performance (33 %), selon les résultats d'une enquête menée récemment par Monster auprès de 1 685 salariés français, du 23 novembre au 6 décembre 2009, sur le site de Monster France, leader mondial de la gestion de carrière et du recrutement en ligne.

## Des étudiants lillois font la grève des loyers

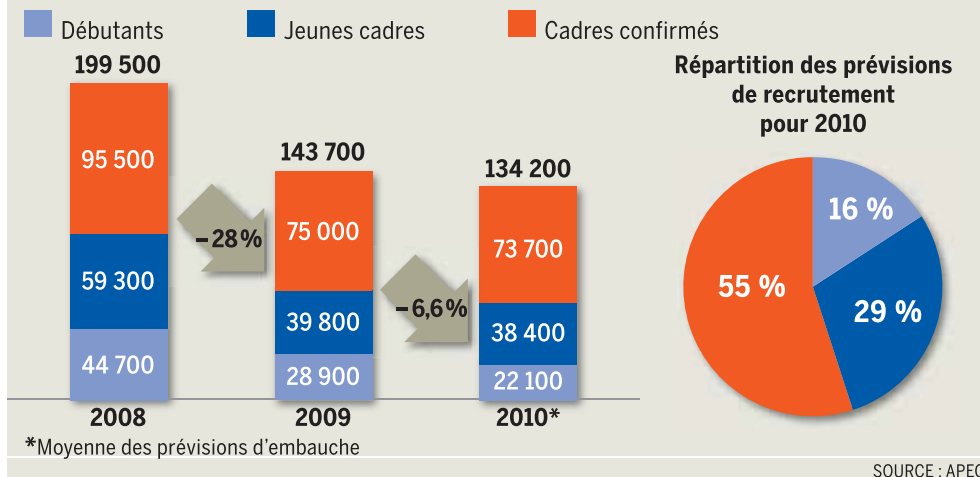
Pour protester contre l'insalubrité et la hausse du coût des logements universitaires, environ 300 étudiants occupant des chambres dans quatre résidences universitaires à Lille et Villeneuve-d'Ascq (Nord) ont décidé de ne pas verser leur loyer de février au Crous.

## Dyscalculie

En France, près de deux millions d'adultes, soit trois fois plus que d'enfants, éprouvent de profonds problèmes de calcul, selon une récente étude du professeur de psychologie de Nancy Jean-Paul Fischer, qui qualifie la dyscalculie de maladie du siècle. Elle se définit par deux critères: d'abord, avoir des difficultés dans le raisonnement numérique ; ensuite, être significativement meilleur en français, avoir des difficultés spécifiquement en maths. Sur un échantillon de plus de 10 000 personnes, âgées de 18 à 65 ans, 2,95 % réunissent les deux critères. « On leur demande par exemple la différence de température entre -5°C et 15°C: 20% répondent 10°C », note Jean-Paul Fischer.

## Les cadres débutants menacés

ÉVOLUTION DES RECRUTEMENTS



En 2010, 130 000 à 138 000 cadres devraient être recrutés, un chiffre en baisse compris entre 10 % et 4 % par rapport à 2009 (-28 % en 2009 par rapport à 2008). Les débutants (moins d'un an d'expérience) seront en première ligne : les recruteurs devraient baisser de -20 % à -27 % leurs embauches de jeunes diplômés au statut de cadre. En revanche, ils devraient favoriser les embauches de jeunes cadres (entre une et cinq années d'expérience) et de cadres confirmés (plus de cinq ans d'expérience). Plus de huit recrutements sur dix concerneraient des cadres ayant plus d'un an d'expérience, alors qu'à peine 16 % concerneraient les débutants.

## L'Inde et la Chine adeptes des nouvelles technologies

La jeune génération bouscule les pratiques technologiques des entreprises en Chine et en Inde. Une étude d'Accenture (qui s'appuie sur un sondage réalisé auprès de plus de 5 000 étudiants et jeunes actifs dans treize pays à travers le monde), révèle que les nouveaux embauchés et les étudiants issus de la « génération Y » - âgés de moins de 28 ans - recourent beaucoup plus aux technologies de l'information en Chine et en Inde

que dans le reste du monde. L'utilisation de ces nouvelles technologies par les jeunes Chinois au travail représente en moyenne près de 34 heures par semaine, contre à peine 11 heures dans le reste du monde. Côté loisirs, les jeunes Chinois consacrent en moyenne 14,8 heures par semaine aux jeux vidéo (contre 3,4 heures dans le reste du monde), 5,1 heures au shopping en ligne (contre 1 heure ailleurs), et 5,3 heures aux environnements virtuels (contre 0,4 heure dans les autres pays). Une forte proportion de répondants en France, en Bel-

gique, aux Pays-Bas et en Italie considèrent que la technologie exige trop de temps. Cette perception négative en Europe de l'Ouest peut s'expliquer par la difficulté d'accéder à des outils performants. Seuls 18 % à 21 % des jeunes interrogés dans ces pays estiment disposer des moyens technologiques dont ils ont besoin au travail. 72 % des répondants en Inde, 52 % aux Etats-Unis et 45 % en Chine déclarent que l'utilisation d'équipements dernier cri dans une entreprise représente un élément important pour le choix du lieu de travail.

**↑ 51 %**

Les femmes disposent désormais d'une meilleure formation que les hommes, selon une étude de l'Insee publiée le 23 février. « En 1984, seulement 19 %

des garçons et 20 % des filles entrés dans la vie active depuis moins de six ans possédaient un diplôme de l'enseignement supérieur. En 2008, 37 % des garçons et 51 % des filles sont diplômés de l'enseignement supérieur. »

**↓ 25 %**

Près d'un diplômé sur quatre au niveau bac+2 ou +3 ne tire pas de profit direct de ses études supérieures, selon une étude de l'Edhec. Le rendement économique des études

n'est pas croissant avec le nombre d'années. Les formations les plus valorisées, conduisant à la meilleure insertion professionnelle se situent à bac+2 (pour les filières les plus professionnelles) et bac+5 (pour les les plus prestigieuses).



Myr Muratet/Picturertank

Campus de l'université Robert Schumann, à Strasbourg

## Pari sportif à Strasbourg

Un accord a été conclu, le 14 janvier, entre l'université de Strasbourg, la direction régionale de la jeunesse et des sports, le Centre régional d'éducation populaire et de sport (Creps) et la faculté des sciences du sport, destiné à améliorer l'accueil et les conditions d'étude de ses étudiants sportifs de haut niveau.

Ses étudiants identifiés « athlètes de haut niveau » pourront ainsi bénéficier de mesures spécifiques concernant l'hébergement, l'aménagement des études, le soutien pédagogique et la valorisation universitaire des résultats sportifs. En contrepartie, ils devront notamment s'engager à porter les couleurs de l'uni-

versité lors des compétitions universitaires. A ce jour, 44 étudiants ont déposé un dossier de haut niveau. Deux d'entre eux préparent les Jeux Olympiques de Londres en 2012 (en tir et en aviron) et 60 % sont inscrits en filière Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps).

Par ailleurs, l'école de management de Strasbourg a annoncé le mois dernier qu'elle s'apprêtait à lancer en 2010 un nouveau MBA pour former des gestionnaires et dirigeants de clubs ou fédérations sportifs, un cursus qui s'adresse aussi aux sportifs de haut niveau désireux de se reconverter.

## Toujours plus de diplômés

Selon l'édition 2009 de « Regards sur l'éducation » publiée par l'OCDE, le nombre des diplômés de l'enseignement universitaire ou de l'enseignement supérieur a augmenté, en moyenne, dans les pays de l'OCDE de 4,5 % par an entre 1998 et 2006. En Irlande, en Pologne, au Portugal, en Espagne et en Turquie, cette hausse s'est élevée à 7 % par an ou plus. Ainsi, en 2007, un tiers des

individus âgés de 25 à 34 ans dans les pays de l'OCDE étaient titulaires d'un diplôme de niveau universitaire. Au Canada, au Japon et en Corée, ce rapport était d'un sur deux. Selon ce rapport, les jeunes qui mettent un terme à leur scolarité à l'âge minimum légal sans avoir trouvé un emploi ont plus de risques de connaître une longue période sans travail. Dans la plupart des pays, plus de la moitié des jeunes de 25 à 34 ans faiblement qualifiés et au chômage sont des chômeurs de longue durée ([www.oecd.org/edu/rse2009](http://www.oecd.org/edu/rse2009)).

## Les Français et les langues

A peine 34,4 % des étudiants français soumis au test d'anglais professionnel TOEIC dans une filière bac+2 ont le niveau demandé au bac, selon l'organisme certificateur ETS Global, concepteur des tests TOEIC et TOEFL, à l'occasion du Salon Expolangues organisé en février à Paris. « Ce n'est pas satisfaisant, car, dans ces conditions, il faut que les entreprises payent pour la mise à niveau de leurs collaborateurs », indique Alain Dumas, directeur France d'ETS Global.

## Etudiants à la question

130 000 étudiants sont invités à répondre à un questionnaire sur Internet jusqu'en juin sur les conditions de vie des étudiants, lancé par l'Observatoire national de la vie étudiante (OVE). Le questionnaire en ligne de l'enquête, accessible aux étudiants retenus dans l'échantillon (130 000), « abordera tous les aspects de la vie étudiante », souligne l'OVE.

## Evénements et Salons étudiants

**15 avril** : Salon du recrutement et de l'emploi informatique « Lesjeudis.com » à Paris, au CNIT - Paris - la Défense ([www.lesjeudis.com](http://www.lesjeudis.com)).

**4 mai** : 60° Carrefour des carrières commerciales, à Paris, Espace Champerret ([www.jobrencontres.fr](http://www.jobrencontres.fr)).

**11 mai** : Job Fair d'Assas, à Paris, au Palais Brongniart-Bourse de Paris. Rencontre avec les professionnels du droit, de la gestion, des sciences économiques et des médias, en partenariat avec *Le Monde* ([www.jobfair-assas-lemonde.fr](http://www.jobfair-assas-lemonde.fr)).

**8 juin** : Salon européen de l'ingénieur, au CNIT - Paris - la Défense.

**8 juin** : Salon des 10 000 emplois, à Paris, Espace Champerret ([www.jobrencontres.fr](http://www.jobrencontres.fr)).

**Juillet** : Salon de l'étudiant, Espace Champerret, Paris ([www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr)).

**8-9 septembre** : Salon de la rentrée, à Lille Grand Palais ([www.lavoixletudiant.fr](http://www.lavoixletudiant.fr)).

**13-15 septembre** : Conférence IMHE (International Management in Higher Education) « L'Enseignement supérieur dans un monde en profonde mutation. Faire plus avec moins ». Organisée dans le cadre du centre de conférences de l'OCDE, 2 rue André-Pascal, 75016 Paris ([www.oecd.org/edu/imhe/generalconference](http://www.oecd.org/edu/imhe/generalconference)).

# L'avenir passe par

Les économies émergentes ne semblent pas connaître la crise. Leurs firmes recrutent massivement et cherchent à s'offrir les services des diplômés occidentaux pour



# le Sud

recrutent  
tre plus compétitifs



Illustrations Jean-Michel Perrin

**I**l va falloir commencer à apprendre leurs noms. Ils s'imposeront vraisemblablement dans les dix ans à venir, via les annonces d'offres d'emploi des journaux et des sites Internet, lors des salons de recrutement et des « amphis-retapes » sur les campus. Geely, Huawei, Vale, Mahindra, Reliance, SAIC, Baosteel, Petrobras. Ce sont quelques-uns des prochains champions chinois, indiens et brésiliens de l'économie mondiale.

Tandis qu'en France la crise tarit les recrutements de jeunes diplômés – l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) prévoit que 2010 sera pour eux la « pire » jamais connue, avec 21 000 à 23 000 recrutements pour 120 000 diplômés se présentant sur le marché du travail –, quelques chiffres « exotiques » font rêver : Tata Consultancy Services, l'une des plus importantes sociétés de services informatiques indiennes, annonce 30 000 recrutements de cadres entre mars 2010 et mars 2011, ses concurrents Infosys et Wipro respectivement 24 000 et 7 500... Au Brésil, les entreprises du génie civil et de l'énergie craignent de ne pouvoir remplir les objectifs de construction d'infrastructures projetés, faute d'un nombre suffisant d'ingénieurs. En Chine, les grandes firmes commencent à recruter des cadres occidentaux pour forcer les portes des marchés extérieurs. Il ne faudrait cependant pas imaginer qu'un nouvel eldorado s'ouvre tout à coup aux ambitions des jeunes candidats. Car ces « multinationales » obéissent à leurs propres logiques, mariant des traditions locales et de véritables stratégies managériales inédites, qui offrent à la fois obstacles et opportunités aux cadres de formation et de culture occidentales.

Pour Joël Ruet, chercheur au Centre d'études de la Chine contemporaine, à Hongkong, président de l'Observatoire des émergents et chroniqueur au « Monde Economie », il existe ainsi de grandes différences entre les possibilités offertes par les entreprises chinoises et indiennes. Les grandes sociétés indiennes usent déjà de nombre d'outils de recrutement connus en Occident, comme les cabinets de chasseurs de tête, les annonces sur Internet, les partenariats avec les universités. Elles recherchent des diplômés double cursus, dotés d'une formation technique immédiatement suivie d'une formation au management, de préférence un MBA. Etant donné la pénurie de diplômés des meilleures universités indiennes, la concurrence entre recruteurs est exacerbée et le turn-over élevé : aussi, nombre d'entre eux offrent d'emblée aux jeunes recrues d'importantes responsabilités et des perspectives de carrière. Les entreprises indiennes préféreront le plus souvent un Indien revenant au pays après une

formation aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni à un occidental « de souche », sauf pour des fonctions extrêmement spécialisées ou certains postes de direction. En revanche, elles recruteront quasi exclusivement des cadres locaux pour leurs activités à l'étranger, afin de s'épargner les coûts d'expatriation.

Les firmes chinoises, poursuit Joël Ruet, fonctionnent différemment : elles préfèrent les profils techniques et dotés d'une première expérience, plutôt que des managers ou des débutants. Surtout, elles sont encore très peu ouvertes au recrutement d'occidentaux, sauf pour quelques rares postes de dirigeants très expérimentés, qui auront souvent pour rôle de former et coacher un équivalent chinois, afin de le préparer à affronter le grand large des marchés étrangers. Lorsqu'elles s'implantent soit dans une autre province, soit à l'étranger, les entreprises chinoises recrutent des cadres locaux. A l'étranger, cependant, une proportion plus ou moins importante de cadres sont directement expatriés depuis la Chine, en fonction du vivier disponible sur place.

Au Brésil, la situation faite aux occidentaux est encore différente, explique Frédéric Donier, patron français de Crescendo, une société de conseil installée à Sao Paulo. Tout d'abord, le cumul d'un diplôme local et d'un diplôme occidental est fortement valorisé. Même si le recours aux cabinets de chasseurs de tête, aux partenariats avec les universités et aux réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn, est de plus en plus fréquent, la principale porte d'entrée dans une grande firme brésilienne reste la recommandation par un salarié en place : celui-ci peut même être rémunéré à cet effet. La confiance est en effet le premier critère de recrutement pour des firmes dont l'actionariat et le management sont encore souvent familiaux. Pour les activités à l'étranger, les firmes brésiliennes privilégient le recrutement local, mais placent à leur tête soit des cadres expatriés, soit des managers très expérimentés, étrangers ou brésiliens, débauchés ailleurs.

Au final, pour un jeune diplômé français, rejoindre une multinationale d'un pays émergent paraît plus facile via une filiale ou une implantation européenne. Le rachat du sidérurgiste Arcelor par l'indien Mittal, en 2006, n'était qu'un avant-goût d'un mouvement qui s'amplifie. Dans les années qui ont suivi, les constructeurs automobiles chinois Geely et SAIC ont racheté respectivement Volvo en Suède et Land Rover au Royaume-Uni. Renault et l'indien Mahindra sont devenus partenaires. Les chinois Huawei et ZTE se sont implantés directement en France. Les occasions ne manqueront donc pas.

**Antoine Reverchon**

# La rude conquête du « Far East »

Les Occidentaux, encore rares dans les entreprises chinoises, sauf chez celles qui s'étendent à l'international, se heurtent à la maîtrise de la langue et des réseaux relationnels



Shanghai, correspondance

Frédéric Houdoyer, le crâne rasé, la veste ajustée et l'air rassurant du manager qui sait ce qu'il veut, s'est fait débaucher d'une PME française de logistique installée en Chine par le numéro un local du secteur, Sinotrans-CSC, qui emploie 100 000 personnes et dont cinq filiales sont cotées en Bourse. C'était il y a deux ans.

« J'étais le premier Occidental à les rejoindre, un cas d'autant plus exceptionnel qu'ils me recrutèrent en tant que "general manager", raconte ce cadre expérimenté, qui a commencé sa carrière il y a vingt ans dans la logistique. Depuis, nous sommes cinq étrangers. » Une goutte d'eau. Car si Pékin a annoncé dans le *Quotidien du Peuple* du 26 janvier que 500 000 étrangers travaillaient légalement en Chine, les visages blancs restent

rare parmi les cadres des sociétés chinoises. Pourtant, celles-ci cherchent de plus en plus à recruter ailleurs : elles représentent maintenant 23 % de la clientèle du cabinet de recrutement Bo Le, alors qu'il y a cinq ans, elles atteignaient à peine 2 %. A partir du moment où elles dépassent un milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel ou qu'elles s'installent sur des marchés internationaux, elles ont besoin de dirigeants, de directeurs financiers et d'équipes ressources humaines (RH) étoffées pour les aider à organiser leur croissance. Il faut dire que ces entreprises privilégient les cadres asiatiques, de Hongkong ou Singapour, ou encore les Chinois ayant étudié à l'étranger. Ceux-là maîtrisent mandarin et anglais et connaissent les marchés étrangers. Ils sont aussi plus facilement prêts à « s'exiler » dans des sièges sociaux souvent situés hors de Pékin ou de Shanghai. Ainsi, si le constructeur automobile Chery affirme que la nationalité de ses ingénieurs « importe peu », il n'a réussi à attirer que des Chinois ayant étudié à l'étranger à Wuhu, située à cinq heures de Shanghai en train. Enfin, les sociétés chinoises ont du mal à confier un pouvoir décisionnel à un « laowai » (« diable d'étranger »). Après un an chez Sinotrans-CSC, Frédéric Hou-

**Les sociétés chinoises ont du mal à confier un pouvoir décisionnel à un « laowai », un « diable d'étranger »**

doyer a demandé à ne plus être manager. « En tant qu'étranger, on n'a pas de pouvoir de décision. On peut proposer, mais pas plus, sinon on risque l'inaction ou le conflit. » Il est désormais consultant permanent en charge du développement dans cette société. « Paradoxalement, je crois que cela m'offre plus d'influence et de visibilité. » Les Occidentaux peuvent en revanche avoir leurs chances dans une société qui va se faire coter en Bourse et cherche à internationaliser son conseil d'administration pour rassurer les investisseurs. Le fabricant électronique Delixi a passé à cet effet des petites annonces. De même, pour certains postes pointus : « Peu importe la nationalité, c'est l'expertise qui compte », affirme-t-on chez ChinaJob, un cabinet de conseil basé à Shanghai qui organise des foires à l'emploi pour étrangers. En octobre 2009, une cinquantaine de sociétés ont ainsi recruté 600 emplois très techniques, en énergie et environnement notamment. C'est en raison de son expérience de manager de chantiers internationaux que Jean-Pierre Fouilleul a été embauché il y a sept ans par une branche de la China State Construction, la plus grande entreprise de construction de Chine. « Ils m'ont demandé de former de jeunes ingénieurs chinois qu'ils envoient à l'étranger, explique-t-il. Et je par-



ticipé aux discussions lorsque des clients étrangers nous contactent. »

Cet ingénieur, qui a fait toute sa carrière dans le bâtiment, a été débauché après avoir longtemps été observé par la China State Construction. « En Chine, le relationnel est primordial », explique-t-il. Les « *guanxi* » (relations) qui peuvent vous recommander sont essentielles, et même incontournables dans le cas des sociétés d'Etat (SOE) comme Sino-trans-CSC ou China State Construction. Les grandes entreprises privées, elles, s'en remettent plus facilement aux cabinets de recrutement. Tout ce qui démontre un attrait du candidat pour la Chine – une expérience passée, la maîtrise du mandarin, une épouse chinoise – est un plus.

Mais la principale opportunité pour un Occidental de travailler pour une firme chinoise est offerte par les multinationales chinoises qui s'implantent... en Occident. Car, contrairement aux Japo-

**« Les Français sont présents dans le management car ils ont une vision plus internationale que les cadres envoyés de Chine »**

nais qui, dans les années 1980 expatriaient tout leur management, les Chinois comme Alibaba.com ou Lenovo s'appuient fortement sur les locaux. La branche française de l'équipementier télécom Huawei, 320 salariés, compte 56 % de

**Un rêve souvent inaccessible aux jeunes diplômés**

Marc Violo, 25 ans, chef de produit chez Tencent (troisième plus important acteur de l'Internet après Google et Amazon en capitalisation boursière) est l'exception qui confirme la règle. Arrivé à Shanghai comme stagiaire de l'école de commerce lilloise, l'IESEG, il convainc Tencent de l'em-

baucher dix-huit mois plus tard pour créer une plate-forme destinée aux expatriés. Seul étranger parmi les 600 salariés de la branche shanghaienne, il dit avoir eu beaucoup de chance : « Un de mes amis cherchait en finance. Après deux petits boulots en huit mois, il n'a rien trouvé et va repartir. La maîtrise du chinois, à notre niveau, est essentielle. »

La plupart des jeunes diplômés qui rêvent du « Far East » se heurtent à une concurrence exacerbée avec les diplômés chinois... et la difficulté à obtenir un visa de travail.

« Les Français sont présents dans le management car ils ont une vision plus internationale que les cadres envoyés de Chine », note Christian Paquet, vice-président de Huawei France, lui-même embauché pour assister le patron de pays, envoyé de Shenzhen. « Notre patron de filiale est français, et le ratio est de 60 salariés français pour 40 Chinois, explique Karine Sudan, directrice des RH de ZTE France, concurrent de Huawei. Notre objectif est de parvenir à 80 % de Français : le siège sait qu'il est important de connaître ses clients, surtout dans un secteur aussi technique. Et donc d'embaucher des locaux qui ont déjà approché Orange, SFR ou Bouygues. » Cinquante embauches sont prévues pour 2010. « Je privilégie les recommandations qui remontent en interne, précise la DRH. Nous allons poster des offres dans les moteurs de recherche

d'emploi et sur le site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), puis éventuellement, nous passerons par des chasseurs de tête. » ZTE recrute aussi sur les campus, à Télécom-Paritech notamment.

C. N.

Carrie Nooten

**Pour en savoir plus:**

Un blog plein de conseils :

<http://chine-experience.over-blog.com/>

Site des foires à l'emploi pour étrangers :

<http://jobfair.chinajob.com/>

Moteurs de recherche d'emploi chinois :

<http://www.51job.com/>

<http://www.chinahr.com/index.htm>

George Li, directeur du cabinet de recrutement de cadres Bo Le

**« Les firmes chinoises ont du mal à faire confiance aux étrangers »**

Quels types de cadres les multinationales chinoises recherchent-elles ?

Pour les aider à gérer leur croissance, elles ont besoin de cadres dirigeants qui ont une connaissance pointue du marché, des finances, des fusions et acquisitions ; d'ailleurs, lors des entretiens de recrutement, on leur demande de dresser des « *business plans* » et d'exposer leurs vues sur l'avenir des entreprises. Quelle que soit leur nationalité, il faut que ces cadres aient une expérience dans une société étrangère. A des postes intermédiaires, il y a encore un grand manque de gens talentueux et expérimentés ; les opportunités sont nombreuses pour les Occidentaux déjà présents en Chine et qui ont des connaissances

précises : en parfumerie, en chimie du goût, dans la mode ou le marketing.

Y a-t-il une place pour des cadres dirigeants occidentaux dans les entreprises chinoises ?

Les sociétés locales ont des difficultés à embaucher un PDG occidental : elles savent qu'elles ont besoin de plus de professionnalisme, mais ont du mal à faire confiance, à laisser réellement prendre les commandes de l'entreprise. Généralement, elles embauchent un Occidental pour assister un PDG chinois. Elles privilégient les titulaires d'un MBA – car souvent les fondateurs de ces entreprises eux-mêmes en ont un. Quant aux entreprises d'Etat, où le contexte est très politique, elles

n'embauchent quasiment pas de Blancs, elles préféreront faire appel ponctuellement à des cabinets internationaux de conseil en stratégie.

Un cadre étranger peut-il imaginer faire carrière au sein d'une entreprise chinoise ?

Le passage d'un cadre étranger dans une société chinoise ne dépasse pas cinq ans pour un poste de dirigeant, et une dizaine d'années pour ceux qui occupent des postes plus techniques – et ceci, même pour les Asiatiques. Les entreprises chinoises ont tendance à remplacer, dès qu'elles le peuvent, les étrangers par des nationaux.

Propos recueillis par C. N.

# La chasse aux cadres supérieurs brésiliens

Ingénieurs et managers manquent pour accompagner l'expansion économique. Si le recours aux cabinets de recrutement et aux « amphis-retapes » va croissant, la cooptation reste la principale porte d'entrée.

Rio de Janeiro, correspondant

Assis à son bureau, Ricardo Guedes jouit d'une vue imprenable sur le Pain de Sucre, joyau naturel de Rio de Janeiro. Ce jeune économiste (32 ans) dirige l'une des cinq antennes brésiliennes du cabinet de recrutement Michael Page International.

Son cadre de travail, un immeuble haut de gamme, bénéficie du privilège d'être à la fois esthétique et stratégique. Il abrite, sur plusieurs étages, le siège de la holding que préside Eike Batista, l'homme d'affaires le plus riche du pays. Avoir ses clients pour voisins d'ascenseur est plutôt un atout pour un « chasseur de têtes ».

Rarement les professionnels du secteur auront autant mérité ce nom. Il s'agit bien d'une chasse, dans tous les domaines et à tous les échelons, du maçon au cadre supérieur. Porté par l'élan de sa forte croissance, le Brésil manque depuis plusieurs années d'une main-d'œuvre qualifiée.

En 2009, la crise avait détendu un peu le marché du travail. En 2010, l'offre d'emploi dépasse à nouveau, et de loin, la demande. Les entreprises recherchent désespérément des « *global managers* » en gestion, marketing ou ressources humaines, capables de se mesurer, dans l'arène mondiale, à leurs homologues occidentaux.

La pénurie d'ingénieurs est la plus sérieuse. Le pays en compte six pour mille citoyens économiquement actifs, contre vingt-cinq aux Etats-Unis ou au Japon. Il en forme 20 000 par an, alors qu'il a besoin du double. « *Beaucoup d'ingénieurs sont des migrants*, explique Ricardo Guedes. *Ils ont, dans le passé, déserté la profession pour laquelle ils avaient été formés, faute d'une demande suffisante ou intéressante, qui existe aujourd'hui.* » D'où de gros manques dans certains secteurs comme le pétrole ou la construction civile. Plus du quart des contrats conclus à Rio via Michael Page concernent des ingénieurs. Plus d'une recrue sur quatre rejoint le secteur pétrolier et gazier.



La demande va rester forte, à en juger par la longue liste d'investissements publics et privés programmés pour les prochaines années dans tous les domaines : infrastructures, pétrole en eau profonde, hydroélectricité, logement, assainissement, agro-négoce, environnement.

Sans oublier les besoins générés par les deux grands événements sportifs planétaires : la Coupe du monde de football organisée au Brésil en 2014 et les Jeux Olympiques de Rio en 2016. Selon les professionnels, seule la mise en place d'un plan national de formation des ingénieurs par le ministère de l'éducation permettra, à moyenne échéance, de surmonter ce handicap, l'un des freins à la croissance.

