

Le Monde

campus

formation - recrutement - carrière



Le marché mondial du travail en 2030

SÉCURITÉ

Les bonnes affaires
des « cybersquatteurs »

La génération « printemps arabe »

MANAGEMENT

A quoi ressemblera
le bureau du futur ?

ALTEN, au cœur des projets technologiques.

ALTEN c'est...

- Plus de 14000 collaborateurs composés à 88% d'ingénieurs
- Les premiers pas dans la vie professionnelle pour plus de 1000 ingénieurs jeunes diplômés chaque année
- Un des premiers recruteurs de cadres en France et régulièrement cité par les écoles d'ingénieurs parmi les 100 Top Employeurs.

Ingénieur expérimenté ou jeune diplômé,

Découvrez nos opportunités
sur www.alten.fr/recrute



Photo : gettyimages©

Allemagne - Belgique - Espagne - Etats-Unis - France - Inde - Italie - Pays-Bas - Pologne - Roumanie - Royaume-Uni - Russie - Suède - Vietnam

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.



Découvrez ALTEN autrement
à travers notre blog www.alten-touch.fr

■ alten.fr

Ingénierie et Conseil en Technologies



ALTEN

Jeunesse émergente

Le 14 janvier 2011, la fuite du dictateur tunisien Ben Ali donnait le coup d'envoi du « printemps arabe ». Cette révolution a fait chuter deux autres régimes autoritaires, ceux du président Hosni Moubarak en Egypte et du colonel Mouammar Kadhafi en Libye, menaçant ceux des présidents Assad en Syrie et Saleh au Yémen, et secoue bien d'autres nations : Algérie, Bahrein, Oman, Jordanie, Arabie saoudite... Partout, la jeunesse, et en particulier les diplômés des lycées et des universités, bien souvent au chômage, a été à la pointe du mouvement. D'abord parce qu'elle maîtrise Internet et les réseaux sociaux, qui lui ont permis de s'organiser, de faire connaître ses revendications, d'attirer l'attention et parfois le soutien de pays étrangers ; ensuite parce qu'elle a été la première victime de la corruption des régimes en place, qui ont préféré confisquer au profit de clans familiaux et politiques

les bénéfices de la formidable croissance économique des années 1970 ou 1990 dus, selon les cas, au pétrole ou au boom démographique qui amenait sur le marché du travail une main-d'œuvre abondante et de plus en plus qualifiée.

Car il ne faut pas s'y tromper, les révolutions arabes ne sont pas des révoltes de la misère, mais bien les premières révolutions des pays émergents : des révolutions pour la démocratie, parce que c'est la démocratie qui peut le mieux organiser la croissance économique, et surtout en partager les fruits. Des révolutions qui sont, d'ores et déjà, des modèles que la jeunesse chinoise regarde avec intérêt et envie, et que le régime de Pékin considère avec inquiétude.

L'équation, pour les trente années à venir, est en effet connue : d'un côté des pays vieillissants et en voie de désindustrialisation, qui ne pourront affronter la concurrence des nations émergentes qu'en protégeant et en développant leurs capacités, humaines, scientifiques, technologiques, pour innover et créer un nouveau type de mondialisation, moins gourmande en

énergie, en ressources naturelles et moins inégalitaires ; de l'autre des pays émergents, forts d'une jeunesse nombreuse et de plus en plus qualifiée, capable de produire, à bas coût, tout ce qui se consomme sur la planète.

De ce nouvel équilibre mondial va naître, comme le montrent les exercices prospectifs que *Campus* présente dans ce numéro, des opportunités fécondes pour ceux, hélas de moins en moins nombreux, à qui ni l'immigration ni l'émigration ne font peur.

Mais le pouvoir politique et social est trop longtemps resté entre les mains d'élites technocratiques et financières au Nord, de dictatures corrompues au Sud, les unes comme les autres de moins en moins compatibles avec le rééquilibrage planétaire en cours. Des révoltés de la place Tahrir, au Caire, aux indignés de Wall Street, le combat et les enjeux ne sont certes pas les mêmes, mais ils signent dans les deux cas le retour de la jeunesse dans une arène qu'elle avait un moment abandonnée : celle de la politique.

Antoine Reverchon



KPMG, une grande vague d'adrénaline au cœur du business

■■■ Avec KPMG, vivez des carrières à sensations fortes !

Vibrez, vous êtes chez KPMG, premier cabinet d'audit, d'expertise comptable et de conseil en France! De vraies **responsabilités** au contact de nos clients, une **énergie** communicative qui favorise l'**épanouissement** et une ambiance de travail qui soude des équipes. C'est le moment de surfer sur la vague d'une entreprise qui donne du souffle à vos **projets** en s'engageant à vos côtés. Pour vous **réaliser**, rejoignez KPMG !

www.kpmgreclute.fr



*Des hommes et
des femmes à suivre...*

08 **emploi**

dossier

Le marché mondial du travail en 2030

10 Un basculement démographique **12** L'Inde confrontée à la vague jeune

14 Le casse-tête du vieillissement de l'Allemagne **16** En France, les prévisions

donnent les emplois de service gagnants **18** Les MBA asiatiques prennent du galon



