

Le Monde **campus**

formation • recrutement • carrière



Sondage exclusif :
étudiants
et employeurs
de 20 pays se jugent
mutuellement

Portrait-robot du « global manager »

SUPPLEMENT AU « MONDE » DATE 9 NOVEMBRE 2010, N° 20 464. NE PEUT ETRE VENDU SEPAREMENT

Étudiants étrangers,
vos papiers !

Comment débiter
en temps de crise

Les universités
en quête de donateurs

ALTEN, au cœur des projets technologiques.

ALTEN c'est...

- Plus de 11 000 collaborateurs composés à 88% d'ingénieurs
- Les premiers pas dans la vie professionnelle pour plus de 1 000 ingénieurs jeunes diplômés chaque année
- Un des premiers recruteurs de cadres en France : 31^e au classement « Challenges » (janvier 2010) et cité par les écoles d'ingénieurs parmi les 100 Top Employers.

Ingénieur expérimenté ou jeune diplômé, découvrez nos opportunités sur www.alten.fr/recrute



Photo : gettyimages©

Allemagne - Belgique - Espagne - France - Inde - Italie - Pays-Bas - Roumanie - Royaume-Uni - Suède - Suisse - Russie

ALTEN, leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies.

Reconnu pour son expertise sur l'ensemble des métiers de l'ingénieur et la qualité de ses interventions, le Groupe ALTEN vous ouvre les portes des projets technologiques les plus audacieux de notre temps.

Rejoindre ALTEN, c'est la promesse d'évoluer dans un monde d'ingénieurs stimulant, et de découvrir des métiers et des secteurs d'activité variés en France et à l'international.



Ingénierie et Conseil en Technologies



Basculement

En juin 2010, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié un rapport intitulé *Switching Wealth* (« Le basculement de la richesse »), qui mesure avec précision l'ampleur de l'essor des pays émergents, en Asie comme en Amérique latine, et... le déclin relatif de l'Occident (Amérique du Nord et Europe). En 2030, affirmait pour sa part le cabinet de conseil PricewaterhouseCoopers dans une étude publiée en janvier, les principales économies mondiales seront, par ordre décroissant, la Chine, les Etats-Unis, l'Inde, le Japon, le Brésil, la Russie, l'Allemagne, le Mexique, la France et le Royaume-Uni.

La crise qui secoue depuis trois ans les économies des pays occidentaux est à la fois la cause, la conséquence et le révélateur de ce basculement. Peu importe, d'ailleurs, aux étudiants qui sortent aujourd'hui des universités et des grandes écoles : leur entrée sur le marché du travail se trouve déjà compromise. La moitié d'entre eux n'ont pas trouvé d'emploi en contrat à durée indéterminée. La précarité, qui caractérise depuis longtemps le marché du travail des jeunes en France, s'est étendue pour la première fois de façon massive aux diplômés. Mais ces étudiants, tout comme les promotions qui les suivront, devront surtout vivre dans un monde nouveau. Comme le révèlent deux

enquêtes internationales auprès d'étudiants de vingt pays et d'entreprises de douze pays, publiées en exclusivité dans ce numéro du *Monde Campus*, la concurrence risque d'être rude.

Les firmes multinationales, quel que soit leur pays d'origine, recherchent en effet des futurs cadres choisis avant tout pour leur pragmatisme et leur adaptabilité, plutôt que pour leurs connaissances académiques.

On peut le regretter, à l'heure où le capitalisme a besoin, plus que jamais, de prendre du recul sur son propre fonctionnement. Mais c'est un fait.

Les diplômés des pays émergents semblent d'ailleurs pour leur part prêts à se « couler dans le moule » des exigences stéréotypées des employeurs. Ainsi se forme peu à peu la figure d'un cadre international interchangeable et acculturé.

Malheureusement, le durcissement de la politique d'immigration de la France, en chassant hors de nos frontières les diplômés étrangers pourtant venus y acquérir un diplôme, risque bien de placer l'Hexagone en dehors de la compétition que se livrent les universités à l'échelle planétaire afin de devenir les creusets des élites mondialisées de demain.

Antoine Reverchon





Choisissez la diversité

Nos racines se trouvent dans de nombreux pays et nous sommes fiers de bâtir notre force sur la diversité de notre héritage et sur les cultures de nos collaborateurs/trices. Vous êtes ambitieux et dynamique, JTI France vous donne la possibilité de devenir un vrai professionnel de la vente en vous apportant accompagnement, formation, organisation et méthodes de vente de qualité, tout en développant un fort sentiment d'appartenance au sein de l'équipe.

Devenez l'ambassadeur de nos marques

Délégué/e commercial/e, au-delà de votre formation et de vos expériences, c'est votre personnalité qui fera la différence. Vous devez faire preuve d'un vrai sens relationnel, d'un esprit d'équipe, de rigueur et de ténacité. Sur le terrain, encadré par votre Chef des Ventes, vous animez sur votre secteur un réseau de points de vente composé de débiteurs de tabac et de revendeurs (cafés, hôtels, restaurants). Vous avez impérativement le permis de conduire et maîtrisez l'outil informatique.

Bénéficiez de la formation

Notre école de vente interne dispense un programme de formation sur 18 mois (outils et techniques). Dans ce cadre, vous êtes accompagné/e sur le terrain par un/e commercial/e confirmé/e qui vous familiarise avec les produits et les réseaux de distribution durant les 15 premiers jours.

Anticipez votre évolution

Chez JTI, la promotion interne n'est pas un vain mot ! Après avoir fait vos preuves, vous évoluerez de façon transversale, vers des fonctions marketing, trade et/ou en organisation des ventes par exemple, ou bien managériale. Nous encourageons la mobilité géographique, élément indispensable à votre promotion et qui vous permet de découvrir de nouvelles régions, équipes et spécificités liées au métier.

Adressez votre candidature à JT International
35 rue des Abondances - 92513 Boulogne-Billancourt cedex.
presse-mondcampus-recrut@talentprofiler.com

ANAL

LA REUSSITE SE CULTIVE JOUR APRÈS JOUR.

croissance

performance

mobilité

diversité

Portraits-robots de la World Company page 10

- ▶ Japon : universités et firmes en chiens de faïence page 12
- ▶ En Australie, sans expérience s'abstenir... page 14
- ▶ Les recruteurs suisses à demeure dans les campus page 16
- ▶ Les « business schools » asiatiques recrutent en Europe page 18
- ▶ « Le travail des cadres est devenu aussi mobile que le capital » page 20

Le monopole des « job boards » secoué par les nouveaux venus page 22

- ▶ « Le modèle des sites de recrutement classique reste solide » page 24

Etudiants étrangers, vos papiers ! page 26

- ▶ Soumia, Amin, Issa... et le cauchemar bureaucratique page 28
- ▶ « Il faut former des élites, leur permettre de s'établir, mais éviter la fuite des cerveaux » page 32

La seconde vie des docteurs page 34

- ▶ Post-doc : la course de fond des jeunes chercheurs page 36

En attendant la reprise page 38

- ▶ L'entrepreneuriat plus accessible aux jeunes diplômés page 40
- ▶ Les grandes écoles s'ouvrent au « social business » page 42
- ▶ Le VIE, voie royale pour l'international page 44
- ▶ « La décote salariale du temps de crise perdue au long de la carrière » page 50

Les universités en quête de dons page 52

- ▶ Une difficile professionnalisation page 54

Les élèves de l'ESC-Europe font la loi au Parlement page 58

Jouer sur les bancs de la fac, c'est du sérieux page 62

Les managers ignorent les leçons de la recherche page 64

- ▶ « Les entreprises ne se posent pas assez de questions »



Illustration de couverture : Colcanopa

Président du directoire, directeur de la publication : Eric Fottorino. Coordination rédactionnelle : Antoine Reverchon, Pierre Jullien.
Direction artistique : Michel Sikora. Rédactrice en chef technique : Christine Laget. Edition : Frédérique Deleury.
Illustrateurs : Colcanopa, Christian Roux, Stéphane Kiehl, Anne-Margot Ramstein.
Publicité : Brigitte Antoine. Fabrication : Alex Monnet. Imprimeur : Segot, Taverny.

Au féminin

Advancia lance un site Internet consacré à l'entrepreneuriat féminin (www.weeu.eu). Il donne accès gratuitement aux informations et cours développés dans le cadre du projet européen WEEU (Women Entrepreneurship in the European Union), en partenariat avec la CCI de Paris et des universités, chambres de commerce et entreprises. du Royaume-Uni, de Lituanie et de France.

Managers responsables avec le WWF

Audencia Nantes, première école française à avoir adhéré au Pacte mondial des Nations unies, a signé un partenariat avec le WWF-France pour trois ans. Audencia développera des contenus pédagogiques innovants pour assurer une plus grande intégration des enjeux environnementaux dans l'enseignement de son programme « Grande Ecole ». Audencia travaillera avec le WWF-France afin de réduire sa propre empreinte écologique (AFP).

Les lettres et sciences humaines à la traîne

Dans le privé, les postes de cadres les plus élevés sont davantage pourvus par les diplômés en droit économie-gestion ou en sciences dures que par les diplômés en lettres et sciences humaines (LSH), quel que soit le niveau de sortie. La moitié des docteurs en LSH occupent un poste de cadre, alors que c'est le cas de 90 % des docteurs en droit-économie-gestion ou en sciences dures. Les conditions d'emploi dans le secteur privé sont aussi moins favorables aux LSH. A niveau de formation équivalent, les diplômés de LSH sont moins bien payés. Pour les docteurs en LSH, le salaire net mensuel médian s'élève ainsi à 1 660 euros, contre 2 100 euros pour les docteurs en sciences dures. Les diplômés de LSH, à la différence des diplômés en droit-économie-gestion et en sciences dures, n'arrivent guère à valoriser leur doctorat et ont du mal à accéder aux postes les plus hauts en début de carrière (Céreq, Bref n° 274).

	Part en CDI (%)	Salaires médians** (en euros)	Part de cadres (%)
Ensemble			
LSH	59	1 410	25
Droit-éco-gestion	79	1 800	44
Sciences dures	75	1 910	61
Doctorat			
LSH	53	1 660	47
Droit-éco-gestion	62	2 200	90
Sciences dures	75	2 330	89
Master			
LSH	67	1 590	47
Droit-éco-gestion	84	1 920	61
Sciences dures	80	1 900	69

SOURCE : CÉREQ, ENQUÊTE GÉNÉRATION 2004 À TROIS ANS



Les célébrités revivent leur école...

Difficile d'échapper à ses années d'école... En se confiant à Benoît Floc'h, les souvenirs de 82 écoliers d'hier devenus célèbres – d'Alain Afflelou à Rama Yade en passant par Abdou Diouf – conduisent à une réflexion sur l'enseignement riche d'anecdotes, prémisses d'engagements futurs. C'est à l'école que Jacques Delors a « découvert le sentiment de l'injustice : c'est ce qui a justifié mon engagement syndical, dès que j'ai commencé à travailler en 1944. Mon orientation politique est née de là. Et là se trouvent les origines de la loi de 1971 sur la formation permanente ». Mon école, de Benoît Floc'h. Chêne, 184 pages, 29,90 euros.

L'emploi des jeunes

L'amélioration du marché de l'emploi « se confirme » pour les cadres, y compris les jeunes, indique le baromètre trimestriel de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) publié le 20 octobre, selon laquelle il faudra attendre « plusieurs mois » avant une « reprise franche ». Plus d'une entreprise interrogée sur deux (54 %) a recruté au moins un cadre au troisième trimestre, soit 8 points de plus qu'un an auparavant, selon l'Apec, qui interroge tous les trimestres un panel de 750 entreprises de plus de 100 salariés représentatives du secteur privé. 49 % des entreprises prévoient d'embaucher au moins un cadre au 4^e trimestre, soit 7 points de plus qu'au dernier trimestre de 2009. « Bloquées à un niveau très bas depuis début 2009, les intentions de recrutement pour les jeunes diplômés s'améliorent nettement et retrouvent leur étiaje de 2008 », observe l'APEC, selon laquelle 47 % des entreprises ayant recruté au troisième trimestre ont embauché des jeunes diplômés. Près de cinq entreprises sur dix prévoyant de recruter au quatrième trimestre envisagent d'embaucher des jeunes diplômés, contre à peine plus de deux sur dix un an auparavant.

Plus de diplômés

L'e 10^e rapport de l'OCDE, « Regards sur l'éducation » 2010 (www.oecd.org/edu/rse2010), porte sur les 32 membres de l'organisation et intègre des données sur le Brésil, la Russie et, pour la première fois, sur la Chine et l'Inde. Selon ce rapport, le taux de diplômés de l'enseignement supérieur est passé de 20% à 38 % en moyenne entre 1995 et 2007. En moyenne, 75 % de ces jeunes occupent un emploi qualifié. En 2007, la Finlande avait 62,6 % de diplômés de l'enseignement supérieur, l'Islande 56,6 %, les Etats-Unis 37,3 %, le Royaume-Uni 34,9 %, la Turquie 19,5 % et le Mexique 18,14 %.



Les étudiants bordelais trinquent

L'ancée en 2009 par une poignée de châteaux, une opération de découverte du vignoble bordelais en bus à destination des quelque 60 000 étudiants de Bordeaux est reconduite cette année pour « faire découvrir l'univers des vins de manière ludique et accessible », en partenariat avec la CCI et l'office de tourisme de Bordeaux, l'école du vin du CIVB et les Best of Wine Tourism. Depuis le 30 octobre, les étudiants âgés de 18 ans (!) ou plus peuvent embarquer à bord du « Best of Bordeaux Bus », le temps d'un samedi après-midi, pour une initiation aux vins de Bordeaux et une visite guidée, avec dégustation, de deux châteaux ou sites distingués pour leur offre « cenotouristique » (15 euros la sortie, dont une partie est dans certains cas prise en charge par l'université). En 2009, 277 étudiants avaient participé au programme.

Rennes au Maroc

L'ESC Rennes School of Business vient d'accueillir ses premiers étudiants à son campus marocain au sein de l'Université internationale de Rabat (UIR). Le roi Mohammed VI est venu accueillir en personne les 120 élèves du Programme grande école et de l'IBPM (International Bachelor Programme in Management).

Des imams formés en Allemagne

L'Allemagne a décidé de financer des études islamiques dans trois de ses universités d'Etat afin d'aider à la formation d'imams ou de prédicateurs adaptés à la société occidentale et ouverts à la diversité culturelle. Les universités de Tübingen et de Münster, réputées pour leurs facultés de théologie, ouvriront leurs cours à l'automne 2011. Celle d'Osnabrück a déjà ouvert en octobre un cours destiné aux imams, avec une trentaine d'étudiants (AFP).

La science mal récompensée

Selon un sondage publié le 20 octobre, 95 % des personnes interrogées trouvent que la science est utile à la société, le plus haut score depuis le lancement de cette enquête en octobre 2005 par l'institut CSA, pour le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. 79 % des sondés affirment que la science leur « inspire confiance ». En revanche, 65 % d'entre eux estiment que le métier de chercheur n'est pas « valorisé dans la société actuelle en France », bien que ce taux tombe à 49 % chez les jeunes de 15 à 24 ans. Logiquement, 58 % trouvent aussi que la reconnaissance salariale des chercheurs en France n'est pas à la hauteur de leur travail et de leurs compétences (seulement 42 % chez les jeunes, qui sont 55 % à penser le contraire). Deux Français sur trois (68 %) se disent donc d'accord pour « mettre en place pour les chercheurs une rémunération qui repose davantage sur le mérite ». Sondage réalisé par téléphone les 13 et 14 octobre auprès d'un échantillon représentatif de 1 051 personnes âgées de 15 ans et plus, constitué d'après la méthode des quotas.

Docteurs américaines

Pour la première fois aux Etats-Unis, les femmes ont été plus nombreuses que les hommes à décrocher un doctorat universitaire en 2009. Sur l'ensemble des diplômes de doctorats délivrés pour l'année scolaire 2008-2009 dans les universités américaines, 28 962 ont été obtenus par des femmes (50,4 %) soit 493 de plus que les 28 469 doctorats obtenus par les hommes (49,6 %). Par domaine d'études en revanche, les disparités entre les sexes sont grandes. Dans les études destinées à l'enseignement (langues, géographie...) – domaine où sont décernés le plus de doctorats –, les femmes sont majoritaires (67,3 %) ainsi que dans la santé (70,2 % des doctorats). Les hommes restent majoritaires dans le secteur des affaires (60,5 %), en mathématiques et sciences informatiques (73,2 %) et physiques (66,6 %) et ingénierie (78,4 %).

280

La British Library de Londres a mis en ligne un quart de son fonds de manuscrits grecs, soit près de 280 volumes de documents anciens (www.bl.uk/manuscripts), une des plus importantes collections disponibles en dehors de la Grèce.

35%

Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, 35 % des 25-34 ans sont diplômés du supérieur, contre 20 % des 55-64 ans. La Corée, le Canada et le Japon arrivent en tête, ainsi que la Fédération de Russie : dans ces quatre pays, plus de la moitié des 25-34 ans sont diplômés du supérieur (OCDE).

99

M. Das, un Indien de 99 ans, juge à la retraite depuis trente-neuf ans, s'est inscrit à l'université de Guwahati (nord-est de l'Inde), pour préparer un doctorat sur le rôle joué par son village natal dans la propagation d'un courant spécifique de l'hindouisme.

29%

Les descendants d'immigrés sont moins diplômés du supérieur que le reste de la population française (29 % contre 34 %). Les femmes descendant de parents turcs sont seulement 14 % à être diplômées du supérieur contre 49 % chez les descendantes d'immigrés du Sud-Est asiatique (« Trajectoires et origines », INED et Insee).

Portraits-robots de la World Company



Deux sondages exclusifs, réalisés dans vingt pays, croisent le regard qu'employeurs et jeunes diplômés portent les uns sur les autres.

La World Company existe, les jeunes diplômés l'ont rencontrée. Les résultats croisés de deux sondages publiés en exclusivité par *Le Monde Campus* – l'un auprès d'étudiants de vingt pays invités à désigner les critères de « l'employeur idéal », l'autre auprès de grandes entreprises de douze pays invités à définir les critères du « candidat idéal » – démontrent que le marché du travail des cadres est devenu, à l'instar des marchés financiers, un marché mondialisé où les mêmes attentes, les mêmes valeurs, s'expriment d'un bout à l'autre de la planète, gommant la plupart des différences culturelles. A quelques exceptions près cependant.

L'enquête de l'institut allemand Trendence, spécialiste de la « marque employeur », réalisée pour le cabinet de conseil en recrutement français Emerging, a été réalisée du 3 mars au 18 mai 2010 par questionnaire en ligne auprès de 2 492 responsables de recrutement de grandes entreprises des vingt principales économies mondiales. La société d'études suédoise Universum, spécialisée dans les sondages en milieu étudiant, a interrogé pour sa part au cours du premier semestre 2010 130 000 jeunes diplômés des filières commerce-management et ingénierie dans douze pays.

Pragmatiques, les recruteurs de tous pays recherchent avant tout des diplômés immédiatement opérationnels, capables de s'intégrer rapidement dans les équipes de l'entreprise, plutôt que des capacités individuelles de synthèse, d'analyse et de décision, ou même d'innovation et d'entrepreneuriat. Ils attendent de leur formation des simulations et des expériences les plus proches possible des situations professionnelles, plutôt que des connaissances académiques ou la participation à des activités extra-scolaires. Dans le processus de recrutement, ils placent la « personnalité » avant les « compétences » et les « connaissances ». Au final, le « portrait rêvé » du cadre idéal semble être dans l'esprit des recruteurs, un individu... le moins individualisé possible, formaté selon les besoins immédiats de la fonction ou du métier qu'on lui demande d'exercer, et dont on n'attend guère d'initiative ou de valeur ajoutée personnelle. L'aspect le plus caricatural de cette approche, qui vient à rebours des idées reçues en la matière, est qu'avoir suivi une partie de son cursus de formation à l'étranger, et même une expérience professionnelle à l'étranger, ou encore la maîtrise d'une autre langue étrangère que l'anglais, n'est pas considéré comme étant des qualités importantes pour réussir dans l'entreprise. Ce trait est particulièrement accentué dans les entreprises anglo-saxonnes et asiatiques, il l'est moins en Italie, en Espagne et en Allemagne.

Les étudiants interrogés, fidèles miroirs de l'attitude des entreprises à leur égard, sont tout aussi pragmatiques. Pour eux, l'employeur le plus attractif est celui qui a « la meilleure réputation », qui représente « une bonne référence pour la carrière à ...

... venir » ou qui offre les meilleures perspectives « de formation et de développement ». Invités à citer les entreprises qui correspondent le mieux à ces qualités, ces étudiants de douze pays différents ne citent... que des entreprises américaines, y compris des firmes qui, comme Goldman Sachs, Ford ou BP, ont pourtant fait preuve d'autres « qualités » dans l'actualité de ces derniers mois. Mais ce tableau général présente quelques aspérités surprenantes par rapport à certains clichés véhiculés usuellement sur les cultures nationales. Ainsi, les recruteurs japonais, à l'inverse de leurs collègues des autres pays, placent au premier rang de leurs critères de choix la personnalité et les activités extra-scolaires, estimant que l'expérience professionnelle n'a qu'une moindre importance.

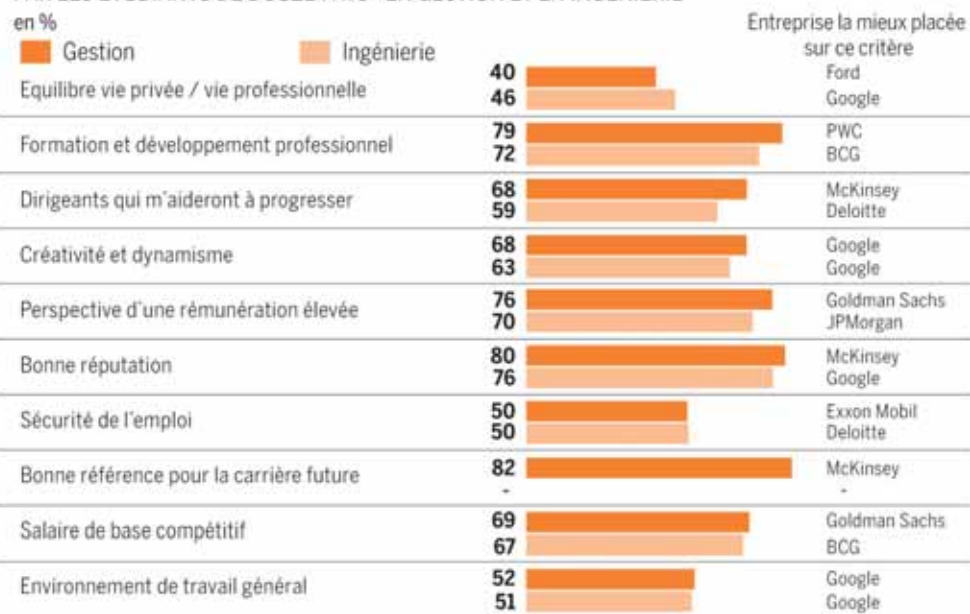
Les Australiens, eux, portent au contraire à l'extrême le modèle anglo-saxon d'un candidat reconnu pour sa professionnalité plutôt que pour ses titres académiques : le nom de l'université est considéré comme le critère le moins important. Les recruteurs suisses sont ceux qui attendent des candidats le comportement le plus stéréotypé possible : les activités extra-scolaires, la personnalité, les qualités de leadership et de créativité, les capacités d'écoute et de respect des autres n'ont à leurs yeux guère d'importance, alors qu'une « attitude positive » et « l'enthousiasme » sont requis... Il s'agit là d'exceptions au portrait semble-t-il bien défini de cadres internationaux coulés dans un même moule, dont l'origine se trouve dans les multinationales et les universités américaines. Le plus

surprenant est sans doute l'alignement des attentes des entreprises et des étudiants asiatiques sur celles de leurs homologues anglo-saxons. Interrogés sur la nationalité des « meilleurs diplômés », les recruteurs européens citent en premier les Allemands, puis les Américains et les Britanniques ; le tiercé des recruteurs américains est, dans l'ordre, les Japonais, les Britanniques et... les Américains ; pour les Asiatiques et les Africains, ce sont les Américains qui viennent en premier, suivis des Britanniques et des Allemands. Le basculement de la puissance économique de l'Occident vers l'Asie, observé par tous les économistes, n'a pas encore trouvé de traduction dans l'esprit de ceux qui en sont les principaux acteurs.

Antoine Reverchon

Quand recruteurs et étudiants se jugent mutuellement

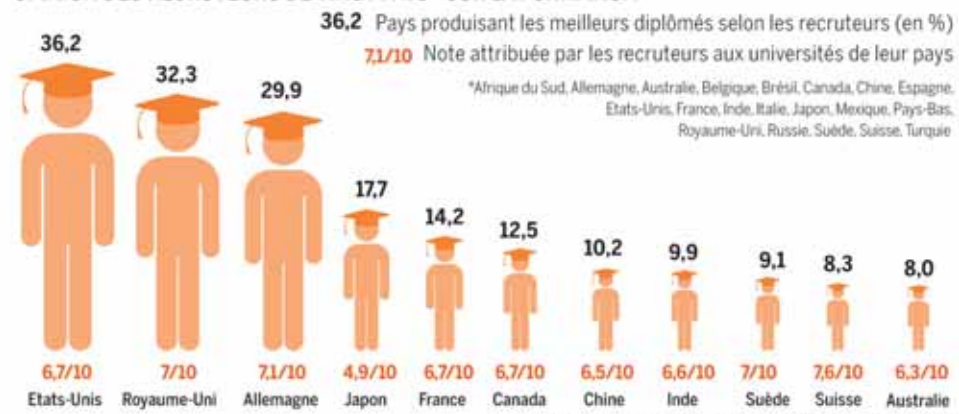
QUALITÉS ATTRIBUÉES AUX DIX EMPLOYEURS MONDIAUX LES PLUS ATTRACTIFS PAR LES ÉTUDIANTS DE DOUZE PAYS* EN GESTION ET EN INGÉNIEURIE



*Allemagne, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Royaume-Uni, Russie

SOURCE : UNIVERSUM

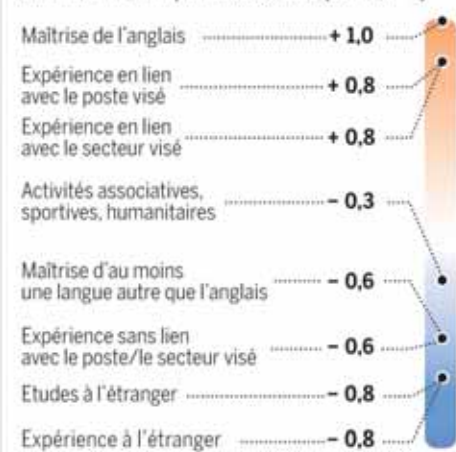
OPINION DES RECRUTEURS DE VINGT PAYS* SUR LA FORMATION



SOURCE : CAMPUS 360 © TRENDENCE/EMERGINGCOM 2010

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE REQUISE SELON LES RECRUTEURS

Coefficient de l'importance donnée (de +1 à -1)



SOURCE : CAMPUS 360 © TRENDENCE/EMERGINGCOM 2010

INFORMATIONS LES PLUS IMPORTANTES DEVANT FIGURER SUR LE CV



SOURCE : CAMPUS 360 © TRENDENCE/EMERGINGCOM 2010

Tant de projets à partager. Tant de ressources à conjuguer.



Acteur mondial de premier plan dans les domaines de l'ingénierie, des technologies et de la réalisation de projets (pétrole, gaz et autres industries), Technip vous invite à partager beaucoup plus qu'un métier ou une expertise.

Rejoindre Technip, c'est avant tout intervenir sur des projets passionnants en bénéficiant d'opportunités internationales sans équivalent. C'est évoluer dans un groupe ouvert sur les autres autant que sur le monde, fier de la diversité humaine et culturelle de ses 23 000 collaborateurs. C'est, enfin et surtout, vivre au quotidien des valeurs porteuses d'avenir : intégrité, excellence, protection de la santé, la sécurité et de l'environnement.

Directeurs de Projets, Chefs de Projets et Ingénieurs Études confirmés, si vous souhaitez donner un nouvel élan à votre carrière, découvrez toutes nos opportunités

www.technip.com



Offshore

Onshore

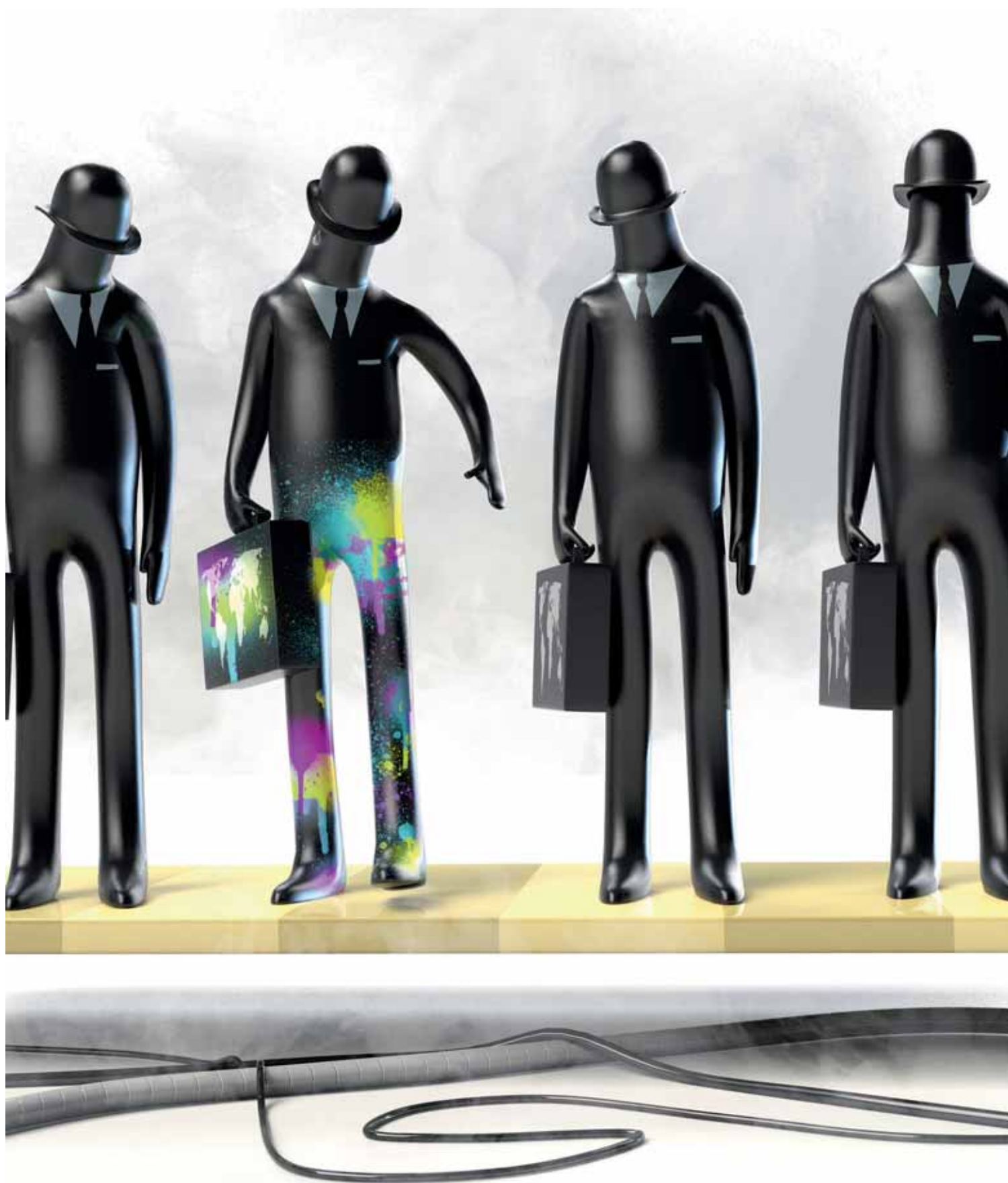
Subsea

Avec la participation financière de **agefiph**



La même énergie nous anime.