Les méthodes de recrutement varient au gré des besoins et des entreprises. Pour les cadres de haut niveau, le recours aux chasseurs de tête est quasiment la règle : « Dans 80 % à 90 % des cas, on fait appel à des gens comme nous », assure Ricardo Guedes. Les cabinets se spécialisent par « niches » (ingénierie, finances, droit fiscal, etc.).

Chaque fois qu'elles le peuvent, les entreprises, brésiliennes ou multinationales, préfèrent

embaucher des citoyens du pays. Pour plusieurs raisons : maîtrise de la langue, meilleure connaissance du milieu ambiant, limitation des coûts d'expatriation et difficulté d'obtenir certains visas de travail.

### Les sociétés familiales continuent de privilégier les éléments humains plutôt que les diplômes

Les grandes entreprises et les banques d'Etat, comme Petrobras ou la Banque nationale de développement économique et social (BNDES), recrutent par le biais des concours publics. « Ces épreuves sont très sérieuses. Elles sont un héritage de la rationalisation administrative introduite dès les années 1930-1950 », rappelle le professeur Bianor Cavalcanti, directeur international de la Fondation Getulio Vargas.

Au sommet de ces établissements publics ou parapublics, comme de certaines compagnies privées considérées comme « stratégiques », le choix des directeurs est, en partie, politique. Il tient compte des subtiles relations entre partis,

dans un pays fatalement gouverné par une coalition, mais aussi du respect des équilibres régionaux, dans cette immense fédération.

Les entreprises familiales, de loin les plus nombreuses, continuent de privilégier les éléments humains – confiance, liens familiaux ou amicaux – que le professeur Cavalcanti appelle le « facteur tropical », plutôt que les diplômes. Elles favorisent la cooptation, fruit de la solidité des réseaux. Certains dirigeants préfèrent rester « entre soi » pour décourager la curiosité du fisc. Tout est bon pour rechercher des candidats en période de pénurie : si Internet et les forums de recrutement prennent le pas sur les annonces de presse, les universités deviennent un vivier de plus en plus fréquenté pour l'« amphis-retape » : des DRH s'invitent par dizaines sur les campus lors de journées d'information. « Nous allons directement dans le grenier universitaire, raconte Luiz Eduardo Rubiao, patron de Chem-tech, société qui forme des ingénieurs pour de gros clients comme Petrobras ou Vale. Nos équipes identifient les profils professionnels recherchés, dans le cadre de partenariats noués avec les universités. » L'important, conclut-il, « c'est de conquérir le cœur des jeunes le plus tôt possible ».

Jean-Pierre Langellier

### Le boum des universités d'entreprise

Les entreprises investissent de plus en plus dans la formation interne. « C'est une vraie révolution culturelle », observe l'ancien ministre de l'économie, Antonio Delfim Netto.

C'est aussi une manière, pour les employeurs, de combler en partie et après-coup les carences d'un enseignement public – primaire et secondaire – jugé médiocre. 15 % des entreprises ont leur propre « université », autant ont l'intention d'en créer une avant trois ans. Le Brésil dépense 810 dollars par an pour la formation de chaque travailleur, soit, en chiffres absolus autant qu'en Europe et aux Etats-Unis. Ce qui demeure toutefois quinze fois inférieur, en proportion, au chiffre d'affaires : 0,18 % contre 2 à 3 %. Au Brésil, 52 % du budget de formation profitent aux cadres, contre 36 % en Europe. Le développement d'Internet a dopé la formation « on line ». 59 % des entreprises mélangent la formation « on line » et la formation traditionnelle.

J.-P.L.

## Recommandation avec obligation de résultats

La majorité des Brésiliens, cordiaux par nature, placent les liens de famille et d'amitié au dessus du reste. Nombre d'entreprises valorisent ce trait culturel dans leur politique de recrutement. Certaines en ont même fait une véritable philosophie. C'est le cas d'Odebrecht, le géant du génie civil, fondé en 1944 (85 000 salariés dans 18 pays). « Chez nous, on ne fait pas appel aux chasseurs de tête », déclarait fièrement, en février 2010 au quotidien *Estado de Sao Paulo*, le président de la compagnie, Marcelo Odebrecht, avant d'ajouter : « Pour moi, le plus important, c'est la recommandation. Lorsqu'on a le caractère qu'il faut, le reste s'apprend. »

Qu'importe alors un solide diplôme, ou un joli CV ! Mieux vaut, selon lui, consacrer son temps à former ses cadres qu'à le perdre en procédures de recrutement. Pourvu que les heureux élus soient dignes de confiance et manifestent l'humilité et « l'envie de servir » qui fondent la cul-

ture de l'entreprise. Une culture systématisée et diffusée dans les livres écrits par son grand-père, Norberto, fondateur de la compagnie.

Marcelo, 41 ans, est heureux de travailler avec les enfants et petits-enfants de ceux qu'employaient déjà son grand-père et son père. La plupart des directeurs de l'entreprise y ont fait toute leur carrière. Beaucoup viennent de l'Etat de Bahia, berceau d'Odebrecht. Mais attention, confiance ne veut pas dire complaisance ou népotisme : la rigueur d'exécution et l'obligation de résultats sont « absolues ».

Le patron reconnaît que la croissance internationale de l'entreprise impose de plus en plus d'exceptions à son modèle de recrutement. Pour la première fois, admet-il, « nous devons embaucher du personnel plus expérimenté ». Un principe est intangible : chaque cadre doit former lui-même son successeur avant de prétendre à une promotion.

J.-P. L.

# Les sociétés indiennes s'arrachent les diplômés

Grande distribution, finance, industrie et informatique, ces secteurs devraient augmenter leurs effectifs en 2010. La préférence est donnée au recrutement local.

Cinq cent mille emplois devraient être créés en Inde au cours des huit premiers mois de l'année 2010, d'après une étude publiée par le cabinet de recrutement Manpower. Grâce à une croissance économique nationale de 7,8 % sur l'année fiscale se terminant le 31 mars 2010, les entreprises indiennes affichent les intentions d'embauche parmi les plus élevées du monde.

Tous les secteurs, de la grande distribution à la finance en passant par l'industrie, profitent de cette embellie. Mais c'est dans le domaine des services que les intentions d'embauche sont les plus élevées. D'après Manpower, 47 % des entreprises de ce secteur envisagent d'élargir leurs effectifs au premier trimestre 2010. Même l'informatique, après une année 2009 morose, renoue avec la croissance et devrait créer 50 000 emplois en

prestigieuses universités, ce ne sont pas les étudiants qui sont sélectionnés, mais plutôt les entreprises. Lors des forums de l'emploi qui s'étalent sur plusieurs semaines, celles qui proposent les offres les plus attractives sont invitées les premières, mais disposent d'une journée pour recruter via des tests écrits et des entretiens de groupe. Certaines écoles situées dans des zones reculées, comme l'Institut de management de

Shillong, organisent des sessions de recrutement par vidéoconférence.

La plupart des grandes entreprises prévoient ensuite des formations complémentaires. La société de services informatique Infosys, qui va recruter 24 000 ingénieurs au cours de l'année fiscale 2010/2011, forme ses jeunes recrues pendant 18 semaines dans un centre situé à Mysore, près de Bangalore. A l'issue de cette première formation,

**« Ces postes sont souvent pris par des Indiens expatriés depuis des décennies et qui veulent retourner dans leur pays d'origine »**

2010. Tata Consultancy Services, un des leaders du secteur, a annoncé vouloir embaucher 30 000 ingénieurs d'ici mars 2011, et Wipro s'est engagé à en recruter 7 500 sur la même période.

Avec plus de 500 000 jeunes ingénieurs qui sortent chaque année des universités, les recruteurs ne souffrent pas d'une pénurie de candidatures.

« *Le plus difficile est de trouver des candidats bien formés. On estime que seulement un quart des jeunes diplômés ont une formation suffisante* », affirme pourtant Cherian Kuruvila, directeur exécutif de Manpower en Inde.

Les rares instituts de technologie ou de management, qui forment l'élite indienne, sont donc pris d'assaut par les entreprises. Sur les campus de ces



90 % des diplômés sont sélectionnés pour en poursuivre une seconde, de deux mois.

Mais quasiment aucun candidat n'est recruté à l'étranger. « *Les jeunes diplômés indiens sont davantage flexibles et sont prêts à travailler sur tous les projets, contrairement aux étrangers qui affichent dès le départ leurs préférences* », estime Mohandas Pai, vice-président d'Infosys en charge des ressources humaines. « *Nous recrutons des étrangers uniquement dans nos filiales installées en Europe ou aux Etats-Unis car ils comprennent mieux les besoins et la culture de nos clients. Nous envoyons de moins en moins nos ingénieurs indiens à l'étranger* », poursuit-il. Au siège d'Infosys, à Bangalore, quelques cadres américains viennent pour de courtes périodes afin de mieux intégrer, et respecter, la culture de l'entreprise lors du retour dans leur pays d'origine.

« *Les entreprises indiennes vont chercher à l'étranger des compétences techniques très spécialisées, ou dans des secteurs qui viennent de s'ouvrir à la concurrence et connaissent une forte croissance* », observe Cherian Kuruvila. Comme par exemple le transport aérien, qui manque cruel-

lement de pilotes, ou encore la grande distribution, qui se développe dans le pays.

L'industrie automobile, qui devrait générer 5 millions d'emplois d'ici à 2012, a prévu d'embaucher cette année 500 expatriés en provenance du Japon, d'Europe, et de Detroit aux Etats-Unis, indique la Société des constructeurs automobiles indiens. Les constructeurs comme Mahindra & Mahindra ou bien Bajaj sont à la recherche de compétences en recherche et développement. Le 16 février, le groupe Tata a nommé à la tête de sa filiale Tata Motors Carl-Peter Forster, ancien président de General Motors en Europe. Récemment, les chaînes indiennes de supermarché Reliance et Birla ont débauché des cadres de Tesco, le géant anglais de la grande distribution. Mais « *ces postes sont*

*souvent pris par des Indiens expatriés depuis des décennies et qui veulent retourner dans leur pays d'origine* », précise Cherian Kuruvila. Les recrutements de cadres se font parfois par l'intermédiaire de chasseurs de tête, mais la majorité d'entre eux sont suggérés par les employés de l'entreprise elle-même.

Tandis que les grandes entreprises indiennes se tournent vers l'étranger pour recruter certains de leurs cadres, les grandes multinationales occidentales, notamment dans les biens de grande consommation, commencent à embaucher dans les villes indiennes de taille moyenne. Les salaires y sont plus bas que dans les grandes métropoles, et les candidats connaissent mieux les besoins d'un marché rural en pleine expansion.

Julien Bouissou

## Haro sur les CV truqués

Dans les locaux de l'entreprise Authbridge, surveillés par des caméras et accessibles par une porte munie de lecteurs à empreinte digitale, des milliers de curriculum vitae, scannés et stockés dans les ordinateurs, sont protégés comme un trésor de guerre. Chacun rapporte entre 15 et 200 dollars à la jeune start-up indienne qui en vérifie le contenu pour le compte de ses clients. Entre 15 % et 20 % des CV sont truqués et le marché du *background screening*, apparu au lendemain des attaques de Bombay du 26 novembre 2008, double chaque année dans le pays. La moitié des clients d'Authbridge sont des centres d'appel travaillant avec les Etats-Unis ou des entreprises de services informatiques. « *Les employés ont accès à des informations sensibles et doivent donc être irréprochables* », explique Ajay Trehan, directeur de Authbridge. Mais aussi les chaînes d'hôtellerie qui, depuis l'attaque de l'Hôtel Taj à Bombay, veulent se protéger des infiltrations de terroristes.

Chez Authbridge, chaque service est spécialisé dans la vérification de l'expérience professionnelle, ou des informations personnelles, ou du parcours universitaire. Des agents se rendent également au domicile des candidats pour vérifier leur adresse et au commissariat du quartier pour prendre connaissance de leur casier judiciaire. « *Environ 8 % des CV mentionnent des faux diplômes et 10 % à 12 % de fausses expériences professionnelles* », précise Ajay Trehan.

En temps de crise, lorsque les offres d'emploi sont plus rares, les falsifications ont tendance à augmenter. Elles concernent tous les échelons : du serveur de thé au directeur général (DG). En 2007, 25 employés ont été licenciés chez Wipro et 16

chez Tata Consultancy Services parce qu'ils avaient menti sur leur expérience professionnelle. Le DG d'une grande firme a été congédié par son conseil d'administration après avoir menti sur ses diplômes. Une société de services informatiques s'était aperçue qu'une de ses employées, de retour d'un congé maladie d'un mois, travaillait moins efficacement. En fait, elle était morte d'une pneumonie foudroyante pendant son congé et sa sœur jumelle l'avait remplacée au pied levé, en lui volant son identité. Le trafic de CV est parfois très élaboré. Des sociétés factices font payer à des candidats le droit de

**Le trafic est parfois très élaboré. Des sociétés factices font payer le droit de mentionner une expérience professionnelle à leur nom**

mentionner une expérience professionnelle à leur nom. D'autres vendent des lettres à en-tête d'entreprises prestigieuses, avec de fausses signatures des responsables de ressources humaines. Authbridge a récemment lancé un nouveau service : un test de détection de consommation de cannabis ou de cocaïne, auquel les candidats doivent se soumettre. Une intrusion de trop dans la vie privée des candidats ? « *Nous ne faisons que donner les informations, c'est à notre client de décider quoi faire* », répond Ajay Trehan.

J. B.



# A l'étranger, les groupes français jouent la carte locale

Plutôt que d'expatrier des cadres depuis l'Hexagone, les multinationales françaises présentes dans les pays émergents recrutent sur place. Quitte à multiplier les avantages de toutes natures.



**T**hink global, act local » (« Penser globalement, agir localement »). Ce credo des multinationales françaises qui étendent leurs activités dans les pays émergents vaut tout aussi bien pour leur gestion des ressources humaines (RH). La tendance s'accroît : l'expatriation laisse de plus en plus la place au recrutement de cadres et d'ingénieurs du pays. Ainsi Rhodia – 13 600 salariés dans le monde – compte 416 cadres au Brésil, dont seulement 4 expatriés, et 230 en Chine, dont seulement 31 viennent de France ou d'Europe. Chez Alstom, qui emploie 78 000

personnes, dont 9 000 en Chine – deuxième pays après la France au niveau des effectifs –, 4 000 en Inde et 3 500 au Brésil, on embauche en priorité localement pour la réalisation des projets qui se font sur place : « Si certaines compétences font défaut, nous allons les chercher ailleurs dans le groupe, explique Nicolas Jacqmin, chargé de la gestion des cadres. C'est essentiellement l'expertise technique que nous déplaçons, car nous n'avons pas de centres d'ingénierie dans tous les pays. » Les entreprises veulent en effet des managers qui aient un ancrage dans la culture locale : « Nos

concurrents sont des sociétés très régionales, voire familiales, relate Alan Burnside, chargé des RH de la zone Amérique au sein de Lafarge, qui compte 80 000 salariés. Nous avons besoin de cadres qui connaissent les réseaux d'influence. Aussi avons-nous accéléré depuis trois ans le développement de l'encadrement local, même si nous sommes encore dans une phase de transition, avec un nombre assez important d'expatriés, environ 800 personnes. »

Mais cette politique connaît parfois des limites. Chez Thales où, sur 68 000 employés, 700 tra-

vaillent en Chine, 370 en Inde et 300 au Brésil, on affirme ne pas avoir de « religion absolue » en la matière. Selon Xavier Broseta, DRH International, tout dépend de la capacité à attirer et fidéliser des cadres dans les zones émergentes et... de la nature plus ou moins sensibles des activités : « Dans certains pays, nous confions les postes stratégiques – patron d'entité, directeur financier ou technique –

### Grâce aux partenariats avec les universités, au financement de chaires et de programmes de recherche, les entreprises occupent le terrain

à des cadres que nous connaissons bien. Le transfert de technologie fait l'objet de longues négociations, et il faut des gens de confiance pour veiller à l'équilibre du contrat, qui protège les intérêts de chacun. » On se bouscule donc pour attirer des talents indiens, chinois ou brésiliens, même si la crise a calmé le jeu sur ces marchés de l'emploi auparavant très dynamiques. Les multinationales françaises s'y trouvent en concurrence avec les grands groupes occidentaux, mais aussi les entreprises du crû qui, dans certains secteurs, deviennent des géants. Jean-Michel Herrewyn, directeur général de Veolia Eau – 90 000 salariés au niveau mondial – assure ne pas rencontrer trop de difficultés de recrutement : « Dans le secteur du traitement de l'eau, il n'y a pas de grands noms chinois ou indiens. De plus, la préoccupation environnementale est partagée par les jeunes ingénieurs des pays émergents ; cela joue en notre faveur. » Mais le manque de notoriété et la taille modeste des filiales locales demeurent des handicaps, comme

le reconnaît M. Burnside : « A l'échelle de l'Inde, nous sommes... petits ! Et il y a beaucoup de sociétés indiennes, plus grandes et très performantes. » Rhodia tourne la difficulté en recrutant... en France ! « Les jumelages entre universités des pays émergents et françaises font que de plus en plus de jeunes, essentiellement chinois, étudient dans l'Hexagone, raconte Yolène Coppin, DRH du groupe. Nous en embauchons certains chez Rhodia France, avec l'idée de leur proposer un poste plus tard dans leur pays. »

Grâce aux partenariats avec les universités, au financement de chaires et de programmes de recherche, les entreprises occupent le terrain auprès des jeunes diplômés. Pour les attirer et les fidéliser, elles font valoir certains atouts, comme des rémunérations dans la fourchette haute du marché. Ou les possibilités de développement professionnel, un élément de rétention efficace auprès des « job-jumpers » chinois, toujours prompts à changer d'employeur. « Malgré la crise, nous avons maintenu le budget des formations pour les cadres en Chine, mais nous n'avons pas augmenté les salaires », indique M<sup>me</sup> Coppin. Thales a, par exemple, ouvert des antennes de son université interne à Shanghai et Abou Dhabi. Les multinationales attirent aussi les candidats étrangers avec des perspectives de carrière. Car ils ont les mêmes ambitions que leurs homologues français : grimper dans la hiérarchie. Encore faut-il que ces perspectives soient réelles : « Nous le montrons en nommant à des postes-clés des cadres issus des pays émergents, souligne M. Burnside. Les patrons de nos entités en Inde et aux Philippines sont indiens. Le responsable du marketing d'une société rachetée en Inde est chilien. Ce sont des modèles à suivre. » Les entreprises ne peuvent se contenter de décliner une politique RH globale, bien que pour

M. Broseta, cet élément soit indispensable : « Les jeunes des pays émergents veulent être traités de la même façon que les Français ou les Allemands ; chez nous, leur carrière est donc gérée avec les mêmes outils, comme l'entretien annuel d'activité et celui de développement professionnel. »

Mais pour les fidéliser, les DRH mettent en place une batterie de mesures spécifiques. En Inde, Alstom offre des primes de rétention, dont le versement est différé dans le temps : « En Chine, nous proposons également un plan d'épargne assuré à 100 % par l'entreprise », précise M. Jacquemin. Du côté de l'Inde, certains groupes jouent la carte de la couverture santé pour le collaborateur... et sa famille. Au Brésil, d'autres mettent en scène la reconnaissance de la performance par des célébrations : prix de la meilleure équi-

### « Les jeunes des pays émergents veulent être traités de la même façon que les Français ou les Allemands »

pe, de la meilleure innovation de l'année, etc. Quelques-uns s'adaptent aux cultures et contraintes nationales, comme Veolia Eau qui, en Inde, accorde aux salariés du temps pour la prière. Et dans son entité de Shanghai, ville tentaculaire, des horaires de travail flexibles ont été aménagés pour que le personnel puisse se déplacer en dehors des heures de pointe. « Nous avons également créé un congé particulier, le Home Leave, car les Chinois travaillant à Shanghai viennent souvent de provinces lointaines », relate M. Herrewyn. Une bonne illustration du « agir localement »...

Nathalie Quéruel

### « Com' » globale pour recrutement mondial

L'objectif d'Areva en 2009 ? Embaucher 3 000 collaborateurs dans les grands pays émergents, dont environ un millier en Chine. Pour ce faire, le groupe a mis le paquet avec une campagne de communication de recrutement mondiale et simultanée dans six régions stratégiques, dont la Chine, l'Inde et le Moyen-Orient. Entre mai et octobre 2009, avec des publicités dans la presse et des bannières sur de nombreux sites de recrutement – Naukri en Inde, Baidu ou BeijingMyJob en Chine –, l'entreprise a tenté de se faire un nom dans

des pays où elle manque de notoriété : « Les jeunes ingénieurs, qu'ils soient chinois ou indiens, sont motivés pour travailler dans de grandes entreprises connues, juge Sophie Crétalet, directrice du marketing ressources humaines (RH). Dans les pays émergents, nous devons présenter le groupe de A à Z et faire davantage connaître notre marque employeur pour attirer les meilleurs candidats. » Avec une difficulté : mener une campagne globale et au même moment dans des pays aussi différents que l'Allemagne et la Chine, les Etats-Unis et le Moyen-Orient : « Nous avons adapté les messages aux spécificités et aux cultures locales mais il s'agissait aussi de montrer que nous sommes un groupe international, qui offre des opportunités de mobilité aux diplômés

du monde entier, précise M<sup>me</sup> Crétalet. Aujourd'hui, l'univers des jeunes ingénieurs n'est pas cloisonné ; ceux des pays émergents voyagent, ont parfois étudié en Europe ou aux Etats-Unis, et ne consultent pas seulement les sites de leur pays quand ils effectuent leur recherche d'emploi. Il nous paraissait important de nous adresser à tous, où qu'ils se trouvent, et d'établir un lien de proximité. » Areva se dit satisfait de l'opération. Pendant les six mois de campagne, marquée par la création de sites Internet Areva locaux dans la langue du pays, 30 000 candidatures ont été enregistrées, soit trois fois plus qu'à la même période en 2008. 27 % provenaient de Chine, 22 % du Moyen-Orient et 7 % d'Inde.

N. Q.

# A l'étranger, les groupes français jouent la carte locale

Plutôt que d'expatrier des cadres depuis l'Hexagone, les multinationales françaises présentes dans les pays émergents recrutent sur place. Quitte à multiplier les avantages de toutes natures.



**T**hink global, act local » (« Penser globalement, agir localement »). Ce credo des multinationales françaises qui étendent leurs activités dans les pays émergents vaut tout aussi bien pour leur gestion des ressources humaines (RH). La tendance s'accroît : l'expatriation laisse de plus en plus la place au recrutement de cadres et d'ingénieurs du pays. Ainsi Rhodia – 13 600 salariés dans le monde – compte 416 cadres au Brésil, dont seulement 4 expatriés, et 230 en Chine, dont seulement 31 viennent de France ou d'Europe. Chez Alstom, qui emploie 78 000

personnes, dont 9 000 en Chine – deuxième pays après la France au niveau des effectifs –, 4 000 en Inde et 3 500 au Brésil, on embauche en priorité localement pour la réalisation des projets qui se font sur place : « Si certaines compétences font défaut, nous allons les chercher ailleurs dans le groupe, explique Nicolas Jacqmin, chargé de la gestion des cadres. C'est essentiellement l'expertise technique que nous déplaçons, car nous n'avons pas de centres d'ingénierie dans tous les pays. » Les entreprises veulent en effet des managers qui aient un ancrage dans la culture locale : « Nos

concurrents sont des sociétés très régionales, voire familiales, relate Alan Burnside, chargé des RH de la zone Amérique au sein de Lafarge, qui compte 80 000 salariés. Nous avons besoin de cadres qui connaissent les réseaux d'influence. Aussi avons-nous accéléré depuis trois ans le développement de l'encadrement local, même si nous sommes encore dans une phase de transition, avec un nombre assez important d'expatriés, environ 800 personnes. »

Mais cette politique connaît parfois des limites. Chez Thales où, sur 68 000 employés, 700 tra-



vaillent en Chine, 370 en Inde et 300 au Brésil, on affirme ne pas avoir de « religion absolue » en la matière. Selon Xavier Broseta, DRH International, tout dépend de la capacité à attirer et fidéliser des cadres dans les zones émergentes et... de la nature plus ou moins sensibles des activités : « Dans certains pays, nous confions les postes stratégiques – patron d'entité, directeur financier ou technique –

### Grâce aux partenariats avec les universités, au financement de chaires et de programmes de recherche, les entreprises occupent le terrain

à des cadres que nous connaissons bien. Le transfert de technologie fait l'objet de longues négociations, et il faut des gens de confiance pour veiller à l'équilibre du contrat, qui protège les intérêts de chacun. » On se bouscule donc pour attirer des talents indiens, chinois ou brésiliens, même si la crise a calmé le jeu sur ces marchés de l'emploi auparavant très dynamiques. Les multinationales françaises s'y trouvent en concurrence avec les grands groupes occidentaux, mais aussi les entreprises du crû qui, dans certains secteurs, deviennent des géants. Jean-Michel Herrewyn, directeur général de Veolia Eau – 90 000 salariés au niveau mondial – assure ne pas rencontrer trop de difficultés de recrutement : « Dans le secteur du traitement de l'eau, il n'y a pas de grands noms chinois ou indiens. De plus, la préoccupation environnementale est partagée par les jeunes ingénieurs des pays émergents ; cela joue en notre faveur. » Mais le manque de notoriété et la taille modeste des filiales locales demeurent des handicaps, comme

le reconnaît M. Burnside : « A l'échelle de l'Inde, nous sommes... petits ! Et il y a beaucoup de sociétés indiennes, plus grandes et très performantes. » Rhodia tourne la difficulté en recrutant... en France ! « Les jumelages entre universités des pays émergents et françaises font que de plus en plus de jeunes, essentiellement chinois, étudient dans l'Hexagone, raconte Yolène Coppin, DRH du groupe. Nous en embauchons certains chez Rhodia France, avec l'idée de leur proposer un poste plus tard dans leur pays. »

Grâce aux partenariats avec les universités, au financement de chaires et de programmes de recherche, les entreprises occupent le terrain auprès des jeunes diplômés. Pour les attirer et les fidéliser, elles font valoir certains atouts, comme des rémunérations dans la fourchette haute du marché. Ou les possibilités de développement professionnel, un élément de rétention efficace auprès des « job-jumpers » chinois, toujours prompts à changer d'employeur. « Malgré la crise, nous avons maintenu le budget des formations pour les cadres en Chine, mais nous n'avons pas augmenté les salaires », indique M<sup>me</sup> Coppin. Thales a, par exemple, ouvert des antennes de son université interne à Shanghai et Abou Dhabi. Les multinationales attirent aussi les candidats étrangers avec des perspectives de carrière. Car ils ont les mêmes ambitions que leurs homologues français : grimper dans la hiérarchie. Encore faut-il que ces perspectives soient réelles : « Nous le montrons en nommant à des postes-clés des cadres issus des pays émergents, souligne M. Burnside. Les patrons de nos entités en Inde et aux Philippines sont indiens. Le responsable du marketing d'une société rachetée en Inde est chilien. Ce sont des modèles à suivre. » Les entreprises ne peuvent se contenter de décliner une politique RH globale, bien que pour

M. Broseta, cet élément soit indispensable : « Les jeunes des pays émergents veulent être traités de la même façon que les Français ou les Allemands ; chez nous, leur carrière est donc gérée avec les mêmes outils, comme l'entretien annuel d'activité et celui de développement professionnel. »

Mais pour les fidéliser, les DRH mettent en place une batterie de mesures spécifiques. En Inde, Alstom offre des primes de rétention, dont le versement est différé dans le temps : « En Chine, nous proposons également un plan d'épargne assuré à 100 % par l'entreprise », précise M. Jacquemin. Du côté de l'Inde, certains groupes jouent la carte de la couverture santé pour le collaborateur... et sa famille. Au Brésil, d'autres mettent en scène la reconnaissance de la performance par des célébrations : prix de la meilleure équi-

### « Les jeunes des pays émergents veulent être traités de la même façon que les Français ou les Allemands »

pe, de la meilleure innovation de l'année, etc. Quelques-uns s'adaptent aux cultures et contraintes nationales, comme Veolia Eau qui, en Inde, accorde aux salariés du temps pour la prière. Et dans son entité de Shanghai, ville tentaculaire, des horaires de travail flexibles ont été aménagés pour que le personnel puisse se déplacer en dehors des heures de pointe. « Nous avons également créé un congé particulier, le Home Leave, car les Chinois travaillant à Shanghai viennent souvent de provinces lointaines », relate M. Herrewyn. Une bonne illustration du « agir localement »...