20 Carrières : la professionnalisation du secteur associatif attire les apprentis managers. Témoignages : « Des valeurs autres que le profit »

26 Sécurité : les bonnes affaires des cybersquatteurs

30 Métier : la solitude du collecteur de fonds

32 Management : à quoi ressemblera le bureau du futur
Reportage à Murat (Cantal) : le télétravail au service de la reconquête démographique

36 Ressources humaines : malaise dans l'évaluation

40 Recrutement : les QCM, ces petites cases qui vous enferment

formation

42 dossier Génération « printemps arabe »

44 Syrie : une bataille en ligne **46** Tunisie : le risque de la désillusion

50 Jordanie : la rue et le roi **50** Liban : une jeunesse morcelée **52** Entretien avec Elyès Jouini, économiste



54 Sport-études : à l'école des futurs champions
Reportage : métro, boulot, JO. Catherine Destivelle : l'esprit sportif pour booster les salariés

60 Pédagogie : la BU fait sa mue

64 Discriminations : le Black Caucus, stratège de la diversité

Président du directoire, directeur de la publication : Louis Dreyfus. Directeur du « Monde », membre du directoire, directeur des rédactions : Erik Izraelewicz.

Coordination rédactionnelle : Antoine Reverchon, Pierre Jullien. Direction artistique : Rodolph Boutanquoi.

Rédacteurs en chef techniques : Christine Laget, Alex Monnet (adjoint). Edition : Amélie Duhamel. Illustrateurs : Stéphane Kiehl, Christophe Merlin, Gianpaolo Pagni, Tino.

Publicité : Brigitte Antoine. Fabrication : Alex Monnet, Jean-Marc Moreau. Imprimeur : Sego, Taverny.

LE NUCLÉAIRE BOUGE ENCORE

L'Institut franco-chinois de l'énergie nucléaire de Zhuhai (Chine du Sud) devrait former « à la française » plus de cent ingénieurs chinois par an en génie atomique. Inauguré le 14 septembre par le ministre des affaires étrangères, Alain Juppé, il propose un cursus de six ans. Il est le fruit d'un accord passé en 2009 entre l'université Sun-Yat-Sen de Canton et un consortium d'écoles d'ingénieurs mené par l'Institut polytechnique de Grenoble, qui comprend l'École des mines de Nantes et les écoles de chimie de Paris et de Montpellier.

PAUVRES UNIVERSITÉS...

« **Le manque de moyens pour financer la recherche, les enseignements et les infrastructures** » est montré du doigt par 58 % des Français, selon le sondage Occurrence/L'Institut des entreprises sur les « problèmes auxquels les universités françaises sont confrontées », réalisé par téléphone du 29 septembre au 1^{er} octobre auprès de 1 007 personnes. Second travers dénoncé : « **des enseignements insuffisamment adaptés au marché du travail** » (46 %).

... PAUVRES ÉTUDIANTS

La première épicerie solidaire étudiante de France, avec des prix plus bas de « 20 % que ceux des supermarchés », a ouvert le 20 octobre sur le campus principal de l'université Lyon-I, pour répondre à la précarité croissante des étudiants. Les bénéficiaires sont adressés par les assistantes sociales de l'université, ou admis sur déclaration de revenus. L'épicerie lyonnaise, qui devrait être bientôt suivie de projets similaires à Nice, Brest, Lille et Strasbourg, sera tenue par des bénévoles étudiants et par deux jeunes en service civique (AFP).

FIN DU CLASSEMENT À L'ENA

Le ministre de la fonction publique, François Sauvadet, a annoncé le 6 octobre que le gouvernement avait décidé de supprimer le classement de sortie de l'École nationale d'administration (ENA). Une mesure requise par Nicolas Sarkozy dès 2008.

2 000

enseignants ont défilé le 14 septembre à Acapulco (Mexique) pour exiger des mesures de sécurité, après avoir reçu plusieurs centaines de lettres attribuées à des groupes liés au trafic de drogue exigeant le versement de la moitié de leur salaire.

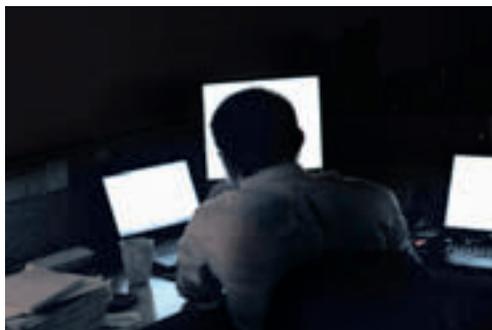
Erasmus de plus en plus populaire dans les facs françaises

Le cap des 30 000 étudiants français ayant bénéficié d'une bourse d'échange Erasmus en Europe a été franchi au cours de l'année universitaire 2009-2010, soit une hausse de 6,9 % par rapport à l'année antérieure. Depuis l'origine, le seuil des deux millions d'Erasmus a été franchi en Europe en 2010, les 3 millions étant visé à l'horizon 2013-2014. La mobilité des étudiants peut s'effectuer sous la forme d'études dans une université (durée moyenne de sept mois) mais également de stage en entreprise (durée moyenne de trois mois), les deux pouvant être combinés. Sur les 30 221 étudiants français de 2009-2010,