Japon : universités et firmes se regardent en chiens de faïence

Le « shukatsu », système traditionnel de tests et d'entretiens, lie établissements universitaires et recruteurs. Ces derniers engagent les élèves avant même qu'ils soient diplômés. Un procédé qui a trouvé ses limites et donne lieu à des reproches réciproques entre les partenaires forcés.

Tokyo, correspondance

L'apparente bonne entente entre universités et entreprises japonaises masque de plus en plus difficilement les critiques qu'elles s'adressent, souvent acerbes. Cela en raison de la persistance d'un système de formation-recrutement assez rigide qui apparaît mal adapté aux exigences actuelles de l'économie.

Traditionnellement, après avoir travaillé dur jusqu'à la fin du lycée, les étudiants passent un examen d'entrée à l'université. Sa réussite leur ouvre la voie à plusieurs années relativement tranquilles. En général, un an et demi environ avant de terminer leurs études, ils s'engagent dans la recherche d'emploi, le « shukatsu », une démarche ponctuée de multiples tests de quotient intellectuel et d'entretiens avec de potentiels recruteurs, et qui se termine le plus souvent par une embauche. Avant même d'avoir obtenu leur diplôme, beaucoup savent donc déjà où ils vont commencer leur carrière, voire passer leur vie professionnelle.

En mars dernier, à la fin de l'année scolaire 2009-2010, 91,8 % des étudiants diplômés sortaient de l'université avec une promesse d'embauche. Ce système conventionnel, séduisant en apparence, car fondé sur une collaboration obligée entre entreprises et universités et associé à l'emploi à vie, repose pourtant sur un malentendu.

Un ingénieur en informatique explique que, dans les faits, « les entreprises ne s'intéressent guère aux études suivies ». Seul le statut de l'université compte. « Plus elle est prestigieuse, mieux c'est. Après, ajoute l'ingénieur, les compagnies comptent sur la formation et les séminaires en interne pour faire de l'étudiant "ignorant" mais potentiellement intelligent un employé compétent. » Bref, l'entreprise qui prospecte dans les universités cherche plus des talents que des personnes qualifiées. Cela parce qu'en son sein perdurent des a priori tenaces sur la qualité de l'enseignement universitaire, et ce quel que soit le niveau. Les doctorants sont ainsi

jugés « trop académiques et pas assez pratiques ». Plus généralement, l'idée prévaut que l'université prépare mal à l'entrée dans le monde du travail. Lors d'un symposium organisé fin 2007 à l'université Temple à Tokyo, Sakie Fukushima, aujourd'hui présidente du bureau japonais du cabinet de recrutement Korn/Ferry International, soulignait le manque de motivation et de volonté de relever des défis des jeunes Japonais. Une impression confortée dans une tribune publiée en août dans le quotidien *Japan Times* par le vice-président de l'Université internationale d'Akita (nord du Japon), Gregory Clarck, pour qui le « problème du système éducatif » est qu'il ne transmet pas « le goût de la performance », si important pour la réussite professionnelle.

Le mécontentement des entreprises se fait plus insistant en période de difficultés économiques. Si

Les enseignants critiquent les compagnies qui recrutent leurs étudiants avant le passage du diplôme, car cela ne les incite pas à poursuivre leurs efforts

bien que, forcées de baisser leurs coûts, les sociétés, notamment du secteur industriel, réduisent les frais de formation et embauchent de plus en plus de personnes en milieu de carrière, ou de personnel à temps partiel ou sous contrat. Ce qui fait dire à Park Hong-moon, chercheur à l'université de Kobe, que le recrutement massif de jeunes diplômés tel qu'il est encore pratiqué aujourd'hui ne peut vraiment fonctionner que dans des périodes de forte croissance.

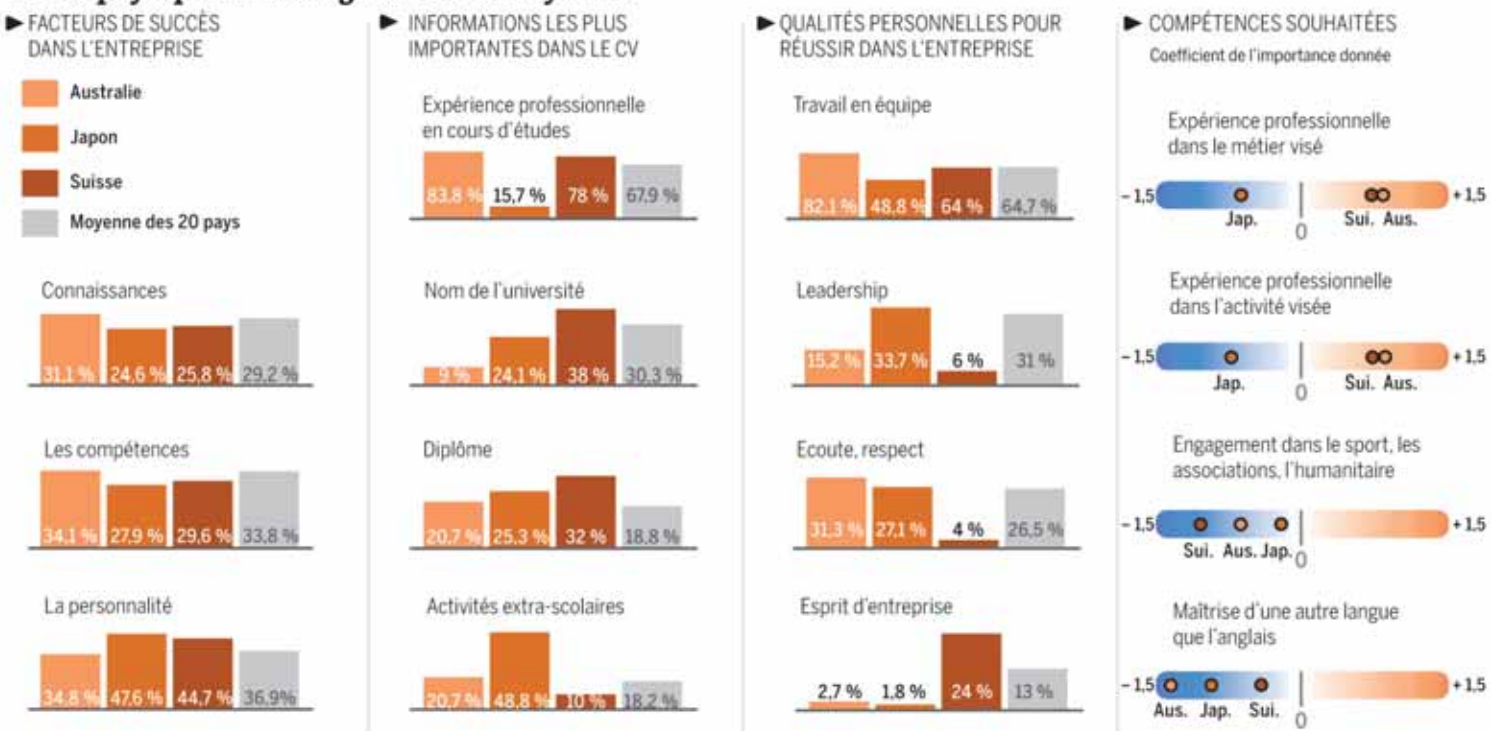
Les universités ont, elles aussi, des griefs à adresser aux entreprises. Beaucoup critiquent les compagnies qui recrutent les étudiants avant le passage



du diplôme, car cela ne les incite pas à poursuivre leurs efforts. Atsushi Seike, expert en économie du travail à la prestigieuse université Keio, estime par ailleurs que « les entreprises ne savent pas bien utiliser les compétences des doctorants, qui sont performants en matière d'analyse et de création de valeur ajoutée ». S'il reconnaît que les universités doivent rendre leurs étudiants « plus faciles à former », il considère que « c'est aux entreprises de transmettre les compétences qui rendront leurs employés meilleurs que ceux de la concurrence ». Cela dit, les universités consentent des efforts. Qui ne sont pas toujours désintéressés, puisqu'une bonne capacité à « caser » les étudiants attire les candidats aux concours d'entrée, un plus en période de déclin démographique. L'université Meiji de Tokyo a mis en place un conseil en développement de carrière, qui s'appuie sur le réseau des anciens étudiants et rencontre un certain succès. Et les étudiants eux-mêmes changent. « Aujourd'hui, mes cours sont presque tous remplis, note le professeur Seike. Les étudiants travaillent dur, beaucoup plus que quand j'étais moi-même à la leur place ». « Je trouve les jeunes salariés plus déterminés. Ils expriment plus facilement leurs attentes, à la différence des plus âgés », observe de son côté un cadre trentenaire chez un fabricant de téléphones portables. La preuve que, peu à peu, ils semblent décidés à prendre leur destin en main.

Philippe Mesmer

Trois pays qui se distinguent de la moyenne



SOURCE : CAMPUS 360 © TRENDENCE/EMERGINGCOM 2010

En Australie, sans expérience s'abstenir...

A la sortie des universités, les recruteurs s'intéressent de façon pragmatique aux talents individuels des élèves, notamment à leurs capacités d'adaptation et à leurs « jobs » passés, plus qu'aux mentions obtenues aux examens ou à leur culture générale.

Sydney, correspondance

Le mois de novembre est une période qui donne des cauchemars aux lycéens australiens : le moment du *high school certificate* (HSC), l'équivalent national du baccalauréat. L'enjeu est de taille, dans ce pays où l'admission à l'université se fait en fonction des résultats à l'examen. S'il n'obtient pas les notes suffisantes, un étudiant ne pourra pas s'inscrire dans la faculté de son choix. Pourtant, si sortir d'une université réputée est en effet un atout indéniable sur un CV, cela ne suffit pas à convaincre les employeurs. Au moment de l'entretien d'embauche, les recruteurs s'appuient aussi sur des critères plus pragmatiques que les mentions obtenues par les étudiants à la fac. En particulier la capacité d'adaptation à l'équipe.

« Bien sûr, les notes sont importantes. Mais, dans notre cabinet, on ne reçoit de toute façon que des étudiants sortis de bonnes facultés. Parmi des profils identiques, on recherchera la personne qui semblera pouvoir s'adapter le mieux à l'entreprise », reconnaît Mark Friezer, avocat partenaire de Clayton Utz, l'un des plus gros cabinets de juristes d'Australie, qui recrute chaque année des dizaines de jeunes diplômés. L'objectif des employeurs est donc de trouver un bon candidat – pas forcément le meilleur de sa promotion –, dont le profil corresponde à la culture d'entreprise. « C'est subjectif. C'est pour cela que, souvent, plusieurs responsables sont présents lors des entretiens d'embauche », commente Jillian Ritherdon, qui a travaillé dans le secteur financier

avant de rejoindre la direction des ressources humaines d'Air France-KLM Australie. « J'ai déjà préféré embaucher des gens avec un moins bon dossier, mais qui semblaient mieux cadrer avec le reste de l'équipe », confirme Philippa Honner, à la tête d'une agence de marketing de Sydney. Dans tous les cas, si le profil idéal dépend des entreprises, la plupart recherchent un candidat capable de résoudre des problèmes concrets, rapidement après son embauche. Connaissances théoriques et culture générale ne sont donc pas des atouts majeurs pour les diplômés australiens, qui doivent d'abord prouver qu'ils sauront agir sur le terrain. Et, pour cela, leur spécialisation débute très tôt. « Dès la classe de 3^e, les lycéens abandonnent certaines matières et, à l'université, c'est encore ... »

VOUS RECHERCHEZ
UN STAGE OU UN CONTRAT
EN ALTERNANCE

... plus poussé. Ici, un ingénieur aura des connaissances plus spécialisées qu'un ingénieur français, qui possède un vaste champ de compétences », affirme Gérald Bot, qui dirige le cabinet de recrutement Polyglot.

L'insistance sur la rapide intégration des diplômés explique l'importance accordée à l'expérience professionnelle des candidats. Prendre un an pour travailler entre la fin du lycée et le début de l'université est bien vu par les chefs d'entreprise. « L'expérience professionnelle (...) lui donne une culture d'entreprise. Il sait déjà comment se comporter dans une compagnie », analyse Jillian Ritherdon. Cela a bien été compris par les universités, et les relations entre le monde du travail et le secteur académique sont poussées. Beaucoup d'universités australiennes proposent donc des diplômes incluant une expérience professionnelle. « Ainsi, des étudiants peuvent travailler dans une entreprise, et cette expérience sera ensuite prise en compte dans la notation du diplôme », explique Jennifer Coulls, l'une des responsables de l'ATN, réseau des universités de technologie, regroupant cinq universités nationales et 180 000 élèves, soit 20 % du nombre total d'étudiants. « Nous dialoguons constamment avec les industries. (...) On adapte le cursus en fonction. » Preuve de ce mélange des genres, beaucoup d'enseignants sont issus de diverses industries.

Le système fait débat, et des universitaires craignent que la recherche ne pâtisse de relations trop étroites

« Si les étudiants sont trop spécialisés ils ne pourront pas changer de métier »

avec le monde du travail. Pour Alan Fish, professeur en ressources humaines à l'université Charles-Sturt (sud-ouest de Canberra), répondre aux besoins des entreprises se fait au détriment d'une formation classique. « Par exemple, les facultés de commerce sont obligées de produire des comptables pour que les étudiants arrivent sur le marché prêts à être embauchés, et que leur formation soit reconnue par les organismes professionnels de comptables. Il serait préférable d'avoir un tronc commun plus large, pour leur apprendre à d'abord penser l'économie. Car, si les étudiants sont trop spécialisés, ils ne pourront pas changer de métier », explique-t-il.

Dans ce pays où le taux de chômage reste bas – environ 5 % en 2010 –, beaucoup de jeunes choisissent d'arrêter leurs études après la licence, sachant qu'ils n'auront pas de problème pour trouver un emploi. Dans ce contexte, pas besoin non plus de connaître une langue étrangère. « Pour la plupart des entreprises nationales, maîtriser une autre langue est considéré comme un atout, mais uniquement en fin de sélection, lorsque tous les autres critères ont déjà été remplis », observe M^{me} Ritherdon.

Marie-Morgane Le Moël

Les recruteurs suisses à demeure sur les campus

Les grandes sociétés et les universités collaborent depuis plus de vingt ans. Mais toutes les filières ne sont pas logées à la même enseigne.

Genève, correspondance

En Suisse, la très bonne qualité de la formation universitaire – qu'il s'agisse des réputées Ecoles polytechniques de Lausanne (EPFL) et de Zurich (EPFZ), mais aussi des Hautes Etudes de commerce (HEC) ou de l'université – fait partie des principaux atouts du pays, au même titre que les banques, les montres ou le chocolat.

C'est dans ce vivier, qui a commencé à s'ouvrir il y a déjà plus de vingt ans au monde de l'entreprise, que les principaux fleurons de l'économie suisse puisent tout naturellement leurs cadres. Le système éducatif local fait que les petits Helvètes sont, dès 12 ans, orientés sur la base de leurs résultats scolaires. Ils iront soit vers des filières techniques ou professionnelles, soit à l'université, avec la possibilité de revenir en arrière en empruntant des passerelles. Environ un tiers opte pour des études universitaires, ce qui, de l'avis des recruteurs, est un gage de qualité.

Mais l'intérêt du monde de l'entreprise pour l'université cache de fortes disparités selon les établissements et les filières d'études. Depuis plus de vingt-cinq ans, l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) se taille, en Suisse romande, la part du lion. C'est elle qui, en 1983, a organisé le premier forum pour l'emploi du pays. « Il fallait alors convaincre les employeurs de venir se montrer. Maintenant les recruteurs courent les forums et ont un planning sur toute l'année », souligne Philippe Ory, le responsable du centre de carrières de l'EPFL. L'école, qui forme des ingénieurs de

pointe dans le domaine scientifique et technologique, fonctionne comme un aimant. Ainsi, fin septembre, Nestlé a annoncé la création d'un nouvel institut de recherche sur l'alimentation du futur – Nestlé Institute of Health Sciences –, qui occupera un bâtiment au « quartier de l'innovation » de l'EPFL.

D'autres comme Logitech, Nokia et Crédit suisse sont présents sur le campus. La grande école encourage « ses chercheurs et ses étudiants à se rapprocher des leaders de l'industrie », à créer des start-up, à engager des partenariats avec les grandes entreprises et les PME.

Chaque année, le forum pour l'emploi de l'EPFL attire des centaines de recruteurs en Suisse romande, alors qu'en Suisse alémanique l'événement le plus couru est la « Talents Conference », organisée par la prestigieuse université de Saint-Gall (HSG), qui propose des formations en économie, droit et sciences sociales.

Dans ces deux filières, les étudiants savent déjà parfaitement se vendre. Liza Friart, de la banque privée genevoise Lombard Odier, s'émerveille du

« professionnalisme » des organisateurs de la « Talents Conference ». Elle est accueillie dès sa descente de train par des jeunes gens souriants qui la véhiculent et s'occupent de son planning.

Classée parmi les cent meilleurs établissements du monde, l'université de Genève (Unige) – 14 000 étudiants – a des liens plus récents avec le secteur privé. Depuis une ...



MARIE
Master
Ressources
Humaines

FAITES COMME MOI !

CONNECTEZ-VOUS SUR
firstpage.fr

⇒ 1 200 offres de stages en France et à l'étranger

⇒ Plus de 500 entreprises référencées

⇒ Cvthèque en ligne

⇒ Des conseils pour optimiser vos chances de réussite

FIRST Page.fr

FirstPage.fr est le site de Michael Page International et Page Personnel dédié aux offres de stages et/ou contrats en alternance.





Les « business schools » asiatiques recrutent en Europe

Les universités de Chine, Hongkong et Singapour cherchent à inverser le flux traditionnel du « brain drain ».

... dizaine d'années, de grands efforts ont été faits pour rapprocher étudiants et recruteurs. Tous les ans, en mars, l'Unige invite à son forum une brochette de grandes entreprises. « Nous avons moins cette question de différence de niveau entre universités et grandes écoles qu'en France », souligne Jeannine Steiner, une responsable de la structure Uni-Emploi.

Mais entre recruteurs et recrutés, le courant passe plus difficilement. Outre la poignée de contestataires qui distribue des tracts durant les forums en dénonçant la mainmise du secteur privé sur l'université, « beaucoup d'étudiants connaissent mal le monde de l'entreprise. Et vice versa. Les banques iront par exemple tout de suite vers les étudiants en HEC, et négligeront d'autres filières », regrette M^{me} Steiner. Elle reconnaît que l'université de Genève, dont « la mission première est la formation et la recherche », n'en fait peut-être pas assez pour se montrer, toujours un brin calviniste. Reste que certaines grandes entreprises, comme Nestlé, numéro un en Suisse des sociétés où rêvent de travailler les étudiants en économie, n'ont aucune difficulté à attirer directement les jeunes talents de la « génération Y » (nés entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990).

Sylvie Corboz, du Nestlé Recruitment Competence Centre, explique que si elle prospecte dans les forums de l'emploi « le recrutement se fait essentiellement sur Internet ». Le géant de l'agroalimentaire met en ligne des annonces pour trois Graduate Training Programs, offrant 40 à

L'intérêt du monde de l'entreprise pour l'université cache de fortes disparités selon les établissements et les filières d'études

50 postes par an. Cette élite, titulaire d'un master, parle au minimum trois langues. Elle est formée pendant une période de 18 mois à 4 ans, voyage dans le monde entier avec un bon salaire. Le géant bancaire UBS offre, lui, chaque année 150 postes dans le cadre de ce type de programme.

La « génération Y » est-elle aussi malléable qu'il y paraît ? Le centre de carrières de l'EPFL, qui reçoit chaque année 500 étudiants, a fait la synthèse de leurs attentes. Arrive en tête « le bon équilibre entre la vie privée et professionnelle », puis « un travail stimulant et varié » et un « environnement de travail positif ». Les jeunes diplômés attendent aussi « du concret » de la part des recruteurs. « Ils ne veulent plus de discours léniants du genre : "Venez chez nous, c'est formidable !" assortis du jargon abscons des ressources humaines. Ils veulent savoir ce qu'on leur propose comme poste », souligne Philippe Ory.

Agathe Duparc

Pourquoi choisir l'Asie ? C'est simple, explique à un parterre de jeunes cadres Chung Lai Hong, la directrice du programme master en business administration (MBA) de l'Ecole de commerce de l'université de Nanyang, à Singapour. En moins de vingt ans, le produit intérieur brut (PIB) du continent a doublé. Cette année, l'Asie compte pour 50 % de la croissance mondiale... »

« Avec Nanyang, China Europe international Business school (Ceibs), l'Indian School of business (ISB) d'Hyderabad (Inde) et l'université de sciences et technologies d'Hongkong (HKUST), nous avons créé Top Asia Business Schools, enchaîne Chris Tsang, le directeur des MBA d'HKUST. Ce n'est pas un programme commun, mais nous nous sommes réunis pour venir en Europe et vous proposer de tenter l'expérience d'un MBA en Asie. Toutes nos écoles sont relativement jeunes, mais nous visons toutes l'excellence. Nous sommes d'ailleurs déjà installés dans les différents classements mondiaux, comme celui du Financial Times. Notre volonté est de former des "leaders mondiaux" et de donner les clés pour comprendre l'Asie. »

Ce samedi 9 octobre au Palais des Congrès de Paris, l'audience du Paris MBA Tour paraît séduite. « C'est que cette région attire, explique Gaëlle, 39 ans, cadre dans l'industrie pharmaceutique. Quand, en Europe, ce sont les plans sociaux qui nous occupent, l'Asie recrute. Dans mon secteur, c'est la région où tout se passe. Entrer sur ce marché en faisant un MBA à Singapour ou Hongkong, c'est à la fois tentant et désorientant. »

Si depuis une dizaine d'années quelques téméraires se sont aventurés au-delà de l'océan Indien, c'est la première fois que les écoles de commerce asiatiques se rassemblent pour recruter directement en Europe. « Nous étions

allés aux Etats-Unis. Venir en Europe était la prochaine étape vu les atouts de notre économie », assure Chris Tsang.

A la différence du Japon, dont les universités sont restées pendant très longtemps repliées sur leur territoire, les universités chinoises, singapouriennes ou indiennes commencent à s'ouvrir plus largement. Au niveau des écoles de commerce, c'est une nécessité, relève Arnould de Meyer, l'ancien directeur de l'école de commerce de l'université de Cambridge, récemment nommé président de la Singapour Management University (SMU) : « Pour former au sein de leur MBA des étudiants aptes à travailler dans un monde globalisé, il faut proposer une formation où l'ensemble des sensibilités ou des cultures est représenté. »

En Europe, les écoles asiatiques surfent sur l'intérêt croissant pour ce continent. « Dans le programme MBA de Nanyang, nous comptons à peu près 20 % d'Européens », confie Chung Lai Hong. Pour les quatre établissements, les demandes d'inscription de candidats européens ont explosé depuis dix ans, aidées par la relative modestie des droits d'inscription (entre 25 000 et 38 000 euros l'année) par rapport à ceux pratiqués en Europe et aux Etats-Unis (de 47 000 à plus de 100 000 euros). Ces cinq dernières années, le taux de croissance des demandes d'inscription s'est envolé de 31 % à 325 % selon les écoles... Mais ils portaient de très bas.

« C'est relativement logique que les Français cherchent à rejoindre l'Asie, car nos entreprises se déplacent vers ce continent. Ils se disent qu'en allant étudier là-bas, ils auront des chances de décrocher des postes intéressants », estime Jean-Paul Larçon, le doyen international d'HEC. « Quand j'ai fait mon MBA en 2003-2005 à HKUST, nous étions seulement quelques Euro-

péens », se rappelle Georges Richard, directeur des ventes et du marketing de l'Atelier du vin. « A HKUST, j'étais le seul Français, mais on ne peut plus dire que j'étais un pionnier il y a deux ans, ajoute Samuel Luras, actuel chef de projet chez Axa Asie-Pacifique. Et de plus en plus de Français s'inscrivent désormais. »

Au-delà du dynamisme, ce qui attire ce sont les opportunités de carrière offertes après un MBA asiatique, reprend Samuel Luras : « L'une des données essentielles quand on choisit un MBA est le réseau que l'on peut se créer. Avec déjà un petit réseau en Europe et aux Etats-Unis où j'avais travaillé, l'Asie semblait naturelle. En Asie plus qu'ailleurs, les opportunités de travail et de carrière se font par connaissance, et tout repose sur la confiance. Pouvoir créer des relations d'amitié avec des Chinois de Chine, des Taïwanais, des Singapouriens, des Malaisiens était très important. » « Mon expérience a encore des répercussions maintenant sur mon quotidien, dès que je suis en échange avec la Chine et l'Asie. Il s'agit d'un véritable sésame et d'un vrai gage de confiance pour les Chinois et les Asiatiques », ajoute Georges Richard.

Pour les écoles et universités, ce n'est qu'un début. « Nous sommes l'avant-garde des écoles de commerce asiatiques, les autres vont suivre », pense Chris Tsang. « Ces quatre écoles sont la partie la plus visible de l'iceberg », acquiesce Arnould de Meyer. « Ce sont en effet les prémices de ce qui va se développer dans les prochaines années, confirme Christian Koenig, le directeur du campus singapourien de l'Essec. Depuis plusieurs années, les universités européennes recrutent en Asie. C'est dans l'ordre des

choses que les Asiatiques viennent recruter en Europe. Je remarque tout de même que cela se fait encore à une petite échelle. Les établissements qui viennent recruter sont relativement atypiques et ne reflètent pas la réalité locale. » HKUST ou Nanyang sont par essence déjà très internationales, car elles opèrent dans deux villes plates-formes du continent asiatique. Quant à l'ISB d'Hyderabad, créée sur le modèle américain et par des fonds privés, et Ceibs, créée grâce aux fonds de l'Union européenne, ils tranchent avec leur environnement. En Inde, par exemple, ISB s'est lancé corps et âme à l'international, quand les traditionnels Indian Institute of Technology et Indian Institute of Management sont toujours en train de s'interroger sur l'opportunité d'attirer des étudiants étrangers...

Au-delà des seules écoles de commerce, la dynamique globale de l'enseignement supérieur de la région est en train de changer.

Durant les quinze dernières années, l'Asie – et la Chine en particulier – a quasiment triplé son investissement en recherche et développement

« L'Asie a compris que le développement passe désormais par l'enseignement supérieur et la recherche. Les différents pays, dont Singapour ou la Chine, investissent massivement. Ils n'ont pas encore obtenu de Nobel, mais la croissance de la production scientifique est très forte. C'est

tous les sujets, des sciences dures aux sciences sociales en passant par les biotechnologies », explique M. Chin. En effet, poursuit le scientifique, « la ville d'Hongkong est relativement petite. Nous ne pouvons nous limiter à former nos seuls étudiants ».

Et, en fixant la barre à 135, Hongkong vise haut. Ce chiffre représente environ 10 % des jeunes qui commencent un doctorat chaque année dans une des huit universités de la ville. « Nous avons lancé le programme "Hongkong PhD fellowship" l'an dernier. Sur les quelque 4 000 candidatures reçues, nous n'en avons conservé qu'une centaine, de 25 pays différents pour 2010. Notre ambition est d'augmenter ce nombre en attirant les meilleurs, et donc d'être très sélectifs. A terme, nous souhaitons que notre bourse soit aussi respectée que la prestigieuse "Fullbright Fellowship" américaine ».

Ph. J.

également pour cela que nous sommes ici », analyse Christian Koenig.

Durant les quinze dernières années, l'Asie – et la Chine en particulier –, a quasiment triplé son investissement en recherche et développement, passant de moins de 130 milliards de dollars en 1996 (contre 140 milliards de dollars pour l'Union européenne) à près de 350 milliards de dollars en 2007, désormais loin devant l'Europe, qui plafonne à 250 milliards de dollars...

En quinze ans, Singapour est passé d'un investissement d'1 % de son PIB en recherche à 2,9 %, très proche de son objectif de 3 %. La ville-Etat souhaite se transformer en ville de la connaissance à coup de milliards de dollars, tandis que Hongkong ou la Chine lancent des vastes programmes d'investissements et de recrutement de chercheurs ou de thésards étrangers.

« Les pays asiatiques ne se sentent plus comme des pays en voie de développement, juge Arnould de Meyer. Il y a désormais en Chine, en Inde ou à Singapour, une très grande demande de la classe moyenne pour des formations de haut niveau. S'il y a vingt ans, tous les Asiatiques argentés envoyaient leurs enfants aux Etats-Unis, en Australie ou au Royaume-Uni, désormais, ils privilégient des études dans certaines de leurs très bonnes universités locales. »

De fait, aujourd'hui, « que les écoles de commerce asiatiques attirent des bons étudiants français ou européens, cela n'est pas gênant. Dans nos classes de MBA, 85 % des auditeurs sont étrangers. Pour moi, il existe moins de risque de perdre des étudiants que des professeurs. La montée en puissance des universités asiatiques et les moyens dont elles disposent nous pose aujourd'hui plus de problème », relève Jean-Paul Larçon.

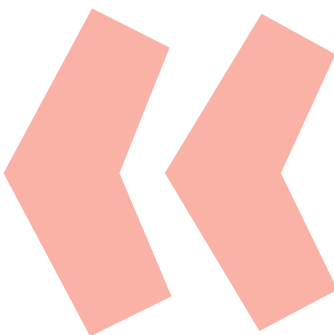
« L'Asie est à la fois une menace et une formidable opportunité. Mais l'environnement devient très difficile et concurrentiel. Cela veut dire qu'à l'avenir, il faut bouger aussi vite que ce continent », conclut Christian Koenig, si l'on ne veut pas que l'Europe reste à la traîne.

Philippe Jacqué



Entretien avec Gilles Lazuech, sociologue à l'université de Nantes

« Le travail des cadres est devenu aussi mobile que le capital »



Peut-on dire qu'un mode unique de formation des managers s'est imposé à l'échelle de la planète ?

Il y a encore vingt ans, les systèmes de formation des élites divergeaient fortement selon les pays. En France et dans nombre d'autres pays, il était fondé sur la valeur académique, et prenait peu en compte les compétences individuelles ou la capacité à s'intégrer au monde de l'entreprise, pour « fabriquer » des dirigeants. Mais la mise en cause des formes productives héritées de « l'organisation scientifique du travail » (le taylorisme et le fordisme) a ouvert la voie à ce que l'on appelle le « new management », une nouvelle façon de gérer les organisations, où l'on valorise la dimension comportementale et le « savoir-être ». Cette tendance, venue des *business schools* et des grands cabinets de conseil américains, s'est ensuite étendue au reste du monde, en rencontrant des résistances plus ou moins fortes en fonction de la perméabilité des systèmes de formation à l'influence américaine. Elle s'est en tout cas développée en France dans les années 1990. En termes de formation, cette tendance s'est traduite par l'accent mis sur la confrontation aux autres cultures et sur le développement des activités associatives.

Pourquoi cette uniformisation s'est-elle imposée ?