Nathalie Quéruel

### « Com' » globale pour recrutement mondial

L'objectif d'Areva en 2009 ? Embaucher 13 000 collaborateurs dans les grands pays émergents, dont environ un millier en Chine. Pour ce faire, le groupe a mis le paquet avec une campagne de communication de recrutement mondiale et simultanée dans six régions stratégiques, dont la Chine, l'Inde et le Moyen-Orient. Entre mai et octobre 2009, avec des publicités dans la presse et des bannières sur de nombreux sites de recrutement – Naukri en Inde, Baidu ou BeijingMyJob en Chine –, l'entreprise a tenté de se faire un nom dans

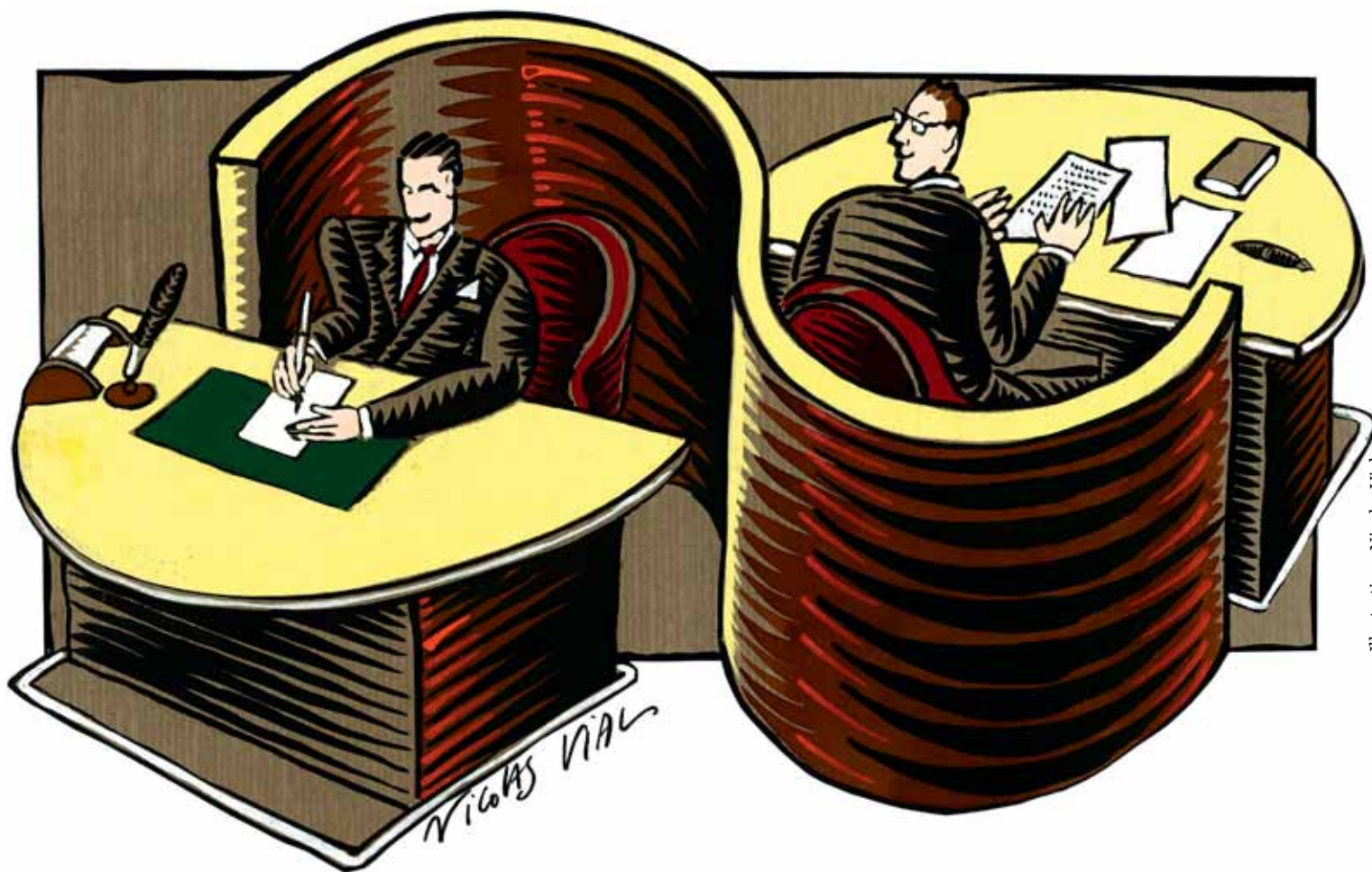
des pays où elle manque de notoriété : « Les jeunes ingénieurs, qu'ils soient chinois ou indiens, sont motivés pour travailler dans de grandes entreprises connues, juge Sophie Crétalet, directrice du marketing ressources humaines (RH). Dans les pays émergents, nous devons présenter le groupe de A à Z et faire davantage connaître notre marque employeur pour attirer les meilleurs candidats. » Avec une difficulté : mener une campagne globale et au même moment dans des pays aussi différents que l'Allemagne et la Chine, les Etats-Unis et le Moyen-Orient : « Nous avons adapté les messages aux spécificités et aux cultures locales mais il s'agissait aussi de montrer que nous sommes un groupe international, qui offre des opportunités de mobilité aux diplômés

du monde entier, précise M<sup>me</sup> Crétalet. Aujourd'hui, l'univers des jeunes ingénieurs n'est pas cloisonné ; ceux des pays émergents voyagent, ont parfois étudié en Europe ou aux Etats-Unis, et ne consultent pas seulement les sites de leur pays quand ils effectuent leur recherche d'emploi. Il nous paraissait important de nous adresser à tous, où qu'ils se trouvent, et d'établir un lien de proximité. » Areva se dit satisfait de l'opération. Pendant les six mois de campagne, marquée par la création de sites Internet Areva locaux dans la langue du pays, 30 000 candidatures ont été enregistrées, soit trois fois plus qu'à la même période en 2008. 27 % provenaient de Chine, 22 % du Moyen-Orient et 7 % d'Inde.

N. Q.

# Mes collègues sont-ils mes amis ?

La vie au bureau favorise l'émergence de relations fortes. Mais leur ambiguïté semble rendre plutôt rare leur transformation en liens amicaux de long terme.



Illustrations Nicolas Vial

**T**ravailler jour et nuit pour son entreprise... Un cauchemar ? Pas pour ce consultant spécialisé dans les nouvelles technologies qui se remémore avec un brin de nostalgie la fin des années 1990, lorsque les start-up avaient le vent en poupe. « Les salariés étaient tous jeunes, on travaillait par projet et en équipe, et même si on dormait

peu, j'en garde d'excellents souvenirs d'amitiés. » L'affaire était également avantageuse pour les entreprises : « Elles jouaient sur des valeurs d'engagement personnel, cela leur permettait d'être vraiment plus performantes », poursuit-il.

Le temps des start-up et des « bandes de copains » n'est plus ce qu'il était. Mais la valeur « amitié » a toujours la cote dans les services

de ressources humaines. « *Tout ce qui contribue à la cohésion des salariés est utile pour les équipes et pour l'entreprise*, résume Michel Yahiel, président de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH). *En ce sens, l'amitié a une vraie valeur économique.* » Un chef d'entreprise francilien poursuit : « *C'est un des arts du management que d'assembler les*

*bonnes personnalités.* » Des salariés d'un même service qui s'entendent bien, et c'est la notion d'équipe qui prend tout son sens. « *Point positif pour leur société : ils vont pouvoir s'entraider au-delà de la relation contractuelle*, explique Loïck Roche, directeur adjoint de Grenoble Ecole de management. *Ils seront capables d'abnégation, de prendre sur eux-mêmes lorsqu'ils sont contrariés, ou*

de se dire les choses. » Les liens entre membres d'une même entreprise ont donc tout intérêt à être favorisés. A tel point que des coachs de dirigeants peuvent aujourd'hui apprendre aux cadres supérieurs à « se livrer un peu », afin de ne pas « apparaître comme des êtres froids refusant de partager avec les autres salariés », explique l'un d'eux. Mais, toutes positives qu'elles soient

« L'amitié ne supporte pas la hiérarchie. »  
Comment expliquer à un collègue proche qu'il ne sera pas nommé à un poste qu'il convoitait ?

pour les entreprises, les relations amicales échappent au contrôle de ces dernières. « Vouloir les maîtriser, c'est comme déclarer qu'il ne faut pas avoir faim ou froid au bureau, tranche Hélène Vecchiali, psychanalyste et dirigeante de DH Conseil, société de conseil en ressources humaines. On ne peut pas exiger de laisser son cœur à l'entrée de l'entreprise et éviter tout lien affectif. » Il est en effet question ici de sentiments. « Or les dirigeants n'ont pas le pouvoir de contrôler ni d'encourager de telles relations, confirme Loïck Roche. En organisant des sorties à l'extérieur de l'entreprise, en faisant des séminaires intenses, ils n'auront que l'illusion d'avoir une influence. On se trouve là face au fantasme de la toute-puissance du manager. » L'amitié est d'autant moins contrôlable par l'encadrement qu'elle peut naître d'un besoin presque inconscient et propre aux salariés. Elle fait parfois office de soupape de sécurité pour cadres sous pression. « Lorsqu'on subit un management exigeant, on a besoin de se confier, de dire "sa" vérité, relève Loïck Roche. Or l'entreprise ne le permet pas. Il faut être "dans l'esprit". On va donc chercher à partager avec un ami. »

Ce besoin de communiquer face à la dureté du monde du travail pourra donc constituer un véritable accélérateur dans la formation de relations affectives.

Que valent, alors, les relations amicales nées sur le lieu de travail ? « Tout comme sur les réseaux sociaux, il y a des amitiés virtuelles dans les entreprises », juge Ivan Béraud, secrétaire national du pôle conseil-publicité de la CFDT. La solidité des liens ne serait pas toujours au rendez-vous. « Lorsque les gens sont mis en concurrence, tout le monde se rend bien compte que le "tous amis" prôné par des entreprises du secteur de la publicité ou de la communication ne tient pas. » Il est même des secteurs où l'amitié au bureau est un art des plus délicats... Un manager travaillant dans l'audit confirme : « Les rapports hiérarchiques sont très forts, il y a beaucoup de supérieurs, on est évalué en permanence avec, à la clé, des promotions et des primes conséquentes. Dans ce contexte, les relations amicales sont difficiles et soumises à rude épreuve. » Pour autant, de réelles amitiés peuvent naître au bureau. Selon l'Insee, le lieu de travail constitue un véritable vivier de liens amicaux. On y

trouverait 20 % de ses amis, ce qui en ferait la deuxième source d'amitiés derrière les études.

Cadre dans le prêt-à-porter, Carole, 38 ans, assure s'être fait des amis dans toutes les entreprises où elle a travaillé. « Ce sont de véritables amitiés qui ont dépassé le cadre du travail. Je les revois toujours, pour déjeuner, ou pour des repas avec nos conjoints. » La naissance d'un lien affectif en terrain professionnel ne garantit toutefois pas toujours la pérennité de la relation. « Ces amitiés peuvent être fortes mais se développent dans un contexte particulier, relève Rachel, 31 ans, cadre dans la publicité. La complicité naît surtout du partage d'un univers commun, celui du travail. » Les nouveaux amis se retrouveront dans le rejet commun d'un choix de la direction, dans un fou rire moqueur face à un collègue, dans des moments de solidarité face à un dossier à boucler. Mais au-delà ? « C'est en sortant du cadre du travail, lorsque l'un des amis quitte l'entreprise, qu'on verra s'il s'agit d'une véritable amitié, poursuit Rachel. Et bien souvent, ce lien commun n'étant plus là, les éléments favorisant le rapprochement feront défaut. »

## Cachez cette relation..

Si l'amitié au bureau est un art délicat, que dire des relations amoureuses ? Bien des couples qui se sont rencontrés dans l'entreprise où ils travaillent préfèrent cacher leur relation à leurs collègues. « Tout événement au bureau concernant l'un d'eux sera croisé avec le fait qu'ils ont une relation, relève Loïck Roche, directeur adjoint de Grenoble Ecole de management. Mieux vaut donc se montrer discret. » David, 30 ans, cadre dans l'événementiel, confirme la complexité de la situation : « Je travaille dans le même bureau que mon amie, et nous avons décidé de taire notre liaison. Nous sentons bien que les relations avec les autres collègues deviendraient très compliquées s'ils nous percevaient comme un couple.

Mais nous avons conscience que nous ne pourrions pas éternellement agir ainsi... »

L'entreprise, de son côté, ne voit pas forcément les idylles d'un œil favorable. Le couple constitue un sous-groupe qu'elle aura potentiellement des difficultés à contrôler. « Certaines ont pu interdire ouvertement les relations amoureuses, note Hélène Vecchiali, psychanalyste et dirigeante de la société DH Conseil. Mais comment proscrire quelque chose qui ne passe pas par la raison ? »

Outre-Atlantique, certaines sociétés d'audit proscrivent les situations qui amèneraient leurs salariés à travailler directement avec leur conjoint. En France, ces mêmes sociétés pratiquent parfois des règles non écrites, notamment sur

L'amitié née d'une aventure professionnelle commune peut donc être parfois trompeuse. Elle peut aussi être périlleuse. « C'est une situation plus délicate à gérer qu'une relation hors du bureau, note Hélène Vecchiali. En cas de brouille, la personne avec qui on est en froid sera tous les jours à proximité. On sera donc à la fois atteint sur le plan affectif mais peut-être, aussi, sur celui de la productivité. »

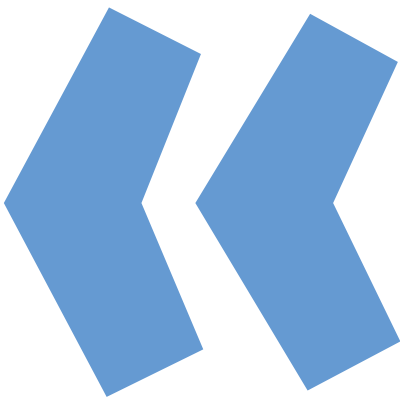
Autre difficulté : maintenir des liens avec un collègue qui n'est pas au même échelon dans la société. « L'amitié ne supporte pas la hiérarchie », résume Loïck Roche. Comment un manager parlera-t-il à son ami des objectifs qu'il n'a pas tenus ? Comment expliquer à un collègue proche qu'il ne sera pas nommé à un poste qu'il convoitait ? « Les situations rencontrées sont bien souvent ingérables, relève Hélène Vecchiali. N'oublions pas qu'un dirigeant doit parfois entrer dans la peau d'un tueur ! » Comme ce DRH qui, chargé de gérer un plan de suppression d'emplois, a dû annoncer à un ami qu'il figurait sur la liste des licenciés.

François Giolat

F. G.

# Entretien avec Sylvie Sanchez-Forsans, psychologue du travail

## « Une valeur fondamentale de notre existence, au bureau comme ailleurs »



DR

**Depuis 1991, Sylvie Sanchez-Forsans, psychologue du travail, est chargée de l'enseignement supérieur en psychologie à l'université Lumière-Lyon-II. Responsable du Centre d'applications psychologiques et d'accompagnement professionnel (Capap) à Lyon, elle y dispense une formation en communication et en management des ressources humaines auprès de cadres d'entreprise.**

**Est-on amis dans l'entreprise comme on l'est dans la société ? Le devient-on de la même façon ?**

Le contexte de la rencontre entre deux personnes est important pour comprendre le lien qui existe entre elles. Le monde du travail place les individus dans des situations d'intérêt professionnel. C'est un cadre où l'on va passer une part très importante de sa vie et qui donnera donc une autre « couleur » qu'un contexte extraprofessionnel, comme un club de vacances.

Dans le premier cas, on se trouve, dans des proportions variables, en représentation professionnelle, alors que dans le monde des loisirs ou dans la sphère privée, notre forme de représentation se base beaucoup plus sur l'identité personnelle. La protection dont on se pare n'est pas la même. Et on sait qu'un ressort plus authentique peut plus facilement perdurer. La façon d'aborder une relation sera forcément différente.

**Quelle importance les salariés accordent-ils à l'amitié ?**

Nous mettons énormément de force derrière la notion d'amitié. Quand on est ami, dit-on, « *c'est pour la vie !* ». Il s'agit d'une valeur fondamentale de notre existence, au même titre que la vie ou la mort. On peut donc parfois idéaliser cette notion qui, souvent, s'effrite au contact du monde du travail. Au bureau, on trouve souvent des relations de type amical ou cordial. Elles sont moins fortes mais n'en sont pas moins fondamentales, notamment pour offrir une ambiance agréable au travail. Elles peuvent par ailleurs se transformer en amitiés

authentiques. Mais n'oublions pas que l'importance accordée à l'amitié au travail n'est pas portée par l'ensemble des salariés. Certains estimeront qu'ils ne sont pas là pour copiner et que leurs amis se trouvent hors des murs de l'entreprise.

**L'amitié est-elle une valeur aujourd'hui à la hausse ou à la baisse ?**

Elle semble plutôt à la hausse. Les managers sont de plus en plus jeunes et ils souhaitent établir des relations et attachent de l'importance au bien-être au travail. Ils doivent toutefois prendre garde : manquant parfois d'expérience, ils peuvent souhaiter reproduire le modèle qui s'imposait dans leur promo d'école, durant leurs études, qui est celui d'amitiés très fortes avec un petit nombre de personnes. Il leur faut apprendre à garder une certaine distance.

La volonté de se sentir bien au bureau est en tout cas clairement affichée. Dans les années 1980-1990, quand on demandait, lors des entretiens, ce qui était le plus important, c'est la notion de travail qui revenait le plus fréquemment.

Une évolution a eu lieu au tournant des années 2000, lorsque les cadres ont assuré qu'ils accordaient de l'importance à d'autres choses que le travail : la vie associative, la famille, les loisirs, par exemple. Au fait d'être bien dans leur peau également. C'était parfois plus un état d'esprit qu'une réalité... Mais une évolution sur le sens de la vie et de la relation au travail n'en est pas moins sensible chez les salariés. Elle implique un désir de travailler dans de bonnes conditions, d'être attentif aux autres, de partager de bons moments avec son équipe...

**Le vivre-ensemble propre à l'entreprise impose-t-il de la part des salariés un certain nombre de précautions dans leur comportement au quotidien ?**

Il semble primordial de conserver sa propre personnalité. Elle fait notre force. Toutefois, l'authenticité de notre style doit être « dosée » en fonction du contexte hiérarchique, de l'organisation même des bureaux. Il faut parfois faire des efforts et s'adapter. Les extravertis pourront apprendre à pondérer, les introvertis à mettre moins de distance avec leurs collègues. Il est aussi bon d'avoir à l'esprit que l'on ne peut pas reproduire les mêmes comportements que ceux que nous avons dans notre famille, depuis la petite enfance : la façon dont on est frustré, celle dont on se dispute... Au bureau, il ne faut pas perdre de vue qu'il est nécessaire de travailler ensemble. Les intérêts sont communs, les objectifs aussi. La convivialité sera, pour cela, un moteur fort.

**L'approche de l'amitié au travail est-elle la même à l'étranger ?**

Aux Etats-Unis, on peut déjeuner avec son manager au travail et être renvoyé du jour au lendemain. C'est une culture différente de la nôtre. Dans certains pays anglo-saxons, on reçoit une chaleur et une cordialité au premier abord qui n'enlèvent en rien à la dureté du travail. L'aspect professionnel est toujours présent en filigrane. Notre culture latine, elle, peut voir dans l'amitié un risque de copinage. Il est nécessaire de passer outre cette représentation et de se dire qu'on pourra dans le même temps être professionnel.

Propos recueillis par François Giolat

Megan Colmo (son nom a été changé à sa demande) aurait dû débiter sa carrière au sein du bureau new-yorkais d'un grand cabinet d'avocats d'affaires britannique en septembre 2009. « J'y ai effectué à l'été 2008 un stage de deux mois et demi qui a débouché sur une offre d'embauche pour l'année suivante, comme cela se fait traditionnellement dans le système américain », explique-t-elle.

Les cabinets anglo-saxons ont en effet pour habitude de repérer les jeunes diplômés à fort potentiel bien avant la fin de leurs études, et de leur proposer des postes avant même qu'ils aient obtenu leur diplôme et passé l'examen du barreau.

Cet été-là, l'ensemble des quarante stagiaires du cabinet – des étudiants en provenance des meilleures « law schools » américaines – ont reçu une offre, se souvient Megan. Mais, en avril 2009, une lettre de son futur employeur l'informe que sa date d'embauche a été reportée... de douze mois, jusqu'en septembre 2010.

« Ça n'était pas vraiment une surprise, car d'autres cabinets avaient déjà annoncé ce genre de mesures. Pour moi, c'est un an, mais j'ai des amis qui ont été reportés de six mois, d'autres de quinze mois, jusqu'en janvier 2011 », précise-t-elle. Pour la dédommager de ce contretemps, Megan s'est vu attribuer la somme de 5 000 dollars (3 641,5 euros) par mois pendant douze mois, à la seule condition qu'elle n'accepte pas d'autre offre d'emploi. « C'est une sorte d'invest-



# Payés pour ne pas travailler... chez le concurrent

Aux États-Unis et au Royaume-Uni, de grands cabinets d'avocats frappés par la crise proposent aux jeunes diplômés des meilleures « law schools » de reporter leur date d'embauche de six à douze mois... tout en les rémunérant confortablement pour qu'ils refusent d'autres offres.

tissement réalisé par le cabinet sur ma personne, s'amuse-t-elle, mais il ne s'agit en aucun cas d'un engagement de sa part à m'embaucher. » Megan n'est pas un cas isolé. A Londres ou à New York, la pratique du « stockage » de jeunes avocats s'est vite répandue parmi les cabinets les plus prestigieux. Norton Rose, Pennington, Clifford Chance ou encore Baker & McKenzie ont tous annoncé des reports d'embauche de six à douze mois en moyenne. Les dédommagements accordés varient de 5 000 à 7 500 dollars par mois.

« Les cabinets d'avocats ont été confrontés à un retournement économique très violent. Plutôt que de geler les embauches, certains préfé-

« Ceux de mes amis qui ont été reportés de six mois ont bien été embauchés, mais pas forcément dans le service de leur choix »

rent les reporter en espérant avoir une meilleure visibilité dans six mois. Stopper les recrutements, c'est envoyer un message négatif aux jeunes diplômés et hypothéquer sa capacité à attirer les hauts potentiels lorsque la reprise arrivera », explique Charlotte Karila Vaillant, fondatrice du cabinet de conseil aux professions juridiques Signe Distinctif. Dans cette optique, dépenser 60 000 dollars par an pour « conserver » un bon élément permet d'entretenir un vivier de recrues tout en réalisant des économies par rapport au salaire normal d'un « junior », qui se monte à 160 000 dollars par an dans les cabinets new-yorkais.

« Seuls les grands cabinets anglo-saxons ont fait ça », tempère Aude Goufrani, manager en charge des professions juridiques au sein du cabinet de recrutement Hays. Selon elle, le versement d'une compensation s'explique égale-

ment par les charges financières importantes de ces jeunes diplômés, qui ont souvent contracté un emprunt pour financer leur école – entre 20 000 et 40 000 dollars par an – et qui comptent sur leurs premières années au sein d'un cabinet pour rembourser leurs trois ans de formation.

En attendant d'être fixés sur leur sort, les jeunes avocats font contre mauvaise fortune bon cœur. « Certains voyagent, d'autres prennent un job de "paralegal" [para-juridique] », note Aude Goufrani. Aux Etats-Unis, certains cabinets ont conditionné leur aide financière à la réalisation d'un stage non rémunéré d'intérêt général, proposé par les tribunaux, les services d'aide juridique et les ONG. Un moyen pour les jeunes avocats en errance d'acquérir une expérience de terrain et d'affiner leur projet professionnel avant d'intégrer les hautes sphères.

Dans le même esprit, l'école de droit de l'université de Californie à Los Angeles (UCLA) a conçu un programme, « Transition to Practice », destiné à accompagner les jeunes diplômés vers leur premier poste en leur proposant une formation pratique et des mini-stages dans des services juridiques d'entreprises.

Megan, elle, a décroché un stage dans une organisation internationale. Confiante, elle attend une confirmation du cabinet qui doit l'embaucher en septembre. Mais elle sait qu'elle va devoir se montrer flexible : « Ceux de mes amis qui ont été reportés de six mois ont bien été embauchés, mais pas forcément dans le service de leur choix », constate-t-elle.

En outre, les reports d'embauche risquent de se généraliser avec la promotion 2010. « La situation va rester difficile pendant quelques années pour les cabinets d'avocats d'affaires », souligne Julie-Isabelle Binon, du cabinet de recrutement Team RH, spécialisé dans les professions juridiques.

Et ces nouveaux diplômés pourraient bien ne pas bénéficier des mêmes compensations financières que leurs aînés.

François Schott

# Peine accrue pour les jeunes juristes français

## Du fait du ralentissement économique, un tiers des jeunes avocats cherche toujours un emploi trois mois après l'obtention de leur diplôme

La crise n'épargne pas les jeunes avocats français. D'après un sondage réalisé début 2010 par l'Ecole de formation du barreau (EFB) de Paris auprès de ses diplômés 2009, près d'un tiers d'entre eux cherchent toujours une collaboration trois mois après l'obtention du diplôme. Le taux d'insertion a chuté à 70 %, contre 90 % il y a deux ans. « Je suis plutôt rassuré par ce chiffre, tempère Gérard Nicolaÿ, directeur de l'EFB et président de l'Association française des écoles d'avocats. Cela montre que la profession continue à absorber les jeunes qui arrivent sur le marché, certes à un rythme plus lent. »

Les cabinets d'avocats d'affaires, qui représentent le principal débouché des jeunes avocats, sont particulièrement touchés par le ralentissement économique. Leurs activités les plus lucratives – opérations de fusions-acquisitions, montages financiers, transactions immobilières – se trouvent réduites à la portion congrue, ce qui a forcément un impact sur leur recrutement.

« Les cabinets anglo-saxons, qui avaient beaucoup recruté avant la crise, ont écremé d'autant l'année dernière, y compris en France. Les cabinets français, eux, ont moins licencié mais le mot d'ordre est : on n'embauche pas », explique Mustafa Sarioglu, consultant au cabinet de recrutement de profils juridiques Team RH.

Un sondage réalisé par la société de conseil aux professions juridiques Signe Distinctif révèle que 37 % des cabinets d'avocats d'affaires établis

en France ont gelé leurs recrutements l'année dernière, tandis que 12 % ont réduit leurs effectifs.

Les autres reconnaissent avoir réduit leur volume de recrutement. « Il y a beaucoup de monde sur le marché, mais nous avons moins de places à proposer. Nous sommes, par conséquent, plus sélectifs », souligne Gilles Duquet, associé chez Gide Loyrette Nouel. En 2009, le cabinet a recruté quarante personnes à Paris.

### Activités qui recrutent

Fidal, le plus gros employeur du secteur en France avec 1 200 avocats, en a embauché une centaine l'année dernière, dont la moitié environ de jeunes diplômés. « Nous maintenons un flux constant d'embauches, même si c'est un peu moins qu'il y a deux ans », indique la responsable du recrutement, Muriel Meneguzzo. Là-encore, les jeunes diplômés se présentent au portillon : « Nous recevons 4 000 à 5 000 candidatures par an », témoigne-t-elle.

La situation des jeunes avocats n'est cependant pas désespérée. « Certaines branches, comme le droit social, le droit de la famille ou le droit fiscal, sont très porteuses aujourd'hui. Nous incitons nos étudiants à s'orienter en priorité vers ces activités qui recrutent », indique Gérard Nicolaÿ. En revanche, un débouché se ferme avec la disparition prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2011 de la profession d'avoué (juriste spécialiste de la procédure d'appel), qui emploie aujourd'hui quelque 2 000 personnes.