24 426 ont privilégié les études (+ 3,7 % par rapport à 2008-2009) et 5 795 ont opté pour le stage (+ 22,7 %), selon l'agence Europe-Education-Formation France. Lorsqu'ils ont choisi d'étudier, les jeunes ont préféré l'Espagne, devant le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suède et l'Italie. Les disciplines les plus demandées ont été les sciences sociales, le commerce et le droit (41 %), puis les sciences humaines et les arts (20,4 %). Lorsqu'ils ont choisi un stage, les destinations les plus populaires auprès des étudiants ont été le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne. La discipline plébiscitée a été sciences humaines et arts (93 %).

Du bon usage des réseaux sociaux

Connaître les différents réseaux, gagner en visibilité, exploiter votre potentiel, développer votre carrière ou votre entreprise tout en évitant certains pièges : Jean-François Ruiz, ingénieur en système et réseaux, qui dirige une agence de webmarketing, a rédigé un guide pratique à l'usage de ceux qui souhaitent « réussir avec les réseaux sociaux ». Il rappelle que « le réseau a toujours été fondamental pour qui veut recruter ou faire du business "simplement". Internet et les réseaux sociaux professionnels en ligne ont mis à disposition des instruments d'une puissance inégalée » dont il faut maîtriser les



par exemple en se faisant reconnaître comme expert sur une thématique » et de participer « à des événements relevant de votre sphère d'intérêt pour votre stratégie de réseautage global ». Et si les réseaux existant ne suffisent pas, pourquoi ne pas monter votre « propre plate-forme de réseau social » ?

techniques. Après un panorama de ces réseaux, l'auteur dresse une liste d'astuces pour les utiliser au mieux – avec des exemples de « profils actifs » – et éviter les pièges, dont l'atteinte à la vie privée n'est pas le moindre. Il faut faire vivre son réseau : « Il est important de devenir une ressource pour son réseau,

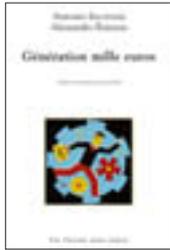
Le sujet est dans l'air du temps, Valérie March signant pour sa part un très pratique *Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux* (Dunod, coll. « J'ouvre ma boîte », 160 pages, 15 euros). P. J. Réussir avec les réseaux sociaux, dirigé par Jean-François Ruiz. L'Entreprise, coll. « Les Guides Réussite », 224 pages, 14 euros.



+ 36 %

La Fondation HEC a collecté 14,1 millions d'euros en 2010 pour le développement de sa stratégie. Un chiffre en hausse de 36 % par rapport à 2009, qui

a permis d'allouer 7,9 millions (+ 25 %) aux projets de l'école. Pour 2011, la fondation table sur 19 millions d'euros (+ 35 %). Les promesses de dons ont atteint 80 millions d'euros depuis le début de la campagne 2008-2013.



LES ILLUSIONS PERDUES

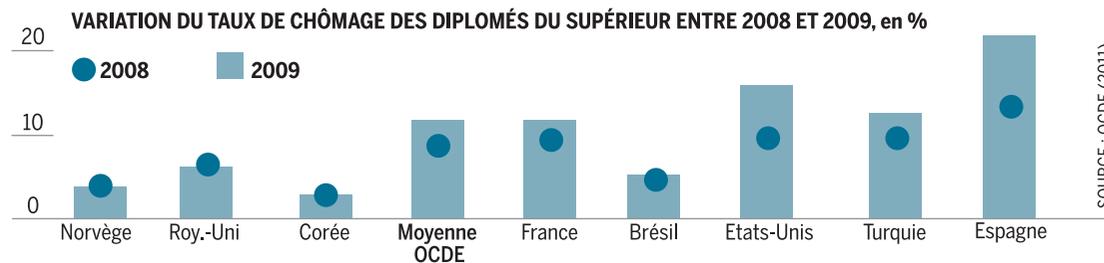
« 1 028 euros mensuels net, sans 13^e mois, t'éloignent de toute distraction plus vite que le vol d'un Concorde », explique Claudio, 27 ans, diplômé, en contrat précaire à Milan (Italie), qui tire le diable par la queue. Avec humour, ce roman raconte le quotidien de cette jeunesse désargentée, à laquelle eBay sert de banquier et qui aspire pourtant à « vivre une vie sereine ».

Génération 1 000 euros, d'Antonio Incorvaia et Alessandro Rimassa. La Fosse aux ours, 184 pages, 17 euros.