Le problème du capitalisme mondialisé était de rendre le travail, notamment celui des cadres, aussi mobile que l'était devenu le capital. Pour cela, les cadres devaient acquérir une capacité de

1999 Gilles Lazuech publie *L'Exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Presses universitaires de Rennes.
2000 Maître de conférences en sociologie à l'université de Nantes.
2002-2008 Membre du conseil scientifique du groupe de recherche « Cadres » du CNRS.

dialogue avec les autres cultures, et oublier leurs d'origines pour se fondre dans une culture managériale unique permettant de se comprendre et de travailler ensemble où que l'on soit sur la planète, grâce à la reconnaissance de valeurs et de critères communs. L'exemple le plus abouti est celui de la finance, devenue un métier totalement internationalisé partageant un seul langage et des techniques communes à l'échelle mondiale. L'usage d'instruments tels que le reporting quantitatif systématique ou le management par objectif, tant dans le privé que dans le public, renforcé par le mythe de la neutralité idéologique et culturelle de tels instruments, concourt à la construction de ce management globalisé, où les managers sont appelés à poursuivre des objectifs financiers fixés par les actionnaires. Ce sont les cabinets de conseil anglo-saxons qui ont le plus répandu cette vision d'une formation managériale universelle, réputée la plus efficace et donc la seule possible.

Mais l'émergence de nouvelles puissances économiques, en Asie comme en Amérique latine ne remet-elle pas en question ce modèle unique issu des Etats-Unis et adopté par l'Occident ?

Le capitalisme asiatique est en effet différent du capitalisme occidental, en ceci qu'il est familial – ou clanique – avant d'être financier. Les formes et les cultures managériales qui s'y développent sont donc différentes de celles produites par le capitalisme financier et globalisé d'origine occidentale. Mais n'oublions pas que la majorité de ces pays – qui sortent pour la plupart d'économies planifiées et centralisées qui ont totalement échoué – n'ont pas d'autre modèle de management que celui proposé par l'Occident.

En Asie, « le » modèle de formation des managers est bien celui de l'Amérique, même si l'Europe propose encore des modèles basés sur un peu plus de diversité. S'accrocher à un système national devient un obstacle s'il ne parvient pas à s'adapter à la mondialisation de l'économie.

Les systèmes éducatifs, au Moyen-Orient, en Inde et en Asie du Sud-Est, ont d'ailleurs été d'emblée construits sur le modèle anglo-saxon. Il est de tradition pour les élites de ces pays de terminer leurs études dans les universités britanniques ou américaines. L'Occident reste donc le lieu où sont définis les canons du management. Sur le marché de plus en plus concurrentiel de la formation des élites internationales, c'est bien le modèle du MBA qui l'a largement emporté.

Cela dit, ce modèle doit aussi s'adapter aux spécificités locales ou aux différents types d'activité. La finance est ainsi plus globalisée que les ressources humaines, où les instruments et les pratiques diffèrent fortement d'un pays à l'autre, dans la mesure où il s'agit de gérer des personnels dont les cultures nationales, à l'inverse de celles des élites dirigeantes, sont encore très affirmées. Cette apparente uniformité de la mondialisation n'empêche donc pas les tensions et les adaptations entre la dimension globale et les spécificités locales.

Propos recueillis par Antoine Reverchon

Assistant(e) contrôleur financier

Société : Entreprise spécialisée dans les technologies propres et renouvellement dans la production d'électricité à partir de déchets.

Lieu : Bruges (33)

Durée du stage : 9 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Ingénieur Commercial(e) en alternance

Société : Groupe international spécialisé dans la prestation de services et la création d'outils informatiques pour les industries de santé, pharmaceutiques et compagnies d'assurance.

Lieu : Ile-de-France

Durée du contrat : 12 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Chargé(e) de mission événementiel sportif / web marketing

Société : Entreprise spécialisée dans l'organisation d'événements sportifs solidaires dédiés à la collecte de fonds.

Lieu : Paris (75)

Durée du stage : 6 mois minimum

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Assistant(e) RH

Société : Banque familiale et partenariale française avec pour activités principales : la banque d'investissement et la gestion d'actifs.

Lieu : Paris (75)

Durée du stage : 12 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Ingénieur en alternance

Société : Laboratoire international, spécialisé en technologie médicale pour le développement et la fabrication de produits de thérapies extracorporelles.

Lieu : Meyzieu (69)

Durée du contrat : 12 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Commercial & Business Analyst*

Société : Filiale de distribution en charge de la commercialisation d'un constructeur automobile français.

Lieu : Londres

Durée du stage : 6 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Assistant(e) manager en alternance

Société : Groupe italien industriel et référence mondiale dans le transport ferroviaire, répond aux besoins du marché en équipements de signalisations et installations en voie.

Lieu : Les Ulis (91)

Durée du contrat : 12 mois

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Assistant(e) marketing/communication en alternance

Société : Groupe spécialisé dans la conception d'applications et d'écrans à haute valeur ajoutée pour les professionnels de la sécurité et de l'"hospitality".

Lieu : Antibes (06)

Durée du contrat : 6 mois minimum

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

Analyste Financier Risques

Société : Entreprise de dimension européenne spécialisée dans la location de véhicules multimarques longue durée et dans la gestion de parcs automobiles.

Lieu : Clichy-la-Garenne (92)

Durée du stage : 6 mois minimum

FIRST Page.fr
STAGES & CONTRATS EN ALTERNANCE

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES DE STAGES ET DE CONTRATS EN ALTERNANCE SUR

www.FirstPage.fr

Le monopole des « job boards » secoué par de nouveaux venus

Gratuité ou paiement au résultat, rétribution des postulants embauchés... Certains sites d'annonces d'emplois sur Internet tentent de faire preuve d'originalité pour se distinguer des géants du secteur comme Monster et des réseaux sociaux, de plus en plus sélectifs.

Est-ce la légère reprise du marché du travail qui donne des ailes aux initiatives, ou une tendance de fond qui pourrait bousculer les « job boards » (sites d'annonces d'emplois) installés comme Monster, Cadremploi, Regionsjob, Careerbuilder ?

Le secteur de la recherche d'emploi par Internet est en ébullition : à côté des réseaux sociaux qui peaufinent leurs outils de recrutement, des job boards d'un nouveau genre voient le jour. Sans compter les sites de plus en plus sophistiqués des écoles qui offrent à leurs diplômés les annonces privilégiées des entreprises. « En dix ans, la jungle s'est épurée, faisant émerger une dizaine de gros sites généralistes et spécialistes, explique Eric Lecamus, directeur d'E-Consul-

ting RH, cabinet spécialisé dans la sélection des candidatures pour le Web. Or, en facturant les annonces à un prix élevé – autour de 600 à 700 euros, voire plus –, on peut considérer que les leaders profitent bien de leur monopole. »

Une brèche dans laquelle les petits nouveaux cherchent à s'engouffrer en proposant des tarifs à bas coûts, à l'instar de Zijob, créé en février 2010 : 1 euro par jour pour la diffusion d'une offre et 1 euro pour l'achat d'un CV. « Nous souhaitons démocratiser l'accès du recrutement en ligne, particulièrement pour les PME, défend son directeur, Thibaud Elzière. Les annonces chères sur les gros sites n'ont pas de raison d'être, à part payer des commerciaux qui relancent les employeurs. Nous faisons le pari d'at-

tirer ces derniers par nos tarifs. » Même principe chez Huzz, un site qui a vu le jour fin 2009 et veut aussi « faire tomber les barrières du recrutement sur Internet » : la publication des offres est gratuite, ainsi que l'accès aux cinquante premiers CV. « Par la suite, nous envisageons de faire payer les annonces, mais... 50 % moins cher que ce qui est pratiqué sur le marché, et les recruteurs auront toujours droit au dépôt gratuit d'une offre tous les mois », indique Jérôme Perret, cofondateur de Huzz.

D'autres, comme Adequajob, mettent en avant une approche pragmatique en ne facturant les entreprises que si elles trouvent chaussure à leur pied. Un paiement au résultat qui va de 1 000 euros pour l'embauche d'un salarié en CDD à 3 000 euros : « Via les grands job boards, les recruteurs obtiennent un volume important de réponses, mais beaucoup de candidatures non ciblées, estime sa présidente, Anne Uguen. Avec ce modèle économique inédit, nous nous imposons une obligation de résultat. Et espérons l'obtenir avec un logiciel permettant un rapprochement efficace entre postes et candidatures. »

Ce défaut dans la cuirasse des sites traditionnels, quelques nouveaux venus entendent l'exploiter. C'est le cas de Boostyourjob, qui donne la possibilité aux candidats d'enrichir leur CV avec un test de personnalité gratuit et aux recruteurs de faire de même avec le profil du poste, afin de parvenir à une meilleure adéquation entre les deux. Les annonces en

deviennent parfois cocasses, comme pour cette société spécialisée dans la finance recherchant un « conseiller en gestion de patrimoine... extraverti anticonformiste ».

Face à la grosse artillerie des CVthèques déployée par les Monster et autres, certains creusent le sillon de la mise en valeur des compétences et des qualités humaines. Le site Parcoursatypique s'y essaie depuis février 2010, à l'aide d'un système de mots-clés : « Les candidats qui ne connaissent pas des parcours linéaires – réorientation professionnelle, mission humanitaire, congé-maladie ou maternité, voire prison – peuvent faire valoir ce qu'ils en ont retiré, plaide Thomas Grimaux, le directeur. Notre site parle également

Si le modèle low cost paraît peu viable à long terme, il oblige les autres à évoluer pour garder leurs annonceurs

aux jeunes ayant peu d'expérience professionnelle : en se présentant différemment, ils se démarquent des candidats dotés du même diplôme. » Il n'est toutefois pas sûr que les mots « adaptabilité », « dynamisme » ou « ouverture d'esprit » signalent un atypisme immédiatement repérable par les recruteurs. Résoudre la quadrature du cercle



© Robert Kluba / Signatures

– attirer des candidats pour faire venir des employeurs et vice versa – demeure difficile. Si Huzz joue la carte du chat avec les recruteurs et du conseil personnalisé, la palme de l'originalité revient sans doute à Adequajob, qui verse une prime – entre 100 et 500 euros – aux postulants embauchés via le site. Pour Julien Recoing, fondateur de JobFact, ce qui intéresse les candidats est le contenu de l'emploi offert. Avant de lancer son dispositif en mai dernier – 2 euros par mois pour une offre, entre 3 et 20 euros le CV acheté –, le site s'est ouvert en juin 2009 comme une plate-forme d'échanges sur les salaires et les conditions de travail : « Aujourd'hui, cette base de données offre une informa-

tion unique aux candidats, et notamment aux jeunes diplômés qui en savent encore moins que les autres sur ces sujets », remarque M. Recoing. Cette compétition dans le recrutement par Internet est exacerbée par la professionnalisation des services carrières des écoles. Sur son site interne, l'Edhec diffuse 6 000 offres, dont près de 500 exclusives, à ses diplômés : « Les job boards généralistes ne nous aiment guère, estime Manuelle Malot, directrice Carrières et prospective. Car, pour les entreprises, c'est gratuit, et nous saisissons leurs offres, ce qui leur fait gagner du temps. » L'affaire a pris de l'ampleur avec le développement du réseau Managers.com, qui fédère les annonces reçues par les

associations d'anciens d'une vingtaine de grandes écoles, comme Polytechnique, HEC, Supélec, ESCP Europe, etc. Soit 20 000 propositions de postes bon an mal an. Mais Christian Gury, responsable carrières de l'association des centraliens de Paris, ne le voit pas comme une concurrence pour les job boards : « Les entreprises qui nous adressent leurs offres cherchent des profils très spécifiques qui correspondent à nos diplômés. » Néanmoins, selon une étude de l'agence de conseil en marketing ressources humaines (RH) Quatre Vents, réalisée en juin 2010, ce sont les jeunes diplômés de l'université qui utilisent les job boards : ils sont 72 % contre 65 % dans les écoles de mana-

gement et 49 % dans les écoles d'ingénieurs. Face à cette effervescence, les entreprises semblent s'en tenir à ce qui a fait ses preuves : « Nous gardons nos abonnements à LAPEC, Monster, Cadremploi et quelques sites spécialisés, car les jeunes y déposent naturellement leur CV », indique Isabelle Bernard, directrice du développement des RH de SGS, spécialiste du contrôle et de la certification.

OVH, un hébergeur Internet basé à Roubaix employant 150 personnes, fait un essai avec Parcoursatypique, mais le temps manque à cette PME pour tester d'autres job boards : « Le low cost peut être attractif mais ne suffit pas si le site ne fournit pas de bonnes candidatures », précise Soushila Mookien, responsable des RH.

Les nouveaux entrepreneurs du recrutement en ligne seraient-ils un peu imprudents ? Pour Thomas Delorme, directeur de l'agence de communication employeur TMP-NEO, leurs approches ont le mérite de secouer le landerneau : « Les bas coûts ou la rémunération à la performance sont un premier pas malin pour tenter d'acquérir une clientèle. Si le modèle low cost paraît peu viable à long terme, il contraint les gros sites à innover pour garder leurs annonceurs. » Ce qu'ils font, des applications iPhone – lancée par Cadremploi –, au moteur de recherche « intelligent » censé améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande proposé par Monster... Cela ne facilite pas la tâche des candidats ne sachant à quel site se vouer.

Nathalie Quéruel



Entretien avec Thibaut Gemignani, directeur général d'Adenclassifieds

« Le modèle des sites de recrutement classiques reste solide »



Des sites emploi « à bas coût » ou gratuits se sont lancés ces derniers mois, tandis que les réseaux sociaux font des incursions sur le terrain du recrutement. Cette effervescence est-elle le signe que le modèle des sites classiques, comme Cadremploi ou Monster, a fait son temps ?

Ces nouveaux acteurs peuvent apparaître comme des menaces potentielles. Aujourd'hui, avec le bruit médiatique autour des réseaux sociaux, les jeunes cadres ont l'impression que c'est là que la recherche d'emploi se fait. D'une certaine façon, les plateformes communautaires comme les offres privilégiées des grandes écoles se positionnent sur un segment très particulier, le marché caché de l'emploi. Ce n'est pas le cas des job boards traditionnels, dont le métier est de fluidifier le marché ouvert et transparent. Les deux sont utiles, mais un jeune diplômé qui, par définition, ne bénéficie pas d'un réseau professionnel étendu n'a pas intérêt à se couper des sites qui drainent le plus gros des annonces. Une enquête de l'Association pour l'em-

ploi des cadres (APEC) sortie en avril dernier montre le fossé qui existe : en 2009, 48 % des candidatures des cadres finalement embauchés étaient parvenues aux recruteurs par la réponse à une offre contre... 1 % via les réseaux sociaux et 1 % par les associations d'anciens élèves.

Les sites qui proposent de diffuser des annonces gratuitement ou pour 1 euro par jour et de faire payer uniquement les CV intéressants reçus par les employeurs ou les recrutements effectifs ne bousculent-ils ce modèle en s'attaquant au coût de la publication des offres sur les job boards historiques ?

La légère reprise du marché du travail donne l'occasion à certains de proposer des alternatives. Instaurer un rendez-vous emploi sur Internet s'avère cependant assez complexe, car il s'agit de mettre en place un cercle vertueux : il faut avoir dans le même temps des offres, et donc des clients qui recrutent, et une audience, c'est-à-dire des candidats qui consultent.

La gratuité ou le faible coût ne sont pas forcément un gage que les recruteurs vont se précipiter, car cela leur demande du temps de saisir les annonces, d'autant qu'ils n'ont pas de visibilité sur la valeur des candidatures.

La gratuité n'a d'ailleurs rien de nouveau ; nous faisons face depuis longtemps à la concurrence des sites institutionnels de Pôle Emploi et de l'APEC. Sur Cadremploi, une offre diffusée quatre semaines coûte 820 euros à l'entreprise ; ce



1996 Thibaut Gemignani est chef de publicité, puis chef de groupe chez PubliPrint. 1998 Directeur général de Cadremploi. 2006 Directeur général d'Adenclassifieds, groupe Internet d'annonces et de services (Cadremploi, Keljob, Cadresonline, Kelformation) et acteur de l'immobilier (Explorimmo).

prix rémunère une qualité de service : la constitution d'une base de données, la vérification de la légalité des annonces, la diffusion la plus rapide et visible possible des offres.

Les moteurs de recherche référençant les offres d'emploi, comme le numéro un américain Indeed qui entend se développer dans l'Hexagone, pourraient-ils couper l'herbe sous le pied des sites classiques ?

Je rappelle que, depuis un jugement du tribunal de grande instance de Paris de septembre 2001, qui fait jurisprudence, les moteurs de recherche n'ont pas le droit de

reprélever des annonces postées sur les sites d'emploi sans leur autorisation. La simplicité d'utilisation d'Indeed qui demande de répondre à deux questions, quoi et où, peut séduire, mais elle a ses revers. Notamment en faisant remonter des offres qui n'ont rien à voir avec ce que le candidat peut rechercher. L'organisation des données, avec des nomenclatures précises, pour faciliter le matching [correspondance] entre le CV et l'offre, c'est un vrai métier. Nous avons l'avantage de le pratiquer depuis des années.

Donc, les job boards qui dominent le marché restent l'alpha et l'oméga pour les utilisateurs ?

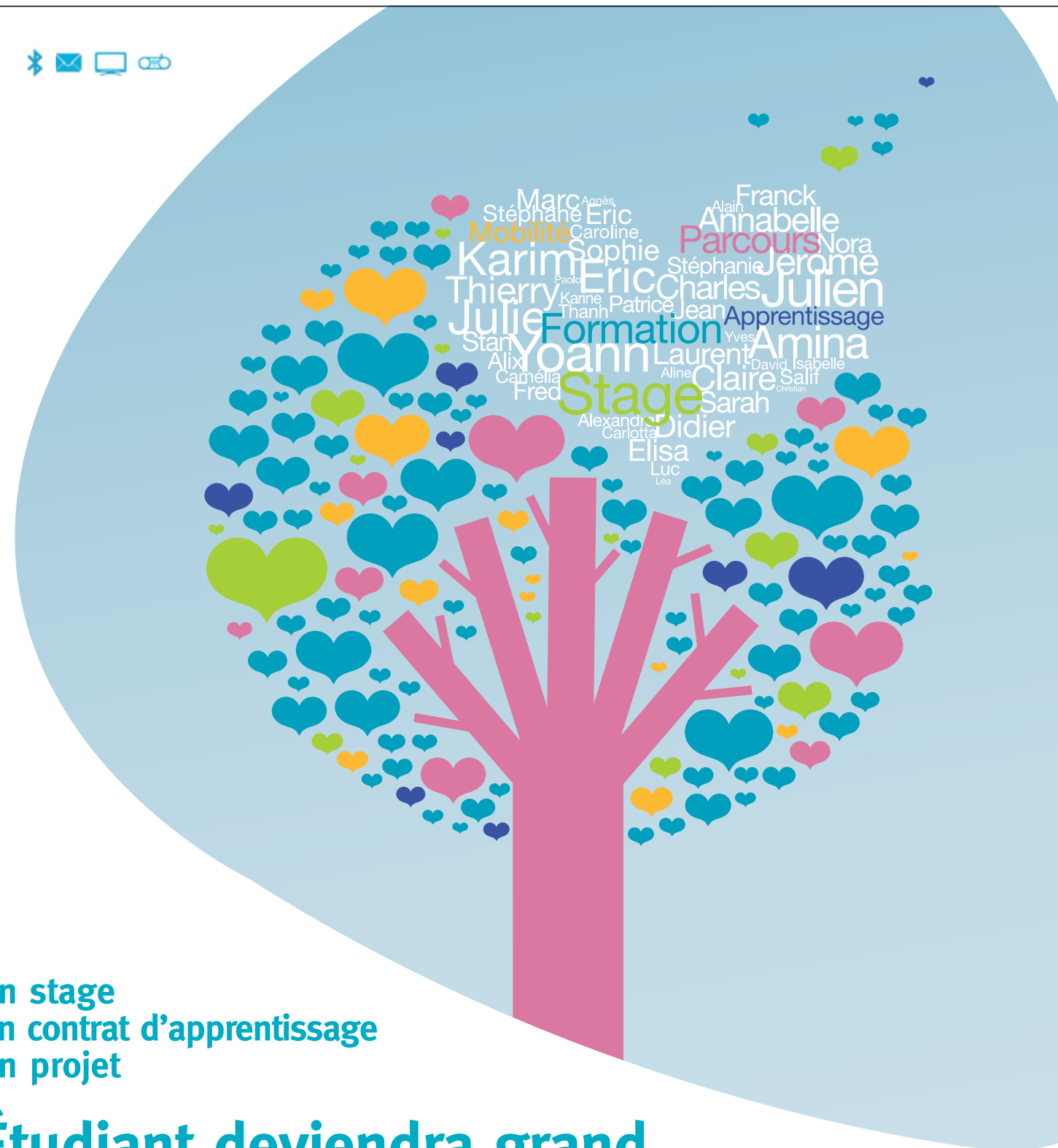
Je n'en doute pas, avec l'apparition de ces nouveaux outils, qui nous incitent à bouger et à innover, par exemple avec l'application iPhone qui a été lancée par Cadremploi le 5 août dernier. Dès ce premier mois, 15 % des offres avaient été consultées via le téléphone portable.

Je pense que l'Internet mobile sera la deuxième vie des job boards ; mais il faut avoir les reins solides pour investir dans le développement technologique, ce qui me paraît difficile pour les sites qui se sont créés récemment.

Nous sommes attentifs à toute cette effervescence et notamment à l'engouement des internautes pour les réseaux sociaux.

D'ailleurs, nous avons le projet de mettre en place un service pour aider les candidats à construire leur e-réputation...

Propos recueillis par Nathalie Quéruel



un stage
un contrat d'apprentissage
un projet

Étudiant deviendra grand

Le plus important pour nous, c'est de vous offrir vos meilleures années d'expérience, qu'elles révèlent votre potentiel et vous permettent d'avancer. Quel que soit votre métier – Télécom, Informatique, Marketing, Commercial Clients, ou Fonction support – l'essentiel est de vous faire grandir. Un stage, un contrat d'apprentissage, un projet, l'essentiel pour vous doit être de vous trouver une vocation, un avenir !

www.recrute.bouyguetelecom.fr



Etudiants étrangers, vos papiers !

Le durcissement de la politique gouvernementale à l'égard des étudiants immigrés a des conséquences parfois kafkaïennes pour ceux qui sont venus étudier en France. Leur cursus terminé, il est plus que difficile de rester travailler et d'obtenir un titre de séjour.

Depuis quelques années, la maîtrise des flux migratoires passe en France par ce que le gouvernement appelle « l'immigration choisie ». Le principe : encourager et favoriser l'entrée et le séjour dans l'Hexagone de personnes dotées de compétences recherchées, telles que les étudiants de haut niveau. En chute libre depuis 2003, le nombre d'étudiants étrangers admis à poursuivre leur cursus universitaire en France connaît ainsi depuis 2007 une sensible augmentation. Dans son dernier rapport sur l'orientation de la politique de l'immigration française, le ministère de l'immigration et de l'identité nationale montre que l'attribution de visas aux étudiants étrangers a augmenté de 12 % entre 2007 et 2008, passant de 61 000 à près de 70 000 autorisations délivrées. Mais l'évolution la plus significative peut être constatée sur les deux premiers trimestres de l'année 2010 puisque, selon le ministère, le nombre de visas délivrés a augmenté de 30 % par rapport à la même période en 2009.

Pour la juriste Sarah Stadler, spécialiste du droit de l'immigration et co-auteur d'une étude en préparation sur les étudiants étrangers, cette augmentation est due à la deman-

de des étudiants, mais pas seulement : « En quelques années, la France a mis en place une série de dispositifs facilitant les démarches des demandeurs de visa, essayant par là même de créer une vitrine favorisant le pays. »

C'est ainsi que les agences CampusFrance ont fait leur apparition dans plus de 80 pays. Produit de la fusion

« On investit dans la formation de cerveaux, puis on les laisse partir »

de deux institutions déjà existantes et intégrées aux consulats et aux centres culturels français depuis 2007, ces établissements centralisent toute demande de visa formulée par un étudiant étranger. Outre la rationalisation de ce processus, les agences CampusFrance ont pour but de guider et d'orienter un demandeur souvent démuné face à la complexité de la machine administrative française.

« Avant, il fallait postuler à une université, puis, une fois accepté par l'établissement, faire une demande de visa. Maintenant, il suffit de s'ins-

crire et de remplir un dossier auprès de l'agence CampusFrance qui dispose d'un intranet mettant en réseau plus de 200 universités en France. La demande est ensuite envoyée à l'université d'une part et au consulat d'autre part », explique Sarah Stadler. L'étudiant n'a donc plus à s'occuper de son inscription et de sa demande de visa en même temps. D'autant qu'accéder aux coordonnées et s'inscrire de l'étranger dans une université française n'était pas chose facile avant la mise en place du dispositif : « Quand j'ai fait ma demande en 2002, il était difficile de trouver et de postuler auprès du bon établissement ; j'ai dû compter sur un ami qui était sur place et qui a pu trouver les renseignements pour moi », affirme Linda, une doctorante marocaine. Une fois la procédure lancée auprès des établissements d'enseignement supérieur et du consulat, l'étudiant se rend au centre culturel où il passe une batterie de tests : entretiens et examens visant à démontrer sa connaissance du français et la motivation de son projet d'études.

Pour autant, le candidat ne sera pas forcément admis. Car malgré la simplification des démarches et la volonté de faire de la France un pays attractif pour les étudiants, les taux

de refus demeurent élevés. Dans certains pays, on note même de telles lenteurs dans le traitement des dossiers que beaucoup d'étudiants ratent la rentrée.

Au final, le nombre d'étudiants étrangers admis sur le territoire a certes augmenté... mais il n'a fait que retrouver son niveau de 2003. Ce qui fait dire à Serge Slama, professeur de droit et membre du Gisti (Groupe d'information et de soutien des immigrés), que l'immigration choisie en France « n'existe pas vraiment ». Le professeur explique en effet d'une part que « les flux ne sont pas très importants », et d'autre part qu'arriver sur le territoire et y faire ses études ne garantit pas la possibilité d'y rester : « On investit dans la formation de cerveaux, puis on les laisse repartir. »

La raison ? Des dispositifs administratifs compliqués qui empêchent les étudiants de rester travailler et d'obtenir un titre de séjour salarié, une fois leur diplôme obtenu. Or le principe d'immigration choisie promu par le gouvernement repose sur la venue sur le territoire d'étudiants brillants, mais aussi sur l'usage ultérieur de leurs compétences en vue de participer à la croissance et au développement français.

Serge Slama parle donc « d'un système français cloisonné et piégé » que la loi de 2006 sur les autorisations provisoires de séjour (APS), supposée favorable aux étudiants, n'a en rien arrangé.

A l'initiative de Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'intérieur, cette loi prévoit la possibilité pour les étudiants étrangers diplômés de rester sur le territoire français pendant six mois supplémentaires. Durant cette période, ils doivent chercher un emploi rémunéré à plus de 1,5 fois le smic. Passé ce délai, l'étudiant doit rentrer dans son pays d'origine sous peine de se faire expulser. Or s'il est reconduit à la frontière de force, il se retrouvera sous le coup d'une interdiction totale de nouveau séjour en France ou en Union européenne. Comme le fait remarquer Serge Slama, trouver du travail en six mois en temps de crise économique demeure difficile. Et si l'étudiant a recours à l'autorisation provisoire de séjour mais ne trouve pas de travail, il ne peut plus revenir en arrière et se réinscrire à l'université pour obtenir un titre de séjour. Il est donc « piégé ».

« Pourtant, explique Ann Cary Dana, avocate au barreau de Paris, experte en droit communautaire et spécialiste de l'immigration, dans l'esprit, cette loi était faite pour aider les étudiants. » Pour elle, les problèmes que rencontrent les étudiants étrangers souhaitant passer au statut de salarié viennent surtout de la complexité de la loi. En effet, pour pouvoir prétendre à l'APS, l'intéressé doit faire une demande au moins quatre mois à l'avance : « Souvent les étudiants ne sont pas au courant de ces histoires de délai et se voient refuser l'APS lorsqu'ils la demandent à la fin de leur cursus. Le bénéfice en est presque annulé. Pourquoi avoir voté cette loi si personne ne peut en bénéficier ? », s'interroge l'avocate.

Toutefois, certains arrivent à trouver du travail dans les délais, mais là encore, la situation est compliquée : pour embaucher un étudiant étranger fraîchement diplômé, l'employeur doit prouver qu'il n'y a aucune autre personne (française ou étrangère disposant déjà d'un titre de séjour de travail) dont le profil

corresponde au poste. Pour cela il doit déposer l'offre d'emploi pendant 40 jours au Pôle emploi. L'étudiant pourra ensuite demander une autorisation de travail auprès de la direction départementale du travail.

« Les délais sont longs, ce qui décourage certains employeurs alors même qu'ils voulaient embaucher la personne en particulier pour ses compétences », explique Ann Cary Dana. Les étudiants se plaignent d'une administration lente, qui laisse traîner les dossiers jusqu'aux dates limites, qui les perd ou qui, parfois, fait de la désinformation.

« Le monde universitaire ou les laboratoires veulent bien nous engager. C'est l'administration française qui ne veut pas de nous alors que nous sommes ultra-spécialisés dans nos domaines », se plaint Farid Slimani, vice-président de l'Union des étudiants étrangers de Strasbourg.

Beaucoup d'étudiants font donc le choix d'aller vivre à l'étranger, mettant leurs compétences au service d'autres pays. « Jen connais beaucoup qui font coïncider leur dernière année de thèse avec une procédure d'immigration pour le Canada. Là-bas, on leur facilite les choses, jusqu'à leur accorder la citoyenneté », déclare Farid Slimani.

Il semble donc exister une contradiction entre le principe d'immigration choisie et les faits. Pour Sarah Stadler, ce phénomène entre dans le cadre d'une volonté française d'accroître les compétences des étudiants étrangers afin qu'ils rentrent chez eux par la suite et assurent le développement de leur pays d'origine. C'est sans compter sur la volonté et le parcours d'individus qui, après plusieurs années, s'attachent à la France et y construisent leur vie. La juriste conclut : « Tout cela fait partie du mythe où l'étranger est un poids. Ils sont de l'immigration "choisie" mais on les renvoie chez eux avant qu'ils ne deviennent de l'immigrations "subie". »

Sarah Belouezzane



Soumia, Amin, Issa... et le cauchemar bureaucratique

Une fois diplômé, un étudiant étranger a six mois pour trouver un CDI... que l'administration lui refuse souvent d'occuper. Plutôt que de risquer l'expulsion, beaucoup préfèrent aller vendre leur qualification ailleurs.

Dès que j'en ai l'occasion, je quitte la France pour un autre pays », affirme un brillant jeune Libanais qui, il y a quelques années, avait fait le choix de venir étudier en France.

Avec des lois sur l'immigration de plus en plus contraignantes – sept en cinq ans, dont la dernière date du 27 septembre – et une administration moins conciliante, beaucoup d'étudiants étrangers rencontrent des problèmes pour rester sur le territoire. Très précaire, la situation pousse certains à quitter la France en fin de cursus. Mettant les compétences apprises dans l'Hexagone au service d'un autre pays.

C'est le cas de Philippe. Diplômé d'économie dans une université de Beyrouth, le jeune homme souhaitait poursuivre ses études dans un établissement européen de renom. Proximité linguistique et prestige obligent, il décide de s'installer à Paris. Une fois son deuxième cycle d'économie et de finance complété dans une bonne université, Philippe intègre une grande école de commerce.