F. S.

# L'entreprise, autrement

En réaction à la crise, mais sans rejeter pour autant le modèle capitaliste, l'entrepreneuriat social, qui associe la rentabilité à la poursuite d'objectifs utiles à la société, a le vent en poupe. Il est même entré dans les enseignements des écoles de commerce et à l'université.

**E**n tant que manager, mon rôle est de contribuer au bien-être général en créant la valeur qu'un individu ne peut pas créer seul; d'œuvrer pour une "prospérité durable"; de travailler "d'une manière éthique", en évitant les décisions qui ne servent que mes ambitions personnelles. »

C'est de l'intérieur de l'une des plus grandes fabriques de dirigeants d'entreprises que vient cet appel : en mai 2009, un étudiant de la Harvard Business School lance ce « serment du MBA ». Depuis, plusieurs centaines d'étudiants ont signé ce texte et pris ces engagements symboliques. La crise aurait-elle ébréché les valeurs du tout-financier jusque dans les *business schools* ? En tout cas, elle a, un peu partout, donné un nouveau souffle aux discours sur la réforme du capitalisme. « *L'idée d'une lucrativité restreinte gagne du terrain, aidée par la crise* », estime Jean-Marc Borello, délégué général du groupe d'économie sociale SOS. 40 % des jeunes étudiants interrogés en février pour un sondage Essec/CSA disent vouloir « s'engager dans un projet social et solidaire » ou encore concilier la rentabilité et le souci des autres. Plus généralement, 78 % d'entre eux se disent prêts à travailler dans le secteur de l'économie sociale. Combien franchiront ce pas ? Nombreux sont ceux qui flirtent avec l'idée, mais optent finalement pour les grands cabinets privés – et un salaire de 25 % à 30 % plus élevé.

En tout cas, c'est aussi dans le monde de l'entreprise que certains espèrent désormais exprimer des valeurs de solidarité. En témoigne le succès du dernier Salon de l'emploi responsable ou encore la promotion des entrepreneurs sociaux lors du Salon des entrepreneurs, dont l'un des évé-

nements aura été la très médiatisée visite du Bangladais Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix 2006 et créateur de la banque de microcrédit Grameen Bank.

Plutôt que de poursuivre les bénéfices à tous crins, certains préfèrent désormais favoriser l'accès à l'emploi et aux soins, la solidarité avec les handicapés ou les personnes âgées, développer le commerce équitable, sans pour autant renoncer à leurs envies entrepreneuriales. Concilier rentabilité et utilité, c'est précisément la promesse de l'entrepreneuriat social. La notion commence à faire son apparition dans quelques grandes écoles françaises – Essec, HEC, Insead – et quelques universités, fédérées par le réseau Universitynetwork.org. Mais ce mouvement reste timide et encore bien souvent cantonné à un cours optionnel ou à une chaire spécialisée. « *En lui faisant une place dans leurs cursus, les grandes*

*écoles donnent ses lettres de noblesse à l'entrepreneuriat social* », estime néanmoins Hugues Sibille, président de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé). « *Une entreprise à finalité sociale, sociétale et environnementale et à lucrativité limitée permet de réconcilier l'économie de marché, le fait d'entreprendre et l'intérêt collectif, qui paraissent aujourd'hui séparés.* »

Les promoteurs d'une autre façon d'entreprendre ont déjà derrière eux une longue histoire – à commencer par celle de l'économie sociale et solidaire ; mais ils semblent aujourd'hui vouloir changer d'échelle et faire davantage entendre leur voix en réponse à la crise. En témoigne la transformation de l'ancien Comité pour développer l'entrepreneuriat social (Codès) en un Mouvement des entrepreneurs sociaux. « *On passe d'un club de réflexion fermé à un mouvement. Nous avons aussi*

*dépassé la question des statuts – coopératives, mutuelles, associations – qui, jusqu'ici, délimitaient les frontières du secteur de l'économie sociale et solidaire* », résume Jean-Marc Borello, à la tête de cette nouvelle organisation, née en février.

« *Nous nous sommes créés en parlant d'"entrepreneuriat", alors que l'économie sociale se définissait comme un mouvement collectif. Cela a été longtemps source de tensions, se rappelle Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka France, un réseau d'aide aux entrepreneurs sociaux. Or, beaucoup de gens sont prêts à poursuivre un but social mais sans renoncer à créer une entreprise.* » Précisément, Ashoka aide les porteurs de projets à développer des structures qui répondent à un besoin social (comme favoriser l'insertion professionnelle via le sport, imaginer des outils pédagogiques pour les personnes sourdes...). Il propose notamment les conseils

## Les nouveaux philanthropes

Aux Etats-Unis, anciens champions du capital-risque ou jeunes entrepreneurs fortunés ne se reconnaissant pas toujours dans les fondations traditionnelles, type Bill Gates, Moore ou Carnegie, une nouvelle génération de philanthropes, désireuse d'utiliser sa fortune pour aider les autres, veut aussi pouvoir en mesurer immédiatement les effets. Ainsi est née la *venture philanthropy* ou « philanthropie à risques », par rapprochement avec l'expression capital-risque (*venture capital*). « *Elle repose sur les mêmes principes que le capital risque, mais l'objectif poursuivi est social et non pas financier* », explique Serge Raicher, le président de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA). Le « *venture philanthrope* » ne se contente pas de donner de l'argent, mais apporte des conseils sur le business plan, la straté-

gie, le management. Surtout, il est très attentif au fait de mesurer le social return on investment (SROI), ou « impact social ».

La *venture philanthropy* commence à faire des émules en Europe. En Belgique, la Fondation Roi-Baudouin, créée en 1976 à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin I<sup>er</sup> (1930-1993), a mis en place un fonds pilote destiné au financement de cette pratique. En France aussi, les fondations commencent à s'intéresser à ces initiatives. « *Reste à savoir si elles sont adaptables en France, où l'intervention publique est plus forte et le monde des fondations moins développé qu'aux Etats-Unis* », note Hugues Sibille, président de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé) et directeur général délégué du Crédit coopératif, membre de l'EVPA. La création par la loi de modernisation de l'économie de « fonds de dotation » pourrait cependant constituer un premier pas vers la reconnaissance de ce type d'action.

C. P.



d'experts de grands cabinets internationaux, par exemple pour élaborer les « business plans sociaux ». « Alors que le secteur social s'est longtemps concentré sur les fins, ces nouveaux entrepreneurs s'interrogent aussi sur les moyens, estime Marie Trelu-Kane, directrice d'Antropia, l'incubateur social de l'Essec et de la Caisse d'épargne Ile-de-France. Cela veut dire réfléchir à son positionnement par rapport aux autres acteurs, à un modèle économique viable, mais aussi à l'impact social attendu. » De leur côté, les pouvoirs publics semblent vouloir encourager ces démarches : dans le cadre du grand emprunt, un fonds pour l'entrepreneuriat social et solidaire a été doté de 100 millions. Et une mission parlementaire a été confiée en octobre dernier au député du Nord (Nouveau Centre) Francis Vercamer : il devra remettre au premier ministre des propositions « en

vue de favoriser la création, le développement et la pérennisation des entreprises sociales ».

Les entrepreneurs sociaux réfléchissent aujourd'hui à la manière de faire

« La diminution des subventions au secteur associatif a rendu indispensable la mobilisation d'autres sources de financements »

valoir leur spécificité auprès du grand public et des milieux économiques. Pour cela, le Mouvement des entrepreneurs sociaux plaide pour un label accordé aux entreprises sociales sur la base de leurs pratiques.

Dans *La Nouvelle Economie sociale*, (Odile Jacob, 216 p., 23 €), l'avocat Daniel Hurstel estime que la définition légale d'une société est, dans le droit actuel, contradictoire avec la poursuite d'une gestion désintéressée. Il préconise donc de modifier les textes pour qu'une société puisse choisir entre un but lucratif ou un but social. Autre piste envisagée par l'auteur, la création d'un régime particulier – la « société d'intérêt social » – comme l'ont fait les législateurs en Belgique, aux Etats-Unis ou encore au Royaume-Uni, où les *community interest companies* permettent aux entrepreneurs « d'assurer les tiers (investisseurs financiers) du but social de leurs activités conduites dans le cadre de l'économie de marché », rappelle-t-il. Car l'enjeu ici est certes de faire reconnaître l'innovation sociale, mais c'est aussi, et peut-être surtout,

la capacité à mobiliser des fonds pour permettre de la développer. La diminution des subventions des pouvoirs publics au secteur associatif, jusqu'ici principal acteur de l'économie sociale, a rendu indispensable la mobilisation d'autres sources de financement pour perpétuer les objectifs de développement social et humain. De nouveaux acteurs – entreprises privées, fondations, « venture philanthropes » (voir encadré) – semblent prêts à financer des projets sociaux. Mais ils attendent un retour sur investissement – si ce n'est financier, du moins social. Reste à savoir comment mesurer la valeur sociale générée par ces « autres entreprises ». L'Essec et Ashoka travaillent actuellement sur des outils de monétisation de l'impact social. Mais les méthodes de calcul et d'évaluation de la performance sociale promettent de vifs débats.

Catherine Pétilion



# Wecena ou le mécénat de compétences

Comment une société met les compétences d'ingénieurs à la disposition d'associations et d'ONG qui se consacrent à la solidarité ou à la santé.

D'un côté, des associations qui n'ont pas les moyens de s'offrir les compétences d'ingénieurs et le « temps-homme » nécessaires au développement informatique de leurs projets. De l'autre, des ingénieurs de sociétés de services et d'ingénierie informatique (SSI) inoccupés entre deux missions, tout en restant payés par leur entreprise. Chaque jour, entre 7 000 et 10 000 ingénieurs seraient ainsi en « intercontrat ». C'est ce double constat qui a poussé Jean Millerat à créer en 2008 Wecena ([www.wecena.com](http://www.wecena.com)). Son idée : utiliser le mécénat de compétences en informatique pour répondre aux besoins de qualifications technologiques des associations de solidarité. Quand, à la fin des années 1990, cet ingénieur sort de l'École centrale de Lille, il s'est déjà impliqué dans de nombreuses associations. « Mais à l'époque j'avais encore du mal à voir comment faire le lien entre mon envie de création d'entreprise et les besoins que j'avais pu identifier dans les quartiers de banlieue », raconte-t-il. Le monde associatif ne semble pas non plus répondre à ses attentes de jeune diplômé. « La professionnalisation de ce secteur reste lente. Les structures les plus développées sont souvent assez institutionnelles. L'innovation est plutôt du côté des jeunes et petites associations, mais elles manquent de moyens », estime Jean Millerat. Il se lance alors dans le conseil, crée sa société avant de rejoindre Saint-Gobain, puis Motorola. C'est après avoir découvert aux États-Unis la notion d'entrepreneuriat social que le jeune ingénieur décide de créer Wecena, avec l'idée

que l'« on peut se fixer comme priorité de résoudre un problème social... sans pour autant renoncer à faire vivre sa famille. Cela implique de trouver un modèle économique viable ». En pratique, Wecena s'appuie sur la loi de 2003 sur le mécénat. Les entreprises partenaires mettent à la disposition d'associations bénéficiaires leurs ingénieurs en intercontrat ; elles leur versent également l'économie d'impôt accordée par la loi.

Grâce à cette idée, Jean Millerat est devenu l'un des vingt-six porteurs de projets accueillis depuis 2005 par Antropia, l'incubateur social de l'Essec et de la Caisse d'épargne Ile-de-France. « Son modèle économique était original, commente Sophie Keller, chargée de projet à Antropia. Et nous voulons accompagner des projets avec un impact social, qui soient ambitieux et potentiellement

dupliquables. » Grâce à cet accompagnement, Jean Millerat a pu développer un « business plan social », recevoir des conseils juridiques sur les contrats et les aspects fiscaux et travailler sur des outils de mesure de l'impact social. Il a aussi obtenu un prêt d'honneur d'Antropia d'un montant de 18 000 euros, grâce auquel il peut se consacrer à plein temps à son projet.

Parmi les premières associations bénéficiaires de Wecena, on trouve la Free Software Foundation France, une association de promotion du logiciel libre, ou encore l'Ares, une association d'entreprises d'insertion.

Pour faire fonctionner ces partenariats, il a fallu aussi résoudre des questions d'organisation, car les intercontrats sont courts et leur durée indéterminée. A tout moment, une SSI peut demander à

son ingénieur de revenir travailler pour un client. « Les projets doivent donc être réalisables avec des participants nombreux et occasionnels. Or, c'est précisément la façon dont fonctionnent les communautés open source : un logiciel est élaboré en grande partie par des informaticiens qui ne contribuent qu'une fois. » Wecena a donc adopté leur logique et leurs outils collaboratifs. « A la fin d'une mission, mon entreprise m'a proposé de faire du mécénat auprès de Dyspraxique mais fantastique, une association d'aide aux enfants atteints de dyspraxie [un trouble de l'apprentissage]. Au départ, je ne voyais pas bien ce que je pouvais apporter ; mais il s'agissait de trouver une solution informatique pour adapter les manuels scolaires aux besoins de ces enfants. Et ça, c'est bien bon métier », raconte Pascal Colombani. Plutôt habitué à intervenir dans le monde de la finance, cet ingénieur de la société de conseil Neoxia a été l'un des premiers à travailler pour cette association. Quand il est reparti en mission chez un client, un autre ingénieur a pris la suite. « Chaque intervenant dispose d'un outil d'autoformation et peut travailler sur une partie d'un manuel », précise Jean Millerat. De leur côté, « les sociétés de conseil sont de plus en plus souvent interrogées par leurs clients sur leurs actions socialement responsables. Et c'est aussi une bonne réponse aux tensions sociales et aux problèmes de management que posent les intercontrats », rappelle Jean Millerat pour convaincre ses partenaires potentiels.

## « Incubateur »

Une « cantine ouvrière écologique », La Marmite d'Eugène ; l'Académie Christophe Tiozzo, qui accompagne l'insertion sociale et professionnelle de jeunes de quartiers dit sensibles ; Arborescences, qui « lutte contre l'échec scolaire et la souffrance psychologique des enfants diagnostiqués précoces », ou encore Erasm, qui prépare la sortie de personnes incarcérées « dans de meilleures conditions et de façon durable ». Toutes ces structures ont – comme Wecena – été soutenues par Antropia, incubateur social créé par l'Essec en 2005.

« Nous accompagnons le passage de l'idée au projet », raconte Marie Trellu-Kane, sa directrice. En effet, alors qu'Ashoka soutient le développement de projets déjà lancés, Antropia apporte une aide au démarrage d'activité. En 2008, l'association a permis la création d'un fonds d'amorçage philanthropique. Désormais, Antropia propose aux entrepreneurs sociaux – d'Ile-de-France exclusivement – un accompagnement stratégique et un soutien technique et logistique, en mettant à leur disposition experts et bureaux ; en leur attribuant des bourses ou des prêts d'honneur.

C. P.

Catherine Pétilion

# Le « service civil » boudé par les étudiants

La possibilité d'effectuer un stage long au service d'une cause sociale ou humanitaire ne recueille pas, pour l'instant, les faveurs des étudiants. Malgré l'atout qu'un tel engagement peut représenter sur un CV, il est encore difficile de rivaliser avec les offres de stage chez Procter & Gamble ou Ernst & Young...

Depuis 2004, Bordeaux école de management (BEM), s'implique dans un sujet désormais à la mode : la responsabilité globale. « Ça n'est pas une question d'image mais de mission », assure François Dubreu, directeur de l'Ecole supérieure de commerce (ESC), une des trois branches de la formation initiale à BEM.

L'ESC attire le plus grand nombre d'étudiants de BEM (3 000 sur les 4 000 inscrits). Depuis la rentrée 2008, grand chamboulement : les douze masters post-bac sont composés à la carte. L'étudiant choisit ses unités de valeur à créditer, ses stages, leur période et leur durée. BEM a ajouté en septembre 2009 une corde à son arc pédagogique, en phase avec sa philosophie affichée de « manager responsable » : la possibilité de faire, en deuxième et troisième années de master, un service civil, via l'association Unis-cité, soit un stage de six à neuf mois. Une convention entre Unis-cité et l'école a été signée en juin 2009.

Après deux années à Bordeaux et Vienne (en Autriche) pour son premier stage, Marie-Rose Asker a entamé en octobre 2009 un stage de neuf mois dans la banlieue est de Paris, avec Unis-cité Ile-de-France. Dans une équipe de huit jeunes, elle est chargée de réaliser un livret de témoignages de retraités sur leur jeunesse. Le document doit être ensuite imprimé et diffusé. Elle devrait piloter deux autres missions d'ici à la fin de son stage.

*« J'ai toujours été attirée par l'associatif et je me suis dit que c'était maintenant ou jamais, à mon âge, surtout sur une période très courte de neuf mois. »*

La convention avec BEM est une première nationale. Des contacts sont pris avec l'Institut d'études politiques (IEP) de Bordeaux. D'autres conventions devraient voir

« Les entreprises recherchent aussi de l'originalité et un engagement personnel qui distinguera un candidat d'un autre »

le jour d'ici la fin de l'année entre Unis-cité et de grandes écoles, à Marseille et Lille.

La formule semble pourtant avoir du mal à convaincre. Marie-Rose est en effet la seule, sur les 600 étudiants de deuxième année de master, à avoir choisi cette option... Certains préjugés semblent persister. En premier lieu, le fait que le service civil soit un héritage du service militaire. Unis-cité est en effet une structure liée à l'armée. Cette association loi 1901 encourage les jeunes de 18 à 25 ans, quels que soient leurs origines sociales et leur

niveau d'étude, à consacrer une étape de leur vie à la collectivité : une mairie, un établissement public, une association caritative, une résidence pour personnes âgées, des établissements sociaux ou éducatifs spécialisés...

Quatre thématiques sont proposées : la solidarité intergénérationnelle, la lutte contre les précarités, la lutte contre les discriminations dont le handicap, et les sujets liés à l'environnement. Chaque volontaire touche une « bourse de volontariat » de 600 euros net mensuels. « Après avoir défini les projets avec les collectivités locales ou les associations, nous donnons un cadre, des outils, une méthode de travail et un accompagnement », explique Olivier Lenoir, directeur régional d'Unis-cité Aquitaine, un ancien de... l'Essec. Au volontaire ensuite de mettre en place le projet, d'atteindre, voire de dépasser les objectifs fixés. « C'est une implication où l'humain est au centre », insiste le directeur.

D'autres préjugés freinent le choix des étudiants pour ce type de stage : nombre d'entre eux se demandent comment valoriser cette expérience dans un CV, et comment les entreprises vont accueillir ce type d'initiative. « Les entreprises souhaitent toutes un standard minimum dans les expertises revendiquées, mais elle recherchent aussi de l'originalité et un engagement personnel qui distinguera un candidat d'un autre »,

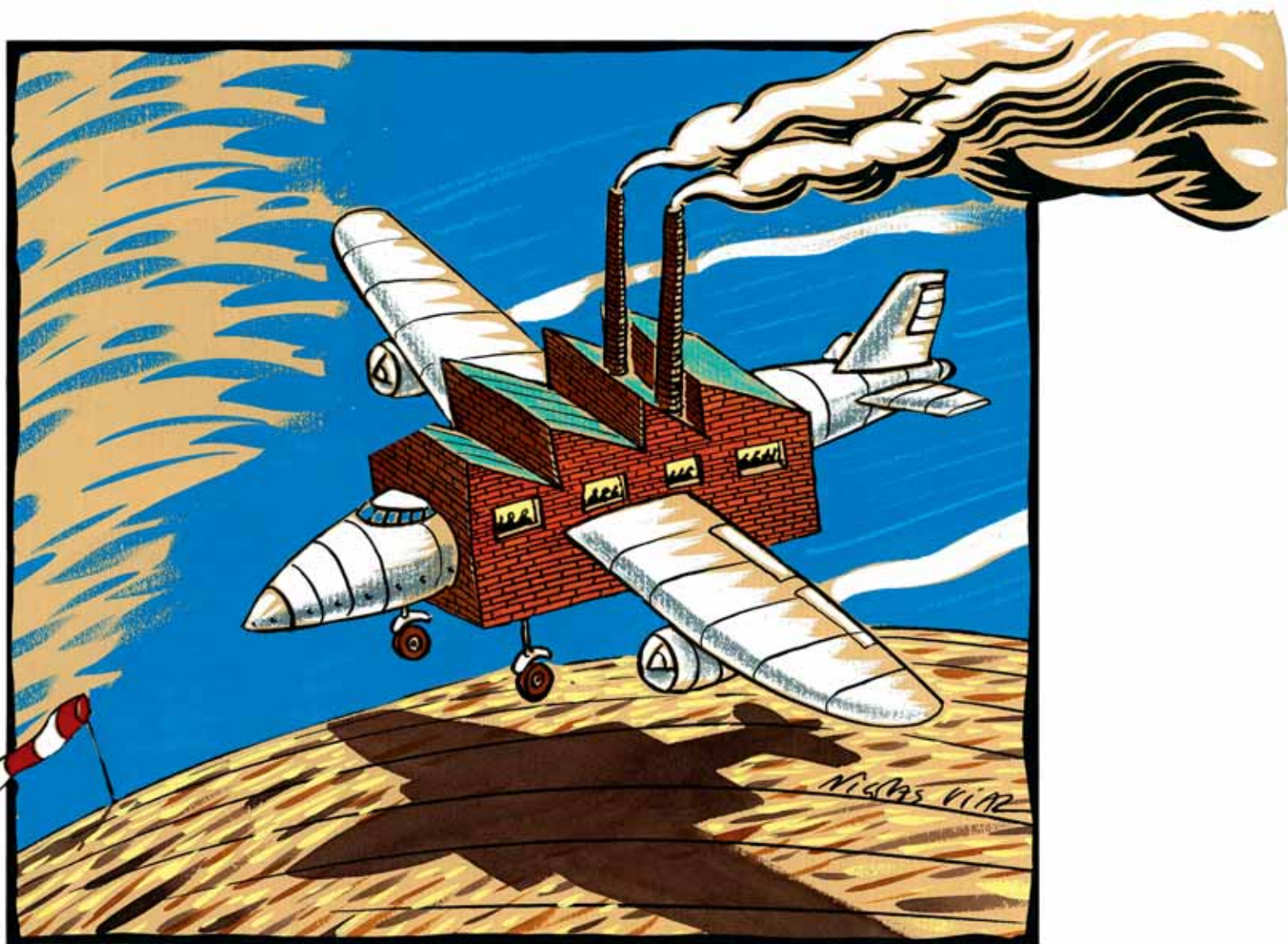
affirme pourtant François Dubreu, qui compte recruter une dizaine d'étudiants volontaires d'ici à la fin de l'année universitaire.

Au-delà des étudiants à convaincre, Olivier Lenoir pose plusieurs conditions pour faire fructifier cette convention : « Il faut être mobilisé des deux côtés, avoir un responsable pédagogique intéressé par l'expérience humaine, avoir de la souplesse dans l'organisation du cursus universitaire et donner des moyens pour une plus grande visibilité de l'action », dit-il.

Chaque volontaire touche une « bourse de volontariat » de 600 euros net mensuels

Difficile cependant de rivaliser avec un stage chez Procter & Gamble ou Ernst & Young... « La reconnaissance et la rémunération ne sont pas les mêmes et les opportunités potentielles d'emploi différentes », admet Marie-Rose Asker. « Certainement, reconnaît Stéphanie Dulout, directrice du marketing et de la communication globale de BEM, mais travailler sur le terrain, avec des gens d'horizons sociaux différents, avec de vrais projets et des clients sérieux, c'est une vraie expérience de vie. »

Claudia Courtois



# Les DRH accrocs au « serious game »

L'utilisation des techniques les plus sophistiquées des jeux vidéo permet de renouveler les vieux jeux d'entreprise et logiciels de simulation. L'industrie du jeu a trouvé là un débouché inespéré et les entreprises, l'espoir de réconcilier les jeunes cadres avec l'impératif de formation.

On n'arrête pas le progrès. Il y avait déjà les simulateurs de vol des astronautes et des pilotes, capables de faire ressentir aux pros du manche à balai un décollage parfait ou un alunissage olé olé. Désormais, même les commerciaux ont leurs logiciels de

formation. Des « *serious games* » certes moins spectaculaires, mais tout aussi efficaces. *Serious game* ? Traduisez par « jeu sérieux », ou plutôt par application utilisant les ressorts d'écriture et les techniques du jeu vidéo à des fins non ludiques. En somme, un jeu vidéo

« utilitaire », conçu pour faire apprendre et connaître.

Le concept est véritablement né aux Etats-Unis en 2002, l'année du lancement d'*America's Army*, une simulation de guerre financée par une armée américaine en manque de recrues. En France, tout a décollé

il y a deux ou trois ans. « *En 2007, les directeurs de ressources humaines (DRH) nous prenaient encore pour des fous furieux. Mais leurs jugements ont très vite évolué : l'arrivée de la Wii et d'autres consoles comme la Nintendo DS a prouvé que les jeux vidéo n'étaient pas l'apanage des*

jeunes mâles et qu'ils pouvaient toucher un public très large », explique Sébastien Beck, directeur exécutif de Daesign, une entreprise spécialisée dans les serious games. Depuis, le jeu vidéo n'est plus cantonné à son aspect ludique. Il s'aventure dans la publicité, la communication, la formation. « Le jeu est le support de tous les apprentissages, rappelle le psychiatre et psychanalyste Serge Tisseron : l'enfant joue pour tester ses limites, pour découvrir sa personnalité et l'affirmer, pour développer son langage et, plus tard, pour découvrir comment gérer ses relations avec les autres et apprendre à vivre ensemble. »

Application « productive » du jeu, le serious game permet aussi de laisser une place à l'échec, à la découverte et au plaisir. « Par contre, il comporte les limites liées aux principes mêmes d'une simulation, à savoir la réduction du réel à un modèle. Il pose aussi la question du passage du virtuel au réel », tempère Etienne Armand Amato, chercheur à Paris-VIII.

Ces bémols n'empêchent pas les grandes entreprises de se ruer sur le filon. SFR l'utilise pour apprendre à ses managers comment mener un entretien d'évaluation. L'Oréal s'en sert pour soigner son image et détecter les jeunes talents sur la Toile. Chez Thales, le serious game répond également à un besoin précis: « Développer l'attractivité du groupe sur le marché de l'emploi, notamment hors de France », explique Jean-Louis Onnis, directeur groupe du recrutement et de la mobilité. Résultat, 18 mois après la sortie de « Moonshield », 250 000 personnes ont tenté de sauver la Terre d'un météore en utilisant les technologies Thales. Le jeu en ligne a apporté l'équivalent de deux mois de trafic sur le site recrutement de la firme, depuis listée dans différents classements parmi le top 20 des employeurs européens par les jeunes ingénieurs.

De son côté, l'équipe e-learning d'Axa France a vendu le sujet en interne depuis trois ans déjà. Pas pour recruter, mais pour former. L'assureur utilise des jeux dans le cadre de la formation de ses jeunes

cadres commerciaux, mais aussi lors des lancements de nouveaux produits financiers. « Un tel lancement demande une formation longue et contraignante. Le côté ludique améliore l'envie d'apprendre. Au final, nous constatons une amélioration de l'efficacité commerciale », se félicite José Milano, directeur du développement des ressources humaines d'Axa France. Mais pour lui, le serious game ne reste qu'une modalité pédagogique parmi d'autres, qui ne convient ni à tous les contenus ni à tous les participants. Pour les mêmes raisons, Thales ne l'utilise pas pour former ses ingénieurs à des techniques très pointues. Trop compliqué, trop cher. Mieux vaut, dans ce cas, s'en tenir aux formations classiques, des élèves avec un enseignant dans une salle.