L'éducation, un investissement qui rapporte

L'éducation « améliore la probabilité de garder son emploi en temps de crise économique », selon le rapport 2011 « Regards sur l'éducation » de l'OCDE. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont « beaucoup moins nombreux à avoir perdu leur emploi pendant la crise économique mondiale que ceux qui ont quitté l'école sans diplôme », selon le rapport. En 2009, « le taux de chômage des diplômés du supérieur est resté constant, à 4,4 % en moyenne dans l'ensemble des pays de l'OCDE, alors que chez les personnes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires, le taux de chômage a atteint 11,5 %, contre 8,7 % en 2008 ». Côté rémunérations, les diplômés de l'enseignement

tertiaire peuvent espérer gagner plus de 50 % de plus que les diplômés du deuxième cycle de l'enseignement secondaire ou de l'enseignement postsecondaire non tertiaire. En moyenne, dans l'OCDE, les individus qui n'ont pas décroché leur diplôme de fin d'études secondaires peuvent gagner jusqu'à 23 % de moins que ceux qui en sont titulaires. Enfin, un homme diplômé du supérieur versera « en moyenne 91 000 dollars d'impôts sur le revenu et de contributions sociales au cours de sa vie active, soit bien plus que ce que l'Etat a payé pour sa formation ».



11,8

Les utilisateurs qui passent le plus de temps sur Facebook sont les Israéliens, avec 11,8 heures en moyenne par mois et par utilisateur, selon une étude de la société ComScore. En Argentine, sur 40 millions d'habitants, 11,8 millions disposent d'un compte Facebook. Pourquoi un tel intérêt ? « Le côté affectif et le besoin de partager sont très importants dans la culture des Argentins », souligne la sociologue Silvia Lago Martinez.



84 %

« Le taux de scolarisation des 15-19 ans est passé de 89 % à 84 % entre 1995 et 2009 » en France, alors qu'il a progressé dans la quasi-totalité des pays de

l'OCDE (de 74 % à 83 %), relève l'OCDE dans son rapport 2011 *Regards sur l'éducation*. Et entre 2000 et 2008, la dépense par élève a augmenté en moyenne de 34 % dans ces pays, mais seulement de 5 % en France.

SATISFAITS MAIS PAS BÉATS

Neuf étudiants étrangers sur dix affirment qu'ils recommanderaient comme destination d'études la France, selon une étude TNS-Sofres, réalisée du 16 mars au 15 mai pour CampusFrance, auprès de 21 000 étudiants en France, s'apprentant à venir ou déjà diplômés. Satisfaction ne signifie pas béatitude ! Une majorité de sondés déplorent « le coût élevé de la vie » (53 %), « les formalités administratives » (53 %), le coût du logement (45 %) et les difficultés d'« intégration ».

L'ÉCOLE FONCTIONNE MAL

64%

Près de deux Français sur trois (64 %) estiment que l'école « fonctionne mal » en France, soit 24 points de

plus qu'en 2007, et 60 % que l'école ne garantit pas l'égalité des chances, selon un sondage Ipsos pour le magazine *L'Histoire* rendu public le 15 septembre (enquête réalisée du 21 au 27 juillet auprès de 1 000 personnes constituant un échantillon représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas).

UN PRIX CONTRE L'EURO

Un riche Britannique, Lord Wolfson, DG de la chaîne de vêtements Next, nommé à la Chambre des lords en juin 2010, a lancé le 19 octobre un prix doté de 250 000 livres sterling (286 500 euros) pour récompenser l'économiste qui trouverait un scénario de sortie en douceur de l'euro. Le prix Wolfson de l'économie, le plus richement doté dans son domaine après le Nobel, ne sera attribué qu'une fois. Les candidats ont jusqu'au 31 janvier 2012 pour répondre à la question suivante : « Comment gérer une sortie ordonnée d'un ou de plusieurs Etats membres de l'union monétaire européenne ? » Le groupe de réflexion Policy Exchange, qui joue le rôle de secrétaire du prix, compte s'adresser aux principaux économistes du milieu universitaire du monde entier.

Le marché mondial du travail en 2030

Dans les vingt ans à venir, la mondialisation va produire une redistribution des cartes de l'emploi qui elle-même générera d'importants flux migratoires. Y compris dans le sens pays industrialisés vers pays émergents.

A quoi pourrait ressembler le marché du travail des jeunes diplômés dans les trente ans à venir ? Quels secteurs seront encore porteurs ? Dans l'économie mondialisée, les emplois qualifiés seront-ils toujours

localisés dans les pays développés ? La crise de 2008 a accru l'intérêt porté à ce thème.

En France, le secrétariat d'Etat chargé de l'emploi a ainsi demandé fin 2010 au Centre d'analyse stratégique, le successeur du Commissariat général du Plan, d'« élaborer des scénarios prospectifs » et de « formuler des préconisations de politique publique » qui tireraient les leçons de la crise (*Le Travail et l'emploi dans vingt ans*, juillet 2011).

Six mois plus tard, à la fin du premier semestre 2011, c'est au niveau mondial que cet exercice prospectif était réalisé par le cabinet de recrutement international Hays. En partenariat avec les analystes d'Oxford Economics, ils ont élaboré un scénario des mutations du marché du travail d'ici à 2030 (*Créer des emplois dans une économie mondialisée*, juin 2011), qui intègre l'évolution démographique, la mondialisation, et ce que l'on sait des innovations technologiques.