Mais voilà, le jeune Libanais arrive en fin de cursus et s'il ne trouve pas un travail dans les six mois qui suivent, il devra partir. « J'ai été obligé d'avoir recours à un report de diplôme pour rester. Car, même si on a fait de bonnes études, quand on est étranger, on ne peut pas juste attendre de trouver un travail comme nos camarades... »

Un décret récent empêche les étudiants de faire des stages non obligatoires dans leur cursus

Philippe est chanceux, il est dans une école et peut se permettre de retarder la soutenance de son mémoire afin de garder le statut d'étudiant et donc de rester en France. Mais il partira, c'est sûr : « Ici, tout est tellement compliqué, il y a tant de papiers à produire, de démarches à faire. La vie d'étudiant étranger est déjà difficile et il est quasiment impossible d'obtenir un statut de salarié. Je passe déjà des entretiens d'embauche pour aller dans d'autres pays. »

Pour Said, un autre étudiant libanais, les choses n'ont pas été sim-

ples. Son diplôme de second cycle en poche, il doit se réinscrire à l'université pour conserver son statut d'étudiant et demeurer sur le territoire : « J'avais fait de bonnes études mais la crise m'a empêché de trouver du travail. L'année dernière, il était encore possible de s'inscrire à l'université ; maintenant c'est une autre histoire. » En effet, un décret récent empêche les étudiants de faire des stages non obligatoires et durcit, par ailleurs, les conditions d'inscription pour ceux qui veulent simplement obtenir un statut d'étudiant. Le tour de passe-passe auquel Said a eu recours l'an dernier pour déjouer l'administration est devenu impossible en 2010. Lorsque le jeune homme s'est présenté à la préfecture avec son inscription, on la lui a reprochée : « Ils m'ont dit que ce n'était pas normal que je me réinscrive en master alors que j'avais fini. J'ai passé des mois d'angoisse avant de récupérer une carte de séjour valide ! », se plaint Said, qui a fini par trouver du travail et a réussi à passer du statut d'étudiant à celui de salarié. Car c'est souvent là que le bât blesse : très peu d'étudiants réussissent ce tour de force.

Soumia, jeune étudiante algérienne, elle, n'y est toujours pas arrivée. Pourtant elle avait trouvé... ●●●



CHEZ NOUS...

passer sa journée à la machine à café, c'est travailler...

Le Groupe SEB, c'est 20 500 collaborateurs dans 150 pays, 20 marques, 200 millions de produits vendus chaque année, + de 3 milliards de CA en 2009.

C'est aussi le leader mondial du petit équipement de la maison avec des marques à forte notoriété, un développement international, une compétitivité et l'innovation au cœur de sa stratégie.

Mais plus encore, ce sont des hommes et des femmes engagés. Entrepreneurs de leur parcours, leurs talents sont l'avenir du Groupe.

Rendez-vous sur : www.groupeseb-careers.com



... un contrat à durée indéterminée. Titulaire d'un master II dans le domaine biomédical, Soumia a obtenu, grâce à Campus-France (l'agence nationale pour la promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger), de venir effectuer une formation ultraspécialisée. Celle-ci reposait principalement sur des stages, ce qui a permis à la jeune femme de tisser des relations dans l'univers professionnel. Au moment de chercher du travail, son maître de stage lui conseille de compléter sa formation par un autre diplôme : un master d'administration des entreprises. « Une compétence administrative est toujours très appréciée en complément d'une formation biomédicale », explique la jeune fille. Mais pour la préfecture, il n'en est pas question. « Ça n'a rien à voir avec ce que vous avez fait. Quand on a fait des études biomédicales, on n'a pas besoin d'obtenir un diplôme d'administrateur d'entreprise », lui explique-t-on. La jeune fille se retrouve alors dans une situation délicate, car la préfecture ne veut pas lui renouveler sa carte de séjour.

« Ils m'ont reproché une incohérence de parcours car ils ne comprenaient rien à ce que j'avais fait. C'est extrêmement frustrant ! », déplore Soumia, dont les problèmes ne se sont pas arrêtés là. En effet, après quelques mois d'angoisse, l'étudiante finit par avoir un titre de séjour valide et trouve même du travail : un CDI à temps plein pour lequel l'employeur la voulait absolument. Mais le statut d'étudiant ne permettant pas de travailler à temps plein, Soumia dépose une demande d'autorisation de travail auprès de la direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE) afin d'obtenir un titre de séjour salarié. « Il ne me manquait plus qu'un

seul document : un papier signé par le directeur de Pôle emploi, prouvant que mon employeur y avait bien déposé l'offre pendant quarante jours », raconte Soumia. La jeune fille attendra ce document pendant très longtemps, avant de se décider à appeler pour identifier le problème.

« J'ai fini par appeler pour m'entendre dire que le directeur refusait de signer », affirme-t-elle. La raison ? Soumia prendrait le travail d'un Français : « Ils m'ont dit que la France avait suffisamment d'étudiants instruits et qu'elle avait plutôt besoin de maçons... »

Finalement, l'employeur de la jeune fille fait pression sur Pôle emploi qui finit par envoyer le document à la DDTE. Deux jours plus tard, Soumia se voit notifier un refus catégorique. Refus injustifié selon elle, puisqu'il n'y a pas eu d'enquête, ni auprès d'elle ni auprès de son employeur. Aujourd'hui sans travail, l'étudiante se retrouve sous le coup d'un arrêté d'expulsion. « La France m'a beaucoup donné. En un jour, tout a basculé. On veut me priver de la vie que je me suis

« Ils m'ont dit que la France avait suffisamment d'étudiants instruits et plutôt besoin de maçons. »

construite. Si j'avais su que ce serait si dur, je ne serais jamais venue en France », tranche-t-elle.

Amin fait le même constat : « Si j'avais su, je serais directement allé au Canada. » Sans être aussi grave, la situation de cet Algérien ressemble à celle de Soumia. Diplômé en pharmacie, le jeune homme achève très bientôt une thèse en recherche pharmacologique. Il vient d'ailleurs de trouver un emploi bien rémunéré dans son domaine d'activité. Pourtant l'administration traîne et le futur doctorant risque de perdre son

CDI. « Ils demandent des papiers tellement compliqués, nous font revenir sans cesse à la préfecture comme s'il voulaient que les délais auxquels nous sommes soumis expirent... », déplore Amin. S'il ne change pas de statut suffisamment tôt, le jeune homme ne sera pas embauché et sera expulsé à la fin de sa thèse, car les Algériens ne bénéficient pas de l'autorisation provisoire de séjour qui alloue six mois de présence supplémentaire aux étudiants. « On parle beaucoup de productivité en France, mais comment veulent-ils que je sois productif si je passe mon temps à faire des allers-retours à la préfecture au lieu de travailler ? », se plaint-il.

Amin ne comprend pas ce traitement : plus de la moitié des chercheurs du laboratoire où il travaille sont étrangers. « Ici, on ne communique qu'en anglais, le monde de la recherche est universel, il n'a pas de frontière. Seule l'administration en a ! »

Administration qui n'attend pas que l'étudiant ait fini pour tenter de l'expulser. « J'ai redoublé mon master I car on venait de me diagnostiquer un handicap visuel. Et ils ont refusé de renouveler mon titre de séjour ! », s'indigne Issa. Mais juriste de formation, le Guinéen a réussi à faire valoir ses droits devant le tribunal administratif : « Je connais mes droits, ils ne peuvent m'expulser qu'au bout de deux redoublements par cycle », affirme-t-il fièrement.

Arrivé récemment d'une Guinée sous tension, Walid, lui, risque de se retrouver sans papiers d'ici quelques semaines. La raison ? Des conditions de ressources insuffisantes. « Le pays est presque en guerre et l'ambassade ne peut pas me fournir une attestation de bourse, rapporte-t-il. J'ai peur d'aller à la préfecture et de les entendre me dire que je ne peux pas rester... »

Précarité, angoisse, peur de devoir quitter son appartement, ses amis, sa vie. C'est le quotidien d'étudiants qui, pourtant, avaient été choisis pour venir.

Sarah Belouezzane

VOUS RECHERCHEZ
VOTRE PREMIER JOB

Entretien avec Arnaud Raynouard, vice-président des affaires internationales de Paris-Dauphine

«Il faut former des élites, leur permettre de s'établir, mais éviter la fuite des cerveaux »

plissons les procédures de mobilité. Nous avons aussi instauré un système de double diplôme qui implique que nos étudiants passent du temps à l'étranger et vice versa.

Pour attirer les étudiants étrangers de haut niveau – nous nous intéressons surtout à ceux qui viennent au niveau master ou doctorat –, nous multiplions les opérations de communication à l'étranger : présence accrue dans des événements internationaux, des forums, des rencontres scientifiques.

Par exemple, cela fait trois ans que nous organisons une conférence sur la finance à Shanghai. Cette année, nous l'avons même fait dans le pavillon français de l'Exposition universelle. Nous sommes par ailleurs très présents sur CampusFrance.

Qu'en est-il des étudiants qui viennent hors échanges académiques ?

Il est vrai qu'ils ne sont pas la cible prioritaire de nos campagnes de communication, mais nous en recevons un certain nombre. Il y a, par exemple, ceux qui étaient d'abord venus dans le cadre d'un échange et qui souhaitent revenir et rester plus longtemps : pour faire une thèse avec un professeur qui leur avait plu ou parce qu'ils ont aimé l'université. Nous avons aussi des étudiants étrangers qui viennent simplement frapper à notre porte, via Campus-



Arnaud Raynouard, spécialiste en droit privé, enseigne régulièrement à l'étranger.

1999 Arnaud Raynouard, né en 1967, est professeur des universités et professeur agrégé des facultés de droit, puis professeur de droit et vice-président des affaires européennes de l'université Toulouse-I.
2008 Professeur de droit à Paris-Dauphine.
2009 Vice-président des affaires internationales à Paris-Dauphine.

France par exemple. C'est notamment le cas d'un grand nombre d'étudiants venus d'Afrique du Nord. D'un point de vue strictement académique, nous examinons leurs dossiers de la même manière que nous l'aurions fait pour un étudiant français. Nous constituons simplement une commission qui statuera sur la validité et les équivalences de leurs diplômes.

De quelle façon facilitez-vous la venue et le séjour d'étudiants originaires de pays étrangers hors espace de Schengen ?

Ces étudiants ont besoin de visas. Nous prenons cela en compte lors du traitement des dossiers : nous travaillons suffisamment tôt et étudions les cas suffisamment en amont pour que les délais soient respectés et que l'étudiant obtienne les documents en temps et en heure. Nous essayons au mieux de leur faciliter les choses en rédigeant les documents administratifs par exemple, ou en garantissant et en assurant un certain nombre d'éléments auprès de la préfecture. Administration avec laquelle nous avons des échanges réguliers.

Que pensez-vous du fait que certains quittent la France pour des raisons administratives ?

On peut dire que c'est très dommage pour la France que leur savoir se perde. Mais c'est une question d'équilibre : il faut former les élites, leur permettre de s'établir où elles veulent mais éviter le « brain drain » [fuite des cerveaux]. Cependant, il est fondamental qu'ils maintiennent leurs liens avec la France, d'un point de vue culturel et économique. Former des élites qui tisseront plus tard un pont entre la France et le reste du monde devrait être une priorité du monde universitaire.

Propos recueillis par Sarah Belouezzane

FAITES COMME MOI !

CONNECTEZ-VOUS SUR pagepersonnel.fr

⇒ **350 000** visites par mois

⇒ **2 000** offres en CDI, CDD et Intérim en France

⇒ **220** consultants spécialisés par métier à votre écoute

⇒ Un processus de recrutement personnalisé

Retrouvez une sélection de nos offres dans ce supplément spécial jeunes diplômés.

Page Personnel
INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Page Personnel est leader du recrutement et de l'intérim spécialisés en France.

STÉPHANE
diplômé
d'une école
de commerce

La seconde vie des docteurs

Les places sont chères dans les laboratoires publics français. Les titulaires de doctorat sont nombreux à devoir renoncer à leurs rêves de recherche et à « basculer » dans le monde du privé, dont ils ne maîtrisent pas toujours les codes.

C'est une exception. Alors qu'en France, le taux de chômage diminue continuellement avec l'augmentation du niveau de qualification, les docteurs échappent à la règle. En 2007, les diplômés de 2004 étaient 10 % à chercher un emploi, contre 7 % pour ceux de niveau master, selon l'enquête du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). Des chiffres révélateurs des difficultés qu'ont les titulaires d'une thèse à s'insérer professionnellement. Il y a, au commencement, un rêve : celui de devenir chercheur. Au moment de la soutenance de leur thèse, 72 % des doctorants souhaitent travailler dans la recherche publique. Puis une réalité : la France forme beaucoup plus de docteurs (11 000 par an) que ne peuvent en absorber l'enseignement supérieur et la recherche. L'insuffisance des financements accordés à la recherche publique en est la cause. Tout comme la place des thésards, « main-d'œuvre bon marché et très

disponible », dans un système pernicieux où « aucun laboratoire de sciences ne pourrait fonctionner sans eux », résume une docteure en physique. Résultat : en 2007, seuls 41 % des docteurs diplômés en 2004 travaillaient pour la recherche académique. Parmi ceux qui s'éloignent des laboratoires publics, on compte donc beaucoup de déçus, parfois écoeürés par un enchaînement sans fin de contrats de post-doc (postes de chercheurs en CDD). Que faire, alors ? La recherche privée peut constituer un débouché. Mais des freins existent. Tout d'abord, la capacité d'accueil est limitée. « Les tâches de recherche et développement (R&D) ont, en France, un moindre poids dans les entreprises qu'à l'étranger », résume Vincent Chriqui, directeur du Centre d'analyse stratégique. Autre handicap : « Les sociétés françaises sont plutôt à la recherche de profils d'ingénieur », poursuit-il. Les habitudes ont la vie dure dans des services de ressources

humaines, où les recruteurs eux-mêmes sont souvent issus des grandes écoles. Des recruteurs en outre peu enclins à embaucher des postulants effectuant un choix par défaut. Or les CV de docteurs égrainant des postes de post-doc parlent d'eux-mêmes... S'ajoute à cela une relative méconnaissance réciproque. Le secteur privé peut proposer des postes hors recherche que les docteurs n'identifient pas forcément, alors que les ser-

« Le privé propose parfois des postes que les diplômés n'identifient pas »

vices de ressources humaines « n'ont pas toujours une connaissance précise du travail de recherche que les docteurs ont effectué », indique Julien Calmand, du Céreq. Les thésards doivent

par ailleurs choisir dès le début de leurs travaux s'ils souhaitent se diriger vers la recherche académique ou privée. C'est une décision irréversible. » Ceux ayant opté pour la sphère publique n'auront pu tenter de construire des projets et des liens avec des entreprises.

Et puis il y a enfin l'idée tenace que les docteurs ne savent ni « se vendre », ni à quoi ils peuvent prétendre. « Nous avons parfois une image d'"inadaptés sociaux". On estime que nous ne comprenons pas les réalités du marché. Mais bien souvent, le problème tient juste au fait que nous n'avons pas le même langage que le privé », explique Sébastien Fernandez, docteur en chimie. Il fait partie de ces jeunes diplômés qui ont décidé de travailler dans le privé. « Ma réflexion remonte au début de ma thèse. La carrière telle qu'elle m'était proposée à l'université ne m'intéressait pas vraiment. Le privé m'a semblé plus attractif, notamment en termes de salaire. » Diplômé en

(convention industrielle de formation par la recherche), qui proposent aux thésards des mi-temps entre leur laboratoire et une société, sont mises en avant. Le taux d'insertion des docteurs à leur sortie est, en effet, bien supérieur à la moyenne. Des avancées sont donc notables. Mais des dossiers restent en suspens. A commencer par l'absence de reconnaissance de la formation doctorale dans les conventions collectives (hormis celle des industries chimiques). Dans les grilles salariales françaises, les docteurs n'existent pas !

J. D.

Illustrations Christian Roux



2008, il a rapidement trouvé un poste de consultant dans le secteur qu'il visait : le conseil en financement de l'innovation. « Ma formation de docteur m'a permis d'avoir une tournure d'esprit utile pour ce poste. Et puis je suis susceptible d'auditer des projets de R&D pour lesquels je serai plus à même de comprendre que d'autres consultants. » Les structures travaillant à l'insertion professionnelle des docteurs cherchent justement à mettre en valeur les qualités des diplômés qui seraient utiles aux entreprises. « Leurs compétences de chercheurs sont adaptables à d'autres secteurs d'activité », assure ainsi Martine Pretceille, directrice de l'Association Bernard-Gregory. Ils ont notamment de réelles capacités de remise en question et d'argumentation. « Nous avons des connaissances mais également un savoir-faire en termes d'organisation et de valorisation d'un travail », avance Cédric Brossard. Ce docteur en biologie cellulaire de 35 ans a « basculé de l'autre côté, dans l'industriel ». Un choix destiné notamment à éviter la précarité des contrats de post-doc.

Responsable commercial, il propose aujourd'hui des produits (caméras scientifiques...) à des chercheurs. « Nous sommes de plus en plus recherchés pour des postes de commerciaux, juge-t-il. Les entreprises ont pris conscience qu'il était plus facile de former un docteur aux tech-

« Leurs compétences de chercheur sont adaptables à d'autres secteurs d'activité »

niques commerciales qu'un commercial aux notions scientifiques. » C'est toutefois souvent par la R&D que les docteurs s'insèrent dans les sociétés privées. « Cette porte d'entrée leur permettra ensuite d'évoluer dans l'entreprise », indique Anne Le Séac'h, présidente de l'association de docteurs ANDès. Parmi les diplômés de 2004 travaillant dans le secteur privé, plus d'un sur deux ne menait pas d'activités de recherche en 2007. Les possibilités sont multiples : commer-

ce, marketing, ressources humaines, édition... L'ingénierie, les études, l'informatique et le conseil rassemblent 25 % des docteurs du privé. Des secteurs en expansion et qui doivent, pour satisfaire leurs besoins, élargir leur vivier de recrutement aux titulaires d'une thèse. Il y a aussi des cas de figure récurrents : beaucoup de docteurs en biologie deviennent commerciaux dans des entreprises de biotechnologies. Les banques confient des postes d'analystes financiers à des jeunes diplômés de la physique des hautes énergies habitués à travailler sur d'énormes quantités de données complexes. Ces changements d'orientation à 180° affectent-ils ces docteurs qui se rêvaient dans des laboratoires ? Une étude du Céreq l'affirme : « Ceux qui ne sont pas sur des postes de recherche se sentent déclassés : ils sont beaucoup plus nombreux à déclarer être employés en dessous de leur niveau de compétences. » Dans les faits, la plupart (92 %) sont toutefois cadres, avec des salaires attractifs. Mais des exceptions existent. « Certains docteurs embauchés par des entreprises de

biotechnologies faisant peu de recherche appliquée peuvent se retrouver avec des fonctions de technicien », déplore Hélène Conjeaud, directrice de recherche au CNRS. Il est aussi question de déclassement pour les docteurs en sciences humaines qui, lorsqu'ils ne parviennent pas à percer à l'université, finissent souvent professeurs dans le secondaire. « Encore faut-il qu'ils aient passé les concours de l'enseignement quelques années plus tôt, relève Hélène Conjeaud. Sinon, ils ne pourront que donner des cours dans le privé. » C'est là que le piège se referme pour ceux n'ayant ni le Capes ni l'agrégation. « Lorsqu'ils abandonnent leur rêve de recherche à 35 ans, peu auront réellement le courage de passer des concours difficiles, après dix ans de vie active. Ils basculeront parfois vers des concours de catégorie B, note Corentin, docteur en histoire. Le courage, pour ceux qui dirigent des doctorants, aurait été de leur dire : "Avec une thèse, tu ne mangeras pas, passe un concours et après on verra." Le problème, c'est que tous ne le font pas. »

Julien Dupont

Universités et entreprises se rencontrent enfin

Le rapprochement entre universités et monde économique est son obsession depuis trente ans. L'Association Bernard-Gregory multiplie les initiatives pour permettre aux docteurs et aux recruteurs du privé de se rencontrer et de se comprendre. Pionnière en la matière, elle voit aujourd'hui avec plaisir pouvoirs publics et facultés faire de

même. « Hormis quelques rares tentatives, il n'y avait pas jusqu'à présent de politique de suivi et d'insertion des docteurs, note la directrice, Martine Pretceille. Mais en trois ans, le paysage a beaucoup changé. » Car une telle politique est devenue une obligation pour les écoles doctorales – créées pour favoriser le regroupement des laboratoires. Les formations à visée professionnelle se développent : cours de management, de communication, de propriétés industrielle et intellectuelle... Rencontres axées autour de l'entreprise, des « Doctoriales » sont organisées par les écoles doctorales. Et les Cifre

Post-doc : la course de fond des jeunes chercheurs

Avant de changer de voie, beaucoup de titulaires de thèse ont enchaîné durant parfois plus de dix ans les contrats précaires dans la recherche, les fameux post-doc.

La situation commence à lui peser. A 32 ans, Claire en est à son troisième post-doc et ne voit toujours rien venir. Elle devrait prochainement lâcher prise. « *l'active mon réseau* », résume-t-elle. Lassée par des années de précarité, elle va s'éloigner du monde de la recherche qui l'entraîne, depuis l'obtention de son diplôme de docteur en neurosciences, d'une contrat à durée déterminée, (CDD) à l'autre dans des laboratoires. Dans les sciences dures, ces post-doc constituent aujourd'hui un passage obligé pour qui veut prétendre à une titularisation à un poste de chercheur.

« *Le parcours est épuisant, explique-t-elle. On doit réaliser un post-doc à l'étranger, puis un deuxième en France, car entre-temps, plus personne ne nous connaît. Et on poursuit avec un troisième, parfois un quatrième...* » Les contrats ont une durée de 2 à 3 ans. « *Et les rémunérations ne correspondent pas au niveau de notre formation : elles se situent souvent entre 2 000 et 2 500 euros brut par mois. Le salaire minimum auquel je peux prétendre si je pars dans le privé équivaldrait pour moi à une augmentation de 60 % !* »

Son cas n'a rien d'une exception. Pour qui veut intégrer la recherche académique, c'est même désormais, selon les spécialistes du secteur, un rite obligatoire. Trois ans après l'obtention de leur diplôme, lesdits docteurs étaient d'ailleurs, en 2007, 27 % en contrat à durée déterminée, toutes disci-

plines confondues, selon une étude du Centre d'études et de recherches sur l'emploi et les qualifications (Céreq). Ce taux montait à 40 % pour les titulaires d'une thèse en chimie, et à 45 % dans le secteur des sciences de la vie et de la Terre. Le phénomène se développe : la proportion de CDD n'était que de 15 % en 1999. En cause, bien sûr, le peu de postes à pourvoir. Lorsqu'un appel ciblant des profils forcément pointus est lancé, « *10 à 20 candidats peuvent postuler pour un seul poste* », explique un scientifique du

De nombreux docteurs quittent chaque année la voie qu'ils avaient choisie et tentent une reconversion

CNRS. Résultat : ce n'est qu'à 33 ans en moyenne que les détenteurs d'une thèse accèdent à un poste fixe, certains docteurs poursuivant, sans aucune certitude, cette course de fond jusqu'à leurs 40 ans. Le problème, pour eux, est d'abord matériel. « *Partir en post-doc peut s'avérer très coûteux sur le plan personnel. On laisse sa famille, son pays plusieurs années, avec un CDD, résume Gaëlle, docteur qui a basculé dans l'enseignement en classes préparatoires. Cela dans l'espoir qu'en-*

suite, après plusieurs tentatives infructueuses, on réussisse un concours d'enseignant-chercheur ou du CNRS, pour obtenir un poste avec un profil si possible pas trop éloigné de sa qualification initiale ! »

Le secteur privé peut, certes, imposer lui aussi de telles contraintes, mais les embauches en CDI sont beaucoup plus rapides. « *En France, le statut de post-doc n'est pas enviable, il est synonyme de stress et d'angoisse*, résume Alain Trautmann, biologiste au CNRS et figure du mouvement Sauvons la recherche. *C'est tout le contraire des Etats-Unis, où ce même statut apparaît tout à fait honorable. Le banquier américain n'opposera aucun refus à l'obtention d'un prêt.* » Il n'en sera pas toujours de même de son homologue français...

Le travail mené durant le post-doc est également l'objet de critiques. « *Le docteur sera forcément le plus efficace du laboratoire, car on va lui demander de tout faire : manipulations, expériences, etc.*, ironise une directrice de recherche au CNRS. *Dans certains domaines comme la biologie, de nombreux centres de recherche l'utilisent donc comme un technicien corvéable à merci. Il est, en quelque sorte, enchaîné psychologiquement à sa paille.* » Sur-tout, il ne bénéficie pas de la stabilité nécessaire à une pratique efficace de son métier de chercheur. Il lui est impossible d'avoir ses propres sujets d'études et de travailler sur eux à long terme. Tout comme il

apparaît dès lors difficile d'être identifié pour sa spécialité, d'avoir une cohérence dans ses publications et d'augmenter ainsi ses chances d'être embauché.

Les sciences humaines ont aussi leur lot de post-doc. Ils sont toutefois plus rares. « *Et généralement, quand les projets se montent, les directeurs ont déjà quelqu'un sous la main* », indique Corentin, docteur en histoire de 32 ans. A la manière de la sphère privée, il vaut donc mieux posséder son réseau pour espérer poursuivre dans cette voie. Même si avoir effectué un post-doc n'est pas une condition sine qua non pour emporter l'une des rares places d'enseignant-chercheur disponibles.

Le jeu est donc périlleux. Mais lorsqu'ils soutiennent leur thèse, les futurs docteurs savent déjà tout des conditions d'accès à un poste de chercheur. « *Tout le monde connaît la règle, c'est donc dur de critiquer ce système quand on enchaîne les CDD de recherche passé 30 ans* », concède Corentin. Le temps d'une entrée dans la carrière rapide, comme l'ont vécu les actuels directeurs de recherche, est bien révolu. C'est pourquoi de nombreux docteurs quittent, chaque année, la voie de la recherche publique pour tenter une reconversion. Reconversion d'autant plus délicate que leur CV atypique de post-doc trentenaire ne représente assurément pas le modèle le plus prisé des services des ressources humaines du privé.

Julien Dupont



JEUNES DIPLÔMÉS H/F

130 pays, 100 000 collaborateurs, 500 métiers... Rejoindre Total, c'est se donner l'opportunité d'un parcours varié et motivant au sein d'un groupe ouvert sur le monde.

Un groupe qui place le talent de ses équipes, l'innovation et la haute technologie au cœur de son projet d'entreprise : fournir au monde l'énergie dont il a besoin et inventer ensemble les énergies de demain.

Pour développer ses nombreux projets, Total recrutera en 2010 près de 8 000 personnes... Rejoignez-nous !

Près de 500 offres en ligne sur www.careers.total.com
www.twitter.com/totalcareers



Notre énergie est votre énergie.

L'avenir de la Protection sociale se dessine avec vous !

Devenez acteur des politiques sociales et de leur évolution

- Financement de la Protection sociale
- Santé/Assurance maladie
- Retraite/Aide à l'autonomie
- Politique familiale
- Conduite de projets et relations partenariales
- Gestion comptable et financière
- Management des ressources humaines

L'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale

recrute et forme les dirigeants du Service public de Sécurité sociale

Elle vous propose :

- Une formation rémunérée avec un poste à la clé
- Un titre d'Ancien élève incluant un diplôme de Master en Ingénierie de la Protection sociale

Concours 2011
Clôture des inscriptions : 1er avril 2011

Pour en savoir plus
(dates des épreuves, conditions d'accès, etc.)

www.en3s.fr

> Ou écrivez à l'EN3S - Service concours
27 rue des Docteurs Charcot
42031 SAINT-ETIENNE cedex 2
> Courriel : concours@en3s.fr



Moins de la moitié des jeunes diplômés ont décroché un CDI en 2010. Faute d'emploi stable, les autres tentent l'entrepreneuriat, le volontariat international en entreprise, parfois même le service civique.

En attendant la reprise

La précarité de l'emploi est la tendance lourde de l'évolution du marché du travail. Elle a atteint en 2010 les promotions des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, y compris ceux issus des grandes écoles. L'accès au premier emploi est de plus en plus difficile et les postes sont souvent à durée déterminée ou à temps partiel. Or, malgré les efforts du gouvernement pour développer le travail indépendant, notamment avec la création de nouveaux statuts – auto-entrepreneurs en 2009, entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) en 2010, etc., testés par de nombreux étudiants dans la perspective de se mettre à terme à leur compte –, le salariat reste la norme. « Le salariat représente toujours près de 90 % de l'emploi en France. Mais la part des emplois temporaires dans l'emploi salarié est passée de 10 % à 15 % de 1990 à 2007, et celle des salariés qui travaillent à temps partiel de 12 % à 18 % [sur la même période] », indique une récente étude de l'Insee (septembre 2010, n° 1312). Selon l'enquête annuelle de l'Agence pour l'emploi des cadres (APEC) réalisée au printemps 2010 auprès de 4 000 sortants de l'enseignement supérieur, moins de la moitié des jeunes recrutés (47 %) en 2010 l'ont été en contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que 44 % étaient embauchés en CDD (contre 39 % dans la promotion 2008 et 31 % dans celle de 2007).

« L'emploi temporaire n'est plus une variable d'ajustement des entreprises, mais constitue bien un mode de recrutement même pour les plus qualifiés », constate Olivier Marchand, à la direction des statistiques démographiques et sociales de l'Insee (50 ans de mutations de l'emploi, septembre 2010). Le secteur public est, contrairement à ce que l'on croit généralement, encore plus concerné que le privé par cette tendance. L'APEC indique qu'en

« L'emploi temporaire constitue un mode de recrutement même pour les débutants les plus qualifiés »

2010, les jeunes diplômés ont été recrutés à 75 % en CDD dans le public, contre 31 % dans le privé. Sur un fond de chômage élevé, estimé par l'Insee à 9,6 % fin 2010 pour toute la France, la promotion des jeunes diplômés 2009 fait les frais de la crise. Le taux d'accès au premier emploi est en recul de 4 points de pourcentage sur un an : 64 % étaient en emploi huit mois après leur sortie de l'école en 2010 contre 68 % en 2009 et 77 % en 2008, alors même que le nombre d'offres d'emplois de cadres a augmenté de 24 % sur un an, et que la part ouverte aux cadres

débutants a progressé de 21 % à 25 %. « Les jeunes de la promotion 2009 doivent faire face à la concurrence des jeunes des promotions précédentes qui, comme eux, peuvent être encore en recherche d'emploi », analyse Eric Verhaeghe, le président de l'APEC. En effet, certains préfèrent tarder à trouver un premier emploi plutôt que d'accepter un poste qui n'est pas à la hauteur de leur qualification ou dont le salaire a été affecté par la crise.

La rémunération des jeunes diplômés est en berne. La Conférence des grandes écoles qui vient de publier son enquête annuelle réalisée auprès de 35 784 jeunes diplômés, révèle un recul progressif des salaires depuis quatre ans : de 36 710 euros en 2007 à 34 541 euros en 2010 (salaire brut annuel, avec primes, en France et à l'étranger).

L'échantillon mesuré par l'APEC au printemps donne un aperçu moins sombre. Selon l'Agence pour l'emploi des cadres, la rémunération brute moyenne des jeunes diplômés en emploi est en légère hausse en 2010 à 27 400 euros annuels contre 27 000 euros un an plus tôt, mais avec de fortes variations selon la nature du diplôme : le salaire moyen brut annuel est de 31 300 euros en sortant d'école d'ingénieurs, 30 100 euros après une école de commerce et 26 800 euros en sortant d'université.

La baisse du taux d'emploi concerne la ...



Illustrations Stéphane Kiehl

... quasi-totalité des disciplines, mais certaines s'en sortent mieux. Hors institut universitaire de formation des maîtres (IUFM), ce sont toujours le médical et le paramédical qui sont en tête de classement mais, fait plus nouveau, les sciences humaines sont en bonne place, tirées par le bon taux d'emploi en 2010 des diplômés en psychologie. Dans ces trois disciplines, 7 à 9 jeunes sur 10 sont en poste huit mois après l'obtention de leur diplôme. « *Ce sont les titulaires de doctorats de médecine, pharmacie et odontologie qui connaissent les débuts de carrière les meilleurs* », indiquent pour leur part Daniel Martinelli et Corinne Prost, de la division Emploi de l'Insee (note n° 1313 d'octobre 2010).