Dans les groupes du CAC 40, l'équation économique est pourtant vite résolue: un bon serious game coûte entre 250 000 et un million d'euros. Raisonnable s'il s'agit de former plusieurs milliers de salariés éparpillés dans l'Hexagone. « Un serious game peut se révéler très rentable pour une grande entreprise. Les DRH recherchent une solution attractive de formation à distance, qui réduise les dépenses liés à l'hébergement et aux déplacements des participants, ainsi qu'à la mobilisation des intervenants et de locaux d'accueil », remarque

Pascal Debordes, directeur des solutions e-learning de la Cegos, un organisme de formation.

Surtout, certains DRH auraient noté les nouvelles attentes de leurs salariés en matière de formation continue: « La génération Y [née après le numérique] veut pouvoir se former quand, comment et où elle veut », constate Pascal Debordes.

Consciente de l'intérêt de combiner différents supports, la Cegos a inves-

« Le côté ludique améliore l'envie d'apprendre. Au final, nous constatons une amélioration de l'efficacité commerciale »

ti 250 000 euros pour lancer « Mission to sell », une simulation d'actes de vente et d'entretiens commerciaux, dont la licence annuelle est vendue 300 euros par utilisateur. Un prix qui devrait permettre aux petites entreprises d'y accéder. En attendant, le serious game français demeure au stade artisanal. « Quand nous avons créé la société il y a cinq ans, c'était encore un marché accessible aux petites structures. Il

faut être nombreux pour réaliser des jeux sur PC ou console, mais pas forcément pour faire un bon serious game, du moment que l'on maîtrise les technologies, souligne Mathieu Richez, créateur de CCCP, six salariés. Les serious game sont des projets rentables et sans risques, puisqu'ils répondent généralement à une commande. » Le contraire d'un « block buster » pour Xbox ou PlayStation, qui demande des années de travail et jusqu'à plusieurs dizaines de millions d'euros de budget.

L'évocation de telles sommes est susceptible de donner le tournis au serious game made in France. Daesign, reconnu comme l'un des plus gros producteurs du pays, ne compte que 25 salariés pour un chiffre d'affaires 2009 à peine supérieur au million d'euros. Le sérail français se bat donc pour faire émerger une scène nationale capable de rivaliser avec les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, en avance sur le sujet.

La secrétaire d'Etat au numérique Nathalie Koziuscko-Morizet a lancé en 2009 un appel à projets doté de 20 millions d'euros. 160 candidatures communes ont été déposées, 48 ont été retenues. « L'enjeu est de faire vite émerger en France une dizaine de grosses PME », explique Jean Menu, créateur du salon e-virtuoses, consacré au serious game.

Avec d'autres, ce dernier vient de mettre en place le Serious Game Lab, une association de promotion et d'échange réunissant les acteurs du secteur, producteurs, commanditaires, chercheurs, pédagogues et puissance publique. Car le temps presse. « Il règne une véritable effervescence mondiale autour de ce segment de marché qui va rapidement devenir un secteur à part entière. Le marché du jeu vidéo représente environ 50 milliards annuels. Le serious games englobe la communication, la formation et l'information, et peut donc largement dépasser ce montant », avance Laurent Michaud, spécialiste du jeu vidéo à l'Idate, une société d'études spécialisée sur le marché des technologies de l'information. Surtout si l'on se met à jouer sérieusement sur nos téléphones portables.

Julien Dupont

## Valenciennes se rêve en 3D

Les rives de l'Escaut deviennent-elles la Mecque du serious game à la française ?

C'est, en tout cas, la ferme volonté de la Chambre de commerce et d'industrie de Valenciennes (CCIV), qui va bientôt réunir sur une même zone ses trois écoles consulaires : Supinfocom, Supinfogame et l'Institut supérieur de design. Soit 700 jeunes créateurs relogés sur une friche industrielle de dix hectares, située en plein cœur de Valenciennes. A leurs côtés devraient s'installer d'ici

à 2013 des laboratoires de recherche, des incubateurs d'entreprises innovantes, des résidences d'artistes façon Villa Médicis, le tout accompagné d'outils communs de puissance de calcul. L'objectif ? D'abord créer plus de 2 000 emplois, mais aussi se différencier des dizaines de technopoles qui fleurissent partout en France. Preuve de la détermination de la CCIV, douze projets ont reçu l'an dernier 500 000 euros d'aide. Ce qui a déjà permis à quelques start-up de s'installer dans le Hainaut. Et à Valenciennes de se rêver un avenir en 3D.

J. D.

# Universités : objectif emploi

La loi sur l'autonomie des universités confie à l'enseignement supérieur une mission d'insertion professionnelle de ses étudiants. La préparation aux carrières juridiques, médicales et enseignantes ne date pas d'hier. Mais certains craignent une mainmise des entreprises.

L'objectif n'est pas nouveau, mais il a été fermement rappelé depuis 2007 et la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU). Les universités doivent préparer leurs étudiants à un emploi.

Si de nombreux universitaires estiment que l'université doit ouvrir les esprits avant de former à un métier, Valérie Pécresse, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, n'a eu de cesse de marteler ce message. La loi LRU a d'ailleurs officiellement confié aux universités une mission d'insertion professionnelle de leurs étudiants. Et pour que le message passe mieux, le ministère de l'enseignement supérieur a ajouté à l'intitulé de sa direction générale de l'enseignement supérieur la mention « insertion professionnelle » (DGESIP).

Ce message répétitif a le don d'agacer. « *Tout cela, c'est de la démagogie !* », s'insurge Pierre Dubois, ancien directeur de l'Observatoire des formations et des insertions professionnelles (Ofipe) de l'université de Marne-La-Vallée. « *Toute l'histoire de l'université a été marquée par la préparation à l'emploi.* »

Depuis plusieurs siècles, les facultés de médecine ou de droit, voire, plus récemment, les écoles d'ingénieurs internes aux universités, préparent leurs étudiants à des métiers. De même, les universités forment traditionnellement les futurs enseignants.

A cela, se sont ajoutées tout au long des cinquante dernières années, sous l'effet des politiques universitaires successives, de nombreuses filières professionnalisantes.

En 1966, l'Etat a créé les instituts universitaires de technologie (IUT) ; puis, en 1971, les maîtrises de sciences et techniques (MST) et de sciences de gestion (MSG) ; en 1974, les diplômes d'études supérieures spécialisées (DESS). Dix ans plus tard, sont venus les diplômes d'études universitaires de sciences et techniques (Deust), puis les magistères, en 1985. Enfin, dans le cadre

de la nouvelle architecture licence-master-doctorat (LMD), se développent depuis 1999 des licences professionnelles, tandis que les anciens MST, MSG ou DESS ont été rebaptisés « masters professionnels »...

Si les grands pôles universitaires traditionnels offrent quelques-uns de ces nouveaux diplômes, les nouvelles universités, créées depuis les années 1970 comme à Mulhouse, Lorient, Marne-la-Vallée, Cergy-Pontoise, se sont fait une

**« A l'avenir, les moyens financiers que l'Etat allouera aux universités seront fonction des objectifs d'insertion qui leur seront fixés »**

Valérie Pécresse,

ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

spécialité des formations professionnalisantes, en recourant souvent massivement à l'apprentissage.

Dans le même temps, les universités se sont dotées d'outils plus spécifiques d'insertion. « *Nous n'avons pas attendu la création, par la loi LRU, des bureaux d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) pour faire de l'insertion professionnelle*, rappelait Philippe Augé, le président de l'université Montpellier-I, lors d'un séminaire sur ce thème en novembre 2009. *Les premières cellules d'information et d'orientation remontent à 1975.* » Les services communs d'orientation ont ensuite été créés dans les années 1980, les observatoires de l'insertion professionnelle dans les années 1990, et les écoles doctorales, qui doivent désormais assurer l'insertion professionnelle de leurs docteurs, dans les années 2000...

Depuis 2006-2007, la dynamique en faveur des

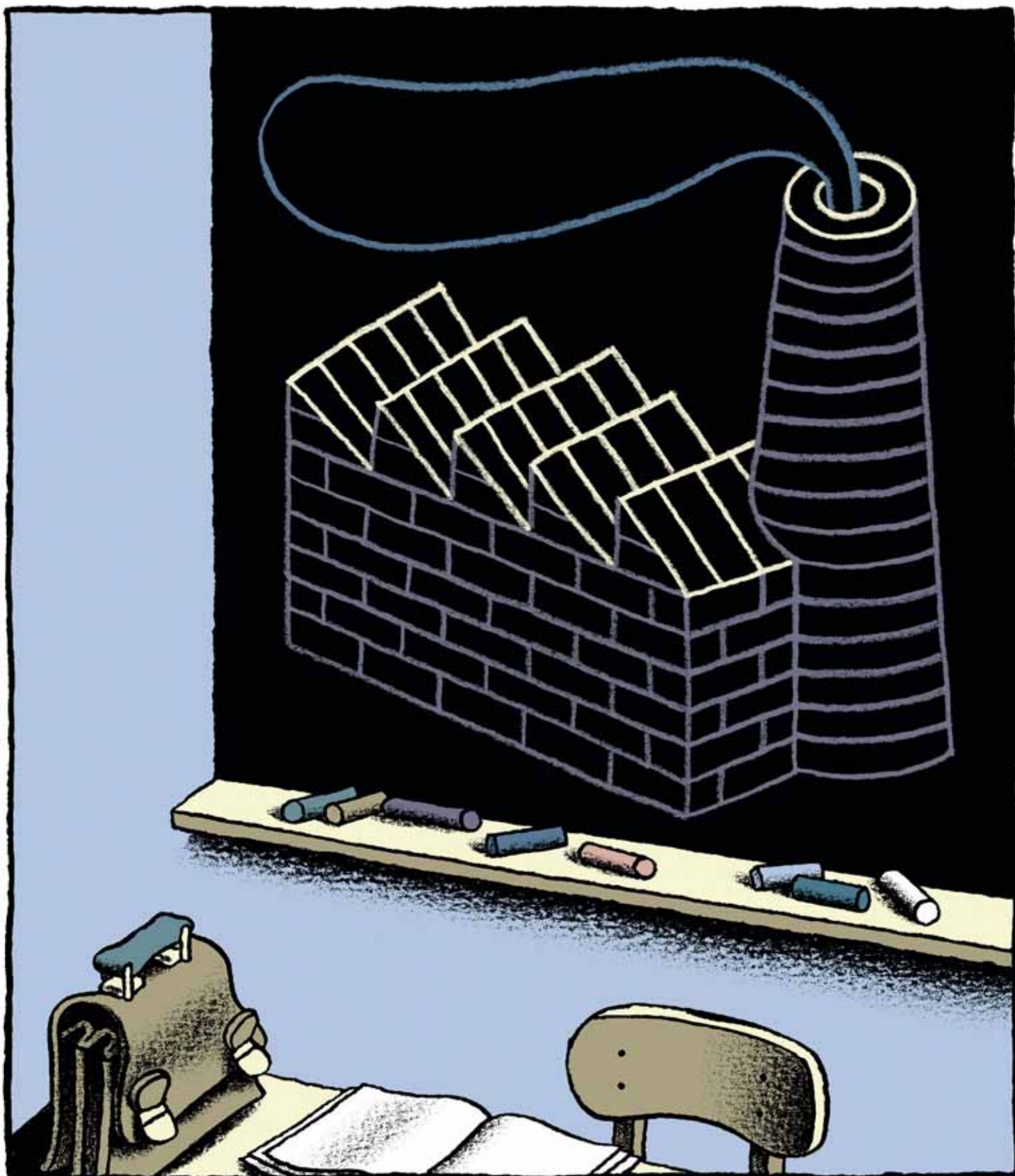
questions d'insertion professionnelle a bien changé. Les universités ont défini leur stratégie et coordonné leurs différents services. Là où il y avait plusieurs services éparpillés, a été mise en place une structure unique, rattachée le plus souvent à un vice-président de l'université. Bref, l'insertion professionnelle et le rapprochement avec le monde de l'entreprise sont devenus des axes stratégiques des universités.

« *Nos rapports ont bien changé avec les universités*, témoigne Jacky Chatelain, le directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). *Entre 1998 et 2003, nous avons des relations avec elles, mais nous déplorions de nombreuses annulations d'interventions et un manque de suivi des étudiants les plus fragiles. Désormais, la préoccupation de l'orientation a véritablement émergé dans les universités.* »

Depuis la rentrée 2009, l'APEC a multiplié les conventions de partenariat avec des universités, proposant des conseils, des formations ou de nouveaux outils d'aide à l'insertion des étudiants offerts justement, dans le cadre des BAIP. Cette nouvelle dynamique ne doit rien au hasard. Depuis cette année, le ministère de l'enseignement supérieur dote en partie les universités en fonction de leurs « performances ».

Pour l'instant, cette performance prend en compte, selon le ministère, « *la valeur ajoutée des établissements en matière de réussite en licence et au DUT et du nombre de diplômés de master, et la notation des unités de recherche effectuée par l'Aeres [Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur], ainsi que le nombre de doctorats délivrés* ». Mais à moyen terme, elle inclura les taux d'insertion de leurs diplômés.

Pour bénéficier de données standardisées au niveau national, les universités interrogent depuis décembre 2009 leurs diplômés de master et d'IUT de 2007 dans le cadre d'une vaste enquête demandée par le ministère sur le devenir professionnel de leurs anciens.



Les premiers résultats devraient être présentés à l'été 2010. Les universités se sont d'autant plus mobilisées que Valérie Pécresse leur rappelait en octobre 2009, dans le quotidien *Le Parisien*, que « *si elles ne présentent pas d'indicateur [d'insertion professionnelle], les étudiants se détourneront naturellement et iront voir ailleurs. Ensuite, parce qu'à l'avenir les moyens financiers que l'Etat leur allouera seront fonction des objectifs d'insertion qui leurs seront fixés* ».

Cependant, ce mouvement général vers la « professionnalisation » encouragé fortement par le gouvernement continue d'inquiéter une partie de la communauté universitaire. En créant des formations professionnelles, « *on prétend créer un système idéal, dans lequel la prévision des besoins du marché du travail permettrait de planifier les formations, et d'apporter aux entreprises exactement ce qu'il leur*

*faut comme ressources humaines* », remarque Paolo Tortonese, professeur de littérature française à l'université Paris-III-Sorbonne nouvelle. De même, les universitaires estiment que le rapprochement avec les entreprises nécessite des garde-fous, afin que les universités conservent la maîtrise de leur recherche et de leurs diplômes.

Philippe Jacqué



## Quatre BAIP dans le vent

A Aix-Marseille, Bordeaux, Lille et Limoges, étudiants et diplômés commencent à utiliser les services des tout nouveaux bureaux d'aide à l'insertion professionnelle. Conseils, ateliers de CV, rencontres avec les entreprises, offres d'emplois et de stages sont au programme.

Depuis août 2007 et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), qui a inscrit dès son article 1, parmi les « missions du service public de l'enseignement supérieur », non plus seulement la formation et la recherche, mais aussi « l'orientation et l'insertion professionnelle », chaque université se doit de mettre en place un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). Voici à Aix-Marseille, Bordeaux, Lille et Limoges, quatre visions de ces BAIP naissants.

### Université de Limoges, au « carrefour des étudiants »

Petits déjeuners entre étudiants et représentants d'entreprises, forums thématiques, ateliers de CV et de recherche d'emploi, centre de gestion des stages, observatoire de l'insertion professionnelle et chaîne de télévision Canal-SUP emploi (Web TV consacrée à l'emploi)... Avec ses vingt salariés, le « carrefour des étudiants », le BAIP de Limoges, concentre depuis

septembre 2009 l'ensemble des actions – mises en place depuis la fin des années 1990 – en matière d'aide à l'orientation et d'insertion professionnelle.

Après des années de méfiance à l'égard des questions d'insertion professionnelle, la greffe semble prendre dans les rangs universitaires. Non seulement le forum des métiers a été rebaptisé sans protestation aucune « rencontres étudiants-entreprises », mais les étudiants n'y



vont plus en touristes. « Lors des dernières rencontres, les étudiants étaient bien préparés. Ils savaient pour quels métiers se présenter bien habillés, un CV sous le bras », explique Sylvain Benoît, son directeur.

Au-delà de l'insertion, le carrefour gère également « RE/AGIR », un dispositif de réorientation des étudiants « décrocheurs ». Cette année, ils sont quinze semaines de remise à niveau : huit semaines de formation (connaissance de l'entreprise, technique et recherche d'emploi, etc.) et huit semaines en entreprise. Environ 80 % de ces étudiants se réorientent en IUT ou BTS.

**Philippe Jacqué**

**A Aix-Marseille, un « guichet unique »** Un « guichet unique » pour l'orientation et l'insertion : c'est ainsi qu'a été conçu le BAIP de l'université

Paul-Cézanne (Aix-Marseille-III). Sur cette plateforme d'orientation et d'insertion professionnelle (POIP), on trouve tous types de services ouverts autant aux lycéens qu'aux étudiants et aux jeunes actifs.

La POIP forme aux techniques de recherche d'emploi, met en lien étudiants et entreprises sur son site interactif d'offres d'emplois et de stages, organise des conférences métiers et des forums. Pour ceux qui n'ont pas encore de projet professionnel défini, la plateforme informe, conseille, établit des bilans de compétences. Pour les futurs entrepreneurs, elle tisse des partenariats extérieurs, afin de les accompagner dans leurs démarches et la recherche de financement. Pour les doctorants, la prise en charge est la même, avec le collège doctoral du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

L'université Paul-Cézanne n'a pas attendu la loi LRU pour s'intéresser à l'avenir de ses étudiants. Avant l'ouverture de la POIP, en octobre 2008, plusieurs services coexistaient, mais « leur actions étaient mal coordonnées », explique Basile Sircoglou, vice-président de l'université et directeur de la POIP. *En restructurant la chaîne, nous avons cherché à créer une synergie*. Pour lui, aucune chance d'insertion réussie sans « un travail en amont. C'est pour cela qu'il fallait décloisonner les missions d'orientation et d'insertion ».

Pour autant, si les étudiants de licence ou de master 1 viennent rechercher des idées d'orientation, les étudiants de master 2 hésitent encore à franchir le pas du POIP pour préparer leur entrée dans la vie active.

**Aurélié Collas**

#### **A Bordeaux, les directeurs de masters s'engagent**

A l'université Montesquieu (Bordeaux-IV), la direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle réunit le bureau des stages, l'observatoire de la vie étudiante et le centre d'information et d'orientation. Le service reçoit 20 000 visites d'étudiants par an, une performance pour une université qui en compte près de 13 800... Reste que l'insertion professionnelle est, elle, déléguée aux directeurs de masters, les mieux à même de gérer ces tâches. Ainsi, le BAIP se concentre sur la mise en place de « modules d'insertion professionnelle » dans chaque master. « Ces formations auront pour missions d'aider à la recherche de stages et de développer la connaissance du monde du travail », précise Martine Cogné, responsable administrative de la direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (Dosip). Si un quart des masters ont déjà intégré ce module dans leur maquette, la totalité devra l'intégrer d'ici à la rentrée 2010. Les masters seront également en première ligne pour la mise en

place de réseaux d'anciens. « Nous sommes en train de réfléchir à des outils informatisés pour gérer des listes d'anciens étudiants et permettre les contacts entre les anciens et nos étudiants », confie Gérard Bordenave, le directeur de la Dosip. Autre outil d'insertion, un diplôme universitaire d'insertion professionnelle, qui sera mis en place à la rentrée 2010 pour les nouveaux diplômés en recherche d'emploi. « L'idée d'un tel diplôme se justifie par un besoin », explique M. Bordenave. *Nos anciens étudiants doivent pouvoir accéder encore, pendant un an, aux services de l'université.*

**A. C.**

#### **Lille-II : concilier proximité et rationalité**

C'est à une sorte de grand écart que se livre l'université Lille-II. Lorsqu'il s'est agi, il y a quelques mois, de réorganiser le service d'orientation de ce campus qui accueille 27 000 étudiants en

### **«Plusieurs services coexistaient, mais « leur actions étaient mal coordonnées. En restructurant la chaîne, nous avons cherché à créer une synergie »**

santé et en droit, l'établissement s'est attaché à la fois à « aller au plus près de l'étudiant », selon les termes de Patrick Pelayo, vice-président à l'insertion professionnelle, et à harmoniser les structures existantes dispersées. Le résultat, c'est un BAIP « sous forme de réseau » : un bureau central qui regroupe les principales missions et des correspondants locaux dans chaque composante de l'université. Gérer le loin aussi bien que le proche. Pour y parvenir, Lille-II mise résolument sur Internet. Un site web a été créé. Sa conception repose sur l'idée de carrefour. « L'idée, ce n'était pas de repeindre les murs, mais d'abattre des cloisons, et notamment celles qui séparent le monde de l'entreprise de celui de l'université », explique M. Pelayo. Les entreprises peuvent accéder au site et déposer des offres d'emploi détaillées. Les étudiants ont une partie dédiée où ils peuvent déposer leur curriculum vitæ rédigé, voire filmé. Ils peuvent également trouver des conseils pour rédiger leur CV... « Tout commence en ligne mais, rapidement, ils peuvent avoir un rendez-vous individuel ou collectif, suivre des sessions de formation. Quatre à cinq cents étudiants en ont déjà bénéficié », précise Patrick Pelayo. Le site est aussi ouvert aux anciens élèves. C'est tout le défi de cette organisation « de réseau » : toucher tout le monde et offrir, dans le même temps, un seul interlocuteur.

**Benoît Floç'h**



# Redorer le blason des thésards

Les entreprises continuent à préférer les ingénieurs aux docteurs.

Les écoles doctorales, créées au début des années 2000, s'efforcent de casser des stéréotypes bien ancrés.

Le taux d'insertion fait rêver. Avec 98 % de docteurs placés, le diplôme d'ingénierie des projets innovants (IPI) de l'université de Strasbourg, réservé aux seuls docteurs en sciences, est pour l'instant un succès. « Initié par le conseil régional d'Alsace en 2005, ce diplôme avait pour ambition de mettre le pied à l'étrier à nos docteurs tout en irriguant le tissu de PME et PMI et les structures en charge de l'innovation », explique Patrick Llerena, l'un des responsables de cette formation continue inédite qui accueille chaque année une douzaine de docteurs. « Notre idée est de capitali-

**« Ce diplôme avait pour ambition de mettre le pied à l'étrier à nos docteurs. Notre idée est de capitaliser sur le savoir-faire et les compétences des docteurs et de les former à la gestion de projets »**

ser sur le savoir-faire et les compétences des docteurs et de les former à la gestion de projets », poursuit l'économiste, spécialiste de la gestion de l'innovation. Après une mise à niveau en gestion, les docteurs obtiennent un contrat de six mois en entreprise pour y mener un projet en situation.

Plus d'une centaine de docteurs postulent chaque année pour bénéficier de cette formation. Preuve que la question de l'insertion professionnelle est devenue majeure au niveau du doctorat.

Sur les 10 000 docteurs français formés chaque année, seuls 60 % trouvent un poste dans la recherche, et 39 % dans une structure publique. « Pendant les années 1970, un étudiant prépa-

rant une thèse ne se posait pas de question. Il devait se destiner à l'enseignement supérieur ou la recherche. A la fin de cette décennie, faute de postes, les chercheurs se sont rendu compte qu'il fallait trouver de nouveaux débouchés », constate Fabrice Martin, de l'Association Bernard-Gregory (ABG), qui travaille à l'insertion professionnelle des docteurs depuis les années 1990. Vingt ans plus tard, l'Etat et les universités ont progressivement pris la mesure de cette nouvelle donne. En créant d'abord, au tournant des années 2000, les écoles doctorales, des structures qui réunissent leurs thésards par grandes disciplines. Puis, en demandant à ces écoles d'assurer l'insertion professionnelle de leurs docteurs. Une petite révolution. « Evaluées sur cette mission, les écoles doctorales n'ont pu faire autrement que s'y plier en proposant des formations complémentaires », relève M. Llerena. Objectif : préparer les jeunes scientifiques à l'après-thèse et notamment à se mettre en valeur pour entrer dans une entreprise, débouché désormais incontournable. « Pendant leur thèse, expérience professionnelle de recherche, ces scientifiques développent des compétences transférables, comme gérer de nombreux problèmes en même temps, gérer l'échec d'expérience, ou travailler en équipe. Les entreprises ont besoin de ces compétences, mais il faut convaincre les docteurs de les mettre en valeur », explique Philippe Denoulet, directeur de l'Institut de formation des doctorats de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (UPMC).

Il faut surtout convaincre les entreprises. Les ingénieurs sont toujours préférés aux docteurs. Bien formaté, le diplôme d'ingénieur est tout de suite lisible pour le privé. « Les industriels connaissent beaucoup mieux le monde des grandes écoles que celui des universités », confirme Jean-Claude Lehmann, ancien directeur de la recherche de Saint-Gobain. Les docteurs

apparaissent en revanche, selon le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), comme de « purs esprits, probablement réticents à s'intégrer dans un collectif et une réalité productive ».

Pour casser les stéréotypes et rapprocher les entreprises des universités, ces dernières ont défini leur propre stratégie en piochant dans les outils mis à disposition par le ministère, comme les thèses en entreprise (conventions industrielles de formation par la recherche), qui permettent de financer plus d'un millier de doctorants par an.

A Lyon, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) offre ainsi aux 5 000 doctorants de la métropole un choix d'une cinquantaine de modules de formation complémentaire, de la prise de parole en anglais à la création d'entreprise, en passant par la gestion de crise ou les enjeux de la propriété industrielle...

Les PRES d'Aix-Marseille ou de Bretagne ont opté pour les « doctoriales », popularisées par l'ABG. Sur une semaine, 70 à 80 doctorants d'un

**« Pendant leur thèse, expérience professionnelle de recherche, ces scientifiques développent des compétences transférables, comme gérer l'échec d'expérience, ou travailler en équipe. Les entreprises ont besoin de ces compétences »**

ou plusieurs établissements se réunissent pour un séminaire résidentiel. Au menu : des rencontres, des visites d'entreprises et des simulations de création d'entreprises innovantes. Réunis par groupes, les doctorants doivent préparer et défendre des projets d'entreprises. « Une vingtaine de doctoriales sont désormais organisées chaque année », explique Fabrice Martin, de l'ABG.

Enfin, en plus de son offre de formations complémentaires, l'UPMC a décidé de créer, en février 2010, un doctorat « science et management », en coopération avec le collège des ingénieurs, une structure de formation financée par l'industrie. Selon Philippe Déroulet, son responsable, « ce double cursus permet à onze de nos doctorants de suivre en parallèle à leurs recherches, des formations de gestion. Au bout de trois ans, ils obtiendront un doctorat ainsi qu'un MBA. A terme, ces personnes pourront prétendre à des postes de responsabilité dans des grandes entreprises ».

Philippe Jacqué

# Finance et dépendance

De plus en plus d'entreprises sponsorisent des formations via des fondations.