La redistribution des cartes de l'emploi devrait être importante surtout au niveau international. Entre une Europe vieillissante et des pays émergents plus jeunes et très peuplés, « à l'horizon 2030, la plupart des bassins d'emploi qualifiés seront dans les pays émergents », affirme Fabien Stut, directeur régional de Hays. La première raison évidente est l'évolution démographique : la population en âge de travailler va augmenter de 931 millions de personnes entre 2011 et 2030, et cette augmentation aura lieu exclusivement dans les pays

en développement et les pays les moins avancés, tandis que la population active des pays développés va vieillir et diminuer en moyenne de 1 million d'individus, indique l'étude Hays, qui prévoit une population active en hausse de 241 millions en Inde, de 18 millions au Brésil comme aux Etats-Unis, de près de 10 millions en Chine, mais en baisse de près de 17 millions en Russie, 13 au Japon, 8 en Allemagne, et de 1 million de personnes en France.

« L'augmentation de la population active des pays émergents créera de tels besoins que leur propre personnel qualifié sera insuffisant. Les opportunités y seront donc nombreuses pour les jeunes qualifiés venus d'ailleurs », estime M. Stut. Le cabinet Hays souligne en effet que, si le nombre de diplômés est en forte progression en Chine et en Inde depuis dix ans, sa part dans la population active est encore

En Europe, la prospective sur les métiers tient de la gageure. Une seule chose est sûre : il y aura besoin de compétences transversales

très faible. « En 2005, seuls 12 % des jeunes sortant de l'école en Chine décrochaient leurs diplômes universitaires », soit trois fois moins qu'aux Etats-Unis et quasiment quatre fois moins qu'au Royaume-Uni, indique l'étude.

La deuxième raison est l'évolution attendue des marchés de l'emploi. Dans les pays en voie de développement, de forts investissements en infrastructures attireront les multinationales. Le gouvernement indien prévoit, par exemple, d'investir

5 % de son produit intérieur brut (500 milliards de dollars) dans les infrastructures entre 2007 et 2012 et 1 000 milliards de dollars entre 2012 et 2017, indique l'étude.

Quant aux « pays industrialisés, leur marché de l'emploi devrait se structurer en forme de sablier, explique M. Stut, avec toujours d'importants besoins en emplois très qualifiés et en emplois non qualifiés, mais une forte déperdition dans les professions intermédiaires ». Les flux migratoires auront donc un rôle important à jouer sur le marché du travail mondial. « D'un seul point de vue démographique, en France, par exemple, pour maintenir le ratio entre les plus de 65 ans et les 15-64 ans à son niveau actuel de quelque 25 %, il faudrait des flux migratoires annuels nets de l'ordre de 200 000 personnes, c'est-à-dire le double de ce que nous connaissons aujourd'hui », assurent Philippe Aghion et Alexandra Roulet (*Repenser l'Etat*, Seuil, 2011).





Que sait-on de l'évolution en termes de secteurs et de métiers ? Les grandes tendances par secteur sont déjà visibles dans les statistiques nationales. « Dans les pays développés ou non, le secteur de la santé restera porteur, à coup sûr, et pour tous ses métiers », estime Stefano Scarpetta, directeur adjoint de la direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales de l'Organisation de coopération et de développement économiques. L'étude Hays confirme ce diagnostic. « Dans les pays industrialisés, d'autres secteurs devraient rester porteurs à l'horizon 2030 : la finance et les nouvelles technologies », affirme M. Stut. « En adoptant et en adaptant les dernières technologies, les compagnies des pays développés continueront à être leaders dans ces industries [services financiers, nouvelles technologies d'information, recherche et développement, recherche pharmaceutique et ingénierie aérospatiale] en employant de la main-d'œuvre

hautement qualifiée », indique le rapport Hays.

En revanche, « la réalité pour les pays nouvellement industrialisés est qu'il leur sera plus difficile de se faire une place dans ces industries bien établies, car l'expérience acquise au fil des années ne peut être concurrencée immédiatement par de la main-d'œuvre bon marché », précise le document.

En France, l'évolution en marche ces trente dernières années devrait se poursuivre avec un recul de l'agriculture au profit des services. Le Centre d'analyse stratégique prévoit l'émergence de nouveaux modèles de croissance, « avec des dimensions "servicielles" et environnementales plus affirmées », indique leur note de juillet 2011.

Concernant les métiers, la prospective tient franchement de la gageure. La visibilité à vingt ans est

faible, voire nulle dans certains secteurs comme les nouvelles technologies, où le rythme du progrès est déterminant. « On n'arrive pas à former nos jeunes aux métiers de demain, soit parce qu'on ne les connaît pas, soit parce que les professions changent. C'était déjà vrai il y a vingt ans, constate M. Scarpetta. Mais ce dont on est sûr, c'est que les besoins en compétences transversales [communication, langues étrangères, capacité à travailler en équipe] seront de plus en plus importants. » Les seuls conseils sérieux à prodiguer aux jeunes diplômés sont donc d'investir ce type de compétences, recommandent les auteurs du rapport Hays, qui concluent que le véritable tournant à prendre avec la mondialisation est celui de « l'accentuation des flux migratoires » régulés par un code international qui reste à inventer.