« *Ce sont, à l'inverse des promotions antérieures, les diplômés d'écoles de commerce qui sont les mieux lotis* », indique de son côté l'APEC, à 71 % embauchés en CDI, devant les ingénieurs (64 %) et loin devant les universitaires (35 %). « *Les ingénieurs et les universitaires se sont vu offrir les conditions les moins avantageuses en termes de contrat pérenne et d'accès au statut cadre* », précise l'enquête annuelle de l'APEC.

Les jeunes ingénieurs qui ont accepté des contrats précaires, faute de mieux, ont ainsi perdu cette année une partie de leurs avantages. En revanche les universitaires, bien que mal servis par rapport à l'ensemble des jeunes diplômés, n'accusent un recul de leur taux d'emploi que de 2 points sur un an, contre 8 pour les autres filières.

Les étudiants des promotions 2008 et 2009 sont, comme tous leurs prédécesseurs, en quête d'emploi durable, mais la structure du marché du travail précarisé ne peut plus leur offrir cette garantie. Le sacro-saint CDI est quasiment à part égale avec le contrat à durée déterminée, au moins durant les premières années de carrière professionnelle.

Certains jeunes diplômés font le choix de différer leur embauche, en espérant de meilleures conditions à venir avec l'amélioration de la conjoncture, car ils savent que l'on met des années à rattraper un mauvais salaire d'embauche ; d'autres expérimentent avec plus ou moins de succès les formes alternatives à l'emploi traditionnel en s'investissant dans des projets « porteurs de sens », dans le social ou à l'export, grâce au service civique ou au volontariat international en entreprise.

Mais la place des jeunes sur le marché du travail est structurellement insuffisante. Les jeunes diplômés auraient donc bien besoin d'un véritable soutien de l'ensemble de la société, qui passerait par la reconnaissance de toutes les formes d'emploi, durables ou non, comme source de revenus fiables, que ce soit pour s'adresser aux banques afin d'obtenir un prêt, ou aux professionnels de l'immobilier pour louer un appartement.

Anne Rodier

L'entrepreneuriat plus accessible aux jeunes diplômés

Souvent axés sur les technologies Web et mobile, les projets des jeunes candidats à la création d'entreprise ne nécessitent pas toujours des investissements conséquents. Aujourd'hui, 2 000 euros et un ordinateur peuvent suffire.

Il y a dix ans, ce genre de question me mettait dans un réel embarras. Ma principale préoccupation était d'arriver à faire diversion ! » Donner une estimation de la proportion de jeunes diplômés lançant une entreprise à la sortie de l'école gênait au plus haut point cette responsable d'une des plus prestigieuses écoles de commerce françaises. Le nombre d'entrepreneurs en herbe était alors quasi nul. Mais les temps ont changé, le sourire est désormais de mise. « *Nous sommes presque à 5 % !* », se félicite-t-elle aujourd'hui. Le discours est le même dans la plupart des écoles. « *On a atteint en 2009 le seuil des 35 entreprises lancées dans l'année par nos étudiants* », explique Julien Morel, directeur exécutif d'Essec Ventures. Une enquête menée en 2009 par OpinionWay confirme la donne : 43 % des étudiants du supérieur perçoivent la création de leur entreprise comme « *le but final de leur carrière* ». 24 % envisagent après leur diplôme de créer leur entreprise ou d'être à leur compte.

Des chiffres toutefois à relativiser au regard des créations effectives : tous niveaux confondus, les jeunes diplômés ne représentent aujourd'hui que 2 % à 3 % de la masse des 8 000 à 10 000 des entreprises lancées par an. « *La création d'entreprise s'agit du diplôme obtenu reste rare. Les créateurs se lancent souvent après quelques années, une fois qu'ils se sont constitués à la fois un réseau et une compétence métier* », note Armand Lévy, directeur de l'innovation et du développement à Telecom ParisTech. Les créateurs de société sont donc encore fortement minoritaires, mais un frémissement est aujourd'hui perceptible. Les jeunes diplômés semblent appréhender dif-

féremment ce grand saut. « *Ils ont moins peur du risque*, confirme Manuelle Malot, directrice carrière et prospective à l'Edhec. *Auparavant, ils préféraient plus volontiers un salariat donnant la possibilité d'être bien payé dans une grande entreprise à un entrepreneuriat synonyme d'efforts intenses et de risques.* »

La création du statut d'auto-entrepreneur a pu les rassurer et apporter de la simplicité là où l'image d'un parcours du combattant pouvait refroidir les envies créatrices. Les grandes écoles ont également développé cet intérêt croissant. « *Beaucoup d'entre elles ont fait de l'entrepreneuriat un axe stratégique*, relève Aïni Hannachi,

Avec les incubateurs, écoles et investisseurs offrent parfois des avantages matériels aux aspirants à la création d'entreprise

présidente de l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat à l'Agence pour la création d'entreprises. *Les plus prestigieuses ont souvent été pionnières, parfois dès la fin des années 1970. Les choses se sont accélérées au début des années 2000. Les écoles ont mis en place dans un premier temps des actions de sensibilisation, puis ont estimé qu'il fallait ensuite accompagner les créateurs, les orienter* », indique-t-elle. A côté des cours ou des filières consacrés à l'entrepreneuriat, des incubateurs sont nés. En retard sur la question, les universi-

tés ont, quant à elles, vu récemment les pouvoirs publics lancer des pôles de l'entrepreneuriat étudiant associant établissements et réseaux d'entrepreneurs locaux, afin que les créateurs aient un point d'accueil identifié.

« *L'école nous a beaucoup aidés* », indique Arnaud Comyn, diplômé de l'Edhec en 2010. Avec une autre étudiante de l'école, il a créé Ocazoo, un site Internet de vente de matériels d'occasion pour les professionnels. Leur présence au sein de l'incubateur a permis de développer leur réseau. Des réunions ont été, par exemple, organisées avec des représentants de fonds d'investissement. L'incubateur leur permet également de bénéficier de l'appui de spécialistes : « *Notre business plan a été revu avec quelqu'un de très pointu. Et le nom même de l'école a aussi pu nous servir, notamment lorsqu'il a fallu démarcher des annonceurs.* »

Les établissements offrent aussi parfois des avantages matériels aux jeunes diplômés. En remportant un concours lancé par Télécom SudParis, Vincent Morel, 24 ans, et les trois autres cofondateurs de MulteeGaming ont bénéficié de locaux mis à disposition pendant 18 mois par l'incubateur de l'école. Pour développer leur site, qui propose à des joueurs de miser sur leur victoire aux jeux vidéo en ligne, ils profitent des conseils de figures du Web ayant connu une *success story*. Des personnalités dont les histoires ont pu inciter certains jeunes diplômés à franchir le pas. « *Ils nous coachent et peuvent également nous aider dans nos démarches, notamment lorsqu'on cherche à obtenir des rendez-vous*, indique Vincent Morel. *Quand ce sont eux qui appellent, ça facilite grandement les choses !* »

Pour inciter des entreprises à apporter leur soutien aux jeunes créateurs, l'Essec a pour sa part mis en

place à la rentrée 2010 un système de mécénat de compétences. Une vingtaine de sociétés ont répondu présent. Chacune accompagnera des jeunes entrepreneurs durant 40 heures. Ce dispositif prend place aux côtés d'un autre, plus rare en France : un fonds d'amorçage constitué par l'école. Lancé en 2007 et doté d'un million d'euros, il lui permet d'investir à hauteur de 40 000 euros en moyenne dans les start-up de l'incubateur et de la pépinière de l'Essec jugées les plus prometteuses. Mais l'absence de ressources financières conséquentes n'est pas toujours un obstacle majeur à la création d'entreprise. « *L'argent est souvent considéré comme le plus gros frein à l'entrepreneuriat*, indique Aïni Hannachi. *A tort ! Il est aujourd'hui parfaitement possible de se lancer avec 2 000 euros et un ordinateur !* » Lorsqu'ils ont sauté le pas, les fondateurs du site de vente de matériels d'occasion Ocazoo n'ont ainsi apporté qu'un capital de 8 000 euros. Il s'agit là d'une autre explication du développement de l'entrepreneuriat : les coûts nécessaires à la création sont désormais moins importants. La vulgarisation d'Internet est effective et tout un cha-

« C'est plus simple de travailler façon métro-boulot-dodo que de s'investir financièrement et personnellement en prenant des risques »

cun peut se lancer à l'assaut du marché mondial via la Toile. Beaucoup de sites, de portails Web ou de e-boutiques figurent donc parmi les idées portées par les diplômés. « *Ils représentent 40 % des créations* », indique Julien Morel, de l'Essec.

Forces et faiblesses de la jeunesse...

Les problèmes sont connus : face à un banquier ou à des clients potentiels, la parole d'un jeune diplômé aura moins de force que celle d'un entrepreneur d'expérience. « *Il nous a parfois fallu prouver par des études de marché très poussées que tout était OK* », déplore un créateur d'entreprise tout juste sorti d'école. S'ajoute souvent à cela un manque d'expérience dans le secteur d'activité ciblé, qui pourra constituer un handicap réel. Mais ce n'est pas une règle. « *Si on choisit bien son sujet, on peut même apparaître comme un expert* », relève Vincent Morel, dont la plate-forme Web cible les adeptes de jeux vidéo. « *Et puis le*

manque de recul peut être un atout, ajoute Aïni Hannachi, de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE). *Les jeunes foncent, prennent moins de précautions, laissent parler leur créativité. Cela peut être une stratégie gagnante !* » Les jeunes entrepreneurs ont aussi souvent pour eux d'être « *libres d'engagements qu'on peut avoir à 35 ans : une famille à charge, une pension alimentaire ou un crédit immobilier. Ils peuvent entreprendre avec plus de sérénité* ». Et puis, pour contrer les difficultés liées à l'âge, être jeune peut apporter des avantages plus inattendus. Comme pour ces cofondateurs qui avouent être bien heureux d'avoir leurs parents « *derrière eux* » pour les soutenir financièrement dans les premiers mois de leur nouvelle vie d'entrepreneur.

F. D.



Autre secteur en vogue parmi ces services versant dans la technologie : les applications pour smartphones. Beaucoup d'étudiants ont pu lancer leur entreprise en misant sur le développement de ces dernières. Comme cet entrepreneur qui a créé un service communautaire grâce auquel il est possible de faire la critique de tous les événements du moment auxquels on a assisté. « *Les technologies de l'information et de la communication constituent un ferment d'innovations dans de nombreux secteurs industriels, avec des applications portant aussi bien sur la santé que sur l'éducation* », résume Armand Lévy. Certains projets peuvent également revêtir une dimension sociale, ou en lien avec le développement durable, les énergies renouvelables, dans le secteur des panneaux photovoltaïques par exemple. Tout cela avec une dominante : la grande majorité des projets des jeunes diplômés de troisième cycle ou de grandes écoles est tournée vers les services aux entreprises – respectivement à 79 % et 77 %, contre 30 % pour les bac + 3 et bac + 4, d'après une étude de l'Insee réalisée en 2006 (*Etudiants créateurs et jeunes créateurs au moment de leur démarrage en 2006*). Ces jeunes diplômés assurent majoritairement ne pas s'engager dans l'aventure par crainte d'un marché de l'emploi morose. « *C'est tout sauf une fuite, s'agace Arnaud Comyn, créateur d'Ocazoo. C'est plus simple d'accepter de travailler dans une grande entreprise avec un rythme métro-boulot-dodo que de s'investir financièrement et personnellement dans un projet où le risque existe.* » Ce d'autant que le système français n'aime pas l'échec. « *Aux Etats-Unis, les entrepreneurs qui sont contraints de stopper leur aventure en sortent grandis. En France, il est bien plus dur de rebondir, on est vu comme un perdant !* » Ce n'est pas là, on s'en doute, le moindre des freins au développement de l'esprit d'entreprise chez les étudiants français.

François Desnoyers

Les grandes écoles s'ouvrent au « social business »

Depuis 2003, des étudiants de l'Essec sont formés à l'entrepreneuriat au service de l'intérêt collectif et au « social business ». L'initiative s'est étendue à quelques établissements avec succès.

Des chaires d'entrepreneuriat social ont été créées ces dernières années dans des grandes écoles et des universités. L'Essec, en 2003, a été la première grande école à créer une chaire d'entrepreneuriat social pour « professionnaliser les pratiques de management et d'innovation » de ce type d'entrepreneurs. En 2008, HEC a lancé une chaire, intitulée « Social Business-entreprises et pauvreté » pour former des managers à développer des approches commerciales qui réduisent la pauvreté.

A l'Essec, qui limite ses effectifs annuels à une vingtaine d'étudiants en formation initiale dans la chaire d'entrepreneuriat social, le nombre de candidatures a doublé depuis la création de la chaire il y a sept ans. Depuis, l'Essec a multiplié les initiatives en faveur de l'entrepreneuriat social qui compte aujourd'hui 350 étudiants en charge de projets. A HEC, les effectifs de 2008 ont été multipliés par quatre, de 34 étudiants au départ à 122 en 2009. Dans une école moins prestigieuse, l'IESEG de Lille, l'entrepreneuriat social a attiré quatre fois plus d'étudiants en 2010 qu'en 2008.

Pourquoi ces initiatives au service de l'intérêt collectif attirent-elles de plus en plus d'étudiants, dans des écoles qui formaient jusqu'alors essentiellement des cadres pour les grandes entreprises privées ?

« Le marché du travail sinistré [avec un taux de chômage à plus de 9%] reste accessible en sortant des grandes écoles, mais les étudiants ne veulent plus être de futurs cadres interchangeables et jetables, comme on en a vu tant lors des faillites des banques », explique Nicolas Hazard, diplômé de HEC, actuellement directeur de cabinet du délégué général du Groupe SOS, organisation qui intervient dans les secteurs du sanitaire, social et médico-social, de l'éducation et du développement durable. La crise de 2008 a terni l'image et la crédibilité du modèle traditionnel de l'entreprise capitaliste dans laquelle les étudiants ne s'investissent plus aveuglément. « Dans l'économie capitaliste on est bien payé, mais finalement pour quoi faire ? La quête

d'utilité sociale est largement partagée au sein de ma génération », témoigne Nicolas Hazard. Sorti de la majeure « Entrepreneuriat » d'HEC en 2008, après un double cursus Sciences Po-HEC, il n'a pas renié sa vocation de créateur d'entreprise mais, comme de plus en plus d'étudiants, il s'est radicalement tourné vers le social en créant le Comptoir de l'innovation, qui prend des participations dans des entreprises sociales pour les soutenir.

Pour quelques étudiants comme Nicolas, la course effrénée au CDI stable et bien rémunéré des grandes entreprises a été dépassée par la volonté de développer l'action sociale au sein des grandes entreprises. Faire de l'entreprise l'outil du social, c'est le pari engagé par Margault Philip, à travers son projet de téléphonie solidaire

« Ils ne veulent plus être des cadres jetables comme on en a vu lors des faillites des banques »

lancé chez Emmaüs-Défi en collaboration avec SFR. A sa sortie d'HEC en 2008, Margault Philip était persuadée qu'il lui faudrait un jour choisir entre le social et l'entreprise. Mais un stage de six mois dans une association de cirque éducatif au Costa Rica lui a appris l'ampleur des besoins du secteur social en termes d'organisation, de gestion, de priorité, d'objectifs. « Mise en réseau, financement, gestion : nos compétences ont toutes leur place dans ce secteur », explique-t-elle. Pour être socialement efficace, le « bon soldat d'HEC » qu'elle est s'était d'abord décidé à rejoindre une grande entreprise. Mais « il n'y avait qu'une association pour prendre le risque de confier un tel projet à une jeune diplômée, explique-t-elle. C'est Emmaüs qui m'a proposé une responsabilité intéressante ».

Pour Thierry Sibieude, cofondateur de la chaire d'entrepreneuriat social de l'Essec, la quête de sens

est loin d'être le seul moteur du développement de l'économie sociale. « Un triple constat est à l'origine de la création de la chaire en 2003 : le souhait des étudiants d'aborder l'activité économique sous un nouvel angle pour trouver des réponses aux problématiques délaissées par l'entreprise, comme la réduction de la pauvreté ; un besoin urgent de cadres et de nouveaux talents pour l'économie sociale, dont les dirigeants qui avaient jusque-là évolué par promotion interne partent à la retraite sans successeurs ; enfin la théorie de l'économie sociale a besoin d'être actualisée pour tenir compte de la globalisation, de la sophistication financière et d'autres évolutions qui ont marqué le XX^e siècle. »

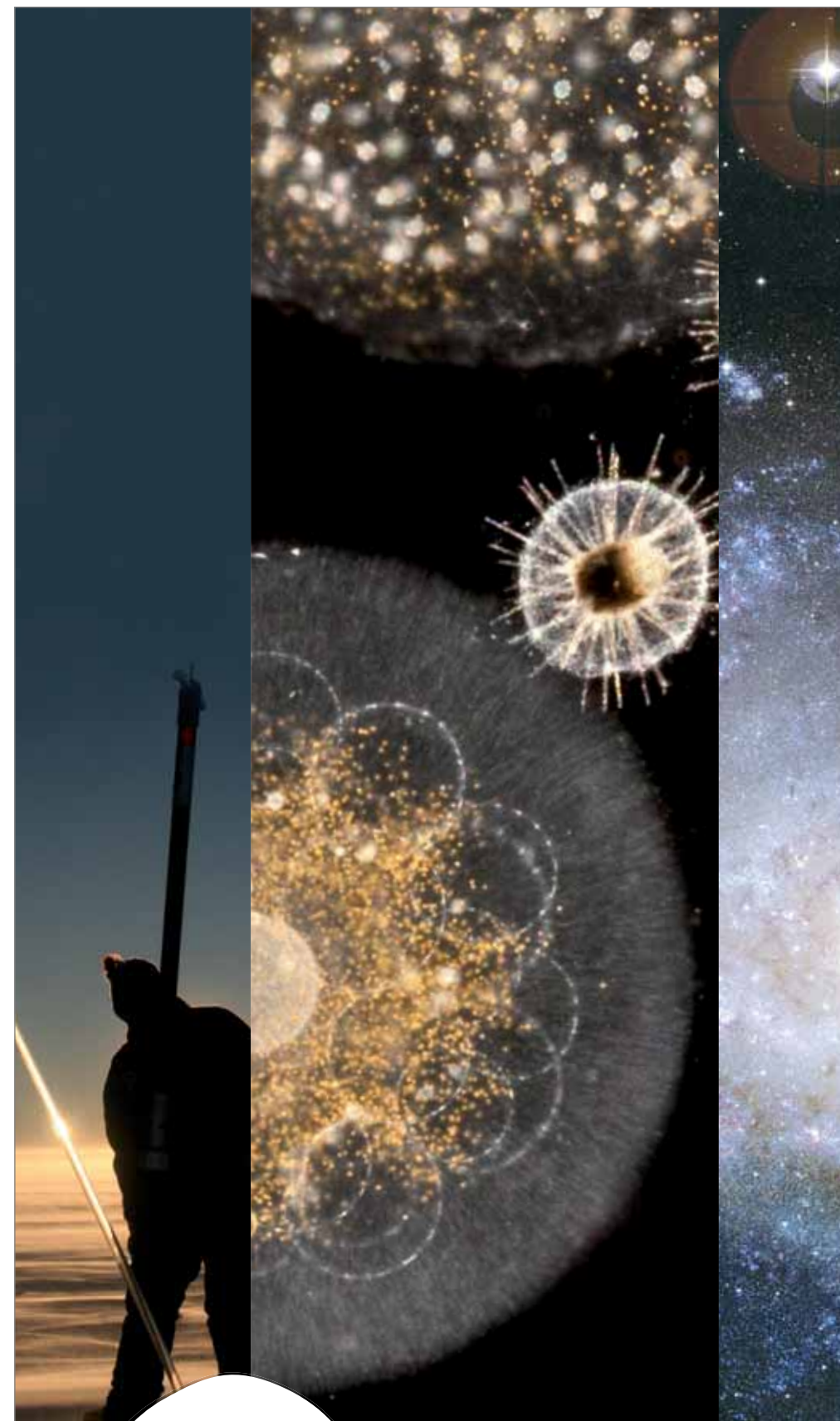
Nicolas Messio, diplômé IESEG 2003, directeur général d'une SARL de commerce équitable, Altermundi, constate en effet que « certaines écoles proposent de renverser la réflexion en faveur d'une autre définition de la richesse, qui prenne en compte le développement dans le monde et le développement personnel ». Les grandes entreprises, qui sont longtemps restées étrangères à ces problématiques, les soutiennent désormais. « Ce changement favorise le succès de nombreux projets, mais surtout offre l'opportunité de promotions professionnelles, de carrières financièrement garanties et de passerelles entre deux mondes qui jusque-là s'ignoraient », affirme M. Sibieude.

L'économie sociale représente dès lors pour les étudiants « un secteur qui offre des emplois de qualité, où l'échec sera toujours profitable, car les grands groupes privilégient les candidats qui ont pris des risques », explique Clémence Patureau, chargée de mission au sein du Mouvement des entrepreneurs sociaux, une association qui fédère des entreprises, des associations et des coopératives à finalité sociale en France. Littéraire de formation, passée de l'École normale supérieure à HEC pour apprendre à « piloter une entreprise » après des années de travail dans les associations, elle estime que « l'investissement dans le social n'est pas un aller sans retour ».

Anne Rodier

En 2011,
le CNRS
recrute
377 chercheurs
dans tous les domaines
scientifiques

- sciences biologiques
- sciences chimiques
- sciences de l'environnement et écologie
- sciences humaines et sociales
- sciences informatiques
- sciences de l'ingénierie et des systèmes
- mathématiques
- physique
- physique nucléaire et des hautes énergies
- sciences de la planète et de l'Univers



© CNRS. Conception graphique Morwenna Moal. Photos : CNRS Photothèque / IPEV / Vincent Favier, CNRS Photothèque / Tara Océans / Christian Sardet, GHT.

Inscription en ligne sur le site www.cnrs.fr
à partir du 1^{er} décembre 2010

Clôture des inscriptions : 6 janvier 2011

Le VIE, voie royale pour l'international

Quand un jeune diplômé veut lancer sa carrière à l'étranger, le contrat de volontariat international en entreprise est une formule alléchante. Mais les candidats sont très nombreux et les places sont chères. Sortir des sentiers battus augmente les chances de décrocher un engagement.

Florent a débarqué à Londres début septembre, master spécialisé sous le bras et contrat en poche. Avec son contrat de volontariat international en entreprise (VIE) de douze mois chez un grand réassureur français, il a touché le jackpot.

Le jeune financier de 26 ans est certain que cette année de l'autre côté de la Manche donnera à son CV la tournure internationale dont il a besoin. « Aujourd'hui, tous les cadres s'expatrient. Je suis passé par la Sorbonne, et, par rapport aux étudiants qui sortent des grandes écoles, je n'ai pas encore de dimension internationale. Le VIE est une occasion de me remettre à niveau. C'est le parfait tremplin pour un plan de carrière où je prévois de passer au minimum cinq ans à l'étranger. » Aujourd'hui, l'international est un passage presque obligé pour un cadre ambitieux, mais les directions n'envoient souvent à l'étranger que ceux qui y ont déjà fait leurs preuves. Le VIE, successeur de la coopération après la fin du service militaire obligatoire, est un précieux sésame pour les jeunes qui rêvent à la fois de grands horizons et de réussite professionnelle. D'ailleurs, les candidats ne s'y trompent pas.

Sur le site Cviweb.com, qui recense bon nombre d'offres, on compte actuellement 70 000 candidatures actives. Stéphane Perchenet, responsable du centre d'information sur le volontariat international (CIVI) chez Ubifrance, l'organisme public chargé de la promotion du VIE, annonce 300 000 visiteurs uniques chaque jour. Un chiffre à comparer aux... 6 332 volontaires actuellement en poste à travers le monde. « Il y a une asymétrie énorme qui fait que nous n'avons aucun problème à ne recruter que des très bons », se réjouit Antoine Gallizia, responsable recrutement et mobilité chez Suez Environnement, qui envoie une cinquantaine de volontaires par an. Du coup, si la formule du VIE est en principe sans conditions de diplôme, dans les faits, 91 % des heureux élus sont au moins titulaires d'un

bac + 5. Avec la crise, le nombre de contrats n'a certes pas diminué. Les candidats, par contre, se font encore plus nombreux. « Nous voyons de plus en plus de profils avec une expérience préalable, voire des personnes qui démissionnent d'un CDI pour partir en VIE », assure Stéphane Perchenet. Le volontariat international est un contrat qui ne peut être conclu qu'une fois et pour un départ avant le 29^e anniversaire du volontaire. Pour Grégoire, auditeur dans un grand cabinet

Les atouts à valoriser : la maîtrise linguistique et une expérience dans un autre pays

parisien, il reste deux ans pour profiter de la formule. « Je suis en CDI avec quatre ans d'expérience, mais impossible de partir en mobilité interne, alors je commence à regarder les VIE. » Face à cette rude concurrence, il ne faut pas baisser les bras. « Inutile de se contenter de s'inscrire sur le site d'Ubifrance et d'attendre qu'on vous appelle », prévient Stéphane Perchenet. Au contraire, n'hésitez pas à utiliser tous les autres

Les Etats-Unis en tête

Les volontaires internationaux en entreprise (VIE) actuellement en poste sont au nombre de 6 332, pour 1 543 entreprises dans 134 pays. Le premier pays d'accueil reste les Etats-Unis (651), devant la Chine et Hongkong (638), le Royaume-Uni (574) et l'Allemagne (530). Les secteurs les plus représentés sont la banque (1 087), suivie de l'automobile (541), la pharmacie (242), les transports

terrestres et maritimes (211) et l'ingénierie (203). La durée moyenne des missions est de 17,33 mois. 91 % sont titulaires au moins d'un bac+5. Seuls 25 n'ont pour diplôme que le baccalauréat ou moins. 67 % sont des hommes. Les écoles d'ingénieurs sont les formations les plus courantes (37 %), devant les écoles de commerce (30 %) et les masters universitaires (15 %). S. D.

canaux de recherche d'un contrat. » Chacun son parcours, chacun son VIE potentiel. Il est évident que certains profils sont surreprésentés. Les diplômés des écoles d'ingénieurs constituent 37 % des partants, ceux des écoles de commerce 30 %. Et la prédominance des postes financiers ou commerciaux est flagrante. Un VIE sur six se fait dans une banque. Néanmoins, pour ceux qui ne seraient pas sortis majors d'HEC, il reste d'autres atouts à valoriser. En premier lieu, la maîtrise linguistique. Benoît, ingénieur Esiee, se souvient ainsi avoir été appelé par EADS pour un poste au Brésil. « Si l'on croise compétence technique et portugais courant, ça réduit sérieusement le nombre de candidats. » Ensuite, ce sera bien souvent l'expérience de l'étranger qui sera appréciée par un recruteur. « Il y a un métier à apprendre et l'adaptation à une autre culture à gérer. Ce n'est pas simple. Nous privilégions ceux qui, pendant leurs études, ont déjà été confrontés à cette situation », explique Nathalie Rauhoff, responsable recrutement du groupe Crédit agricole SA, l'un des grands pourvoyeurs de VIE, avec de cent à cent cinquante jeunes en poste. Mais pour bien se placer dans la pile de CV d'un recruteur, il en va du VIE comme de tout contrat, rien ne vaut la recommandation d'un tiers.



Illustration Stéphane Kiehl

Benoît, qui n'est finalement pas parti au Brésil, mais à San Diego, pour EDF Energies nouvelles, est certain qu'un coup de pouce familial l'a aidé à décrocher le premier entretien. Etienne, parti un an et demi à Londres chez Axa, a décroché son VIE par l'entremise de son maître de stage. Quant à Julie, en poste pendant dix-huit mois chez Rhodia à Philadelphie (aux Etats-Unis), elle a profité du désistement d'une camarade de promotion. « L'offre n'a même jamais été publiée. J'étais

Anticiper la demande peut aller jusqu'à créer son propre poste de volontariat international

la seule sur le coup. » Une sacrée chance, certes, mais qui n'arrive qu'à ceux qui font fonctionner leur réseau et gardent leurs antennes déployées. Le meilleur moyen de décrocher un VIE reste de se renseigner sur les besoins des entreprises. « Sur le même poste de contrôleur de gestion, pour les mêmes dates et dans la même société, nous avons reçu cent CV par jour pour les Etats-Unis, contre dix en deux semaines pour l'Allemagne ! », fait remarquer Stéphane Perchenet. Anticiper la demande peut même aller jusqu'à la création de son propre VIE. « 25 % à 30 % des missions ne répondent pas à un besoin exprimé par l'entreprise. La candidature spontanée est un axe souvent négligé par les candidats, qui se concentrent sur le marché visible, beaucoup plus concurrentiel », suggère le responsable du CIVI. Les entreprises, notamment les PME, ont de nombreux projets dans les tiroirs, dont les dirigeants n'ont pas le temps de s'occuper. Un bon CV peut alors déclencher le recrutement, pour peu que l'on sache se vendre et vendre le VIE. C'est ce qu'a fait Johan, qui vient de rentrer d'un an et demi de mission à Hongkong. « Je suis allé démarcher là-bas avec

mes chemises, mon ordinateur et ma pile de CV. Finalement, c'est un chef d'entreprise contacté via le réseau social Viadeo qui m'a proposé un entretien. Trois jours plus tard j'étais de retour en France dans son bureau, et il m'envoyait lancer la filiale Asie de sa petite agence de publicité et communication. » Avec l'actionnaire principal, le jeune diplômé de l'ESC Rennes épiluche les dispositifs d'aide et les subventions de la région, d'Oséo (la banque d'aide aux PME), de la Coface (assureur de crédit spécialisé dans le risque pays)... « En tout, nous avons levé 200 000 euros pour démarrer l'activité. » Démarcher les PME françaises en utilisant les annuaires par domaines d'activité ou par zones d'export peut s'avérer payant. « C'est une technique sous-exploitée, alors que la formule VIE est particulièrement adaptée à une petite

Plus de 75 % des volontaires se voient proposer une embauche à l'issue de leur contrat

structure intéressée par de la prospection ou du développement », regrette Henri Castores, délégué régional d'Ubifrance pour le Limousin. Dans cette région, à titre d'exemple, seules cinq entreprises emploient aujourd'hui des VIE. Outre les aspects financiers, la possibilité pour une entreprise qui envoie un volontaire de le faire encadrer, voire héberger, par la chambre de commerce française sur place, ou pour d'autres structures comme le réseau Entreprise Rhône-Alpes International (ERAI) de la région Rhône-Alpes, peut être mise en avant. « Nous proposons cet appui dans quarante-six pays actuellement », explique Charles Maridor, de l'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger. Autre option, le portage par un grand groupe dans le cadre du Pacte PME, ou la possibilité de monter un VIE partagé entre plusieurs entreprises. « Ce n'est pas évident, reconnaît toutefois Charles Maridor. Il faut qu'elles soient du même secteur, sans être concurrentes. » Et attention à bien garder en tête que le contenu de la mission doit primer sur l'envie de partir. « La dimension touristique ne me gêne pas, mais elle ne doit pas être l'unique ambition. Un projet professionnel cohérent, une idée de la suite de la carrière, voilà ce que nous cherchons », assure Antoine Gallizia. Et pour cause. Plus de 75 % des VIE se voient proposer une embauche à l'issue de leur contrat. Et même pour ceux qui, comme Julie, n'ont pas eu cette chance à leur retour en France, le bilan est extrêmement positif. Repensant à Philadelphie, « si c'était à refaire, je signerais sans hésiter ».

Sébastien Dumoulin

VIE qui rit...