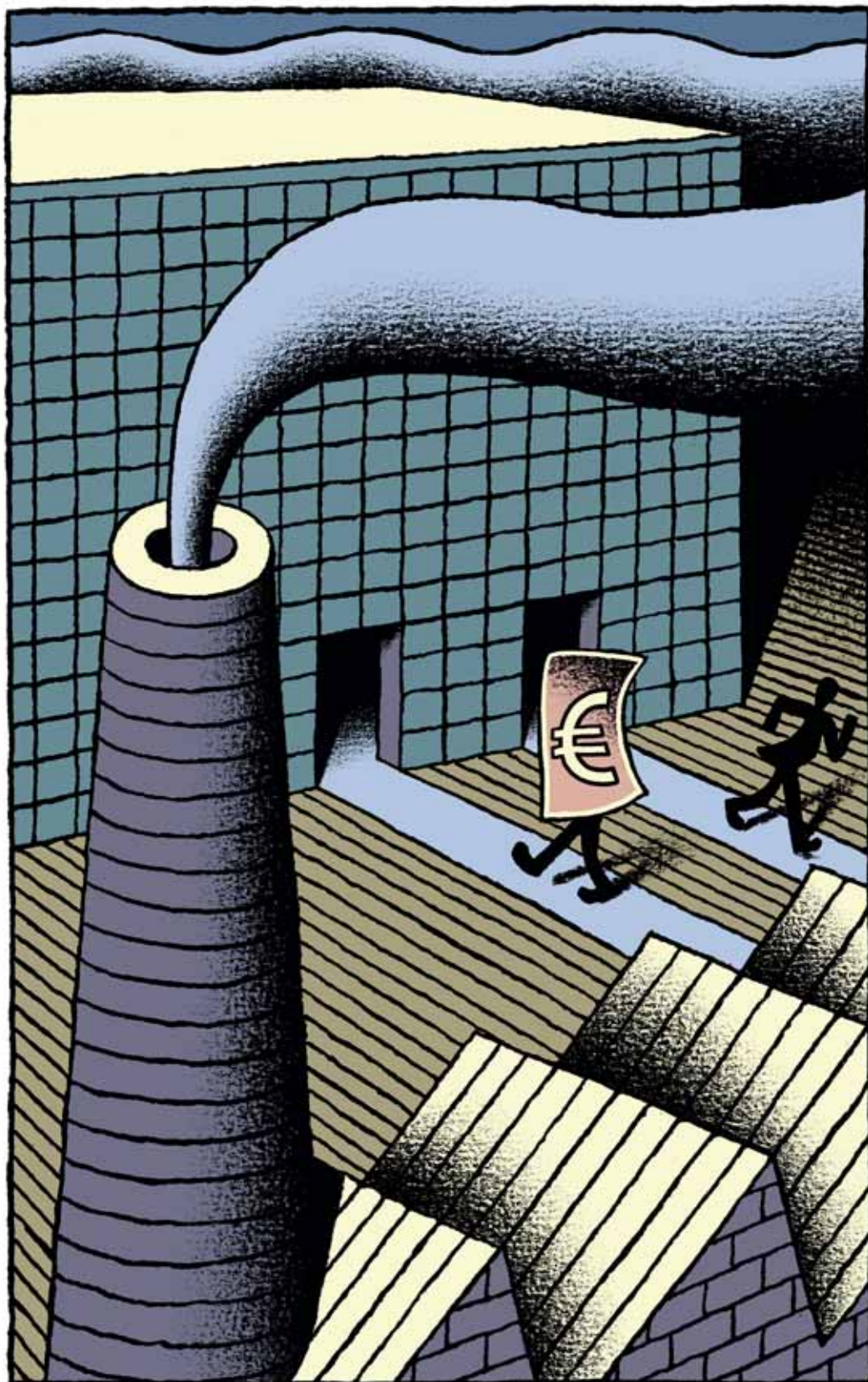
La liberté des universitaires est-elle menacée ?

Les présidents d'université affirment que la maîtrise de ces projets est bien de leur côté.

Pour Gérard Blanchard, président de l'université de La Rochelle, cela ne fait pas un pli : resserrer les liens avec les entreprises pour favoriser l'insertion professionnelle des étudiants, « *c'est plus qu'une chance, c'est absolument nécessaire. Nous avons très fortement développé les relations avec les entreprises* ».

L'une de ses initiatives les plus emblématiques est la création d'un diplôme d'université (DU, non reconnu par l'Etat) avec l'entreprise Alstom, l'un des leaders mondiaux dans les infrastructures de production d'électricité et de transport ferroviaire. « *Alstom s'est rendu compte que les ingénieurs sortis d'écoles sont souvent trop spécialisés, explique M. Blanchard. C'est un handicap pour un grand groupe. D'où l'idée de créer une formation plus globale.* » Pour les étudiants de master, ces 130 heures de cours sur deux ans permettent de valider un « master + » : une carte de plus dans leur jeu avant d'entrer sur le marché du travail.

Ce projet de DU a pu voir le jour grâce, notamment, à la fondation créée en juillet 2009 par



l'université. Alstom y apporte son soutien, parmi d'autres entreprises. La création d'une telle structure est l'une des nouvelles dispositions prévues par la loi sur l'autonomie des universités de 2007 (dite « LRU » pour loi relative aux Libertés et responsabilités des universités).

La Rochelle, parmi les vingt premières universités à accéder à l'autonomie, n'a pas hésité à profiter de cette opportunité. « Grâce à cette fondation, explique le président de l'université, il

## L'argent public permet de se protéger de l'intérêt particulier et de se projeter dans le temps long

est possible de financer toutes sortes de projets. Nous, nous mettons l'accent sur l'insertion professionnelle des étudiants. Avec les entreprises, par exemple, nous travaillons pour faire évoluer les diplômés. » Le financement du DU (quelque 20 000 euros par an) par Alstom, via la fondation, permet à l'université d'offrir une totale gratuité aux cinquante étudiants qui en bénéficient.

D'autres universités ont pris des initiatives similaires, quoiqu'avec des modalités différentes. L'université d'Auvergne (Clermont-Ferrand-I) a monté un DU avec le laboratoire Sanofi pour former des médecins qui se destinent à l'industrie pharmaceutique. Ce « diplôme de notoriété nationale a été adoubé » par le secteur, se félicite Philippe Dulbecco, président de l'université. La mise en place d'une formation « à visibilité internationale » sur les politiques agricoles est en préparation avec le quatrième semencier mondial, Limagrain. L'université de Paris-Est Marne-la-Vallée a, quant à elle, monté des licences professionnelles en coopération avec Véolia, leader des services à l'environnement, ou avec le constructeur Bouygues.

Bien d'autres liens existent entre entreprises et universités, garantie aux yeux de ces dernières de la pertinence et de la qualité professionnelles des formations dispensées. De nombreux cursus sont élaborés en lien avec les entreprises du secteur d'activité concerné. Beaucoup de formateurs de licence ou de master pro sont des cadres du privé. Les stages et formations en alternance (comme l'apprentissage) se développent grâce à des partenariats montés entre les universités et les entreprises. L'apprentissage ne concerne cependant que 3 % à 4 % des étudiants.

Cette évolution, pourtant, n'a pas que des partisans. « Sans la dramatiser, cette tendance, qui s'inscrit dans la logique de la LRU, est plutôt

inquiétante, estime Azwaw Djebara, responsable des questions universitaires à l'Union nationale des étudiants de France (UNEF, syndicat majoritaire). La professionnalisation, c'est donner des outils d'insertion professionnelle. Ce n'est pas juste une présence plus forte des entreprises dans les universités. » L'UNEF ne s'y oppose pas par principe. Mais le syndicat refuse une « logique purement "adéquationniste" » selon laquelle les entreprises financeraient certaines formations en fonction de leurs besoins de recrutement à court terme. Mêmes craintes au Snesup (FSU), syndicat majoritaire des enseignants-chercheurs, pour qui « les entreprises profitent d'une situation de sous-financement des universités par l'Etat ». « Or, met en garde Stéphane Tassel, secrétaire général, l'argent public permet de se protéger de l'intérêt particulier et de se projeter dans le temps long. On ne mesure pas les conséquences de cette tendance dangereuse pour l'enseignement supérieur ! Ce sont des pans entiers de la recherche qui vont disparaître au profit de recherches qui rapportent. » En définitive, dit-il, « l'entreprise achète le tampon de l'université ». « Fantasmés ! », proteste le président de l'université d'Auvergne. « C'est nous qui pilotons ! Les entreprises, ça ne les intéresse pas de piloter. Elles

peuvent se passer de nous ; nous, non. C'est plutôt l'université qui va vers l'entreprise que le contraire. Et ce n'est pas contradictoire avec le souci de financer un master en droit romain, pour lequel nous nous battons par ailleurs ! » M. Dulbecco ne perd pas de vue que « [son] métier, c'est de former des jeunes pour qu'ils trouvent un emploi. Et ça, l'université ne peut le faire en vase clos ».

Quant aux formations avec Limagrain ou Sanofi, elles sont totalement sous le contrôle de l'université, assure-t-il : contenu, expertise pédagogique, financement par les droits d'inscription payés par les étudiants. « Les entreprises se contentent de fournir certains intervenants et de faire la promotion du diplôme », explique le président.

« Un assujettissement dans le domaine de la formation ? Je ne vois pas trop, assure Nicole Nicolas, pour la Conférence des présidents d'université. Dans certaines formations en alternance, c'est parfois le cas. Certaines entreprises essaient de se faire leur propre licence via l'apprentissage. Mais nous pourchassons ce genre de chose. Dans tous les cas, les universités doivent être vigilantes. »

Benoît Floc'h

# Business plans étudiants à Villeneuve-d'Ascq

Au 4<sup>e</sup> étage de ce bâtiment, planté au beau milieu de la cité scientifique de Villeneuve-d'Ascq (Nord), une dizaine d'étudiants tapotent, l'air sérieux, sur des ordinateurs portables. Ils peaufinent leur projet d'entreprise. Nicolas souhaite créer un logiciel capable de concevoir des applications pour téléphones mobiles. Florian veut concurrencer MSN avec une messagerie instantanée nouvelle génération... Tous ont usé leurs fonds de culottes sur les bancs de la fac. Et rêvent d'y trouver salariés et idées.

Bienvenue chez Cré'Innov, le préincubateur de l'Université des sciences et de technologie de Lille-I. Depuis 2002, Cré'Innov accueille des porteurs de projets en lien avec les chercheurs et les étudiants du cru. « Notre comité

de sélection a examiné environ 130 projets, qui ont donné vie à une trentaine d'entreprises », se félicite Dominique Droma, le directeur des lieux. La quasi-totalité d'entre elles existe encore. La première entreprise épaulée, Osyris, s'est fait un nom dans le domaine du laser médical et compte désormais 80 salariés. Le rôle de Cré'Innov ? Laisser le temps aux entrepreneurs d'affiner leurs projets, en mettant à leur disposition, pendant un an ou deux, un espace de travail, un réseau et des conseils – la structure est soutenue par les collectivités locales, la Chambre de commerce et d'industrie –, sans oublier des investisseurs. « Cré'Innov nous a aussi permis de prendre en stage des étudiants en graphisme, des techniciens informatiques et des

commerciaux », explique Guillaume Houdé, 24 ans, dirigeant de Doonia, qui commercialise un logiciel de gestion des télécommunications, installé dans une ruche d'entreprises située à quelques encablures seulement.

« Cette incitation à la création procure des débouchés motivants pour les étudiants et les chercheurs, souligne Isam Shahrour, vice-président de Lille-I. Nous avons eu des retombées directes des entreprises créées au cours des dernières années, que ce soit en termes de dépôts de brevets, de financements de projets par l'Agence nationale de la recherche, ou encore de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) pour les chercheurs. »

Julien Dupont

Entretien avec Alain Renaut, philosophe

# « Nous avons trop longtemps diabolisé le monde de l'entreprise »



DR

**Alain Renaut est professeur de philosophie à l'université Paris-Sorbonne (Paris-IV). Il dirige l'Observatoire européen des politiques universitaires. Il met en chantier avec plusieurs partenaires l'élaboration d'un nouvel « indice du développement académique » des différents pays.**

**2009 Alain Renaut est membre du Conseil des humanités et des sciences sociales.**

**2008 Il participe à la Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'enseignement supérieur qui a rendu son rapport public en juin 2008.**

**Il publie *Quel avenir pour nos universités ? Essai de politique universitaire* (Timée Editions).**

**1995 *Les Révolutions de l'université. Essai sur la modernisation de la culture* (Calmann-Lévy).**

les dévie de la recherche en les soumettant à la logique du marché.

## Est-ce un danger ?

S'il s'agissait de « professionnaliser » toutes les formations et d'en définir le contenu directement selon leur finalité professionnelle, ce serait très inquiétant. La philologie, la philosophie, les lettres ou le latin ne survivraient pas à une telle logique. Les choses se présentent autrement. Avoir le souci de l'insertion professionnelle des étudiants n'impose pas une professionnalisation des contenus. Il existe – indépendamment de la médecine, du droit ou des formations dispensées par les Instituts universitaires de technologie (IUT) – des licences et des masters professionnels, dont les programmes sont déterminés par la considération explicite de métiers. Ce n'est pas le cas de l'immense majorité des formations, où nous ne pouvons pas indexer les contenus sur des

professions précises. Nous ne pouvons pas non plus ne pas nous soucier du devenir – social et professionnel – de tant d'étudiants inscrits, pour la plupart, dans les premières années en sciences humaines et sociales.

## Comment envisagez-vous cette mission ?

Classiquement, la solution était trouvée dans les métiers de l'enseignement. Pour des raisons multiples, nous savons aujourd'hui que la plupart de nos étudiants dans les humanités ne deviendront ni professeurs ni chercheurs. On sait que beaucoup de diplômés dans ces secteurs trouvent des emplois dans l'édition, la presse ou la fonction publique. On connaît trop mal encore leur devenir. A mieux le connaître, il deviendrait plus aisé de compléter les formations par des modules optionnels rendant les compétences acquises plus lisibles, plus déchiffrables par les recruteurs publics ou privés. Par exemple, dans un master de philosophie politique et d'éthique, en proposant un module optionnel autour de métiers du conseil. De telles solutions, qu'il faut inventer secteur par secteur, ne touchent en rien au contenu des formations, qui ne sont pas « professionnalisées », mais elles rendent les compétences des étudiants plus opératoires dans des contextes différents et montrent dans quelles fonctions ils peuvent s'insérer.

## A la faveur de ce souci de l'insertion, les universités doivent-elles craindre les entreprises ?

En France, les liens entre le monde universitaire et celui de l'entreprise sont historiquement tendus... Nous avons trop longtemps diabolisé le monde de l'entreprise et le marché, craignant que les entrepreneurs ne viennent débaucher des étudiants de leur formation au savoir... Il y aurait quelque chose à craindre du monde économique si l'intégrer comme un partenaire des réflexions sur nos formations signifiait que toutes doivent être professionnalisées dans leurs contenus et s'adapter à la demande économique. A l'université belge de Louvain-la-Neuve, l'un de mes collègues philosophe est titulaire depuis des années d'une chaire puissante, qui est une chaire d'entreprise. Financée par Hoover, elle est l'une des plus actives en Europe dans les domaines de pointe en philosophie politique et en éthique, et ce qui s'y trouve défendu par ses enseignants et ses chercheurs exprime tout autre chose que les « intérêts du marché ».

Propos recueillis par Philippe Jacqué

**Avec la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU) votée en 2007, les universités françaises ont pour mission l'insertion professionnelle. Est-ce leur vocation de trouver un job à leurs étudiants ?**

Il faut distinguer les disciplines. Depuis toujours, certaines facultés des universités avaient pour mission de transmettre des formations directement professionnalisantes : la faculté de droit, celle de médecine et, jadis, celle de théologie, ouvraient sur des métiers. Durant les premiers siècles des universités, ce qui ressemblait le plus aux formations relevant aujourd'hui des humanités était rassemblé dans la faculté des arts (grammaire, rhétorique, dialectique, etc.), qui constituait une sorte de propédeutique aux savoirs professionnalisants. Les choses changent quand, à partir de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, apparaissent à côté des universités (qui seront supprimées en 1793), des écoles expressément professionnalisantes (Mines, Polytechnique, etc.). Du même coup, quand les universités proprement dites renaissent en 1896, la question de leurs finalités se posera en des termes tout différents, particulièrement quand les facultés des lettres et sciences humaines vont voir affluer de plus en plus d'étudiants – posant ainsi le problème de leur devenir social en des termes inédits. Après le vote de la loi LRU, le débat a été relancé de manière vigoureuse. Pour certains, notamment en sciences humaines, cette nouvelle mission est en rupture avec les missions universitaires classiques de formation à des savoirs de haut niveau et de recherche. La crainte s'exprime que cette mission nouvelle n'entraîne la professionnalisation de toutes les formations, donc ne

# La voie royale de l'apprentissage

L'apprentissage séduit des étudiants de plus en plus nombreux. Ils considèrent que cette voie leur facilite l'entrée dans le monde du travail. Ils bénéficient du statut de salarié et sont rémunérés. Mais ils n'ont droit, à ce titre, qu'à cinq semaines de congés.

Julien Lepreux, aujourd'hui âgé de 26 ans, ingénieur d'études et de développement en électronique dans l'aviation, a passé sa deuxième année de master en apprentissage, chez Thales. « Très vite, se souvient-il, j'ai été pris par le projet d'entreprise et intégré à 100 % dans l'équipe. Ma mission était liée à de gros enjeux techniques. C'était donc assez prenant et il n'était pas facile, au début, de concilier études et entreprise. J'ai été embauché dans la foulée. L'apprentissage, c'est vraiment le meilleur moyen de trouver du travail. D'une manière générale, en effet, les diplômés ne sont pas toujours adaptés au marché du travail, mais là, ce que je faisais chez Thales était parfaitement adapté à la théorie apprise à l'université. Mon insertion professionnelle s'est donc faite naturellement. »

Le contexte est différent pour Chloé Szopinski, mais la jeune femme a pu vérifier, comme Julien, combien l'apprentissage permettait de donner du sens aux études. Aujourd'hui en master de gestion du patrimoine à l'Institut d'administration des entreprises Gustave-Eiffel (université Paris-Est-Créteil), Chloé a pu tester ses goûts et affiner son projet professionnel grâce à l'alternance. « J'ai passé une année en apprentissage en ressources humaines dans un cabinet de recrutement, raconte-t-elle. Je me suis aperçue que je ne voulais pas faire de ressources humaines. C'est l'avantage de l'alternance, qui sert à voir ce que l'on aime et ce que l'on n'aime pas. Et sans risque, car je continuais mes études. »

Comme Julien et Chloé, nombreux sont les étudiants qui optent désormais pour l'alternance. Certes, ils ne constituent toujours qu'une faible minorité. Sur les 97 000 jeunes apprentis de l'enseignement supérieur, la moitié prépare un brevet de technicien supérieur (BTS), formation dispensée en lycée. Le taux d'apprentis à l'université tourne donc autour de 3 % des effectifs. Mais c'est une minorité qui grossit à vue d'œil. Entre 2000 et 2007, la part des apprentis en licence professionnelle est passée de 5 % à 23 %, en master professionnel, de 0 à 6 %.

Il faut dire que, sur le papier, les formations en apprentissage présentent bien des avantages. « C'est d'abord un facteur d'insertion professionnelle

hors pair », commente Eric Monmasson, vice-président chargé des formations professionnelles et des relations avec les entreprises de l'université de Cergy-Pontoise. Deux ans et demi après être sortis de licence pro (qui se prépare en majorité par l'apprentissage), 77 % des diplômés ont un emploi, 12 % continuent leurs études et 10 % cherchent un emploi. « Au niveau master, le taux est encore meilleur, assure M. Monmasson. A bac+ 5, on est quasiment au plein-emploi. » L'université pluridisciplinaire de Cergy-Pontoise, « une jeune fac de troisième couronne », c'est-à-dire de lointaine banlieue parisienne, peut donc se réjouir du choix stra-

tégique opéré lors de sa création : « Compte tenu du milieu social des étudiants que nous accueillons, souvent modestes, nous avons très vite misé sur tout ce qui est formation professionnelle, explique le vice-président. Cela constituait également un moyen de se distinguer des universités parisiennes. » Sur les 160 diplômes proposés aux 17 000 étudiants, 72 ont un label professionnel et, parmi eux, 50 se préparent en apprentissage.

Josiane Tatin, directrice du CFA SUP 2000 – « le premier centre universitaire de formation par l'apprentissage de France avec 2 800 apprentis dans l'enseignement supérieur, 1200 entreprises, 8 universités, le

## La vie active en douceur

À l'issue de sa Licence 3 à Jussieu en 2009, Axel Gastineau, 23 ans, passe des entretiens avec succès, après avoir été présélectionné sur dossier, pour intégrer un master de Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises (Miage) à Paris-Dauphine. Pour cette occasion, il a acheté son premier costume... Un investissement qu'il n'a pas regretté quand il a vu les autres prétendants cravats de frais. Si sa candidature a été retenue, son statut de sportif de haut niveau – en rugby – n'y est pas pour grand-chose. On lui a bien fait comprendre que « le sport n'est pas la priorité ».

Il entre alors en alternance pour « s'insérer dans la vie active en douceur et accumuler plusieurs années d'expériences, ce que les entreprises apprécient. L'apprentissage permet de poursuivre ses études tout en commençant à gagner un minimum sa vie ». Par séquences de deux semaines, il travaille chez SysRailData (filiale de la SNCF), une des sociétés auxquelles le Centre de

formation d'apprentis partenaire de l'université, avait envoyé son CV.

Son contrat de deux ans signé avec SysRailData prévoit une rémunération – qu'il a négociée – de 1 200 euros mensuels la première année et 1 400 euros l'année suivante. Axel vit encore chez ses parents et met de côté cet argent qui lui servira plus tard à s'installer. Chez SysRailData, Axel est chef de projet sous la supervision d'un maître de stage. « C'est de la gestion de projet pure et dure, pas de la technique informatique », explique-t-il. Il attend d'être formé pour acquérir de l'expérience et être opérationnel pour son prochain emploi. Pour la suite, Axel envisage de se lancer dans un mastère spécialisé, plutôt que d'entrer dans la vie active car il craint d'être trop peu rémunéré.

Grâce à l'alternance, l'entreprise lui paie sa formation. Ce qui n'est pas négligeable : un mastère spécialisé en informatique à l'Essec revient à près de 15 000 euros. Le plus dur, pour Axel ? « L'absence des vacances universitaires et le régime salarial standard des cinq semaines de congés par an » car, quand il est à la fac, l'entreprise considère qu'il est en formation.

P. J.

CNAM et deux écoles partenaires – présente aussi des chiffres avantageux. Le taux d'insertion global à cinq mois est de 86 %. « Le taux de réussite à l'examen, précise encore M<sup>me</sup> Tatin, est de 96 %. Donc, oui, pour ces 3 % d'étudiants, c'est une voie royale. »

D'autant que, d'une part, « l'étudiant a le statut de salarié et touche un salaire, de l'ordre de 50 % du smic pour commencer », ajoute Eric Monmasson et que, d'autre part, « la mission en entreprise le valorise, le responsabilise et donne du sens à sa formation ».

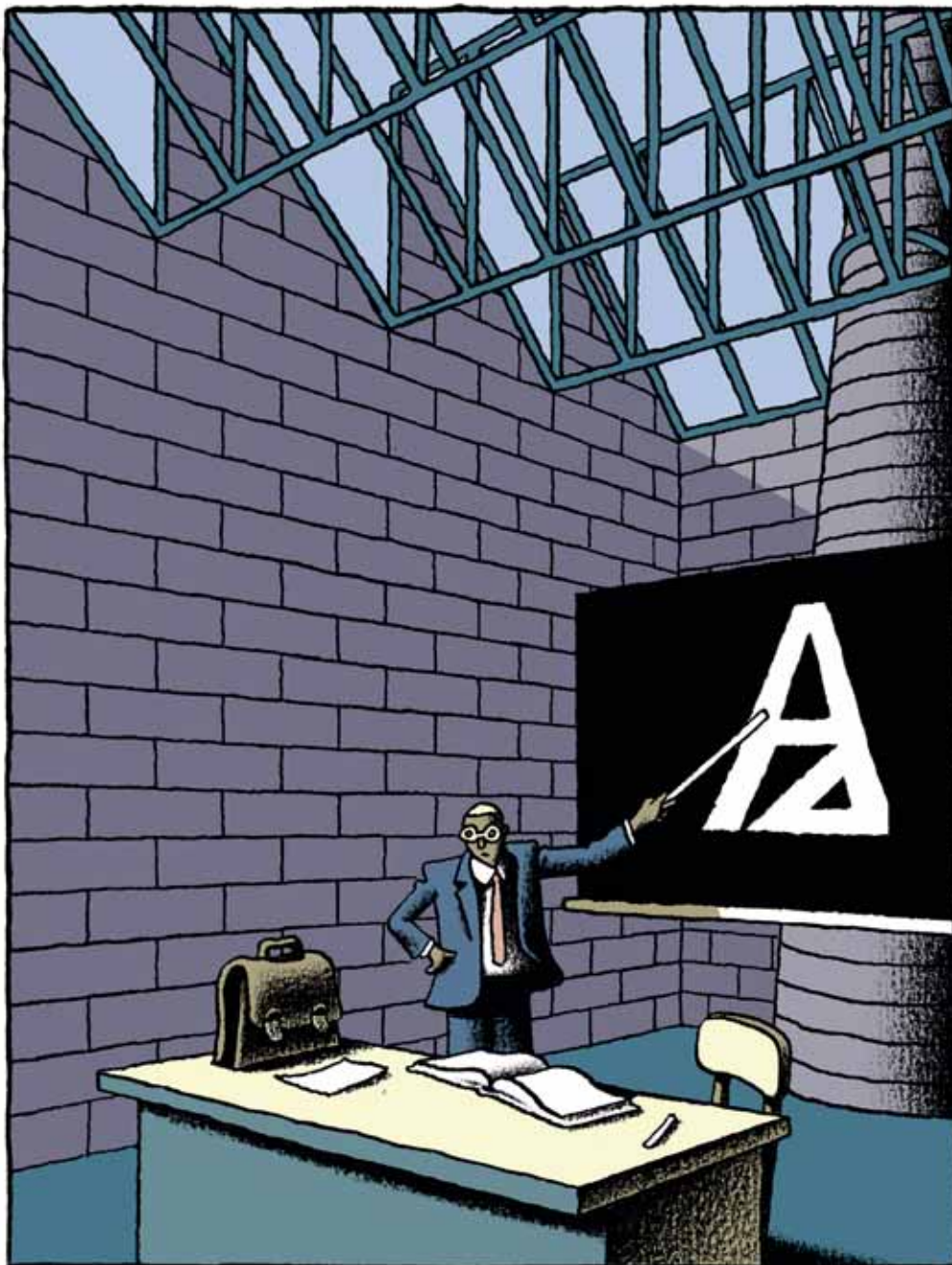
Devant tant d'éloges, il n'est pas étonnant de constater que ces formations se soient développées dans des secteurs où on ne les y attendait guère. On trouve, à l'université de Cergy, un master professionnel droit pénal et financier. « Il n'y avait pas d'apprentissage en droit il y a quelques années encore, relève Eric Monmasson. Aujourd'hui, certains de nos étudiants sont apprentis dans des cabinets d'avocats ou des banques. Et ça marche. Avant, ils effectuaient des stages, non

**« Les entreprises sont souvent très frileuses pour embaucher ces jeunes. La période d'alternance leur laisse le temps de les observer, de se rendre compte qu'ils sont comme les autres. L'embauche se fait donc en douceur. »**

cadrés, et ils en pâtissaient. L'apprentissage offre un cadre et la garantie d'un meilleur statut. Certains cabinets jouent le jeu. Mais il a fallu d'abord les convaincre. Maintenant, ça y est. »

Tout le monde ne peut pas jouir de ce sésame pour le marché du travail, reconnaît pourtant le vice-président de Cergy. « C'est une filière plus coûteuse en temps et en investissement pour les équipes pédagogiques, rappelle M. Monmasson. On ne peut pas imaginer ça pour tous les étudiants de licence. Les moyens de l'université ne nous le permettent pas. Et il faudrait aussi que les entreprises nous accompagnent. » Pour l'heure, cependant, tout se passe bien, poursuit-il : il y a « un équilibre » entre l'offre et la demande émanant des étudiants. Certes, « ponctuellement, dans certains secteurs, il y a quelques tensions parce que les équipes ne peuvent pas se démultiplier. Mais cela reste marginal. »

Quoi qu'il en soit, l'alternance reste une filière sélective de plus. Dans le même temps, précise M<sup>me</sup> Tatin, l'apprentissage est « un mode de formation qui correspond à une forme d'intelligence plus concrète de jeunes qui ne supportent plus l'école et arrivent ainsi à renouer avec une formation. S'ils étaient allés en premier cycle ordinaire, ces jeunes risquaient de grossir les rangs des étudiants en échec. Et pour certains, ce sont des jeunes qui n'auraient pas fait d'études supérieures. Sans compter la diversité. Les entreprises sont



souvent très frileuses pour embaucher ces jeunes. La période d'alternance leur laisse le temps de les observer, de se rendre compte qu'ils sont des jeunes comme les autres. L'embauche se fait donc en douceur. »

Le problème, c'est que comme pour toute filière sélective aux taux d'insertion flatteurs, le risque existe que les places ne soient finalement préemptées par les meilleurs étudiants qui n'auraient de toute façon guère de difficultés à trouver du travail. L'alternance peut-elle suivre la même tendance déviante que les Instituts universitaires de technologie (IUT), en principe destinés aux bacheliers technologiques, mais pris d'assaut par ceux issus des filières générales ? « Au début, constate Nicole Nicolas, de la Conférence des

présidents d'université, l'apprentissage était fait pour aider des jeunes sans ressources et ayant besoin d'une autre pédagogie. Puis des dérives sont apparues. Certaines universités en font une voie d'excellence pour des étudiants qui auraient réussi de toute façon. »

« Prudence, tempère l'entourage de Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, le choix de l'apprentissage est extrêmement astreignant. Il n'y a qu'un mois de vacances, par exemple. Beaucoup de jeunes y regardent donc à deux fois quand ils ont les moyens de faire leurs études sans ces inconvénients. » Ecarter les héritiers et les privilégiés... Lourde défi pour une voie royale.