Anne Rodier

Un basculement démographique

En 2030, la population active sera massivement au Sud, et une grande part des diplômés aussi. Le Nord devra faire travailler ses seniors et préserver ses industries les plus compétitives.

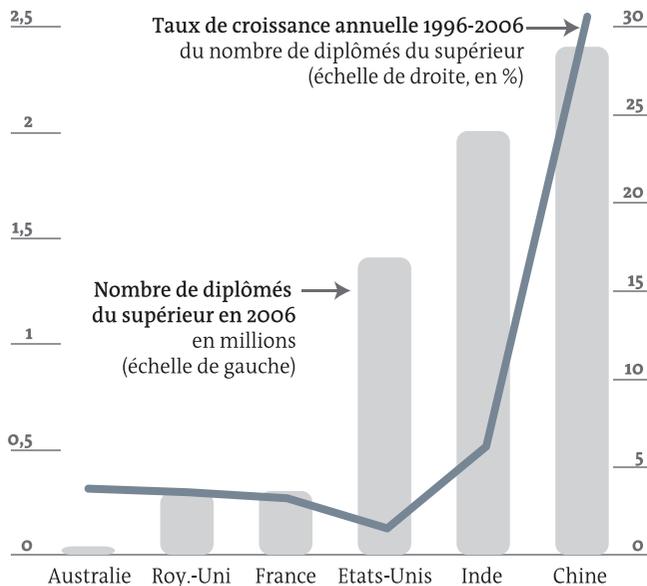
LES 25 PAYS QUI VERRONT :

Les plus fortes augmentations de leur population en âge de travailler (15-60 ans) entre 2010 et 2030

Les chutes les plus importantes de leur population en âge de travailler (15-60 ans) entre 2010 et 2030