Faire carrière aux Etats-Unis. C'était un rêve d'adolescente qui y passe tous ses étés depuis qu'elle a 12 ans. C'est devenu une réalité pour Orélie à 26 ans, en 2007. Elle signe un VIE pour une PME de conseil du secteur de la santé, qui souhaite s'établir physiquement sur la Côte est. « J'ai rencontré le directeur de l'entreprise sur un Salon, où il m'a été présenté par un ami. J'ai eu droit à une interview sur le tas, puis nous avons échangé nos coordonnées », se souvient-elle. Une bonne surprise pour cette diplômée d'école de commerce qui s'était inscrite sur le site Civiweb.com depuis déjà deux ans. « La société n'avait mis d'offre nulle part. Ils savaient qu'ils trouveraient par le réseau. » Après cinq mois à Paris pour se former et régler les formalités administratives, la jeune fille s'établit aux Etats-Unis pour démarrer « un gros travail de networking » [création d'un réseau de relations]. Elle rencontre des directeurs de laboratoire, d'université, établit des propositions commerciales, organise des rencontres pour

...VIE qui pleure

Je n'avais pas assez détaillé le contenu de la mission avant de partir », regrette a posteriori Gregory, après 18 mois de VIE en logistique pour un grand groupe de cosmétiques anglais. Diplômé d'un master à l'université Paris-IX-Dauphine, il a déjà effectué plusieurs stages, dont un en Italie. Quand l'entreprise le contacte, il vient de postuler sur le site Civiweb.com. « Ça a été extrêmement rapide. Sans doute parce que mon CV est arrivé pile au bon moment. » Séduit par l'image de marque de son futur employeur et l'idée de repartir à l'étranger « un peu dans l'esprit Erasmus », il s'évertue pendant l'entretien à plaire à son recruteur. Las, sur place, la réalité est moins glamour qu'il ne le pensait. « La finance et le marketing sont tout-puissants dans ces entreprises. Pour les lancements de produits par exemple, tout était géré par la direction marketing. » Déçu par la portée de la mission, il sent les relations se tendre avec son supérieur hiérarchique. « J'étais là aussi pour apprendre un métier. Mais personne ne me tirait vers le haut. La logique était "Chacun est son entrepreneur !" » La

S. D.

les clients de l'entreprise avec ses contacts locaux, ouvre un bureau virtuel pour un client, fait même un repérage en vue d'un recrutement pour un autre. « Cela peut paraître beaucoup de responsabilités, mais c'est ce que je cherchais. Qu'on me donne ma chance. » Elle termine tous les jours à 20 heures, ne bénéficie pas d'aide au logement ou à l'installation comme certains autres volontaires de son entourage. Mais en comparant sa situation à celles de camarades plus installés dans une routine, elle s'estime pleinement satisfaite. « Bien sûr, à certains moments, on porte tout sur les épaules et c'est assez lourd, notamment avec les six heures et demie de décalage avec la France. Mais c'est une question de tempérament. » Quelques mois avant la fin de son contrat, son entreprise lui apprend qu'elle n'aura pas les moyens de la titulariser sur place. « J'ai été un peu déçue, mais mon réseau là-bas commençait à être bien développé et deux de mes clients m'ont proposé un poste. » Installée, détentrice d'un visa d'investisseur valable cinq ans, Orélie est catégorique : « Le VIE est une excellente formule ! »

S. D.

désillusion se double d'un constat amer sur les conditions de travail. « Je savais que je serais en poste à l'extérieur de Londres, mais je n'avais pas réalisé que cela signifiait 1 h 30 de transport, dont 1 km depuis la gare pour un peu plus de 200 livres par mois. » Il envisagera même de réduire la durée de son VIE. Cela étant, le jeune homme reconnaît avoir beaucoup appris de l'expérience. « Je le referais », assure-t-il. A l'issue de son contrat, il a retrouvé tout de suite du travail dans une autre entreprise en France. « J'ai très bien réussi à le revendre. Et puis, après m'être cassé les dents, je me suis refusé à aller quelque part où je n'avais pas envie d'aller et j'ai compris qu'un entretien de recrutement, ça se passe dans les deux sens. » Chez son nouvel employeur, depuis deux ans qu'il est revenu d'Angleterre, l'ancien VIE s'épanouit et valorise au passage sa connaissance de l'industrie des cosmétiques qui fait maintenant partie de ses clients, et sa maîtrise de la langue. « En France, l'anglais reste une grosse crispation, y compris pour de nombreux jeunes. Le VIE a aussi été l'occasion de progresser énormément, ce qui m'attire pas mal de compléments sur le plan professionnel. »

S. D.

LES OPPORTUNITÉS PAGE PERSONNEL

Contrôleur(se) de Gestion

Lille Métropole (59) • CDI • H/F

Notre client, société de dimension internationale, recherche un(e) Contrôleur(se) de Gestion.

Vos principales missions sont les clôtures mensuelles, l'analyse du chiffre d'affaires et des marges, les prévisions à court terme, la construction et la diffusion de tableaux de bord et le reporting financier. Vous suivez l'activité commerciale et construisez les budgets et forecasts en conséquence. Vous interagissez directement auprès des opérationnels.

De formation école de commerce ou master équivalent en contrôle de gestion, vous justifiez d'un an d'expérience minimum dans des fonctions similaires ou en audit.

Vous êtes reconnu(e) pour votre rigueur et votre sens de l'analyse. Vous êtes autonome et doté(e) d'un bon sens relationnel.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : finance@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593518 à Sabrina Chalot (Bureau de Lille).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Auditeur(trice) Opérationnel(le) Junior

Hauts-de-Seine (92) • CDI • H/F

Notre client recherche un(e) Auditeur(trice) Opérationnel(le) Junior.

Rattaché(e) au Directeur Administratif et Financier, sous la responsabilité de la Responsable du contrôle Interne, vous prenez en charge les missions suivantes :

- Audits réguliers sur les cinémas du groupe (France, Belgique, Espagne, Italie),
- Contrôle de la gestion monétaire des cinémas du groupe,
- Contrôle des stocks de marchandises (billetterie et activités alimentaires),
- Contrôle des normes en matière de Ressources Humaines,
- Analyse des transactions réalisées par les opérationnels afin d'en déceler les anomalies.

Titulaire d'un Bac +5 en gestion, vous justifiez d'une expérience d'au moins un an dans une fonction très opérationnelle en audit. Doté(e) d'un relationnel aisé, vous appréciez le terrain et souhaitez évoluer dans un cadre dynamique. Vous maîtrisez idéalement l'anglais à l'oral et à l'écrit.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : finance@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593030 à Sébastien Brun (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Consultant(e)s en Défisicalisation

Paris (75) • CDI • H/F

Notre client est une société indépendante qui intervient dans 2 domaines de compétences spécifiques. D'une part, l'immobilier et d'autre part, le placement financier.

Rattaché(e) à un(e) Consultant(e) associé(e), vous êtes chargé(e) de développer le portefeuille de clientèle, de réaliser l'audit patrimonial, le diagnostic et la synthèse du profil client. Vous apportez des solutions, prenez en charge le cycle de vente, montez et présentez les dossiers, signez les offres de financement avec les clients, suivez les dossiers et accompagnez les clients pour les procurations notariales.

Diplômé(e) d'une formation Bac +2 minimum, vous justifiez d'une expérience d'au moins 2 ans à un poste similaire. Vous êtes débrouillard(e), opportuniste et tenace.

Package de rémunération très motivant.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : banque@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 588708 à Louis Guastavino (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Contrôleur(se) de Gestion

Lot (46) • CDI • H/F

Notre client est un groupe important dans le domaine de l'énergie.

Rattaché(e) au Directeur Financier, vos missions consistent à :

- Etablir des tableaux de bord de gestion comptable, commerciale et industrielle,
- Sélectionner de manière permanente les informations pertinentes pour alimenter la base afin de produire une information fiable et régulière pour exploitation interne,
- Animer le processus budgétaire et assister les équipes comptables dans les analyses,
- Travailler sur les prix de revient et suivi de stock.

De formation supérieure en finance type Licence, Master, vous justifiez d'une expérience d'au moins 2 années dans une fonction similaire. Une maîtrise des outils informatiques (Excel, Access...) et des systèmes d'information (Oracle...) est indispensable pour ce poste.

Vous êtes disponible rapidement.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : finance@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592844 à Damien Brossault (Bureau de Toulouse).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Consolideur Junior

La Défense (92) • CDI • H/F

Notre client recherche un(e) Consolideur Junior.

Rattaché(e) au Responsable du pôle « production des comptes consolidés statutaires », vos principales missions sont les suivantes :

- Le suivi de la réconciliation des opérations réciproques,
- La production des comptes consolidés d'un portefeuille de filiales en prenant en charge l'intégralité du processus de consolidation,
- La participation à l'établissement de la plaquette établie selon les normes IFRS ainsi qu'aux travaux d'analyses transverses tels que le suivi des Capex sous la supervision d'un senior.

Titulaire d'un Bac +5 (type école de commerce et/ou DSCG), vous justifiez d'au moins 6 mois d'expérience (stage accepté) significative dans un service financier ; cela vous a permis d'acquérir de bonnes bases comptables. Votre anglais est opérationnel.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : finance@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592736 à Sébastien Brun (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Contrôleur(se) Financier

La Défense (92) • Mission de 6 mois • H/F

Notre client est une importante société de gestion d'actifs.

Au sein d'une équipe de 4 personnes, vos principales missions sont de coordonner l'exercice budgétaire et d'en faire une analyse précise à destination de l'équipe en charge du reporting. Vous participez au closing mensuel, préparez les business reviews trimestrielles et produisez des reportings réguliers sur le suivi de l'activité.

Diplômé(e) d'un Bac +5 ou d'une école de commerce avec une spécialisation en contrôle financier ou audit, vous justifiez d'au moins une expérience en contrôle financier.

Vous parlez couramment anglais, maîtrisez Excel et PowerPoint et disposez d'une certaine connaissance d'Hyperion Essbase. Vous êtes reconnu(e) pour votre bonne gestion des délais, votre aisance relationnelle et votre capacité à vous adapter à votre interlocuteur.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : banque@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592960 à Emmanuelle Villaceque (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES D'EMPLOI SUR

www.pagepersonnel.fr



Les vertus du service civique

Créé par la loi du 10 mars 2010, le successeur du service civil est un moyen d'acquérir une expérience valorisante aux yeux des entreprises, tout en s'engageant dans une démarche altruiste. 7 200 missions ont déjà été agréées par l'agence présidée par Martin Hirsch.

Adopter les autres tout en préparant son avenir professionnel ? Le service civique est un moyen d'y parvenir. Par exemple, en perfectionnant sa maîtrise de l'anglais... Lundi 18 octobre, le ministre de la jeunesse, Marc-Philippe Daubresse, était à Londres pour signer une convention avec l'Agence du service civique (ASC) et l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE). L'idée : permettre à une cinquantaine de jeunes Français d'effectuer leur service civique au lycée français de Londres. Ceux-ci pourront « s'engager dans un projet citoyen tout en étant en immersion culturelle et linguistique », souligne le ministère.

Le service civique, créé par la loi du 10 mars 2010, permet à tout jeune Français ou Européen de 16 à 25 ans d'effectuer une mission d'intérêt général de 6 à 12 mois au sein d'une association, d'une fondation, d'une collectivité locale, etc. Il percevra une indemnité mensuelle de 542,46 euros à 641 euros. A Londres, la somme sera même abondée de plus de 900 euros, compte-tenu du niveau de vie de la capitale britannique.

Quelques mois après le lancement de ce nouveau dispositif, Martin Hirsch, président de l'ASC – qui a porté le projet en tant que Haut-Commissaire à la jeunesse –, en tire un bilan d'étape encourageant. L'objectif pour 2010 est que 10 000 jeunes s'engagent. A la fin septembre, 15 000 jeunes se sont inscrits sur le site Internet dédié (www.service-civique.gouv.fr) ; 7 200 missions ont été agréées

par l'ASC et 1 563 jeunes étaient déjà « en poste ». M. Hirsch rappelle que « c'est un engagement volontaire : il ne faut pas trier entre les motivations. Ce qui compte, c'est ce que ça apporte aux uns et aux autres ».

Unis-cité, association spécialisée qui doit accompagner 1 400 jeunes en service civique cette année, a dégagé trois types de profils parmi les engagés. Dans chacun d'eux, la dimension professionnelle est liée à la motivation altruiste. Les bac +3 à bac +5 s'inscrivent dans une démarche générale, mais cherchent aussi à acquérir de nouvelles compétences. Les bac à bac +2 ont souvent eu « un parcours chaotique ; ils cherchent leur voie et font un service civique aussi pour affiner leur projet », détaille Stephen Cazade, directeur national d'Unis-cité. Ceux qui sont sans diplôme et cherchent du travail y trouvent souvent « un tremplin », poursuit-il.

Ghislain Ménard, 27 ans, a effectué un service civil, l'ancêtre du service version Hirsch. Il a fait l'expérience de « la valeur ajoutée » que procure une telle expérience aux yeux des employeurs. Aujourd'hui ingénieur consultant en électronique, M. Ménard en apporte la preuve : après ses neuf mois de service, il a pris rendez-vous avec un recruteur qu'il avait déjà – en vain – sollicité avant de s'engager. « Lors du deuxième entretien, il m'a dit que des choses avaient changé dans ma manière d'être et ma motivation. Ma détermination était

plus forte, je croyais davantage en ce que je voulais faire. » Le jeune homme est persuadé que cela l'a « aidé à décrocher un emploi ».

« Pour ce qui est des compétences que les entreprises attendent de leurs recrues (motivation, engagement...), le service civique est au top », estime Martin Hirsch. « C'est loin d'être un trou dans un CV, constate Stephen Cazade, et les entreprises sont intéressées par ce que les jeunes apprennent pendant leur service civique : travailler en groupe, avec des gens différents, savoir s'adapter, suivre un projet sur le long terme tout en respectant de nombreuses contraintes... » Sans oublier « la communication, souligne Ghislain Ménard : pour son projet, on a besoin d'entrer en contact, de présenter ce que l'on veut faire, de le "vendre". Ce relationnel, on le retrouve dans beaucoup de métiers ».

Cette expérience est aussi l'occasion de se constituer un réseau qui peut s'avérer très utile dans la recherche d'un emploi. Unis-cité organise des rencontres avec des professionnels pour tous ses volontaires, histoire de « montrer comment fonctionne l'entreprise, justifie Stephen Cazade. On est frappé de voir que les jeunes les connaissent souvent peu ».

Bémol : cela était prévu dans la loi de 2010, les universités n'ont guère avancé sur la reconnaissance du service civique dans le parcours universitaire. « La loi date de mars !, relativise Martin Hirsch. Chaque chose en son temps... »

Benoît Flocl

LES OPPORTUNITÉS PAGE PERSONNEL

COMMERCIAL & MARKETING
DISTRIBUTION & COMMERCE

Chef de Secteur GMS Parfumerie

Rhône-Alpes • CDI • H/F

Leader mondial de la parfumerie commercialisant des produits de marques renommées.

Rattaché(e) directement au Chef Régional des Ventes, vous mettez en place, auprès d'une clientèle d'hypermarchés et de supermarchés, les assortiments et les actions promotionnelles. Vous assurez à nos produits les meilleurs emplacements dans les linéaires. Vous êtes responsable des budgets et du développement du chiffre d'affaires.

De formation commerciale supérieure, vous avez démontré vos talents commerciaux, votre capacité à conseiller, votre implication et votre enthousiasme lors, au minimum, d'une expérience terrain en GMS. Nous vous offrons la force de nos marques, la qualité de nos produits, des innovations, des conditions motivantes, une structure évolutive qui saura répondre à vos ambitions et l'opportunité d'intégrer une équipe dynamique soutenue par une politique de formation développée.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : commercial@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593207 à Charles Lambert (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
COMMERCIAL
& MARKETING

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Chef de Produit Hardware

Hauts-de-Seine (92) • CDI • H/F

Notre client développe des solutions multimédias interactives spécifiques pour l'hôtellerie.

En charge de créer une offre « milieu de gamme », vous gérez le projet de la conception des produits jusqu'à leur mise sur le marché. Après avoir analysé le marché sur lequel vous évoluez, vous définissez l'offre de produits et services en collaboration avec les services internes et les constructeurs / fournisseurs. Vous suivez le développement des offres (planning, fonctionnalités...) puis procédez aux lancement et à l'animation des gammes sur le marché (formation, outils d'aide à la vente, catalogue, démos, etc.).

Issu(e) d'une formation supérieure de type Bac +4/5, vous justifiez d'au moins une expérience (stage inclus) en marketing acquise dans le secteur Hardware / Telecom. Doté(e) d'une forte sensibilité IT, vous savez également travailler avec autonomie et être force de proposition. Anglais bilingue indispensable (déplacements à l'étranger à prévoir).

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : commercial@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592798 à Prisca Gooriah (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
COMMERCIAL
& MARKETING

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Chef de Secteur GMS - Evolutif(ve)

Dpts 33/24/17/16 • CDI • H/F

Groupe international majeur, spécialisé dans les produits de grande consommation.

Directement rattaché(e) au Directeur Régional, vous agissez en véritable patron(ne) de votre secteur. Vous assurez la présence permanente des produits dans chaque enseigne dans le but d'atteindre les objectifs de volume auprès de tous les clients du secteur confié (hyper et supermarchés). Vous optimisez la présence de tous les produits dans les points de vente, selon les accords nationaux et régionaux et renforcez ainsi l'image de marque de la société auprès de la clientèle.

De formation commerciale supérieure (de type ESC), vous justifiez d'au moins une expérience significative (stages inclus) dans une fonction de Commerciale terrain et/ou marketing acquise impérativement dans l'univers de la GMS. Après une période de formation poussée, vous intégrerez une marque à forte identité afin d'en porter les valeurs. Poste évolutif au siège à terme.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : commercial@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 591953 à Charles Lambert (Bureau de Bordeaux).

Page
Personnel
COMMERCIAL
& MARKETING

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Chef de Secteur Ile-de-France Sud

Ile-de-France Sud • CDD • H/F

Acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, notre client commercialise de grandes marques auprès du circuit des hypermarchés et supermarchés.

Rattaché(e) à un Chef des Ventes Régional, vous assurez un contact privilégié auprès des GSA (hypermarchés et supermarchés). Vous veillez à l'application des accords nationaux, optimisez les opérations promotionnelles et mises en avant et apportez du conseil à vos interlocuteurs. Vous êtes le relais d'information entre les clients et la Direction des Ventes et le garant de la réalisation des objectifs commerciaux. Vous effectuez un reporting régulier.

De formation commerciale Bac +2 minimum, vous disposez d'au moins une expérience terrain (stage compris) auprès de la grande distribution (débutant(e)s accepté(e)s). Vous êtes dynamique, tenace, déterminé(e) et volontaire. Votre sens de l'organisation, votre rigueur, votre relationnel et votre fibre commerciale vous permettront de réussir dans votre fonction.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : commercial@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 591951 à Alexis Wintrebert (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
COMMERCIAL
& MARKETING

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Gestionnaire Produit

Paris (75) • CDI • H/F

Notre client est un acteur incontournable dans l'univers de la distribution spécialisée. Dans le cadre du développement de ses services "marketing & achat", nous recherchons aujourd'hui des "Gestionnaires Produit".

Rattaché(e) au Chef de Marché de la catégorie, vous garantissez une gestion saine de l'assortiment de votre catégorie à travers le pilotage des engagements budgétaires et des stocks. Vos indicateurs de performance sur votre catégorie de produits sont le chiffre d'affaires, la marge et les stocks.

De formation Bac +4/5 en gestion de type école de commerce, vous bénéficiez d'au moins 2 ans d'expérience au même type de poste. Véritable pilote de votre activité, votre rigueur et votre esprit d'initiative seront des atouts essentiels de votre réussite. Vous justifiez d'une excellente maîtrise d'Excel et la connaissance de SAP serait un plus.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : distribution@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 584215 à Benoît Allo (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
DISTRIBUTION
& COMMERCE

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Responsable Département

France entière • CDI • H/F

Notre client, grande enseigne spécialisée dans l'univers de la mode, la maison et la restauration, de 11 000 collaborateurs avec une très large présence sur l'hexagone, recherche dans le cadre de son développement des Responsables de Département pour ses magasins en France.

Proche de vos collaborateurs, vous encadrez des Managers de vente et impulsez une dynamique "service clients" auprès de vos équipes de vente. Vous êtes le garant de l'analyse et du développement du CA de votre département à travers la mise en place de plans d'actions stratégiques. Vous êtes le garant de l'application des règles et procédures.

De formation commerciale supérieure, vous avez au moins une expérience dans le management d'équipes de préférence dans l'univers de la distribution et de la mode. La maîtrise de l'anglais serait un plus. Une grande mobilité est requise.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : distribution@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 590879 à Mélanie Roger (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
DISTRIBUTION
& COMMERCE

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES D'EMPLOI SUR

www.pagepersonnel.fr

Entretien avec Francis Kramarz, professeur d'économie à l'Ecole polytechnique

« La décote salariale du temps de crise perdure au long de la carrière »

point de chômage supplémentaire au niveau national entraîne une diminution des salaires à l'embauche de 6 à 7 % ; au bout de quinze ans, il subsiste un écart de 2,5 % par rapport à la situation de ceux qui sont arrivés sur un marché de l'emploi sans chômage. Une autre étude, réalisée au Canada, donne des résultats plus optimistes avec un retard dans les rémunérations qui s'estompe au bout de dix ans.

Comment expliquer que les jeunes ne parviennent pas à revaloriser leur salaire lorsque la conjoncture devient plus favorable ?

Nous pouvons avancer plusieurs hypothèses. Certaines entreprises connaissent un turn-over structurellement élevé, notamment parce qu'elles paient mal leurs collaborateurs. D'autres bénéficient d'une mobilité plus faible, pour la raison inverse. Or, en période de crise, ce sont surtout les premières qui embauchent. D'autre part, un jeune recruté pendant une récession ne sait pas ce qu'aurait été son salaire s'il avait été engagé pendant une phase de croissance. Il n'a pas de point de comparaison. Quand il progresse dans sa carrière, en changeant de fonction dans la même société ou en trouvant un autre poste ailleurs, il accepte toute offre qui lui paraît raisonnable... par rapport à son point de départ. Partant de plus bas, il est moins exigeant, ce qui peut expliquer que la faiblesse de sa rémunération se perpétue dans le temps.

Pourtant, quand l'économie s'améliore, les nouveaux arrivants obtiennent de meilleurs salaires pour le même poste. Pourquoi le rattrapage ne se fait-il pas à ce moment-là ?

Cela dépend des politiques de ressources humaines. Il n'est pas rare, particulièrement dans les grands groupes, de voir des personnes occupant la même fonction payées différemment. Mais le savent-elles ? La transparence sur les rémunérations est loin d'être la règle dans toutes les entreprises et parler salaire entre collègues s'avère assez délicat... surtout en France.



- 1997 Professeur d'économie à l'Ecole polytechnique.**
- 2004 Auteur avec Pierre Cahuc, du Rapport au ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et au ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, paru à la Documentation française.**
- 2005 Membre du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE).**
- 2007 Directeur du Centre de recherche en économie et statistique (Crest).**
- 2008 Auteur de Working Hours and Job Sharing in the EU and USA, avec Tito Boeri et Michael Burda (Oxford University Press).**
- 2010 Membre du Conseil d'analyse économique (CAE).**

Ce phénomène touche-t-il les jeunes de la même façon, selon qu'ils possèdent un diplôme ou pas, qu'ils soient cadres, employés ou ouvriers ?

Une autre étude américaine a démontré que même les étudiants ayant obtenu un Master of business administration (MBA) subissent cette décote salariale en s'insérant sur un marché de l'emploi perturbé par la crise. Seuls les jeunes non qualifiés ne peuvent être touchés, puisqu'ils sont recrutés au salaire minimum, dans les pays où celui-ci existe. Mais la sanction se traduit d'une manière beaucoup plus sévère pour eux, c'est-à-dire le chômage, les entreprises préférant ne pas les embaucher.

Propos recueillis par Nathalie Quéruel

Depuis deux ans, les jeunes qui ont fini leurs études peinent à décrocher leur premier emploi. Quelles conséquences ces difficultés peuvent-elles avoir sur leur début de carrière ?

Le commencement de la vie active est la période où la recherche d'emploi s'avère la plus dynamique. Non seulement parce que les jeunes cherchent un travail à la fin de leur cursus de formation et que leur premier poste passe plus ou moins souvent par des contrats à durée déterminée, mais aussi parce qu'ils testent les entreprises et les secteurs dans lesquels ils se sentiront le mieux à même d'exercer leur profession. Les récessions économiques et la montée du chômage grippent tout ce processus. Avec des effets immédiats : les personnes qui intègrent le marché du travail dans un moment de crise sont contraintes d'accepter des salaires moindres. Pour contrôler la masse salariale, les entreprises qui ne peuvent modifier les rémunérations de leurs collaborateurs jouent sur celles des personnes recrutées. Ce que l'on sait moins, c'est que ce handicap perdure une bonne partie de la vie professionnelle.

Pendant combien de temps ?

Selon une étude américaine, qui a suivi un panel de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ayant commencé à travailler pendant la récession des années 1980, ceux-ci ne parviennent pas à rattraper ce différentiel de départ. Elle montre qu'un

LES OPPORTUNITÉS PAGE PERSONNEL

JURIDIQUE & FISCAL
RESSOURCES HUMAINES

Assistant(e) Juridique Droit des Sociétés

Val-de-Marne (94) • CDI • H/F

Cabinet d'expertise comptable recherche un(e) Assistant(e) Juridique Droit des Sociétés.

Au sein du service juridique, vos principales missions sont les suivantes :

- Suivi de vie sociale d'un portefeuille de sociétés,
- Approbation des comptes, rédaction des PV d'AG,
- Suivi des formalités légales (changement de gérant, augmentation de capital, etc.),
- Tenue des registres.

Titulaire d'une licence en droit, vous justifiez d'au moins 1 an d'expérience à un poste similaire. Votre sens de l'organisation et votre rigueur sont indispensables pour réussir à ce poste. Votre esprit d'équipe et votre dynamisme seront des atouts.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : juridique@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593293 à Sylvia Serra (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Juriste Marchés Publics

Hauts-de-Seine (92) • Mission de 18 mois • H/F

Notre client recherche un(e) Juriste Appels d'Offres.

Rattaché(e) à la division juridique, vos principales missions seront les suivantes :

- Analyser l'ensemble des appels d'offres et y répondre si vous le jugez pertinent,
- Réaliser la veille juridique.

Titulaire d'un Bac +3 minimum en droit, vous justifiez d'au moins une expérience à un poste similaire.

Vous êtes doté(e) d'un excellent relationnel, rigoureux(se), investi(e) et autonome. Ce poste est à pourvoir immédiatement.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : juridique@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592521 à Delphine Morgan de Rivery (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Juriste Droit de la Construction

Clichy-la-Garenne (92) • Mission de 18 mois • H/F

Notre client est le premier acteur en France de solutions électriques et de communication.

Au sein du service juridique, vos principales missions sont de prendre en charge le suivi des filiales du Groupe. A ce titre, vous procédez à l'analyse d'appels d'offres publics et privés et participez à la négociation de contrats publics et privés en support des opérationnels. Vous intervenez également dans le suivi de l'exécution de ces contrats. Enfin, vous participez à la gestion des contentieux et des sinistres assurances.

Titulaire d'un Bac +5 minimum en droit de la construction, droit des réseaux de communication, vous justifiez d'une expérience d'au moins 2 ans à un poste similaire et disposez idéalement d'une connaissance de l'activité du BTP. La connaissance de l'anglais serait un plus. Doté(e) d'un excellent relationnel, vous êtes rigoureux(se), investi(e), disponible et pragmatique.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : juridique@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 590847 à Chloé Charron (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Gestionnaire Paye et Administration du Personnel

Vélizy (92) • Mission de 6 mois • H/F

Un de nos clients recrute un(e) Gestionnaire Paye et ADP.

Au sein d'une équipe de 3 personnes, vos principales missions sont les suivantes :

- Etablissement des payes (environ 150 payes)
- Gestion de l'administration du personnel : rédaction des contrats, DUE, avenants, affiliation / radiation à la mutuelle...
- Reporting : création et suivi des tableaux de bord RH,
- Calcul des bonus, de la participation et des TR.

Vous disposez d'une expérience de 2 ans minimum à un poste similaire. La maîtrise de l'anglais est impérative et la connaissance de Sage un plus.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : rh@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 592530 à Emilie Combiere-Mordin (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Assistant(e) RH

Saint-Quentin-en-Yvelines (78) • Mission de 6 mois • H/F

Notre client recrute un(e) Assistant(e) RH.

Au sein d'une équipe de 3 personnes, vos principales missions sont les suivantes :

- La gestion de la formation dans son intégralité,
- Le recrutement des intérimaires, des stagiaires et des apprentis,
- Le reporting groupe : suivi des tableaux de bord,
- La gestion de l'administration du personnel.

Pour ce poste, vous disposez d'une expérience d'au moins 1 an dans une fonction similaire. La pratique de l'italien et/ou de l'anglais est indispensable pour ce poste. De nature dynamique, vous êtes force de proposition et aimez le travail en équipe.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : rh@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593227 à Emilie Combiere-Mordin (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Assistant(e) Recrutement

La Défense (92) • CDI • H/F

Notre client est un acteur majeur du secteur de l'audit.

Au sein d'une équipe de 7 Assistant(e)s Recrutement, vous êtes en charge de la gestion administrative et logistique du recrutement des auditeurs. A ce titre, vos responsabilités sont les suivantes :

- Organiser les entretiens, test et assessment centers,
- Suivre la performance des stagiaires et la détection des bons potentiels à recruter,
- Suivre le partenariat avec une école cible.

De formation Bac +3/5 en Ressources Humaines, vous justifiez d'une expérience d'un an minimum en tant qu'Assistant(e) Recrutement acquise en entreprise ou au sein d'un cabinet de recrutement. Vous avez une sensibilité pour les métiers de la finance. Autonomie, rigueur et bon relationnel sont des atouts indispensables pour réussir à ce poste.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : rh@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 591482 à Baptiste David (Bureau de Neuilly-sur-Seine).



WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES D'EMPLOI SUR

www.pagepersonnel.fr

Les universités en quête de dons

Depuis la loi d'autonomie des universités de 2007, plus de trente établissements ont créé leur fondation. Elles demandent des fonds à leurs anciens élèves et aux entreprises. Avec des stratégies et des fortunes diverses face aux grandes écoles, rompues à ces pratiques.

En tant qu'ancien, je veux que tout le monde se sente concerné par l'avenir de l'université de Strasbourg... J'en garde des grands souvenirs. Moins de mes cours de droit que des cours de littérature que j'allais suivre... Et bien sûr, j'y ai rencontré ma femme... ». Ce 1^{er} octobre, sur un vaste écran installé dans l'aula du collège doctoral européen, Jean-Claude Juncker, le premier ministre du Luxembourg, explique à des décideurs alsaciens les raisons de son soutien à la première campagne de levée de fonds de la fondation de l'université de Strasbourg. « C'est un appel pour l'avenir », renchérit Henri Lachmann. Le président du conseil de surveillance de Schneider Electric est désormais le président de comité de campagne de la fondation. « Avec cette première campagne, nous nous sommes fixé un objectif de 20 millions d'euros d'ici à 2014. Pour l'instant, la fondation a déjà réuni 6,1 millions d'euros pour financer des chaires de recherche, des programmes de bourses ou sauvegarder les collections archéologiques. L'objectif est ambitieux, mais pas irréaliste. », assure-t-il. Plus de trente universités ont d'ores et déjà créé leur structure, qui donnent droit à un abattement fiscal de 66 % du don aux donateurs (dans la

limite de 20 % du revenu imposable) et 60 % du don aux entreprises (dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires). Cependant, ces universités restaient jusqu'à présent timorées : Bretagne-Sud s'est fixé comme objectif 100 000 euros, Rennes-1, 5 millions d'euros, Cergy-Pontoise, 9 millions d'euros, ou encore Lyon-1 ou les universités bordelaises, 10 millions d'euros... Mi-2010, 62 millions d'euros avaient été officiellement levés, dont 30 millions pour la seule Toulouse School of Economics de l'université Toulouse-Capitole. « Beaucoup se sont lancées très vite, mais n'ont pas pris le temps d'élaborer leur stratégie... A Strasbourg, ils ont pris le temps de le faire, de monter un comité de campagne et de proposer des axes d'investissement », note Marie-Stéphane Maradeix, la vice-présidente de l'Association française des fundraisers [collecteurs de fonds] (AFF). De fait, rassure Louise Giroux, du cabinet Philanthropia, « les débuts sont forcément mesurés. Les universités n'ont pas encore la culture. Aller demander des fonds tant aux entreprises qu'aux anciens, cela s'apprend et s'organise. Il est d'ailleurs essentiel de ne pas commencer trop gros. A l'université de Montréal, où j'ai dirigé la dernière campagne de levée de

fonds, nous avons récolté 217 millions de dollars canadiens. Mais il a fallu attendre trente ans pour arriver à ces sommes. La première campagne avait plafonné à 30 millions, tandis que la seconde était de 69 millions ». En mettant la barre relativement haute par rapport aux autres universités, Strasbourg et Dauphine apparaissent comme des ovnis. « Si on

raisonne en termes d'institutions, Strasbourg comme Dauphine, sont bien organisées et leur politique est plus cohérente que celles d'autres établissements », juge Nicolas Chanut, le PDG d'Exane, dont l'entreprise finance les deux fondations. Cela ne suffit pas toujours. En témoigne l'université Pierre-et-Marie-Curie (Paris-VI), l'une des universités françaises les

Vous avez dit « Fondation » ?