Benoît Floc'h

# Du bon usage des réseaux

Si Facebook et Twitter nécessitent une véritable rigueur pour la recherche d'un emploi, l'utilisation d'outils Internet plus professionnels, comme LinkedIn et Viadeo, peut s'avérer efficace...

Actuellement en stage chez Bouygues Construction, Maxence Ducroquet sera sur le marché du travail dans quelques mois, diplôme de l'ESC Toulouse en poche. Pour trouver un poste à son goût, il s'est inscrit sur LinkedIn et Viadeo. Comme une évidence. « *Je n'ai rien à perdre, et je m'en voudrais de manquer une offre qui pourrait être proposée via ce genre de site.* » Ces deux réseaux sociaux permettent à leurs membres de nouer en ligne des relations professionnelles, sur le modèle de Facebook. On y échange des contacts et des idées, on y dénicher des clients et des emplois. Les « Meetic du travail » sont en pleine expansion. Viadeo, premier réseau professionnel français, compte aujourd'hui 25 millions d'inscrits, dont 3,3 millions en France. Son premier concurrent, l'américain LinkedIn, rassemble plus de 55 millions de membres, dont 12 millions en Europe. « *Avec la crise, les annonceurs et les recruteurs sont moins présents sur notre site. Mais les membres continuent d'affluer* », atteste Olivier Fécherolle, directeur général de Viadeo. Résultat, la moitié des internautes inscrits sur le site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) sont également membres de Viadeo. Tous les profils de cadres et d'agents de maîtrise y sont repré-

sentés. Et ce, quel que soit le secteur d'activité, même si les acteurs de la communication, de la vente et de la high-tech présentent particulièrement les réseaux virtuels. Viadeo et ses concurrents seraient-ils devenus des passages incontournables pour trouver un travail ? Possible : on trouve aujourd'hui davantage de candidats sur Viadeo que sur Monster, le plus connu des sites « traditionnels » de recherche d'emploi. Ces derniers, appelés « *job boards* », permettent uniquement

« Il ne suffit pas de s'inscrire et indiquer être en recherche d'emploi. Il faut aussi être actif »

de consulter des annonces et de mettre son CV en ligne. Selon une enquête de l'organisme de sondage et d'étude marketing Novamétrie publiée en septembre 2009, 82 % des salariés interrogés estiment que les réseaux sociaux représentent un moyen efficace de trouver un emploi. Par contre, seulement 5 % d'entre eux ont obtenu leur poste actuel par ce biais. Un taux qui devrait grimper très vite : selon l'étude, un cinquième des candidats

chercheront un emploi par les réseaux en ligne en 2011. « *Du côté des recruteurs comme des candidats, le potentiel des réseaux sociaux fait l'unanimité* », souffle Christophe Excoffier, directeur de Novamétrie. L'APEC en semble également convaincue. « *Les réseaux sociaux professionnels sont d'une importance cruciale pour trouver un emploi et être visible sur Internet, même s'ils ne doivent pas se substituer au réseau physique* », explique Elisabeth Shemtov, la directrice générale adjointe de l'APEC. Deux ans après avoir passé un partenariat avec LinkedIn, celle-ci vient de s'engager avec Viadeo. Les chercheurs d'emploi peuvent désormais lier leur compte APEC à leur compte Viadeo. L'objectif ? Savoir immédiatement si quelqu'un de votre réseau numérique connaît l'entreprise à l'origine de telle ou telle annonce. « *Les réseaux en ligne représentent une nouvelle manière de faire connaissance entre le recruté et le recruteur. Ils permettent de créer avec les recruteurs potentiels des relations d'égal à égal et d'être beaucoup plus subtil dans la recherche d'emploi* », note M<sup>me</sup> Shemtov. Soit précisément ce que recherchent les primo-demandeurs d'emploi.

« *A la sortie de l'Edhec, les réseaux sociaux étaient pour moi le moyen le plus simple d'atteindre le "marché gris", c'est-à-dire les offres qui ne sont*



Illustrations Laurent Parienty

pas publiées », se rappelle Thibault Degroote. En passant par Viadeo, ce diplômé de l'Edhec a réussi à toucher directement l'encadrement opérationnel des entreprises, en sautant la case DRH : « *Cela m'a permis de faire comprendre plus facilement à mes interlocuteurs les particularités de mon parcours.* » « *Contacter les bonnes personnes permet d'en apprendre beaucoup sur une entreprise. Surtout, on peut savoir comment faire pour postuler de la manière la plus efficace possible, selon la culture de l'entreprise visée* », souligne Patrice Malaurie, consultant en gestion des talents chez Talentys, une société de conseil. Ce que les « *job boards* » ne permettent pas de faire. Mais, un simple clip de temps en temps peut s'avérer contreproductif. Les recruteurs n'aiment pas les profils inachevés. « *Soigner son identité numérique est un travail de fond, qui se poursuit tout au long d'une carrière. Il ne suffit pas de s'inscrire et indiquer être en recherche d'emploi. Il faut également être actif, remplir entièrement son profil, envoyer des liens intéressants sur son*



domaine d'activité, participer à des discussions, se créer un réseau en trouvant de nouveaux contacts parmi votre entourage, vos professeurs, vos camarades... », avertit M<sup>me</sup> Shemtov. Un réseau étendu multiplie les opportunités, mais il peut aussi receler quelques dangers. « Pour jouer la sécurité, n'acceptez ou n'invitez que les personnes qui ont votre carte de visite. Et si par hasard vous vous apercevez qu'être en contact avec Untel pose problème, n'hésitez pas à rompre immédiatement le lien », conseille Olivier Fécherolle. Attention aussi à ne pas se prendre

les pieds dans le tapis de la confidentialité des données. Sur les réseaux professionnels, cela va de soi : le profil est un véritable CV amélioré, donc sans fantaisie. En revanche, il faut savoir gérer les paramètres d'un compte Facebook : les photos de la dernière soirée ou de la dernière conquête ne doivent être accessibles qu'aux « amis ». Seules les informations du compte – adresse mail, diplômes, expériences ou emplois – peuvent (et doivent) être visibles par les « amis des amis » et par « tout le monde ». En respectant cette prudence, aucun

recruteur potentiel ne pourra s'effaroucher de votre vie privée. « Si jamais l'un d'entre eux veut devenir votre ami, renvoyez-le vers votre profil Viadeo », suggère Jacques Froissant, directeur d'Altaïde, un cabinet de conseil en recrutement. Passées ces précautions d'usage, reste à savoir où placer sa carte de visite numérique. LinkedIn est souvent considéré comme l'endroit idéal pour les profils internationaux. Xing, le concurrent allemand de Viadeo, se focalise sur les pays germanophones et l'Europe de l'Est. Enfin, Viadeo reste incontournable

en France et cherche à se développer dans les pays émergents et en Europe du Sud. « Pour assurer l'essentiel et ne pas perdre trop de temps, il suffit de gérer un profil sur Viadeo ou LinkedIn, sans oublier de mettre son CV en ligne sur l'APEC et les job boards », estime Jacques Froissant. Les réseaux sociaux généralistes peuvent enfin se montrer utiles aux jeunes diplômés. Le dernier arrivé, Twitter, encore confidentiel en France, trusté pour le moment par les professionnels de la communication et du Web, permet en une heure de récolter plus d'une centaine d'annonces grâce au moteur de recherche du site. A l'inverse, Facebook, qui regroupe déjà 15 millions de Français, évolue rapidement : les entreprises commencent à y créer des « pages fans ». Etudiante au Ceram (Nice), Camille Dupont s'y est risquée. « Je me suis inscrite à tous les groupes des cabinets d'audit financier, puis j'ai envoyé des mails aux membres. La plupart m'ont répondu et j'ai pu obtenir des conseils, des entretiens et même un stage. »

**Julien Dupont**

## Les anciens sur le Web

Quasiment toutes les écoles de commerce, la plupart des écoles d'ingénieurs... Non content de récupérer des promotions entières, Viadeo s'attelle à développer des partenariats avec les associations d'anciens élèves. Comme avec l'Essec. Environ un quart des

diplômés en activité de la prestigieuse école de commerce est inscrit sur un réseau social professionnel : 1 300 sur LinkedIn, 3 100 sur Viadeo. « Notre communauté de diplômés est un réseau physique. Il n'est pas toujours évident d'être en contact. Les réseaux sociaux facilitent les choses », souligne Marie-Anne Coste-Devigne, responsable marke-

ting d'Essec Alumni. Comme Xing et LinkedIn, Viadeo a proposé à l'association un partenariat sous la forme d'une communauté Essec hébergée sur le site. Celle-ci est réservée uniquement aux diplômés à jour de leur cotisation, qui voient ainsi leur profil crédité du logo Essec Alumni. Afin d'éviter les usurpations.

**J. D.**



# Un puissant moteur pour les employeurs

De plus en plus de DRH et de chasseurs de têtes ont recours aux réseaux sociaux « professionnels ». L'objectif est de trouver la perle rare pour des emplois très ciblés et pointus, et limiter le coût de la recherche. Au risque de franchir la frontière entre sphères privée et publique.

Chacun sa stratégie... et sa morale. « Pas question pour moi d'aller chasser sur Facebook ! » Ce recruteur adepte des nouvelles technologies l'assure : le célèbre réseau social aux 350 millions d'inscrits n'est pas un terrain où il pratique la traque du cadre. « Les candidats sont ici dans leur sphère privée », dit-il. Il se contente donc de mener sur Facebook une communication régulière sur son activité pour assurer une visibilité à son cabinet. Et se concentre sur des sites dits « professionnels ». Pour les spécialistes de la Toile, en effet, tous les réseaux sociaux ne se ressemblent pas. Alors que Facebook ou Copains d'avant sont perçus comme des espaces ludiques, d'autres, comme LinkedIn ou Viadeo, ont une visée professionnelle. Pourtant, quelle que soit leur finalité, tous connaissent l'affluence croissante de recruteurs à la recherche de nouveaux profils ou en quête d'informations sur des postulants. Une étude américaine publiée en 2009 sur le site Careerbuilder.com est explicite : 45 % des recruteurs interrogés ont indiqué consulter les réseaux sociaux avant d'embaucher un candidat. 29 % sont allés sur Facebook, 26 % sur LinkedIn, 21 % sur MySpace, 11 % sur des blogs, 7 % sur Twitter. Alain Gavand, président d'A compétence égale, association de cabinets de recrutement, résume la situation : « Le Web et les réseaux sociaux ont envahi le monde du recrutement. » Créateur d'Altaïde, société de conseil en recrutement, Jacques Froissant est de ceux qui utilisent abondamment

ces fameux réseaux. Ils lui ont permis de trouver 70 % des candidats recrutés ces six derniers mois. « Les potentialités sont considérables : un site comme Viadeo regroupe plus de 3 millions de profils en France, indique-t-il. Et ils sont de plus en plus variés : on va du responsable marketing Web à l'infirmière, en passant par l'ingénieur en plasturgie. »

Cet atout peut rapidement devenir un danger : tout utilisateur non expérimenté risque de se perdre totalement parmi la multitude des profils présents. Autre écueil à éviter : « Tous ceux qui sont sur ces sites ne doivent pas être considérés comme des candidats », note Maryvonne Labeille, présidente du Syntec Recrutement, l'organisation représentative de la

profession. Seul un habitué des solutions Web, comme Jacques Froissant, y trouvera donc son compte : « Les profils sont assez complets et me permettent d'aller plus vite qu'avec une pile de CV : la lecture est facilitée par une présentation identique. » Mais l'atout majeur des réseaux sociaux est ailleurs : ils ne coûtent pas un centime à leurs utilisateurs.

## La difficile moralisation des usages

Pour tenter de contenir les dérives liées à l'utilisation des réseaux, les initiatives pour « moraliser » leur usage se multiplient. L'association A compétence égale a ainsi mis sur pied une charte de bonne conduite, signée par le Medef, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) ou encore le syndicat du conseil en recrutement Syntec Recrutement. Elle leur demande de privilégier l'utilisation des réseaux professionnels, de limiter le recours aux réseaux personnels (Facebook, Copains d'avant) « à la seule diffusion d'informations, plus particulièrement d'offres d'emploi, à des utilisateurs ayant manifesté leur intérêt pour de telles informations et de ne pas solliciter de contact dans un but profession-

nel sans leur consentement ». Les recruteurs sont également invités à « ne pas utiliser les moteurs de recherche ni les réseaux sociaux comme outils d'enquête pour collecter (...) des informations d'ordre personnel, voire intime ». Voilà pour l'engagement moral.

Mais comment vérifier que, devant son ordinateur, un chasseur de têtes ne cherchera pas à connaître une partie de la vie privée d'un candidat, accessible en quelques clics ? La problématique existe depuis plusieurs années. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) rappelle que, au regard de la loi, et sauf si la spécificité d'un poste l'impose, « il est interdit de collecter et de conserver des données personnelles qui (...) font apparaître les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou les appartenances syndicales, les informations relatives à la santé ou à la vie

sexuelle des personnes ». Au-delà des textes, l'application pratique semble bien délicate. « C'est difficile, reconnaît Paul Hébert, adjoint au chef du service juridique de la CNIL. Mais nous effectuons des contrôles et des preuves peuvent être trouvées : impression d'un profil, suivi de mails... »

Un nouvel arsenal législatif pourrait par ailleurs voir le jour. Une proposition de loi visant à « mieux garantir le droit à la vie privée à l'heure du numérique » devrait être débattue courant avril au Sénat. Elle cherchera à impliquer les gestionnaires des sites hébergeant les réseaux sociaux, afin qu'ils offrent une information claire, notamment sur la durée de conservation des données. Mais, là encore, l'opération s'annonce délicate : extraterritorialité oblige, les sièges sociaux américains de ces réseaux sont d'ordinaire peu sensibles aux injonctions des lois françaises.

F. G.



En temps de crise, le détail n'a rien d'anecdotique. « Les outils de publication d'offres d'emploi sont devenus très onéreux », explique un recruteur. Le prix d'une annonce va de 800 à 900 euros, ou 500 à 600 euros pour un grand compte après négociation. Les entreprises ont vite fait le calcul. Pour ma part, j'ai investi les réseaux sociaux et réduit de moitié mon contrat avec le site de recherche d'emploi Monster. »

Le bénéfice est d'autant plus important si le recrutement se fait à l'international. PDG de Masa, un éditeur de logiciels pour professionnels, Patrick Samama a pu, grâce à LinkedIn, partir à la recherche du responsable de sa filiale américaine. « Il s'agissait d'un poste pointu. Sans les réseaux sociaux, j'aurais dû trouver un chasseur de têtes pertinent dans mon secteur. Cela m'aurait coûté au moins 20 000 euros. » Depuis, il a procédé de cette manière à deux recrutements. Et des membres de son réseau l'ont également mis en relation avec des candidats potentiels. Le site consulté ne fait toutefois pas

tout. « Le travail de conseil en recrutement reste à faire : l'évaluation, la motivation, la présentation des opportunités ou encore la sélection », relève Maryvonne Labeille. Pour autant, elle confirme la tendance du recours aux réseaux : « Ils sont utili-

« Les profils sont assez complets et permettent d'aller plus vite qu'avec une pile de CV : la lecture est facilitée par une présentation identique »

sés par les cabinets de recrutement depuis plusieurs années. Ils offrent un accès à des candidats potentiels de manière plus élargie et rapide, et favorisent la diversité des profils. » Au sein de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines

(ANDRH), on minore toutefois le phénomène. Les réseaux ne seraient pas prépondérants dans les embauches menées par les entreprises elles-mêmes. « Leur utilisation par les sociétés est faible, au regard du flux des recrutements », estime Michel Yahiel, président de l'ANDRH. Peuvent-ils servir pour « enquêter » sur de futurs collaborateurs ? « Oui », répond un DRH. Mais cela n'a rien de vraiment nouveau, selon lui : « Les entreprises ont toujours réalisé des enquêtes, notamment dans des secteurs stratégiques comme l'énergie ou la santé. Les réseaux sociaux ne font que compléter l'arsenal existant. »

Quelle que soit l'intensité de l'usage de ces réseaux, ils peuvent donc être déterminants dans le sort réservé à une candidature. Spécialiste de la question, le sénateur centriste Yves Détraigne confirme : « Les recruteurs l'avouent eux-mêmes : dans certains cas, c'est une information trouvée sur le Net qui fait qu'ils ne vont pas retenir un candidat qui

remplissait les conditions nécessaires à son embauche. » L'étude de Career-Builders aux Etats-Unis ne dit pas autre chose : 35 % des DRH reconnaissent avoir renoncé à une embauche après avoir consulté un site. Sont invoqués, pêle-mêle, des photos ou informations provocantes ou déplacées, des propos discriminatoires, la preuve d'un manque de communication ou encore l'évocation d'une prise de drogue ou d'alcool.

La difficulté d'établir une limite claire entre les sphères privée et professionnelle rend donc périlleuse, pour les postulants, leur présence sur certains réseaux sociaux. Mais le danger existe aussi... pour les recruteurs eux-mêmes ! « C'est l'inconvénient de ces outils, relève Patrick Samama, la frontière est parfois difficile à saisir. Lorsque je me suis rendu compte que des contacts professionnels suivaient mes envois sur Twitter, je me suis dit qu'il fallait que je redevienne sérieux ! »

François Giolat

Entretien avec Dominique Cardon, sociologue au Laboratoire des usages de France Télécom et à l'EHESS

# « La figure de “l’individu réseau” demande certains savoir-faire »



DR

**Dominique Cardon est sociologue au Laboratoire des usages de France Télécom R & D et chercheur associé au Centre d'étude des mouvements sociaux de l'Ecole des hautes études en sciences sociales (CEMS/EHESS).**

**1988** Diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris.

**1994** Entre au Laboratoire des usages du Centre national d'études des Télécom (aujourd'hui Orange Labs).

**1999** Publication d'une enquête collective sur le Téléthon.

**2009** Dirige les numéros de la revue *Réseaux* sur « Les réseaux sociaux de l'Internet » et « Le Web 2.0 ».

## Comment les utilisateurs de réseaux sociaux créent-ils leur identité numérique ?

On se montre certes, mais pas tout le temps ni à tout le monde. Il y a différents niveaux de visibilité qui sont autant de manières différentes de produire son identité. Il existe par exemple des espaces que l'on peut qualifier de clairs-obscur où les internautes rendent visibles des informations personnelles, mais à un réseau de proches. D'autres plates-formes servent, elles, à conquérir une audience au-delà du groupe de connaissances.

Parfois, l'espace de la conversation et celui où l'on se montre peuvent s'entremêler. Sur Facebook, on peut écrire dans ses statuts une blague qui ne sera comprise que par les proches, puis

poster une information d'intérêt général que tout le monde pourra voir. C'est en mélangeant des écrits destinés à nos liens forts et à nos liens faibles que l'on crée des « respirations » de l'identité.

## De quelle manière les réseaux sociaux ont-ils changé la façon dont les internautes se dévoilent ?

Désormais, les figures de réussite sont celles de l'individu, qui n'hésite pas à raconter sa vie personnelle au travail, et à emporter du travail chez lui : les frontières sont de plus en plus ouvertes. Mais ces transformations du capitalisme ont commencé bien avant le Web 2.0 ! Sur les réseaux, le résultat est que l'on voit des choses jusqu'alors invisibles : la vie privée des collègues, leur photo, leurs connaissances... De plus en plus, les utilisateurs ont de nouvelles manières de produire leur identité : en présentant ce qu'ils aiment ou pas, ou en donnant un accrochage public à des éléments comme leurs opinions politiques ou religieuses.

## N'est-ce pas porteur de risques ?

Les nouveaux médias provoquent une sorte de « panique morale » qui s'accompagne d'un discours assez paternaliste : il faudrait protéger les gens contre eux-mêmes. Il est certes possible que les recruteurs utilisent des informations trouvées sur Facebook, mais dans la réalité, la plupart des histoires se dégonflent. Et l'on devrait plutôt s'étonner du faible nombre d'affaires. Surtout, à l'avenir, la critique devrait se déplacer de celui qui montre vers celui qui regarde : viendra un moment où c'est le recruteur qui aura des soucis parce qu'il n'a pas le droit de recruter en s'appuyant sur ce qui est visible sur les réseaux sociaux. Pour l'instant, les problèmes se mesurent surtout aux petits accrochages quotidiens, aux frottements et vexations. Surtout, avec les réseaux sociaux, on laisse des traces, alors que l'on a vécu ces échanges comme une conversation. A l'avenir, il sera nécessaire que le droit à l'oubli s'applique aussi aux conversations.

Propos recueillis par Catherine Pétilion

**Les internautes se disent soucieux des risques d'utilisation de leurs données sur Internet, mais ils s'exposent de plus en plus sur les réseaux sociaux. Comment analysez-vous ce paradoxe ?**

On peut même parler d'un certain activisme de la démonstration de soi sur les réseaux sociaux, dans la mesure où ces pratiques doivent s'inscrire dans le temps : participer, ce n'est pas juste écrire un tweet ou un post de temps à autre, mais produire une conversation. S'exposer ne veut pas dire pour autant ne pas maîtriser son image. Le plus souvent, ce que montrent les internautes est très calculé et répond à une stratégie : certains veulent mettre en avant leur réseau social ou professionnel, d'autres cherchent à montrer qu'ils sont cool. Il est donc fréquent que les utilisateurs ouvrent plusieurs comptes différents. S'exposer ainsi est une manière d'afficher différentes facettes de soi, d'affirmer sa singularité, mais aussi de faire reconnaître et valider cette identité par les autres.

Reste que se dévoiler de manière contrôlée et endosser la figure de « l'individu réseau », cool et transparent, demande un certain savoir-faire. Il faut être capable de se connecter à de l'hétérogène, d'être dans un univers relationnel très circulant. Et surtout savoir se mettre à distance de soi-même – à travers le récit notamment. En effet, beaucoup se singularisent par l'humour et les qualités d'écriture de leurs tweets ou de leurs statuts sur Facebook.

C'est loin d'être le grand amour entre les jeunes cadres et le syndicalisme. Selon une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) publiée en juillet 2009, seuls 2 % des diplômés de master 2 en 2006 disent adhérer à un syndicat. Rappelons que 8 % de salariés français et environ 12 % des cadres sont syndiqués. Si 26 % des jeunes interrogés pensent franchir peut-être le pas un jour ou l'autre, près des trois quarts d'entre eux n'en ont aucunement l'intention. Car la vie syndicale n'intéresse tout simplement pas 68 % de ces réfractaires et 60 % ne ressentent pas l'utilité de se syndiquer.

Comme Hugues, 24 ans, diplômé de l'Institut supérieur d'électronique de Paris (ISEP), embauché il y a six mois comme ingénieur dans une petite société de services informatiques : « J'ai un a priori négatif sur les syndicats, dont l'image est pour moi celui de la grève. Ils ne devraient pas faire de politique et se concentrer davantage sur la défense concrète des intérêts des salariés. »

Patricia, 35 ans, contrôleur de gestion chez SFR, se sent davantage encline aujourd'hui à s'investir dans la vie citoyenne. Mais elle a choisi de militer dans une association de parents d'élèves : « Je ne sais pas à quel syndicat adhérer ! Je ne me recon-

« Dans certains tracts, je lis des revendications qui me semblent incongrues, comme la gratuité de la machine à café »

nais dans aucun. Dans certains tracts, je lis des revendications qui me semblent incongrues, comme la gratuité de la machine à café ; je les trouve décalées par rapport à ce qui se passe actuellement dans mon entreprise, autour de l'harmonisation des temps de travail et des rémunérations, à la suite de la fusion avec Neuf/Cegetel. »

Les jeunes cadres sont-ils des individualistes forcenés qui ne pensent qu'à leur carrière ? En tout cas, les

# Les jeunes cadres, angle mort syndical

Seulement 2 % des diplômés de 2006 en activité sont aujourd'hui syndiqués. Un manque d'intérêt dicté par la crainte de gêner sa progression de carrière et l'ignorance du rôle exact du syndicalisme.



premières années dans la vie active ne sont guère favorables à l'adhésion syndicale. « *Les jeunes diplômés veulent faire leurs preuves dans leur poste et, au-delà de la période d'intégration, ils cherchent à rebondir assez vite*, note Pierre Lamblin, directeur des études de l'APEC. *Cet engagement dans le travail est prioritaire, contrairement au syndicalisme.* » Selon Michel Vakaloulis, maître de conférences en sciences politiques à Paris-VIII, les diplômés bac+5 s'estiment capables de se défendre seuls pour négocier

« La hiérarchie s'agace de mes absences liées à mes activités syndicales, mais, au niveau de la direction, ce n'est pas mal vu »

salaires ou horaires de travail : « *Le syndicalisme de combat qui prédomine en France au détriment d'un syndicalisme de services ne leur paraît guère utile.* »

La crainte que la carrière pâtisse d'un engagement syndical est un frein pour certains. Dans l'étude de l'APEC, 28 % des sondés pensent que ce n'est pas bien vu dans l'entrepr-

se. Simon, 33 ans, consultant dans un petit cabinet de conseil auprès des collectivités locales, est délégué du personnel sans étiquette, même s'il a adhéré à la CFDT dans son précédent job chez EDF, « *par principe et pour découvrir* ». Il ajoute : « *Je pense qu'une approche syndicale mettrait de la tension avec mon patron ; or, je passe déjà pour celui qui râle souvent !* »

Pour François Bille, 32 ans, ingénieur d'études dans un grand groupe de haute technologie, la cohabitation entre syndicalisme et carrière est devenue difficile quand il a pris les fonctions de délégué syndical en 2008, quatre ans après avoir adhéré à la CFE-CGC : « *A la suite d'un conflit social, mes évaluations de performance ont chuté ; j'ai été changé de poste et je l'ai vécu comme une mise au placard. Depuis quelques mois cependant, ma situation évolue positivement, j'ai réintégré mon service initial, mais j'ai encore des doutes sur le bon déroulement de ma carrière.* »

A contrario, Fabrice Hallais, 32 ans chef de projet informatique et délégué syndical CGT chez BNP Paribas, ne voit pas ses fonctions comme un obstacle, même s'il y a parfois des « *incompréhensions* » avec la hiérarchie de proximité : « *Elle s'agace de mes absences liées à mes activités syndicales, mais, au niveau de la direction, ce n'est pas mal vu. Je ne me sens pas discriminé.* »

Du côté des organisations syndicales, on reconnaît que les jeunes diplômés ne se laissent pas séduire facilement. Et de pointer leur méconnaissance de l'univers syndical : « *Leur formation ne donne aucune place à l'histoire sociale, à la place et au rôle des syndicats, au paritarisme, au système de protection sociale, etc.* », souligne Bernard Van-

« Adhérer donne accès à un autre réseau, qui peut être une ressource pour son développement professionnel »

Craeynest, président de la CFE-CGC. Il ne reste dans les têtes que les images du 20 heures, celles d'un syndicalisme désuet, d'obstruction systématique et de pouvoir de nuisance. A moins... d'avoir des parents syndiqués : « *L'héritage familial est un élément qui favorise l'adhésion*, explique M. Vakaloulis. *Deux autres facteurs jouent : la rencontre avec une bonne équipe syndicale sur le terrain et un événement déclencheur dans la vie de l'entreprise : injustice, harcèlement, conflit social...* »

Cette ignorance complique l'adhésion des jeunes cadres. Selon Lau-

rent Mahieu, secrétaire général adjoint de la CFDT-Cadres, ceux-ci confondent la figure de l'adhérent avec celle du militant : « *Ce n'est pourtant pas le même niveau d'engagement.* » Bref, prendre sa carte ne veut pas dire devenir délégué syndical du jour au lendemain, ou « tracter » tous les jours.