en milliers

L'ENVOLEE DES QUALIFICATIONS



ETATS-UNIS
+ 18 132

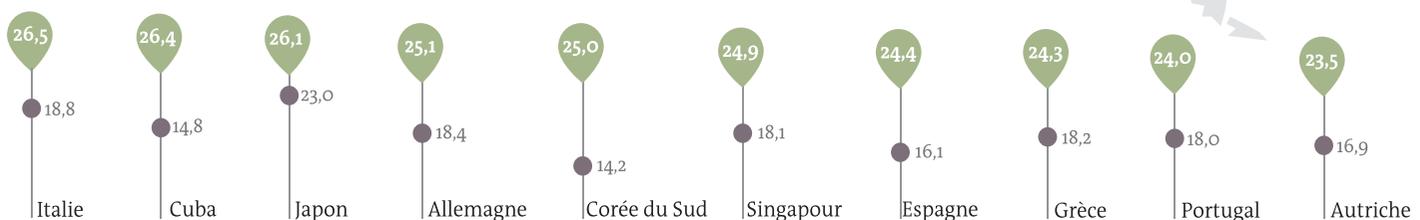
MEXIQUE
+ 13 309

CUBA
- 792

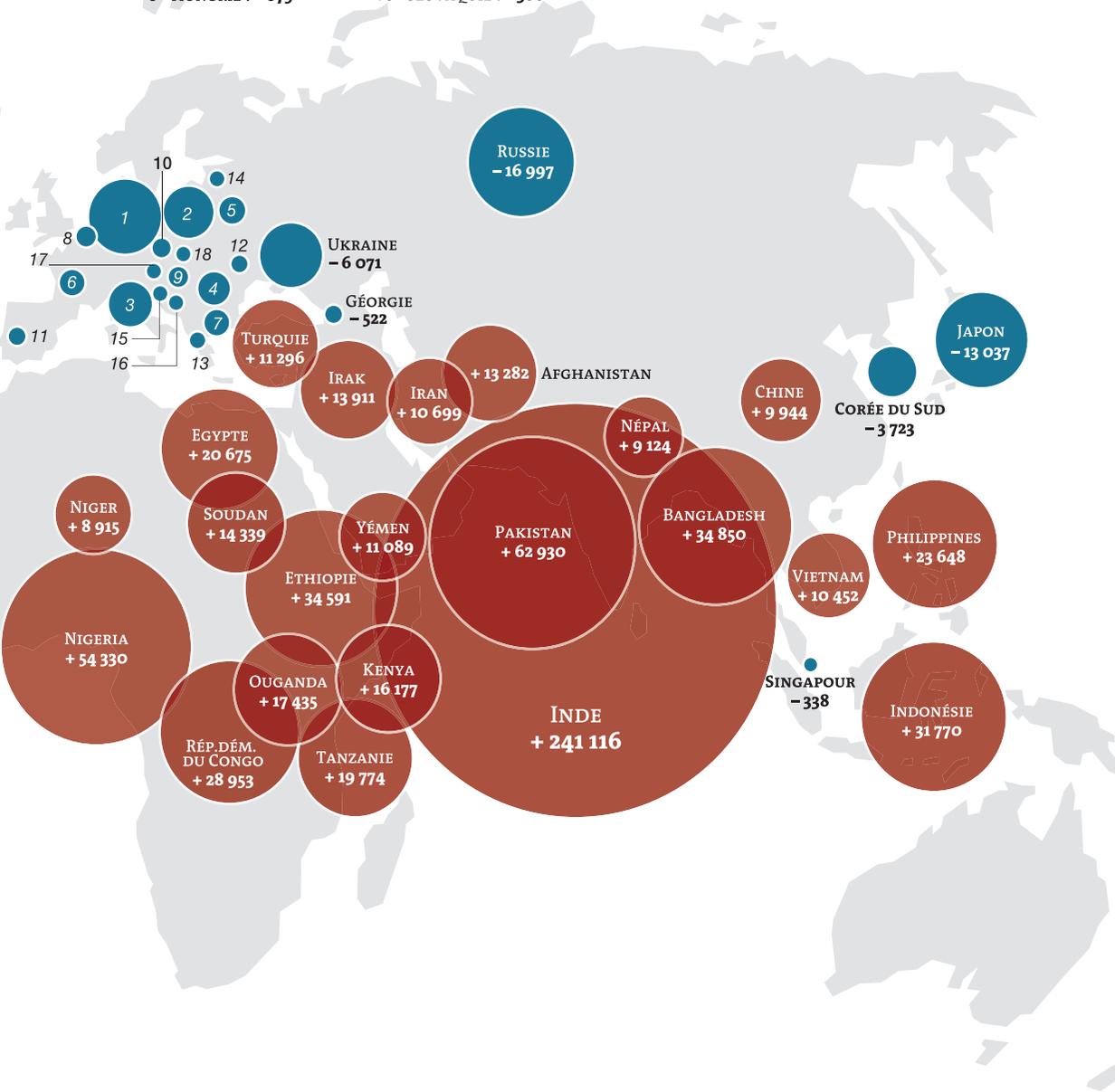
BRÉSIL
+ 18 412

LES 20 PAYS QUI AURONT LA PLUS FORTE PROPORTION DE PERSONNES EN ÂGE DE TRAVAILLER DE PLUS DE 55 ANS, EN 2030

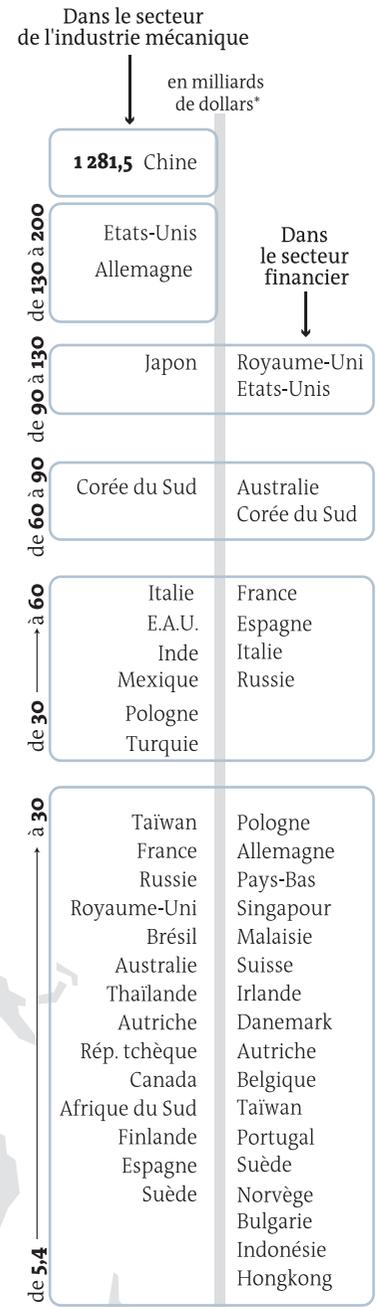
● 2010 % 2030



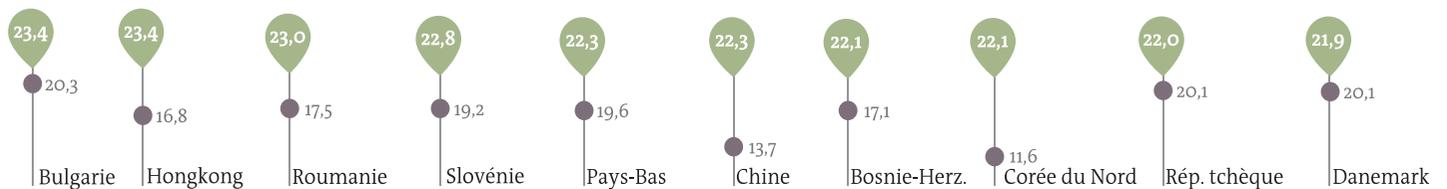
- 1 - ALLEMAGNE : - 8 124
- 2 - POLOGNE : - 3 967
- 3 - ITALIE : - 3 014
- 4 - ROUMANIE : - 1 677
- 5 - BIÉLORUSSIE : - 1 154
- 6 - FRANCE : - 1 061
- 7 - BULGARIE : - 1 059
- 8 - PAYS-BAS : - 676
- 9 - HONGRIE : - 675
- 10 - RÉP. TCHÈQUE : - 604
- 11 - PORTUGAL : - 526
- 12 - MOLDAVIE : - 489
- 13 - GRÈCE : - 448
- 14 - LITUANIE : - 411
- 15 - CROATIE : - 396
- 16 - BOSNIE-HERZÉGOVINE : - 388
- 17 - AUTRICHE : - 387
- 18 - SLOVAQUIE : - 386