Huit formes juridiques de fondations sont proposées aux établissements d'enseignement supérieur. La plus connue : la fondation reconnue d'utilité publique, pour laquelle le Conseil d'Etat doit accorder le décret de reconnaissance publique. La majorité des établissements avaient donc choisi le statut de « fondation abritée » par une autre fondation, comme la Fondation de France. Des fondations de coopération scientifique (FCS), existent aussi depuis 2006, qui servent à gouverner des réseaux thématiques de recherche avan-

cée (RTRA) qui regroupent, sur des grandes thématiques (recherche en chimie, économie, etc.), des établissements d'enseignement supérieur. Elles peuvent lever des fonds auprès des entreprises partenaires. En 2007, la loi d'autonomie des universités a créé deux types de fondations : la fondation universitaire et la fondation partenariale. La première dispose d'une autonomie financière, n'a pas de personnalité morale, et est contrôlée par l'université. La seconde dispose d'une personnalité morale et, si l'université est majoritaire au conseil d'administration, elle peut associer dans sa gouvernance ses principales entreprises donatrices.

Ph. J.

mieux organisées et les plus réputées, déjà dotée de deux fondations. Elle refuse pour l'instant de se lancer dans une grande campagne de fonds. « Nous ne sommes pas encore prêts, car les grandes entreprises, qui apportent l'essentiel des moyens, ne sont pas encore prêtes à s'afficher avec les universités », juge Jean-Charles Pomerol. Dans la course aux financements, tant auprès des grandes entreprises qu'auprès des anciens, les universités peinent en effet face à des grandes écoles déjà bien rodées. L'Ecole polytechnique, qui a créé sa fondation dès 1987, s'est lancée dans une campagne de près de 80 millions d'euros, dont 35 millions à lever auprès de ses anciens élèves... HEC et l'Essec ont pour objectif 100 et 150 millions d'euros... Si côté anciens, la concurrence ne jouera pas entre grandes écoles et universités, côté entreprises, elle sera de plus en plus rude, avec avantage à celles qui sont sur le terrain depuis le plus longtemps.

« Que tout le monde se lance, c'est bien, car [...] on élargit le gâteau, remarque Bernard Ramanantsoa, directeur d'HEC. Nous serons tous gagnants, mais le financement privé n'est pas un puits sans fond. Il est probable que ce seront les établissements les plus prestigieux qui s'en tireront le mieux. » « Ce sont également les fondations les plus professionnelles qui réussiront, avertit Marie-Stéphane Maradeix. Je n'ai qu'un exemple : l'Université catholique de Lille. Elle a su lever dans sa dernière campagne 11 millions d'euros. »

En jouant sur ce levier, les universités sont loin d'être condamnées d'avance. Paris-Descartes et Strasbourg ont réussi à décrocher un don du fonds pour la recherche d'Axa, doté de 100 millions d'euros à répartir sur les cinq prochaines années. Jusqu'à présent, seules Polytechnique, Toulouse School of Economics et HEC avaient convaincu ce fonds de les aider. « L'université de Strasbourg nous a plu, confie Véronique Weill, sa directrice. En donnant un capital de 2,25 millions d'euros pour une chaire d'excellence en chimie supramoléculaire, notre objectif est d'aider Strasbourg à recruter celui qui sera peut-être le successeur du Prix Nobel Jean-Marie Lehn. »

Philippe Jacqué



Une difficile professionnalisation

Les universités apprennent le dur métier de la collecte de fonds. Il faut d'abord convaincre en interne et affronter la concurrence. Et la plupart des fondations doivent se contenter de fonctionner avec les moyens du bord...

Quel est le point commun entre l'Olympique de Marseille, Château Margaux et une écolière alsacienne ? Tous les trois sont mécènes des universités françaises. Emue par un reportage télévisé consacré à la rénovation d'une serre du XVI^e siècle, une petite fille a cassé sa tirelire pour donner 3,21 euros à la Fondation Université de Strasbourg. Le dernier champion de France de football soutient, lui, l'université de la Méditerranée à hauteur de 300 000 euros. Château Margaux, enfin, s'est associé avec six autres grands crus pour réunir plus de 1 million d'euros. Ensemble, les plus prestigieux châteaux bordelais sont devenus membres de la Fondation Bordeaux Université.

En ce moment, les fondations apprennent à débusquer les dons, petits et grands. Faire appel à la générosité des entreprises et des particuliers, l'idée n'est pas toujours évidente à mettre en place sur les campus. « Il ne suffit pas de confier le dossier à un chargé de mission et d'attendre les rentrées d'argent. Le mécénat possède un impact structurel sur l'université. Il oblige ses différentes composantes à collaborer, à définir un projet commun », estime Yaelle Afériat, directrice générale de l'Association française des fundraisers. La réussite d'un projet de mécénat dépend donc de l'implication et de l'autorité du président de l'université. Le problème, c'est que ces derniers sont parfois sceptiques quant à sa rentabilité. « Ils doutent du retour sur investissement. Une fondation récla-

me plusieurs centaines de milliers d'euros de dépenses annuelles, et ne trouve sa vitesse de croisière qu'au bout d'une dizaine d'années d'existence », affirme Louise Giroux, directrice générale de Philanthropia, un cabinet de conseil en mécénat. Reste un dernier élément susceptible de réfréner les ardeurs : le blocage politico-idéologico-culturel que connaissent certaines universités. A titre d'exemple, la Fondation de Rennes-I en Bretagne, a vu le jour bien que les syndicats présents au conseil d'administration se soient opposés en vain à sa création. « C'est un dispositif nouveau qui fait peur. Les dons permettent pourtant de réaliser des

opérations qui ne pourraient pas être menées autrement », souligne Sophie Langouët-Prigent, la vice-

En France, la générosité des anciens étudiants ne va pas de soi

présidente de la fondation rennaise. Une fois acquis le principe d'une fondation, le plus dur reste à faire. Le fundraising est un vrai métier. Et les universités l'exercent avec les moyens du bord. Elles n'ont pas toutes pu enga-

ger des spécialistes. A Rennes-I, Sophie Langouët-Prigent est toxicologue au CNRS. Elle délaisse quelques heures par semaine sa blouse blanche pour dénicher des donateurs. Elle est loin d'être la seule à cumuler les métiers. A Clermont-Ferrand, l'université d'Auvergne a déjà reçu 2 millions d'euros. Pourtant, ses responsables ne comptent que sur eux-mêmes. « Nous ne pouvons pas faire de publipostage par manque de moyens. Nous avons créé notre propre logiciel de suivi des donateurs », explique Chrystel Moser, responsable administrative de la fondation auvergnate. « On apprend tous sur le tas », admet Patrick Llerena, directeur ●●●

des étudiants et diplômés », explique Véronique Raoult, directrice de la communication. Curieux X Wanted permet également à l'UPMC de contacter des donateurs potentiels. « Nos anciens pourraient être amenés à s'impliquer de manière plus pérenne dans l'université en animant des séminaires, en participant à certaines instances ou en faisant des dons », confie Patrick Porcheron, vice-président « formation ». A l'image des universités américaines, telles que Harvard, mais aussi de certaines grandes écoles en France (HEC, Essec, Polytechnique), les universités françaises cherchent à solliciter la générosité de leur réseau

Aurélien Collas

LES OPPORTUNITÉS PAGE PERSONNEL

INGÉNIEURS & TECHNICIENS
IMMOBILIER & CONSTRUCTION

Ingénieur SAV International

Hauts-de-Seine (92) • Mission de 18 mois • H/F

Groupe international spécialisé dans la conception, la fabrication et l'installation de machines spéciales de hautes technologies.

Vous assurez le service après-vente chez les clients à l'étranger. Vous installez et mettez en route nos machines, maintenez les matériels en service et formez nos clients à leur utilisation. Vous présentez les nouveaux produits sur sites clients et lors des salons. Ainsi, vous intervenez plus de 50 % de votre temps chez nos clients à l'export.

Ingénieur (ENSAM, INSA, ENSI, etc.), vous justifiez d'au moins une expérience SAV dans un contexte technique contraint. Vous vous appuyez sur de solides connaissances techniques (mécanique, électronique, électrotechnique) et d'une excellente capacité d'analyse et d'expertise. Vous êtes de nature très autonome et souhaitez vous investir à plein temps dans une fonction passionnante. Vous maîtrisez l'anglais.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : ingetech@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593068 à Benoît Créneau (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
INGÉNIEURS &
TECHNICIENS

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Technicien(ne) Mécanique Chaudronnerie Robinetterie

Val de Loire • CDI • H/F

Notre client est un groupe important dans le domaine de l'énergie.

Vous prenez en charge la préparation, la réalisation et le suivi des travaux de maintenance mécanique (turbines, alternateurs, vannes, pompes...) des installations de production électrique. Vous assurez l'accès aux ouvrages pour dépanner ou effectuer les travaux et préparez les opérations de maintenance que vous réalisez. Vous contribuez à la qualité des interventions en participant au retour d'expérience.

De formation Bac +2 (BTS MI, BTS ROC, DUT GMP), vous justifiez d'au moins 2 ans d'expérience en milieu industriel dans le domaine de la maintenance mécanique ou électromécanique. Rigoureux(se), vos capacités d'analyse vous permettront de réussir.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : ingetech@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 593576 à Eric Ménard (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
INGÉNIEURS &
TECHNICIENS

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Ingénieur Chargé(e) d'Affaires

Val-d'Oise (95) • CDI • H/F

Notre client est une société spécialisée dans la conception, l'assemblage et la commercialisation d'équipements de conditionnement d'air et de production du froid.

Vous suivez les projets, de l'établissement des devis au suivi de la fabrication des équipements, conformément aux demandes de nos clients. A partir des spécifications techniques, vous coordonnez les équipes internes (BE, mise en service, etc.) et/ou externes et vous gérez le volet technique des réponses à appels d'offres, en étroite collaboration avec nos clients. Vous êtes le garant de la bonne livraison des matériels.

Ingénieur généraliste (INSA, ENSHMG, ENSMA, etc.), vous justifiez d'au moins une expérience acquise à un poste similaire. La connaissance de la thermique et/ou du génie climatique est un plus. Vous êtes habitué(e) à intervenir sur plusieurs projets en parallèle. Compétences techniques et qualités relationnelles seront vos atouts. Anglais opérationnel.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : ingetech@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 588720 à Amandine Landra (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
INGÉNIEURS &
TECHNICIENS

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Technicien(ne) Essais

Proche Lyon (69) • Mission de 12 mois • H/F

Société industrielle de 700 personnes recherche son/sa Technicien(ne) Essais / Laboratoire produits.

Au sein du laboratoire produits, vous vous assurez de la satisfaction des besoins du client par des essais fonctionnels. En phase de pré-étude, vous évaluez la faisabilité technique du projet en s'appuyant sur des essais ou calculs, vous informez de toute défaillance constatée en essai, la documentez et participez à la mise en place d'actions correctives. Vous participez à la validation des outils de production série, outillages et moyens série par les tests des prototypes et préséries.

Issu(e) de formation Bac +2/3 en mesures physiques, vous avez au moins une expérience acquise en milieu industriel dans la réalisation d'essais.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : ingetech@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 589367 à Thomas Wallays (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
INGÉNIEURS &
TECHNICIENS

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Chargé(e) d'Affaires

Hauts-de-Seine (92) • CDI • H/F

Notre client est une PME dynamique spécialisée dans l'aménagement d'espaces tertiaires.

Rattaché(e) au Directeur Commercial, vous participez activement au développement du portefeuille clients de la société. Dans ce cadre, vos missions sont les suivantes :

- Prospecter / identifier de nouveaux appels d'offres,
- Réaliser un diagnostic sur site et rédiger la proposition commerciale,
- Consulter et sélectionner les fournisseurs,
- Suivre les dossiers de la conception du projet en lien avec le bureau d'études jusqu'au suivi des chantiers et réception par le maître d'ouvrage.

De formation supérieure Bac+5 technique ou commerciale dans le secteur de l'immobilier et/ou de la construction, vous justifiez d'au moins une expérience (stage compris) dans le secteur de l'aménagement de bureaux.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : btpp@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 590253 à Anaïs Mathy (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
IMMOBILIER &
CONSTRUCTION

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Ingénieur Etudes Contrat de Maintenance

Bagnolet (93) • CDI • H/F

Filiale d'une major du BTP spécialisée dans l'exploitation et la maintenance de bâtiments publics.

Rattaché(e) au Responsable d'Exploitation, vous travaillez en étroite collaboration avec les Responsables de Département de sites. Vous vérifiez la cohérence de l'ensemble des contrats de maintenance et contrôlez leur bonne mise en œuvre. Véritable référence technique, vous chiffrez les contrats de maintenance. Vous suivez les demandes de travaux modificatifs et calculez l'impact qu'ils ont sur les loyers de maintenance. Vous assurez ce pilotage et cette conformité sur les différents sites grâce à votre présence terrain.

De formation Bac +2/5 (de type école d'Ingénieur), vous justifiez d'au moins une expérience dans le pilotage de contrats de maintenance. Vous êtes reconnu(e) pour votre sens de l'organisation et votre esprit de synthèse. Des déplacements ponctuels sont à prévoir sur les sites en Ile-de-France et en région.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : btpp@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 586461 à Alexandra Polytarides (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

Page
Personnel
IMMOBILIER &
CONSTRUCTION

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES D'EMPLOI SUR

www.pagepersonnel.fr

... général de la fondation strasbourgeoise. Ce dernier a la chance de disposer de huit salariés – des pros du métier –, dans son équipe. Une exception, puisque la plupart des fondations universitaires comptent leurs effectifs sur les doigts d'une main. La fondation alsacienne a lancé début octobre sa première campagne de levée de fonds, la plus importante du monde universitaire. Objectif : glaner 20 millions d'euros en cinq ans

Cibler les sociétés en fonction de ses projets est la méthode la plus efficace

auprès des entreprises régionales. Un terrain « chasse transitoire. « Les fonds des entreprises ne sont pas infinis et restent très liés à la conjoncture économique. A moyen terme, la majorité des dons proviendront des anciens diplômés », avance Patrick Llerena. Mais les anciens étudiants n'ont pas encore le réflexe de la philanthropie. « En France, la culture des anciens ne va pas de soi chez les étudiants. Il faut les prendre en charge dès leur inscription, et continuer à les suivre après l'obtention de leur diplôme. De ce point de vue, la quasi-totalité des universités partent de zéro », souligne la responsable mécénat d'une grande école d'ingénieurs. Voilà pourquoi les universités prospectent d'abord auprès des entreprises. Encore faut-il savoir s'y prendre. A Lyon-I, la fondation a d'abord contacté les entreprises partenaires de l'université. Sans succès. Nouvelle tentative, en ciblant les entreprises en fonction des projets. « Cela fonctionne beaucoup mieux. On atteint environ 50 % de réussite », explique Nadine Guigard, chargée de gestion à la Fondation partenariale Lyon-I, qui a réussi à obtenir sous forme de dons tout le matériel informatique destiné à une bibliothèque. « Les entreprises sont loin d'être insensibles aux universités, qui disposent malgré tout de sérieux atouts. Un volume important d'étudiants, un ancrage territorial, des filières diversifiées... », énumère Yaelle Afériat.

Julien Dupont



L'université américaine revoit son business plan

Secouées par la crise économique et financière de 2008, même les plus prestigieuses institutions d'outre-Atlantique rationalisent leurs dépenses et inventent de nouvelles recettes.

New York, correspondance

Les universités américaines ont été frappées par la tempête. C'est ainsi que Stewart Massey, du groupe Massey Quick, gestionnaire de 1,7 milliard de dollars de fonds appartenant à l'enseignement supérieur, décrit l'abîme dans lequel ont été plongées les facultés pendant la récession économique

de 2008 et bien longtemps après. Les « endowments », les trésors de guerre constitués de multiples cadeaux de généreux donateurs et astucieusement placés sur les marchés financiers, ont soudainement perdu de leur valeur. Les donations se sont faites plus rares. Et pas question de se rattraper sur les juteux frais de scolarité réclamés aux étu-

diants, car leurs parents, au chômage ou moins bien rémunérés, ne peuvent plus payer. En 2009, en pleine crise économique, les dons offerts aux universités américaines se sont réduits de 11,9 % à tout juste 27,85 milliards de dollars, selon le sondage réalisé par le Council for Aid Education auprès de 1 027 institutions.

Et si déborder d'énergie permettait d'en économiser ?



IFP School vous prépare à être des acteurs de la transition énergétique du 21^e siècle en vous offrant des formations professionnalisantes dans le domaine de l'énergie.

Et si vous construisiez le monde...

Déposez votre candidature pour la rentrée 2011 entre le 15 novembre 2010 et le 31 mars 2011 sur notre site internet.

ENERGIZE YOUR POTENTIAL
 ■ www.ifp-school.com

... Au même moment, les retours sur investissement des fonds universitaires ont chuté en moyenne de 18,7 %, si l'on en croit les statistiques de la National Association of College and University Business Officers. Harvard a vu disparaître dans l'année 11 milliards de dollars, Yale a perdu 5,6 milliards de dollars, Princeton 3,7 milliards et Stanford 3,5 milliards.

« Ironiquement, les plus riches ont été les plus touchées », constatent deux experts du secteur qui suivent depuis longtemps les finances de l'enseignement supérieur, le professeur Ronald Ehrenberg, de l'université Cornell (New York), et John Nelson, l'analyste de l'agence de notation Moody's Investors.

Le cercle des universités privées américaines les plus prestigieuses de l'Ivy League (Harvard, Yale, Columbia, etc.) a souffert, car une grosse partie de ses dépenses annuelles était financée par les

Les membres de l'Ivy League avaient pris l'habitude de piocher dans la manne des retours sur investissement

fameux retours sur investissement : 35 % à 50 % du budget total. « Pendant une vingtaine d'années dorées, juste avant 2008, ces retours sur investissement atteignaient 12 % à 15 % chaque année », explique M. Nelson. Les membres de l'Ivy League, forts du succès de leurs placements financiers, avaient donc pris l'habitude de piocher dans la manne pour boucler leur année budgétaire.

Une habitude qui trouve ses sources sur le campus de Yale en 1985, avec l'embauche d'un jeune financier, David Swensen, à qui l'on demande de placer au mieux 1 milliard de dollars appartenant à l'université. La nouvelle recrue prend des risques. Et, peu à peu, les classiques placements en actions et obligations s'élargissent aux hedge funds

(fonds spéculatifs), à l'immobilier, aux achats de titres à l'étranger, aux prises de participations dans des entreprises privées, à l'investissement dans les matières premières... Ce qui assure des retours sur placement beaucoup plus juteux. David Swensen le pionnier est imité par ses collègues d'Harvard et d'ailleurs. Et tous gagnent des fortunes jusqu'à la récession.

Depuis la brutale chute de 2009, les fonds se sont refait une petite santé. Les gestionnaires d'Harvard affichent aujourd'hui + 11 %, ceux de Yale + 8,9 %, et University of Pennsylvania, une autre Ivy League, + 13 %. Il n'empêche, on est encore loin des sommets atteints en 2008. A la belle époque, Harvard disposait d'un portefeuille de 35 milliards de dollars. Aujourd'hui, l'université doit se contenter de 27,4 milliards. Et tous les professionnels du secteur d'ajuster leur stratégie à la nouvelle réalité.

« Nous avons appris deux leçons, dit Dan Jick, de la société High Vista Strategies, qui supervise à Boston le placement de 3,5 milliards de dollars pour les universités et d'autres riches investisseurs. Il y a des risques qu'on ne veut plus prendre. Et puis nous regardons de près les liquidités. »

En pleine crise, les grandes universités ont dû trouver rapidement de l'argent frais pour assurer leur fonctionnement au quotidien. Or les exotiques produits dérivés et les engagements auprès des hedge funds ne se dénouent pas immédiatement. Il a fallu vendre à perte, ou même emprunter. « Nous fonctionnions un peu comme Dubaï, raconte Josh Lerner, professeur de finances de l'université d'Harvard. Nous pensions que cela allait toujours monter ! Nous avons beaucoup construit. »

Mais les universités privées ne sont pas les seules à avoir subi la crise. « Les grandes universités publiques ont été temporairement protégées par le plan de relance de Washington », explique M. Ehrenberg. Il y a eu des fonds pour la recherche et le fonctionnement des universités, mais cela s'arrête à la fin de l'année. » Et les Etats américains, sur

lesquels reposent la plupart des obligations, ne peuvent pas prendre la relève. « Ils doivent aussi financer Medicaid, (l'assurance santé des pauvres), l'éducation primaire et secondaire... Il n'y a pas assez d'argent ! »

Certaines universités sont en train de se réinventer en développant leurs cours sur Internet

« En 20 ans, relate M. Nelson, la prise en charge moyenne des Etats est passée de 50 % du budget de fonctionnement des universités à 30 %. Il a bien fallu trouver ailleurs de nouvelles sources de financement. »

En Californie, par exemple, l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA) a augmenté cette année ses frais de scolarité de 32 % pour atteindre 10 302 dollars, et ce sans compter les achats de livres ou les frais de logement.

La nouvelle donne financière a secoué l'univers douillet de l'enseignement supérieur. « Nous avons réalisé que l'université est un business qui doit être conduit comme un business », explique M. Massey.

« La gestion au quotidien dans les grandes universités publiques en Californie, au Texas, à New York... est devenue beaucoup plus efficace, poursuit M. Nelson. Autrefois, vous aviez des doyens de la faculté de médecine ou de l'école d'ingénierie, qui fonctionnaient comme des patrons indépendants. Maintenant la comptabilité est centralisée, l'informatique et les achats aussi. Et l'université réalise des économies d'échelle. »

Le privé s'est lui aussi mis au régime sec. A Occidental College, à Los Angeles, la petite université où Barack Obama a passé ses deux premières années, on a institué en 2009 un gel des embauches et des salaires. Et l'on a accepté plus d'étudiants en première année : 576 au lieu de 535 deux ans plus tôt. Les

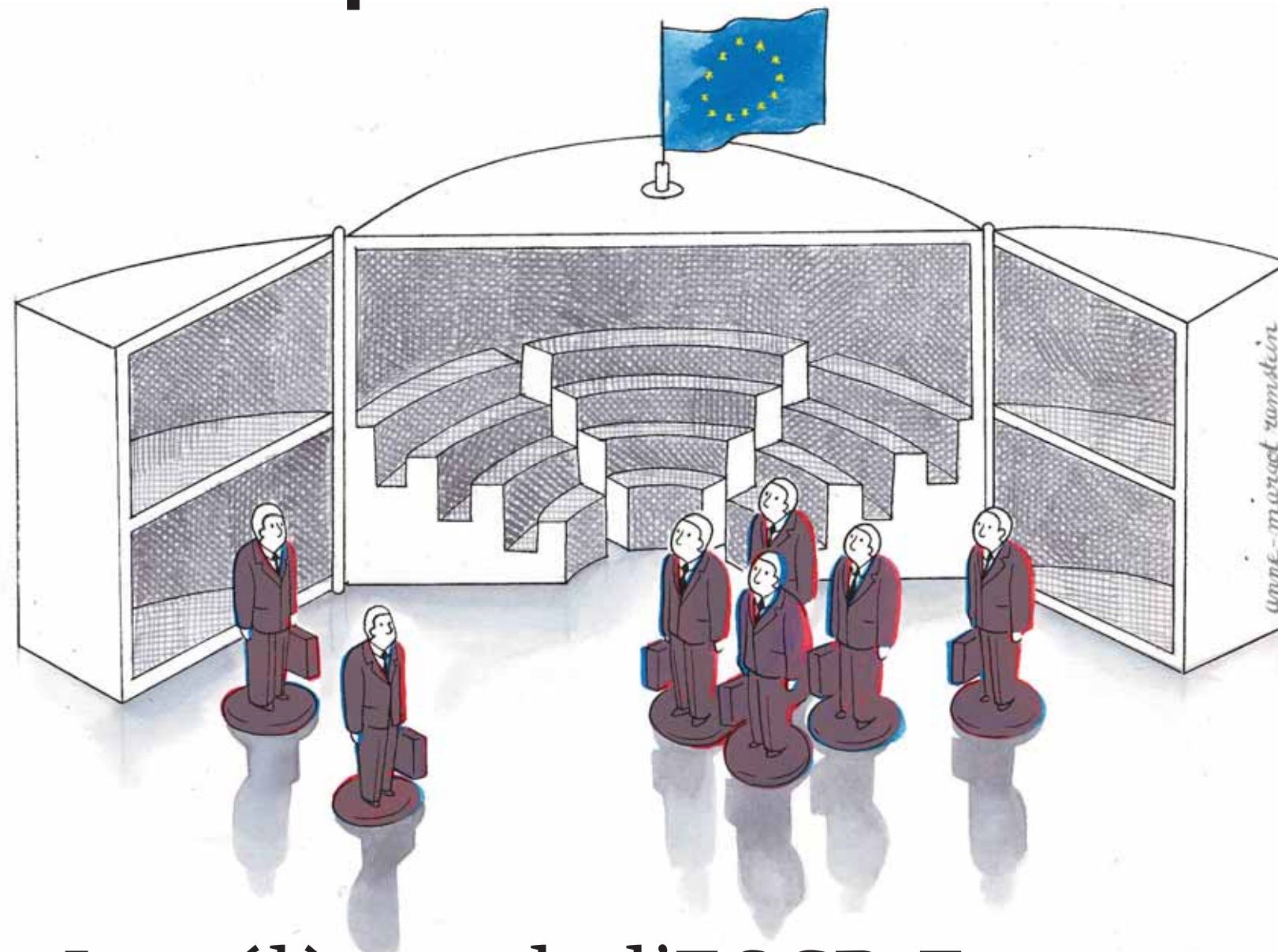
chambres à deux lits sont devenues des dortoirs pour trois. Les grandes institutions, telle Cornell dans l'Etat de New York, suivent la même tendance. Le programme « Reimagining Cornell » prévoit ainsi 75 millions d'économies par an, grâce à une moindre consommation d'énergie, à la standardisation de l'informatique et à la suppression de 700 postes pas encore attribués... Et les projets grandioses de constructions passent à la trappe. La direction d'Harvard a renoncé à son complexe scientifique qui devait être érigé de l'autre côté du fleuve Charles pour 1,2 milliard de dollars. On réduit les dépenses, on trouve de nouvelles ressources, en accueillant plus d'étudiants étrangers, ou venant d'autres Etats américains. « Dans les universités publiques, note M. Nelson, l'inscription d'élèves d'autres Etats rapporte trois fois plus. »

Certaines universités sont en train de se réinventer en développant leurs cours en ligne sur Internet, comme la modeste université Webster dans l'Etat du Missouri, ou l'université de Caroline du Nord. Et Middlebury College, dans le Vermont, ouvre une académie des langues pour les lycéens pendant les grandes vacances.

La méthode pour lever des fonds change. « Par le passé, raconte M. Ehrenberg, les patrons des universités cherchaient à intéresser quelques riches individus capables de donner 1 million de dollars, destinés au fonds d'investissement. Aujourd'hui, on demande seulement 50 000 dollars à beaucoup plus de sponsors, qui permettront d'offrir des bourses. »

L'université américaine se renouvelle, elle dépense plus sagement et découvre des alternatives pour renflouer ses coffres. Pas sûr, cependant, que toutes les institutions réussissent à surfer sur cette nouvelle vague. « Je m'inquiète pour les petites universités privées, avoue l'analyste de Moody's. Les frais d'inscriptions de 40 000-50 000 dollars sont trop importants par rapport à leur réputation. Ces universités vont avoir du mal à remplir leurs classes. » Et leurs coffres...

Caroline Talbot



Les élèves de l'ESCP-Europe font la loi au Parlement

A Strasbourg, 750 étudiants de première année de master se sont mis dans la peau des députés européens, pour préparer et voter des lois. Un apprentissage de la réalité de l'Union...

Ce jour-là, dans cette salle de commission du Parlement européen, à Strasbourg, l'agitation est intense. De petits groupes de négociateurs se forment par grappes, se dissolvent, se reforment. On va et vient, on discute

âprement et avec passion des articles – pourtant arides – d'un projet de règlement « relatif à la surveillance macroprudentielle du système financier et instituant un comité européen du risque systémique ».

Tout est vrai, et tout est faux. Ce texte est réel et a bien été soumis à l'examen des députés européens, mais les négociateurs qui s'échinent, ce mardi 14 septembre, à en améliorer la rédaction sont de faux députés. Il s'agit d'étudiants de

l'école de commerce ESCP-Europe, qui débutent leur année d'études par un jeu de rôles grandeur nature. En l'absence des parlementaires de Strasbourg, ils occupent leurs fauteuils, mais également leurs rôles. Pour la deuxième année de

suite, l'école, qui vient de décrocher la première place dans le prestigieux classement des masters en management du *Financial Times*, plonge dès la rentrée ses 750 étudiants de première année de master au cœur du processus de décision de l'Union européenne.

« C'est extrêmement intéressant pour eux », se félicite Arnaud Magnier. Lui qui fut membre des cabinets des ministres français des affaires européennes successifs depuis 2002 aide, ce jour-là, la cinquantaine de jeunes de la « délégation Winston Churchill » à mener leurs débats. « Ils sont nombreux et, donc, atteignent une masse critique de participants qui leur permet d'approcher les conditions du réel, dit-il. La simulation est très proche du contexte dans lequel la négociation s'est réellement déroulée entre les parlementaires européens. Ils perçoivent ainsi la difficulté qui peut exister à dégager un compromis sur un texte. »

Exemple : le projet en discussion entend doter l'Union européenne

« C'est intéressant de voir les enjeux que peut cacher une ligne de texte en apparence insignifiante »

d'un organisme de surveillance du système financier. L'idée est d'éviter de revivre la crise de 2008, en créant un comité qui émettra, le cas échéant, des alertes. Les étudiants de l'ESCP-Europe ont bien perçu les enjeux. Paul Freyssinges, qui joue le rôle du chef des députés centristes, ceux de l'Alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe (ALDE), souhaite que le comité reste un organe d'observation : « Il doit se borner à transmettre des informations aux autorités nationales », déclare-t-il. « Vous êtes merci que vous serez ainsi à la merci des intérêts nationaux ? », l'apostrophe Marie Lejeune, la patronne du groupe socialiste, installée à un bout de l'hémicycle de la

L'Europe en avant toute !