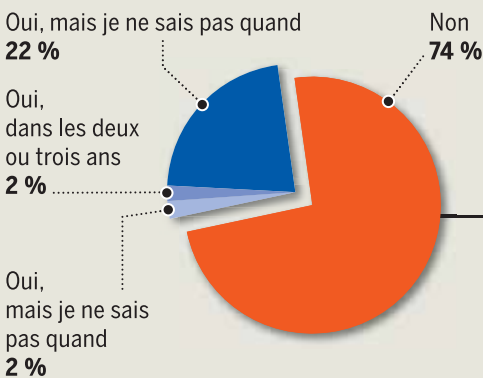
A cause de ce fossé, les syndicats ont du mal à faire valoir les atouts de ce type d'engagement : « *Il donne une ouverture sur la vie de l'entreprise, son organisation, sa stratégie, ce qui est important pour un cadre* », défend M. Van Craeynest. De plus, « *adhérer donne accès à un autre réseau - 45 000 cadres à la CFDT -, qui peut être une ressource pour son développement professionnel* », indique M. Mahieu. Charles Keller, 29 ans, ingénieur performance chez Total et représentant syndical CFE-CGC au comité d'entreprise, s'est lancé dans l'aventure pour « *défendre les cadres, souvent entre le marteau et l'enclume* », mais aussi « *par curiosité et par ambition : j'avais envie de prendre du recul sur l'activité globale de l'entreprise* ».

Mais les syndicats ne doivent-ils pas balayer devant leur porte ? Car il existe un substantiel décalage entre les discours des uns et les attentes des autres. C'est ce que ressent Sébastien, 35 ans, commercial dans une PME de la région parisienne, non syndiqué : « *Ce que j'entends me fait penser que les syndicats représentent surtout les ouvriers ou les employés ; ce qu'ils disent ou proposent ne concerne pas vraiment les cadres.* » Jean-François Bolzinger, secrétaire général adjoint de la CGT-Cadres, reconnaît qu'il faut aller à la rencontre des jeunes diplômés pour mieux connaître leurs aspirations. Donc, arpenter les Salons de l'emploi, avoir un profil sur Facebook, expérimenter l'adhésion en ligne pour remédier à l'absence d'implantation dans les entreprises, etc. « *Il faut multiplier les points d'entrée pour permettre aux jeunes cadres de créer leur syndicalisme, dit-il. Ces initiatives montrent qu'il n'y a pas réellement de rejet de leur part, mais nous sommes encore très loin d'une dynamique de masse !* »

Nathalie Quéruel

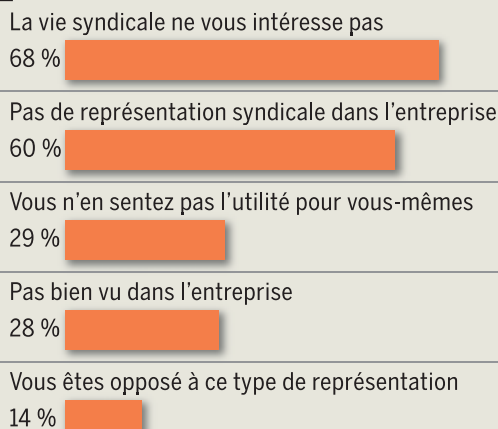
### Titre à venir

AVEZ-VOUS L'INTENTION DE VOUS SYNDIQUER ?

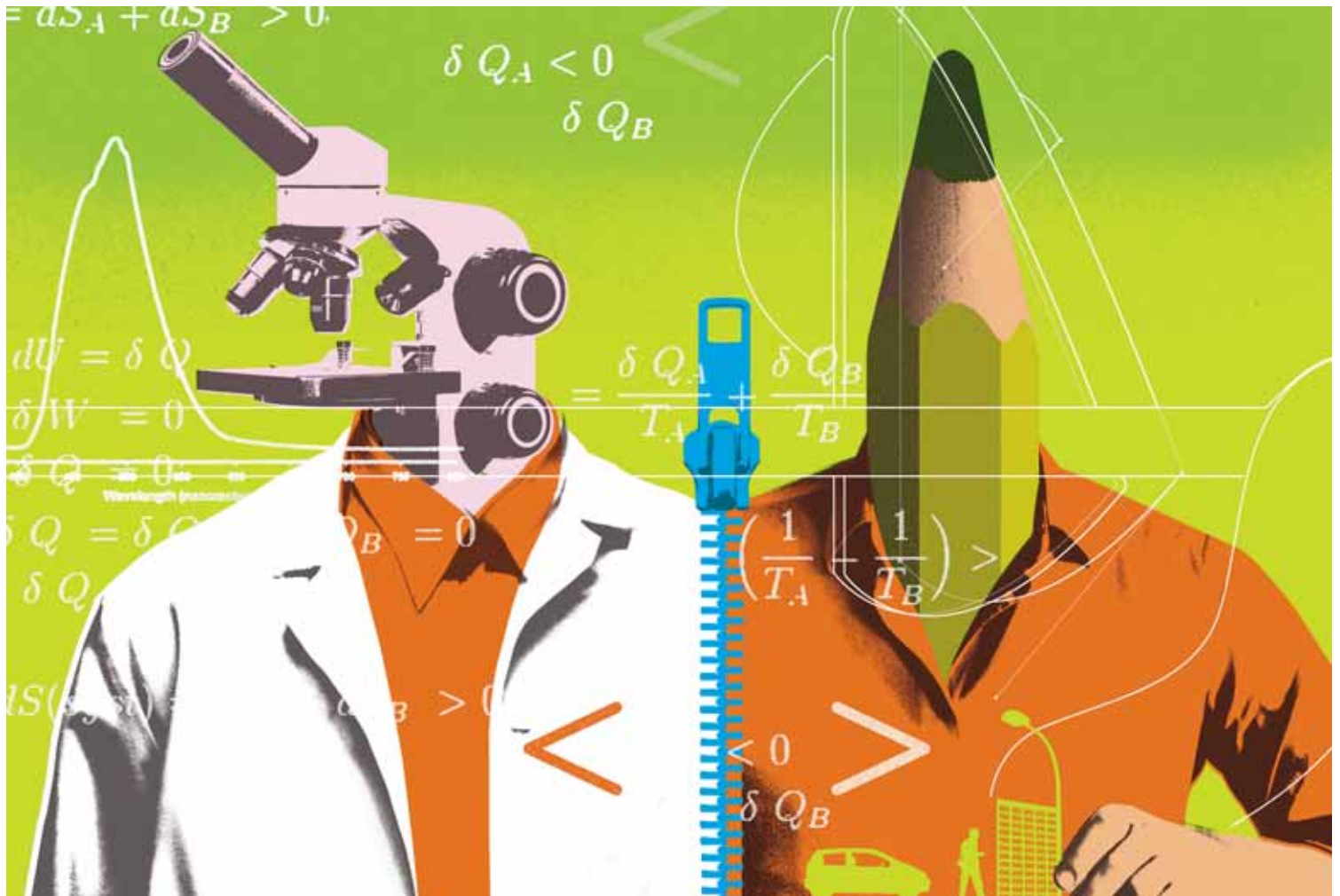


Enquête réalisée auprès de 1 841 jeunes diplômés inscrits à l'APEC et diplômés d'un master ou plus en 2006, le sondage s'est fait sur Internet du vendredi 21 novembre au dimanche 30 novembre 2008

POURQUOI N'AVEZ-VOUS PAS L'INTENTION DE VOUS SYNDIQUER ?



SOURCE : APEC



# Design et recherche main dans la main

A la rentrée 2009, des étudiants de l'École nationale supérieure de création industrielle se sont installés dans les laboratoires de Minatec à Grenoble, au cœur de l'innovation en matière de micro et nanotechnologies. Une première qui permet d'associer l'usage aux concepts.

**A**vant d'arriver, j'avais une image du chercheur enfermé dans son laboratoire. Et puis comment allions-nous communiquer ? "Eux" parlaient de nanomètres, de rendement lumineux, quand nous évoquions l'ergonomie ou les scénarios usages... », se rap-

pelle Océane Delain. Comme onze autres étudiants en design de l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI - Les Ateliers), elle vient de passer six mois au sein du Minatec, le campus européen d'innovation dans le domaine des micro et nanotechnologies, créé à

Grenoble en 2006 par la direction de la recherche technologique du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) et l'Institut national polytechnique de Grenoble (INPG).

« Eux », ce sont les chercheurs du CEA, et en particulier les membres du Laboratoire d'électronique et de

technologie de l'information (LETI), avec qui ils ont travaillé.

La collaboration aura permis de faire tomber quelques mythes et de trouver un langage commun. Mais par cette initiative – « une première mondiale », revendique l'ENSCI –, il s'agissait surtout de penser diffé-

remment les usages de la technologie. « On ne peut plus se contenter de faire travailler les designers après les chercheurs, comme pour donner un coup de pinceau : ils doivent intervenir dès la conception. Mettre tout le monde sur un même plateau permet de traiter les contraintes ensemble et non pas successivement, insiste Sophie Pène, directrice de la recherche à l'ENSCI. Et puis nos étudiants travailleront encore en 2050 : ils doivent dès maintenant être en lien avec des technologies avancées, avec la physique expérimentale, les biotechnologies, le numérique. »

« La coopération a, en fait, démarré en 2007, avec un atelier d'étudiants sur des projets d'innovation de services dans le domaine des objets communicants », rappelle Hughes Métras, le directeur adjoint du LETI/CEA. A la rentrée 2009, quelques apprentis designers s'installent cette fois dans un espace situé au cœur même des laboratoires de recherche. « C'était une opportunité de sortir un peu des Ateliers à Paris et d'imaginer ce que pourrait être une résidence dans un centre qui n'est pas habitué à cela », raconte Loïc Le Guen, l'un des étudiants ayant fait le voyage. Six mois plus tard, « le bilan est extrêmement positif. Pourtant les relations avec les chercheurs ne promettaient pas d'office d'être idéales.

*Au départ, certains se demandaient ce que nous faisons là... ».*

Pour cette première session, les étudiants étaient invités à se pencher sur le thème de la lumière. Ils ont

### « Au début, les chercheurs étaient surpris de voir des créatifs dans leurs locaux »

donc commencé par des recherches sur l'histoire de la lumière, de l'éclairage en ville et de ses rôles – en termes de convivialité comme de sécurité. Des approches nourries d'anthropologie et de sociologie. « Au début, les chercheurs étaient surpris de voir des créatifs dans leurs locaux, occupés à faire des brainstormings autour des manières de rendre la nuit agréable : ils semblaient trouver notre démarche et nos idées farfelues, raconte Océane Delain. Puis ils se sont montrés curieux de ce que l'on pouvait faire : quand ils ont compris notre vision, qui se concentre non pas sur les techniques, mais sur les problématiques d'usage, cela leur a paru nouveau et intéressant. »

Visites de laboratoires, conférences, échanges informels avec les cher-

cheurs : lors de leur résidence à Minatec, les étudiants ont pu découvrir les différentes technologies disponibles et leurs champs d'application, en particulier dans le domaine des LED (light emitting diodes, ou diodes électroluminescentes). « Nous avons travaillé avec les interlocuteurs que nous aurons plus tard dans nos vies professionnelles. Et connaître les contraintes techniques – comme par exemple la nécessité de refroidir les LED – nous a permis de les intégrer à nos travaux », souligne Alexandre Kournwsky, l'un des étudiants-résidents. Chacun d'entre eux a en effet mené à bien un projet autour de nouvelles options d'éclairage public. Celles-ci devaient être soucieuses d'économies d'énergie et intégrer les pratiques des passants. L'une des étudiantes a ainsi travaillé sur le mobilier urbain et conçu un lampadaire sous forme de module décomposable – afin de faciliter le passage des lampes à sodium aux LED. Un autre a imaginé une façon d'allier la technologie des LED à des auvents. D'autres encore ont réfléchi aux interactions entre piétons, vélos et voitures, et élaboré des bornes intelligentes qui éclairent les passants. « Le fait d'être en relation permanente avec les chercheurs nous a permis de concevoir des projets avancés dans les

concepts, mais réalistes d'un point de vue technique, résume le designer Christophe Chedal-Anglay, directeur d'atelier et responsable de la résidence. En validant au fur et à mesure la faisabilité de leurs projets, les étudiants ont atteint une plus juste anticipation des usages des nouvelles technologies. »

L'objectif de la résidence était aussi de mettre les étudiants en relation avec un ensemble de partenaires. « La réflexion est partie du CEA puis s'est nourrie de tout ce qu'il y avait autour, d'échanges avec la ville, les industriels, les associations de pro-

### « Ce type de collaboration aura une incidence sur la culture des étudiants »

tection de l'environnement... », liste Alexandre Kournwsky. Les étudiants ont également suivi à l'université Stendhal-Grenoble-III une série de cours consacrés au monde numérique, à l'innovation, au marketing, aux biotechnologies, etc. Du côté du CEA, l'expérience aura permis de mettre en lumière des besoins nouveaux et d'explorer les détournements d'usage des technologies. « L'intérêt est d'apporter un regard complémentaire à nos visions d'ingénieur, lors de l'élaboration de démonstrateurs et de produits innovants. Cela permet aussi d'identifier de nouvelles applications pour nos technologies et facilite la communication avec la société civile », analyse Hughes Métras. Surtout, les projets pourraient exister grandeur nature sur le futur campus d'innovation technologique Grenoble Isère Alpes Nano-Technologies (GIANT). En tout cas, « ce type de collaboration aura une incidence sur la culture des étudiants : ils sont mieux préparés à travailler en interface avec d'autres disciplines », estime Sophie Pène. L'école réfléchit déjà à de nouvelles enseignements dans lesquelles immerger les futurs designers.

Catherine Pétilion

## De l'académisme du design

Dans son activité quotidienne, le designer fait de la recherche : il a, lui aussi, vocation à créer des connaissances, des savoirs capitalisables et transférables. Mais au Conseil national des universités (CNU), où sont représentées toutes les disciplines universitaires, il n'y a pas de section « design ».

« Comment élaborer une politique de recherche dans une école comme la nôtre ? » C'est par cette interrogation qu'Alain Cadix, le directeur de l'ENSCI, ouvrait fin janvier une journée de rencontres entre designers et chercheurs.

A l'ENSCI, « tout est organisé dans une position de recherche,

mais il n'y a pas de temps qui lui soit dédié. Les designers ont un fort pouvoir créatif, mais ce ne sont pas des gens de l'écrit, et valider la recherche n'a pas de valeur particulière. La disposition institutionnelle à la recherche ne fait pas partie des murs ; or, c'est devenu une nécessité aujourd'hui », constate Sophie Pène, recrutée en début d'année à l'école pour impulser des activités de recherche. Désireuse d'aller en ce sens, l'école y est aussi en partie contrainte par l'évolution de l'environnement académique. L'école a ainsi fait une demande en début d'année auprès de l'Agence d'évaluation

de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) pour pouvoir délivrer le grade de master. Elle cherche à se rapprocher d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur, et a d'ores et déjà rejoint l'association Paris Universitas, pour participer aux négociations entre universités et écoles franciliennes. L'ENSCI a également lancé le Paris Design Lab (<http://parisdesignlab.hypotheses.org>), un laboratoire de recherche inséré dans l'équipe « Esthétique et design des environnements » de l'université Paris-I, qui regroupe designers et chercheurs.

C. P.

# Les jobs d'été n'échappent pas à la crise

En période de ralentissement économique, trouver un petit boulot, même pour un mois ou deux, peut s'avérer compliqué. Car les étudiants ne sont plus les seuls à convoiter ce type d'emplois : ils sont en concurrence directe avec les chômeurs et les précaires plus âgés.

Chaque année, à l'approche des grandes vacances, ils fleurissent dans les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie-restauration ou encore de l'agriculture. Les jobs d'été ont toujours été nombreux et relativement accessibles aux étudiants prêts à sacrifier un repos estival cependant bien mérité.

Pourtant, la crise affecte aussi l'emploi saisonnier, selon Thiébaud Weber, secrétaire confédéral de la CFDT en charge de la politique en direction des jeunes. « Notre dernière campagne d'été nous a confirmé qu'il y avait eu une contraction de l'emploi saisonnier, mais de quelle ampleur... c'est difficile à dire. » Chaque année en juillet-août, un bus du syndicat sillonne les routes de France pour informer les travailleurs saisonniers de leurs droits. « A quasiment chaque étape, des jeunes venaient au bus demander si nous avions des jobs saisonniers pour eux, y compris lors des dernières étapes, fin août », témoigne-t-il.

Pôle emploi a recensé 70 000 offres de contrats « occasionnels » (inférieurs à un mois) en juillet-août 2009, contre 89 000 à la même période de l'année précédente. La quasi-totalité des offres a été satisfaite alors que plus de 10 000 d'entre elles n'avaient pas trouvé preneur en 2008.

Certains secteurs ont été plus touchés que d'autres. L'hôtellerie-restauration, victime d'une baisse de fréquentation, a moins recruté que les années précédentes. « Les vacanciers ont moins consommé, ce qui a forcément eu un impact sur l'emploi dans les cafés-restaurants. Quant à

la baisse de la TVA, elle n'a pas créé d'emplois », indique Thiébaud Weber.

Même constat dans le commerce de détail, où les soldes de juillet se sont avérés décevants – le chiffre d'affaires du prêt-à-porter, notamment, a baissé par rapport à 2008. « D'une manière générale, les entreprises sont plus attentistes. Certaines, comme les banques, reviennent à la tradition de recruter en priorité les enfants du personnel pendant l'été », note Christian

Darantière, directeur délégué de l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ).

Un constat que ne partage pas Isabelle Guérif, responsable de la communication du Centre d'information et de documentation pour la jeunesse (CIDJ), qui organise chaque année des bourses de jobs d'été, à Paris et en province. « Nous n'avons pas manqué d'offres en 2009, simplement on les a reçues un peu plus tardivement. Beaucoup d'entreprises

nous ont contactés quinze jours avant le lancement de l'opération, alors qu'habituellement elles établissent leur planning d'été dès les mois de décembre-janvier », souligne-t-elle.

Les deux-tiers environ des offres proposées par le CIDJ et Pôle emploi concernent le secteur de l'animation. Celui-ci reste un gros pourvoyeur d'emplois saisonniers, notamment dans les centres aérés, les campings, les colonies de vacances ou encore les parcs de loisirs. « Nous recrutons

## Pour trouver, mieux vaut s'y prendre tôt

Bien qu'associé aux vacances, un job d'été ne se décroche pas forcément à la dernière minute. Les entreprises planifient en effet bien à l'avance leurs embauches estivales, et les meilleurs postes partent vite. « Il faut s'y prendre le plus tôt possible, à partir de mars-avril », souligne Valérie Guérif, chargée de communication au Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ).

Chaque année à la fin mars, le CIDJ et Pôle emploi organisent à la Cité des sciences de La Villette, à Paris, un Salon destiné aux jeunes qui recherchent un job d'été, avec plusieurs milliers d'offres d'emplois proposées. L'opération est relayée en province par les Centres régionaux d'infor-

mation jeunesse, qui organisent des bourses d'emploi tout au long du mois d'avril. « Il y a également quelques opérations en mai pour les retardataires », précise Valérie Guérif. Pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer, un site Internet, Jobete.com, recense les offres proposées par le CIDJ et Pôle emploi, mais il n'est accessible que de mars à septembre. Cette adresse s'ajoute aux autres sites d'offres de petits boulots, consultables toute l'année : Animjobs.com, Emploi-saisonnier.com, Jobetudiant.net.

Ces sites gratuits proposent tous des annonces par secteur et par région, ainsi que des informations pratiques (droits des travailleurs saisonniers, annuaire des formations

au Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur, etc.). On y trouve les offres d'emplois les plus variées, depuis les grands classiques de l'hôtellerie-restauration, de la vente ou de la cueillette, jusqu'à des emplois décalés comme celui de « dog sitter » (garde de chiens) ou de réparateur de vélo en libre-service...

Par ailleurs, des sites comme Summerjobs.com, Jobs-ete-europe.com ou encore Teli.asso.fr proposent des offres d'emplois et des conseils aux jeunes désireux de s'expatrier pendant leurs vacances – un bon moyen de pratiquer les langues tout en se faisant un peu d'argent de poche. Attention, certaines prestations sont payantes.

F. S.





environ 1 200 personnes chaque année pour la saison d'été, qui va d'avril à novembre», témoigne Sonia Merbouh, responsable de l'emploi du Parc Astérix, situé dans la région parisienne. « Ce sont généralement des contrats de deux mois à temps plein, mais nous proposons aussi des temps partiels, notamment les week-

ends. » Comme pour la plupart des jobs d'été, les salaires du village gaulois ne décollent pas du smic, mais les étudiants répondent présent : « 30 % à 40 % de nos effectifs reviennent d'une année sur l'autre », précise Sonia Merbouh.

Autre secteur en croissance lors de la dernière saison estivale : les ser-

vices à la personne. Accompagnement de personnes âgées, jardinage, gardiennage, les possibilités sont nombreuses et parfois sous-exploitées par manque de visibilité de ces emplois à domicile.

Au final, il est difficile de dire si le nombre de jobs d'été a baissé fortement ou non avec la crise. « Le

caractère saisonnier de ces emplois fait qu'ils sont, par définition, moins affectés que d'autres par la conjoncture », souligne Julien Genestoux, responsable du site Jobetudiant.net, créé en 2003.

Le véritable problème, selon Thiébaud Weber, c'est que la demande pour ces emplois, elle, est en forte hausse. « En 2009, et sûrement encore plus en 2010, on voit arriver un nouveau public aux côtés des étudiants et des saisonniers : ce sont

Le véritable problème, c'est que la demande pour ces emplois est en forte hausse

les personnes licenciées dans l'année qui ont besoin de retrouver un emploi, même temporaire. »

Entre la fin 2008 et la fin 2009, le nombre de jeunes de moins de 25 ans inscrits à Pôle emploi a en effet progressé de 17 %. En attendant de retrouver du travail, une partie d'entre eux se reporte sur le marché des emplois saisonniers.

Or, « la crise a eu pour conséquence une dégradation des conditions de travail des saisonniers, avec notamment un recours plus fréquent au temps partiel et à des heures supplémentaires non comptabilisées », poursuit Thiébaud Weber. Dans le secteur agricole, certains employés n'ont obtenu que des contrats journaliers et devaient appeler tous les matins pour savoir s'il y avait du travail pour eux, note la CFDT.

Une évolution inquiétante, d'autant que la précarité est déjà forte dans le secteur saisonnier. D'après une enquête menée en 2008 par le mouvement Jeunesse ouvrière chrétienne, près de 14 % des jeunes qui travaillent l'été n'auraient aucun contrat et un quart d'entre eux ne se feraient jamais payer leurs heures supplémentaires...

**François Schott**

Entretien avec Katherine Khodorowsky, directrice de la communication du CIDJ

# « Le plus important, c'est la motivation »



DR

**1992 De formation juridique et en sciences humaines, Katherine Khodorowsky est secrétaire générale de la Jeune Chambre économique française (JCEF), une ONG qui a un siège à l'ONU.**

**1994 Devient directrice de la communication du Centre d'information et de documentation de la jeunesse (CIDJ).**

**2009 Ecrivain gastronomique, publie avec le Docteur Hervé Robert son vingtième ouvrage, *Tout sur le chocolat* (Odile Jacob).**

### Quel rôle joue le CIDJ dans l'organisation du marché des jobs d'été en France ?

Nous avons créé avec Pôle emploi les Journées nationales jobs d'été, qui se tiennent chaque année fin mars à Paris et durant tout le mois d'avril en province. C'est le principal lieu de rencontre entre des jeunes, étudiants ou non, et des entreprises qui recherchent des employés pour l'été.

Nous sommes partis du constat qu'il n'y avait pas toujours adéquation entre ces deux publics, alors que la demande est forte de part et d'autre.

De nombreux jeunes veulent faire leurs premiers pas dans le monde du travail, mais ils ne savent pas forcément comment s'y prendre. D'un autre côté, beaucoup de sociétés ont du mal à trouver des jeunes pendant l'été. Or, le contact physique est essentiel, même pour des jobs qui sont, par définition, à durée déterminée.

Pendant deux jours, les entreprises qui ont des postes à pourvoir ont la possibilité de rencontrer des centaines de jeunes en un même lieu (à Paris, les rencontres ont lieu à la Cité des sciences de la Villette). Elles les reçoivent sur leur stand et font une présélection. Certaines firmes proposent 100, 200, voire 500 postes, pour des emplois allant de un à quatre mois.

Chaque jeune peut, de son côté, rencontrer dix, vingt ou trente employeurs en une journée. Même si ça ne débouche pas forcément sur une embauche, c'est un bon galop d'essai pour plus tard.

### L'offre et la demande de jobs d'été s'équilibrent-elles, ou existe-t-il une forme de chômage sur ce marché ?

C'est difficile à dire, dans la mesure où de nombreuses offres de jobs d'été ne transitent pas par les canaux traditionnels. De plus, nous ne faisons pas de statistiques, au CIDJ.

Ce que nous avons observé depuis deux ans, c'est une chute des offres confiées à Pôle emploi. Les secteurs qui recrutent habituellement le plus en été – hôtellerie-restauration, tourisme, animation – attendent le dernier moment pour faire connaître leurs besoins, en fonction des réservations pour la période estivale.

D'autre part, la demande s'est élargie. Au départ, les jobs d'été étaient réservés aux étudiants afin qu'ils puissent payer leurs études. Mais petit à petit, on a vu arriver des jeunes qui étaient déjà sur le marché du travail et avaient du mal à trouver un emploi. C'est bien sûr un moyen pour eux de gagner de l'argent, mais aussi de mettre un pied dans une entreprise et de prouver qu'ils sont capables. Le marché des jobs d'été est donc touché par la problématique

plus large du chômage des jeunes, qui est particulièrement élevé en France.

### Les mineurs peuvent-ils postuler à des jobs d'été ?

Bien sûr. La loi autorise le travail des jeunes à partir de 16 ans. Nous recevons beaucoup de jeunes en rupture scolaire, souvent issus de quartiers difficiles. Lorsqu'ils ont quitté l'école à 16 ans, ils ont besoin de travailler, et un job d'été peut être un bon tremplin. Mais il faut savoir que les entreprises rechignent à recruter des mineurs en job d'été : elles préfèrent que le jeune ait le bac.

Nous conseillons aux mineurs de rechercher dans leur proximité, chez les commerçants qu'ils connaissent, plutôt que dans les grandes entreprises. Ils peuvent, par exemple, faire des livraisons d'eau minérale chez les vieilles dames, promener des chiens ou arroser des jardins.

Ce genre d'expérience professionnelle peut être valorisé sur un CV et auprès des employeurs.

### Quelles sont les compétences les plus recherchées ?

Il faut savoir que le premier secteur en volume d'offres est l'animation : c'est près de 70 % des postes. Les centres de loisirs et de vacances recherchent de nombreux animateurs titulaires du Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) ou du Brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD). C'est d'ailleurs l'un des rares secteurs à recruter des mineurs, car on peut passer son BAFA à partir de 17 ans.

Les langues étrangères sont un atout décisif : elles sont exigées dans plus de la moitié des postes (tourisme, hôtellerie-restauration). L'expérience compte également.

Mais le plus important est la motivation. Lors des Journées nationales jobs d'été, les entretiens sont très courts, ils durent entre cinq et dix minutes. Mais c'est souvent suffisant pour l'employeur. En quelques minutes, il est capable de déceler si le jeune est motivé, s'il a la petite flamme dans l'œil, s'il pose la bonne question. CV et lettre de motivation sont de rigueur.

Propos recueillis par François Schott