L'ancrage européen est devenu la marque de l'ESCP, devenue « -Europe » en 2009, 190 ans après sa création à Paris. Ces trois jours passés à Strasbourg, qui coûtent 250 000 euros à l'école, doivent illustrer de manière éclatante cet engagement. Dans un contexte d'après-crise où l'enseignement des grandes écoles de management est fortement contesté, le directeur général de l'ESCP-Europe, Pascal Morand, y voit un moyen de donner du « sens » à la formation dispensée. « Il faut accorder de l'importance à

l'histoire et à la culture, estime M. Morand, surtout dans un univers où les connaissances sont décontextualisées. L'innovation doit prendre appui sur l'histoire et la culture. »

« Nos jeunes, abonde M^{me} Koutsovoulou, s'inscrivent dans une logique de marché, mais avec une approche particulière : responsabilité, discernement, éthique. Ceux qui ont eu une responsabilité dans la survenue de la crise financière de 2008 viennent de nos écoles. Nous voulons montrer que nous sommes capables de comprendre la leçon. Ce stage à Strasbourg participe de la réponse. » Sans compter qu'évidemment jouer le député permet de mieux comprendre « ce

qu'est l'Europe et comment elle fonctionne, ajoute M^{me} Koutsovoulou. Beaucoup des managers que nous formons travailleront dans un cadre européen et seront concernés par des décisions européennes. »

« Cela m'aidera plus tard, assure Stefan Tobel, étudiant allemand de 26 ans, également sur le campus de Madrid. Plus tard, je souhaiterais créer ma propre entreprise dans le secteur des énergies renouvelables. Tout industriel doit respecter la loi européenne et peut chercher à influencer son contenu. C'est donc important de comprendre comment la règle est créée. »

B. F.

salle de commission. « L'intérêt des pouvoirs nationaux est d'empêcher les entreprises de faire des bêtises », rétorque le leader centriste.

Lorsque la négociation a battu son plein, chaque groupe a envoyé des émissaires marchander un soutien sur un amendement en échange d'un appui pour en faire passer un autre. Certes, tout cela paraissait un peu fouteraque. A un moment, le groupe socialiste s'est entendu avec les centristes pour donner davantage de poids au comité, en échange de leur accord sur le fait que le président de celui-ci soit le président de la Banque centrale européenne. Puis, après une discussion avec un représentant de la droite, qui s'opposait à cette double présidence, il a été convenu que le président de la BCE serait vice-président du comité de surveillance. Et le compromis avec les libéraux ? « On ne l'a plus... Enfin, il n'est plus nécessaire », improvise-t-on dans les rangs socialistes.

« C'est intéressant de voir les enjeux que peut cacher une ligne de texte apparemment insignifiante, commente Paul Freyssinges. Chaque mot peut compter. »

A l'issue de l'après-midi, les amendements proposés ont été soumis au

vote de la commission, et le rapport sur le texte finalement adopté. « C'est important de voter à la fin, souligne Arnaud Magnier. Car le vote est cathartique. On voit qui a gagné et qui a perdu. Certains jeunes s'apercevront combien il est jouissif d'arriver à ce pour quoi on s'est tant battu. C'est très formateur. Même si c'est ici un peu brutal, dans la mesure où on les jette dans le grand bain ! »

Comme « Winston Churchill », treize autres délégations ont planché, pendant trois jours, sur le même projet de règlement. Et le mercredi 15, c'est dans le prestigieux héli-

« Les débats qui vous animent sont très proches de ceux que nous avons eus en commission »

cycle du Parlement que tous se sont réunis pour faire un bilan des travaux. Liêm Hoang Ngoc, « vrai » député européen socialiste, préside cette séance : « les débats qui vous animent, déclare-t-il aux étudiants, sont très proches de ceux que nous

avons eus en commission. C'est rassurant, car cela montre que les députés ne sont pas en décalage avec ceux qui constituent la relève ! » Chaque délégation a rendu compte des travaux effectués en commission, non sans humour ou improvisation dans certains cas, devant les 750 étudiants de la promotion, représentant 37 nationalités. Moins de la moitié sont français, un quart sont européens, un autre quart venant d'autres nationalités. « Notre but, explique Maria Koutsovoulou, professeuse de management et de négociation, directrice académique du programme grande école à l'ESCP-Europe, est de les aider à acquérir une identité européenne en les faisant entrer dans la grande famille de l'Union, mais aussi de les accueillir dans la famille ESCP. » Après une conférence d'Yves Hersant, professeur à l'École des hautes études en sciences sociales, sur l'histoire de l'idée d'Europe, Paolo Bernetti, étudiant italien de 21 ans, élève du campus de Madrid de l'ESCP, cite Machiavel : « C'est la diversité qui fait la force, dit-il. Ce qui vaut pour l'Union vaut également pour notre école et ses cinq campus européens. »

Benoît Floch



DÉJÀ L'ÂME D'UN CHAMPION...

Si depuis tout petit, vous voyez grand, alors devenez **Consultant(e) en Recrutement** chez Page Personnel (Groupe Michael Page International Plc).

Acteur majeur de l'intérim et du recrutement spécialisés, Page Personnel vous offre un challenge professionnel stimulant, des contacts humains enrichissants, une rémunération attractive et des perspectives d'évolution rapides en France et à l'international.

Allez au bout de vos ambitions, contactez-nous sur www.pagepersonnel.fr (Référence IJOB588401).

BORDEAUX | LILLE | LYON | MARSEILLE | NANTES | ORLEANS | PARIS | RENNES | ROUEN | STRASBOURG | TOULOUSE

Page
Personnel

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Jouer sur les bancs de la fac, c'est du sérieux

Les écoles et les universités utilisent de plus en plus les « serious games », ces jeux vidéo à fins d'apprentissage. Leur pédagogie s'avère efficace, mais leur modèle économique reste à trouver.

Un patient débarque aux urgences, atteint d'un syndrome de détresse respiratoire aiguë. Julie lui pose quelques questions, puis décide des soins à lui administrer. En réalité, cette étudiante en 3^e année de médecine à l'université Lyon-1 ne se trouve pas dans une chambre d'hôpital mais derrière son ordinateur, d'où elle commande les médecins de Micro-Sim, un *serious game* (« jeu sérieux ») qui place les élèves en situation professionnelle. « *L'an dernier, on a dû traiter une trentaine de pathologies. En cas d'erreur, la réaction du patient est immédiate et on*

doit recommencer le cas jusqu'à maîtriser les premiers secours. On acquiert très vite les bons réflexes », raconte-t-elle.

Des étudiants qui jouent pour apprendre : si l'idée n'est pas nouvelle, elle a récemment connu un envol avec l'avènement des *serious games*, ces applications qui utilisent les ressorts techniques et scénaristiques des jeux vidéo à des fins utilitaires. Comme les grandes entreprises, qui se les disputent pour leur communication, leur recrutement et leur formation, les universités et écoles commencent à faire appel à ces outils ludiques d'apprentissage.

A la fac dentaire de Toulouse, les étudiants s'en servent pour apprendre à repérer les dents cariées et lire les radios. A l'Ecole nationale d'aviation civile (ENAC), ils se frottent au pilotage des avions. L'Ecole supérieure de commerce (ESC) de Chambéry, elle, expérimente quatre jeux autour des ressources, de la gestion de projets, de la vente et du savoir-vivre en entreprise. A l'Ecole supérieure d'informatique, électronique, automatique (Esiea), le vainqueur du challenge WinGineer, un concours de programmation d'un jeu vidéo de guerre, se voit payer les frais de scolarité de ses cinq années d'études. A l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Toulouse, les *serious games* permettent aussi de susciter le débat et d'étudier les comportements des étudiants, comme lorsqu'ils doivent, dans le jeu d'un goût plutôt douteux « September 12th », envoyer des missiles sur des terroristes sans provoquer la colère du reste de la population d'une ville du Moyen-Orient...

« *Aujourd'hui, les étudiants, nourris à la culture d'Internet et des jeux vidéo, sont moins réceptifs aux cours magistraux. Il faut alors les mettre en situation d'agir, de prendre des initiatives, d'expérimenter et de ressentir,* assure Julian Alvarez, chercheur et consultant en *serious games* à l'Idate, un centre européen d'étude et de conseil dans les médias et les télécommunications. *Les serious games sont l'une des solutions les*



anne-margot romstein

plus avancées de cette pédagogie active : ils permettent d'apprendre de manière ludique et selon le principe des essais-erreurs, de tester des situations à risque et d'être confrontés à des cas concrets. Au final, les étudiants mémorisent plus longtemps les connaissances acquises. » Cet apprentissage dynamique a séduit Rémi Darricau. Lors de sa quatrième année à l'INSA de Lyon, il a dû créer, avec sept autres élèves,

un *serious game* autour de la gestion de la qualité. A raison de 400 heures de conception, il a appris à mener un projet, réaliser un cahier des charges, répondre à un appel d'offres ou encore élaborer des méthodes de résolution des problèmes. Un savoir-faire qu'il utilise toujours, deux ans plus tard, pour créer son entreprise d'informatique. « *La différence par rapport à un cours magistral, ou même des tra-*

vaux pratiques, c'est qu'on a la chance de s'amuser en apprenant, raconte-t-il. *L'aspect scénarisé du jeu attise notre curiosité, nous excite et nous permet de rester dynamique pendant des heures. »* « *Les étudiants apprennent six à sept fois plus vite en jouant qu'en écoutant un cours classique »,* assure Patrick Prévot, qui dirige le master de génie industriel de l'école, pour lequel il a développé des dizaines de *serious games*.

Si la capacité des étudiants à s'immerger dans le jeu semble aller de soi, la question du retour à la réalité, elle, n'est pas sans poser problème. « *Le jeu est un exutoire. Certains testent toutes sortes de comportements, prennent des risques et voient si cela passe,* regrette Hélène Michel, directrice académique et recherche à l'ESC de Chambéry. *Il faut alors que l'intervenant les aide à prendre du recul et à décrypter leurs comportements dans le jeu. Mais le transfert des acquis du virtuel au réel ne marche pas toujours. »* Finalement, si les *serious games* ont peut-être bousculé le schéma classique de l'enseignant livrant son savoir à des étudiants

n'ont pas accès les formations de l'enseignement supérieur, en particulier les universités. Si la formation initiale présente de l'intérêt en raison de son envergure, elle reste malgré tout moins attractive que le monde de l'entreprise pour un marché du *serious game* encore balbutiant. La cinquantaine d'entreprises conceptrices françaises représenterait ainsi actuellement quelques dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires, en partie grâce à l'appel à projets de 20 millions d'euros lancé en 2009 par la secrétaire d'Etat à l'économie numérique, Nathalie Kosciusko-Morizet, qui a vu 48 candidatures retenues.

Quelques entreprises commencent malgré tout à nouer des partenariats avec des organismes de formation, comme Daesign, l'un des leaders du secteur, qui travaille avec l'ESC de Chambéry et l'Institut de management de l'université de Savoie (IMUS) pour réfléchir à des stratégies d'insertion des *serious games* dans l'enseignement supérieur. « *Nous étudions comment adapter notre modèle économique mais cela prend du temps car l'université est moins souple que l'entreprise,* expose Damian Nolan, le directeur commercial. *Il est probable que les universités profitent des investissements faits par le privé, en utilisant des variantes de serious games déjà développés pour des entreprises du même secteur, plutôt que d'en commander des sur-mesure. »* Daesign facture ainsi 1 000 euros par an à l'IMUS un jeu de techniques de vente, développé pour une banque suisse. « *Les entreprises devraient accepter de recycler leurs serious games afin de faire connaître leur activité aux universités. Reste la question de l'objectivité de leurs contenus »,* précise Etienne Armand Amato.

Pour limiter les frais, certaines écoles choisissent d'utiliser les jeux disponibles gratuitement sur Internet ou, mieux, de les faire co-réaliser par les professeurs et les étudiants, en sous-traitant éventuellement quelques étapes. Des *serious games* conçus spécifiquement par et pour les étudiants.

Audrey Garric

« Les enseignants doivent adopter une posture critique et être prêts à modifier le scénario s'il fonctionne mal »

plutôt passifs, ils n'en ont pas moins maintenu, voire renforcé, la nécessité de l'éducateur. « *Le pédagogue doit mentionner l'écart qui existe entre le virtuel et le réel pour que les joueurs saisissent l'orientation idéologique du scénario et mesurent la simplification de la réalité, mais il ne doit pas trop en dire afin de permettre l'immersion nécessaire au jeu,* analyse Etienne Armand Amato, chercheur en communication interactive à l'université Paris-VIII. *Les enseignants doivent adopter une posture critique et être prêts à modifier le scénario s'il fonctionne mal. Ce recul est d'autant plus difficile à adopter que le jeu a coûté cher et qu'il faut justifier son usage »,* ajoute le chercheur.

Car l'élaboration d'un bon *serious game* s'élève en moyenne à 200 000 euros, et peut parfois atteindre le million d'euros. Des sommes que peuvent se permettre de déboursier les multinationales, qui misent sur les économies d'échelle en formant un grand nombre de salariés, mais auxquelles

Peut-on tout apprendre en s'amusant ?

explique Julian Alvarez, chercheur et consultant à l'Institut Idate. Certains étudiants ont ainsi été choqués à l'idée d'incarner un enfant soudanais du jeu « Darfur is dying ». De la même façon, le jeu « Food force », destiné à sensibiliser les élèves aux métiers de l'humanitaire, a manqué sa visée pédagogique. « *Il s'agit d'une adaptation maladroite d'un jeu de guerre : les bombes sont remplacées par des sacs de farine, largués dans les villages, et les populations qui ont besoin d'aide sont repérées avec un viseur, comme des unités ennemies »,* précise le chercheur.

A. G.

Les managers ignorent les leçons de la recherche

Les travaux des chercheurs en gestion sont rarement pris en compte dans les méthodes des entreprises. Ils montrent pourtant que les modes managériales ont souvent des résultats inverses aux effets désirés.

Parfois les bras m'en tombent » ; « Cela fait cinquante ans qu'on leur dit de faire le contraire » ; « C'est de la psychopapouille ! » ; « A croire que certains sont aveugles » ; « C'est consternant ». Lorsqu'on évoque avec eux certaines méthodes en vogue dans les entreprises, les chercheurs en gestion ne sont pas toujours tendres. A les entendre, beaucoup de managers font exactement l'inverse de ce qu'il faudrait faire pour épanouir et mener leurs troupes au succès. « Prenez la motivation des salariés. La recherche a démontré depuis longtemps que les incitations financières détruisent la valeur du travail, puisque ce dernier n'est plus qu'un moyen d'obtenir une récompense », souligne Frédéric Fréry, chercheur à l'ESCP-Europe. Pour convaincre ses élèves, souvent rétifs à admettre cette idée, ce dernier a pris l'habitude de leur raconter l'histoire d'un vieil homme agacé de voir des enfants jouer bruyamment au ballon sous ses fenêtres. N'en pouvant plus, il va à leur rencontre et leur propose de les payer pour jouer tous les samedis en bas de chez lui. Les gamins sont ravis. Deux semaines plus tard, cet homme diminue de moitié la rétribution des enfants, qui acceptent en bougonnant. La semaine suivante, notre retraité explique qu'il ne peut plus rien payer, mais qu'il aimerait toujours les regarder jouer. Furieuses, les têtes blondes jurent alors de ne

plus jamais jouer sous ses fenêtres. La morale de l'histoire ? « Payer pour quelque chose qui est fait spontanément, c'est détruire la motivation. Travailler plus pour gagner plus est donc la négation même de ce que nous montre la recherche », ironise Frédéric Fréry.

En vrac, on pourrait également citer les indicateurs de performance, l'individualisation des tâches, la mobilité permanente... Les exemples de pratiques managériales contraires aux enseignements de la recherche sont légion. « Des divergences existent car parfois le bon sens des managers n'est pas validé par des études plus approfondies. Les cadres veulent des réponses, les scientifiques

posent des questions », souligne Rodolphe Durand, chercheur à HEC. Plusieurs phénomènes expliquent le décalage entre la recherche et la pratique. A commencer par la faible influence de la formation continue :

Tout pousse les individus à adopter des recettes rapides

« Les managers n'arrivent pas à interroger leurs pratiques une fois leurs carrières entamées. Dans les grandes entreprises, les sessions de formation ne durent que quelques

jours. Le plus souvent, il s'agit même de développement personnel, des enseignements qui ne critiquent pas les méthodes », note Rachel Beaujolin-Bellet, chercheuse à la Reims Management School. C'est également une question de temporalité. Les entreprises raisonnent en trimestres fiscaux. Les chercheurs, eux, tentent d'évaluer les effets au long cours. « Tout pousse les individus à adopter des recettes efficaces immédiatement, sans prendre en compte leurs éventuels effets indésirables à long terme », remarque Rachel Beaujolin-Bellet. Cette dernière étudie notamment les conséquences des restructurations des entreprises. Externalisation des

Une jeunesse insouciante

Le stress au travail ? Même pas peur ! « Au contraire, c'est stimulant », explique Camille Biraben, une vingtaine d'années. Comme Julie Abalain et Morgane Thouvenel, la jeune femme est étudiante à l'Edhec, une grande école de commerce lilloise. Les trois camarades reviennent à peine de Perpignan, où elles ont passé leur week-end d'intégration. Sans vraiment connaître la vie au bureau, elles ont déjà

quelques idées bien arrêtées sur le sujet – elles seront des managers à la fois autoritaires et compréhensives –, et savent peu ou prou quelles seront leurs réactions en cas de problème de management. Ainsi, Camille n'hésitera pas à démissionner si son supérieur se montre trop dirigiste, trop démagogue ou trop mou. Morgane est sur la même ligne, même si, plus prudente, elle entend « trouver un autre emploi avant de quitter son poste ». Julie, au contraire, n'envisage pas la fuite. « Face à de mauvaises méthodes d'enca-

drement, le plus grand challenge est de rester dans la société pour améliorer les choses et contribuer au mieux-être général », juge-t-elle. Contrairement à ses deux camarades, Julie se sent à même de donner des conseils à ses aînés. Elle estime que sa formation lui donne tous les outils pour cela. De son côté, Camille est plus nuancée : « Les cours nous permettent de comprendre quelles sont les meilleures méthodes de management mais ils ne s'étendent pas trop sur les mauvaises et leurs dangers », note-t-elle.

Julien Dupont

activités non stratégiques, réorganisation interne permanente... Les entreprises cotées en Bourse passent leur temps à diminuer leurs coûts. Une manière, selon elles, d'améliorer leurs performances économiques et de maintenir leurs équipes sous pression. Sauf que les travaux de recherche montrent qu'aucune corrélation ne peut être établie entre un « dégraissage » et l'augmentation de la performance économique. « Quand les salariés se rendent compte qu'ils peuvent se faire licencier à tout moment, ils développent ce qu'on appelle "le syndrome du survivant". Ils se désinvestissent, sont négligents et se mettent à distance de l'entreprise », estime Rachel Beaujolin. Soit exactement l'inverse de l'effet recherché par les managers.

Autre exemple, la gestion du changement. Il y a quelques années, EDF a souhaité mettre en place un projet de mutualisation des savoirs de ses ingénieurs non nucléaires, pour faire la somme de ses compétences en matière d'énergies durables. Jusque-là, le groupe énergétique avait plutôt négligé de

communiquer avec ces spécialistes... Agacés par le revirement soudain de la direction, ceux-ci ont refusé catégoriquement de participer au projet. « On introduit des innovations dans les entreprises en suivant les préceptes utilisés par l'armée américaine dans les années 1950. On refait donc les mêmes erreurs de génération en génération, en ne prenant pas en compte le contexte et les points de vue des différents acteurs. C'est un éternel recommencement », peste François Pichault, chercheur à l'ESCP-Europe et à l'université de Liège.

Comment alors expliquer le maintien de techniques aussi désuètes ? Les entreprises ont certes leur part de responsabilité. Mais elle ne sont pas les seules. « Les écoles de gestion vivent de l'employabilité de leurs diplômés. Elles s'alignent d'elles-mêmes sur le contenu du travail dans les entreprises », affirme Jean-Claude Thoenig,

chercheur à Dauphine. Selon lui, les étudiants partageraient également les torts. « En classe, les élèves anticipent sur les thèmes qu'ils pensent être à la mode dans les entreprises. Autrefois, les cours en dynamique de pouvoir dans les entreprises s'appuyaient sur la sociologie des organisations. Aujourd'hui, le contenu de

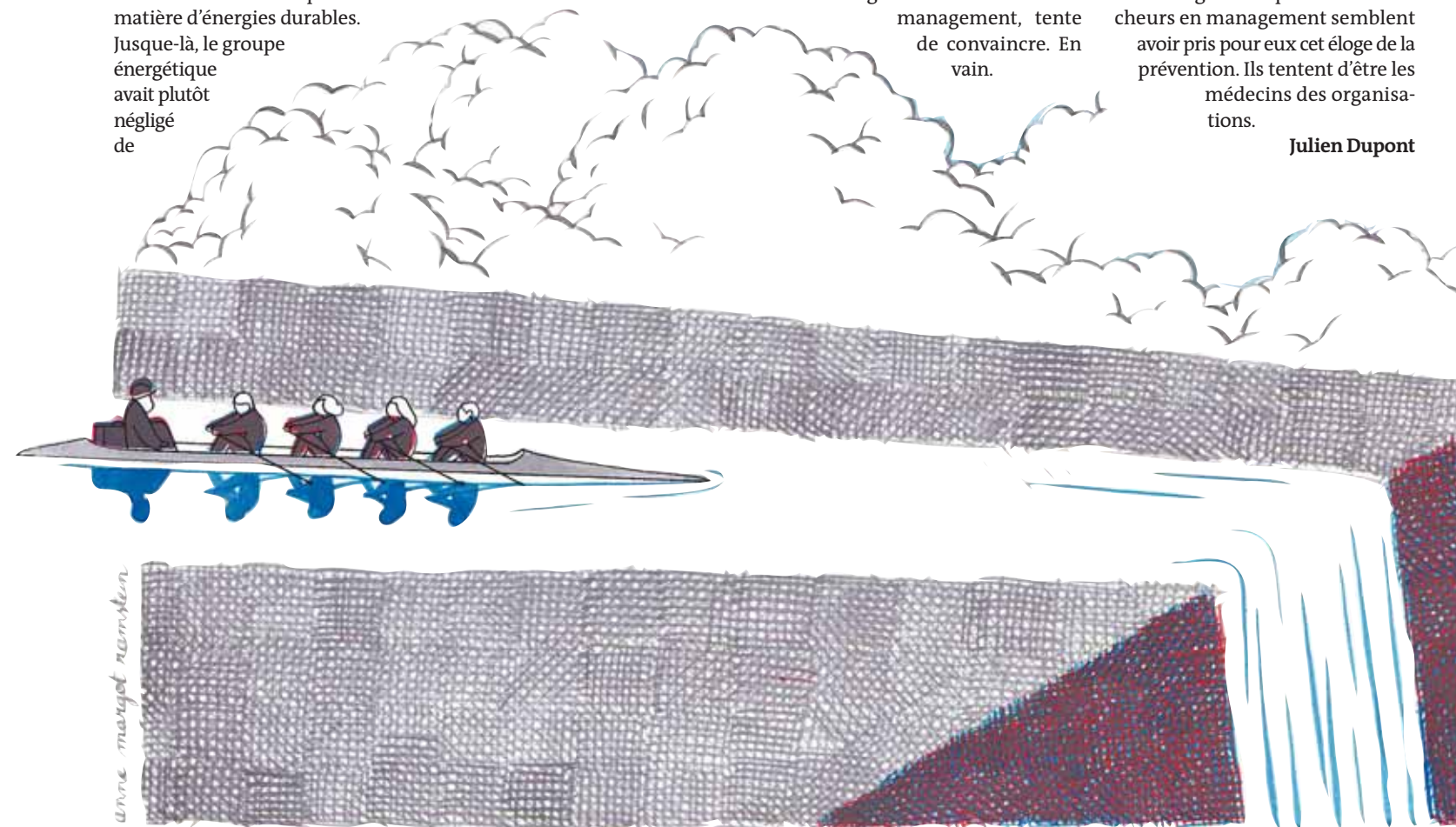
Les enseignants estampillés « critiques » sont minoritaires

ces cours consiste à quelques recettes psychologiques, sur les personnalités et l'influence. Les participants demandent eux-mêmes : parlez-nous de leadership ! », atteste Jean-Claude Thoenig.

A l'école de gestion de l'université de Montpellier, Florence Palpacuer, enseignante-chercheuse en management, tente de convaincre. En vain.

« Dans mes cours, j'essaie de renouveler les contenus et les outils d'analyse, de dénoncer certains poncifs. Les étudiants peinent à admettre ce discours... C'est délicat. J'essaie de ne pas briser leurs espoirs avant même qu'ils n'arrivent sur le marché du travail. » Le hic, c'est que les professeurs sont évalués par leurs élèves. Dans les établissements, les enseignants estampillés « critiques » sont certes de plus en plus nombreux, mais ils restent largement minoritaires. Entreprise, école, élève. Certains chercheurs tentent de briser ce cercle vicieux, notamment en s'adressant au grand public par le biais de livres. A croire qu'ils ont tous en tête les leçons de Platon. Dans une lettre à Denis le Tyran, le philosophe explique la différence entre un médecin et un très bon médecin : le premier soigne les maladies, tandis que le second intervient en plus sur les causes des maladies grâce à la parole. Nos chercheurs en management semblent avoir pris pour eux cet éloge de la prévention. Ils tentent d'être les médecins des organisations.

Julien Dupont



Entretien avec Anne Pezet, cofondatrice du CriM

« Les entreprises ne se posent pas assez de questions »



Comment expliquer le développement d'un courant critique envers les entreprises au sein des sciences du management ?

Historiquement, la discipline a toujours été proche du monde économique. Sous l'influence des Etats-Unis, les chercheurs ont créé des formations professionnalisantes dès les années 1950. Les étudiants ont vite afflué. Ce succès explique l'absence relative de pensée critique. Mais ces dernières années, la recherche en management a donné lieu à des démarches parfois très virulentes.

Plusieurs explications à cela : d'abord, le contexte actuel dans les entreprises amène à aborder le sujet. Ensuite, les chercheurs en management empruntent désormais à l'histoire, à l'anthropologie, à la sociologie ou à la philosophie. Ce développement d'une recherche pluridisciplinaire ouvre de nouveaux champs d'études.

Enfin, beaucoup de chercheurs dits « critiques » ont un point commun, celui d'être passé par le monde de l'entreprise. S'ils n'y sont plus, c'est bien que quelque chose ne leur plaisait pas là-bas !

En quoi certaines pratiques du secteur privé vous interpellent ?

Les entreprises utilisent des méthodes sans jamais les discuter. Elles ne se posent pas assez de questions sur leurs outils, notamment sur leurs effets parfois catastrophiques ou sur leurs sous-jacents idéologiques. Le problème, c'est que ces techniques de management sont désormais présentes dans toutes les sphères de la société. Dans les entreprises, dans l'administration et même dans les associations. Prenez le système du reporting. Ces indicateurs de résultats sont conçus dans les hautes sphères hiérarchiques avec l'aide de consultants. Ils ont souvent peu de rapport avec l'activité des salariés. Surtout, ils soumettent ces derniers à une pression énorme. Certaines personnes passent plus de temps à remplir leurs grilles de performance qu'à travailler ! Un système de pilotage n'est pas mauvais en soi. Mais par exemple, lorsque l'Etat calcule le pourcentage d'élèves optant pour l'allemand en sixième pour évaluer la performance d'un collège, on frise le ridicule...

Alors pourquoi ces méthodes sont-elles autant utilisées ?

Les cadres n'ont plus le temps de la réflexion. C'est l'un des grands changements depuis les années 1990 : les salariés travaillent désormais dans l'urgence permanente, sans possibilité de prendre du recul sur leur activité. Certains n'ont même plus le temps de faire leur travail ! Les cadres n'ont donc d'autre choix que de recourir à ces méthodes qui leur font gagner du temps. Celles-ci rassurent également les managers. Dans les



Professeure et chercheuse en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine, Anne Pezet est par ailleurs cofondatrice du CriM (Critique et management), collectif de chercheurs en management.
2008 Parution de l'ouvrage collectif *Petit bréviaire des idées reçues en management (La Découverte)*.
2004 Naissance du CriM (Critique et management).
1998 Doctorat en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine.
1988 Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, elle est embauchée chez Saint-Gobain en tant que contrôleur de gestion.

couloirs des grands groupes, on entend beaucoup de diplômés de grandes écoles expliquer comment leurs techniques permettront de résoudre tous les problèmes. Mais cela ne fonctionne pas comme ça : l'entreprise est une somme d'individus... C'est de l'humain. On peut donc être à la fois un très bon technicien et un piètre manager.

Comment ce discours est-il perçu par les étudiants ?

Le message ne passe pas très bien auprès des jeunes de 20 ans. Dans l'un de mes cours de gestion, je leur

explique les différentes méthodes de calculs des coûts. En insistant sur le fait qu'aucune d'entre elles ne doit systématiquement être appliquée, puisque leur pertinence dépend de nombreux facteurs. Mais les élèves viennent pourtant me voir pour me demander quelle est la meilleure méthode ! Je les comprends : ils veulent des recettes. Ils savent qu'ils doivent être opérationnels dès leur sortie d'école. Ils ne craignent qu'une chose : ne pas être assez performants.

Comment alors réduire le décalage entre ce que les entreprises font et ce qu'elles devraient faire ?

Il faudrait réinstaller une dose de liberté, favoriser la décentralisation dans les entreprises. Ce n'est vraiment pas évident de faire passer ces idées. Au sein du collectif CriM (Critique et Management), nous essayons d'écrire des ouvrages grand public, de donner un peu de recul aux managers. Mais on ne fera pas la révolution. C'est une idéologie très forte, appuyée par les théories économiques dominantes. De ce point de vue, la crise n'a rien changé. Un grand économiste comme Amartya Sen n'a toujours pas voix au chapitre, malgré son prix Nobel. Certains syndicats de cadres élaborent une réponse syndicale à ces problèmes. Pas simple. Enfin, en tant que professeurs, il reste l'enseignement. Même si notre message ne porte pas immédiatement, nous espérons que nos élèves s'en rappelleront plus tard. D'ailleurs, les cadres en formation le reçoivent très bien. Ils sont même souvent plus virulents que nous !

Propos recueillis par Julien Dupont

possible as assystem*

* Nous vibrons, depuis plus de 40 ans, pour les grands projets industriels mondiaux. Nous relevons des défis techniques toujours plus complexes. Nous aimons ceux qui ont des idées, ceux qui veulent les réaliser. Ceux qui affirment leurs envies, grâce à leur talent et leur caractère. Aucune voie n'est tracée ou figée. Suivez la vôtre. **possible. as assystem.**

1 200 possibilités de carrière
 Ingénieurs. Techniciens.
 Chefs de projet. Commerciaux. Managers.

- Aéronautique & Spatial
- Automobile
- Energie & Nucléaire
- Exploitation & Maintenance
- Industries & Naval
- Sciences de la Vie
- Technologies

ASSYSTEM
 AU CŒUR DE L'INDUSTRIE

www.assystemrecrute.com

* possible. comme assystem. / L'été en hiver production(s)



UNE CARRIÈRE DEVRAIT TOUJOURS ÊTRE UN BEAU VOYAGE.

Ahmed. MBA Gestion (ISG, France), Master en Langues Etrangères (Université de la Sorbonne, France)

2004 : Trésorier Junior, Siège, Paris, France

2005 : Trésorier International, Siège, Paris, France

2007 : Responsable Financier International, Siège, Paris, France

2009 : Directeur Financier, Dubaï, Emirats Arabes Unis

Retrouvez nos opportunités de carrière sur notre site louisvuitton.com

■ Retail ■ Marketing & Merchandising | Communication ■ Manufacturing | Logistics & Supply Chain
■ Finance & Administration | HR | Information System & Information Technology ■ Creation

LOUIS VUITTON