LES 25 PLUS FORTES CROISSANCES PRÉVUES ENTRE 2010 ET 2030



* Taux de change 2005



SOURCE : « CRÉER DES EMPLOIS DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALISÉE », 2011-2030

INFOGRAPHIE : LE MONDE

L'Inde confrontée à la vague jeune

L'augmentation de la population active est un atout pour la croissance économique du pays. A condition que la politique d'éducation et de formation précède et encourage cette dynamique.



New Delhi, correspondance

Une vague sans précédent d'Indiens s'apprête à entrer sur le marché du travail. Avec la moitié de la population âgée de moins de 24 ans, l'arrivée de 80 millions de nouveaux travailleurs en Inde au cours des dix prochaines années est prévue par l'Organisation internationale du travail (OIT), contre 15 millions en Chine, soit le quart des nouveaux actifs dans le monde. Le pays va devoir dans le même temps absorber le surplus de main-d'œuvre du secteur agricole. Celui-ci concentre plus de la moitié de la population active alors qu'il ne représente que 17 % du produit intérieur brut (PIB). Il devrait perdre 4 millions d'emplois entre 2006 et 2016, selon les prévisions du Commissariat du plan indien. La croissance économique du pays sera-t-elle suffisamment forte pour absorber autant de main-d'œuvre ces vingt prochaines années ? Contrairement aux prévisions malthusiennes pessimistes, en vogue dans les années 1970 et 1980, l'augmentation de la population ne conduit pas nécessairement au désastre économique et social. C'est même le contraire qui s'est produit en Asie de l'Est, avec le décollage économique des « Tigres ». La hausse de la population active dans cette région aurait généré le tiers de la croissance, comme l'ont montré les économistes David Bloom et Jeffrey Williamson dans une étude de la Banque mondiale, publiée en 1998, et intitulée *Transitions démographiques et miracles économiques dans l'Asie émergente*. Lorsque le poids des actifs augmente dans la population, la part relative des dépenses de prise en charge des enfants ou des retraités diminue, favorisant l'épargne et les

D'ici dix ans, l'Inde devra absorber 80 millions de nouveaux travailleurs et reconvertir 4 millions de travailleurs agricoles

investissements productifs. L'Inde va connaître la même trajectoire démographique que les « Tigres » d'Asie du Sud-Est. D'après les estimations des Nations unies, le taux de dépendance, qui calcule le nombre d'individus n'étant pas en âge de travailler par rapport à la population active, a chuté en Inde de 72 % en 1990 à 55 % en 2010 et devrait atteindre le seuil des 47 % en 2030. La population indienne sera alors l'une des plus jeunes et actives de la planète. La moitié des nouveaux travailleurs indiens auront entre 30 et 50 ans, la tranche d'âge où les niveaux de revenu, de productivité et d'épargne sont les plus élevés.

Objectif numéro 1 : la formation

Mais pour que la démographie produise ses « dividendes », l'Inde doit relever de nombreux défis. Il faut d'abord que les entrants sur le marché du tra-

vail soient « employables », c'est-à-dire suffisamment formés. Environ un enfant sur huit poursuit ses études jusqu'à l'enseignement supérieur. Et sur les 3,7 millions d'étudiants qui sortent diplômés de l'enseignement supérieur, seule une minorité possède les compétences pour être embauchée en entreprise. L'Inde a récemment voté la loi du « droit à l'éducation » pour les enfants de 6 à 14 ans, qui limite aussi le nombre d'élèves par enseignant à 30 maximum. Mais une fois inscrit à l'école, encore faut-il que l'enfant suive les cours, que les instituteurs soient correctement rémunérés pour enseigner en classe plutôt que de donner des leçons particulières, et qu'ils reçoivent enfin une formation de qualité. Le taux d'inscription à l'école a fortement augmenté, atteignant les 80 %, mais la moitié des enfants de moins de 12 ans ne sait encore ni lire ni écrire. Une loi qui décrète l'école pour tous ne suffit pas à améliorer l'éducation. L'Etat doit aussi recruter, former des instituteurs et construire des écoles.

Or, en 2006, les dépenses publiques consacrées à l'enseignement primaire par enfant étaient parmi les plus faibles au monde. Elles ont représenté, en 2006, 8,6 % du PIB par habitant en Inde, contre 13,7 % en Ethiopie et 24,7 % au Danemark. L'Inde doit également investir dans la formation professionnelle pour accompagner la reconversion de la main-d'œuvre agricole dans des secteurs comme l'industrie, qui n'emploie que 14 % des travailleurs du pays alors qu'elle représente 28 % du PIB. La mission nationale de développement des compétences professionnelles forme actuellement 3 millions de travailleurs par an, alors qu'elle devra en former 500 millions d'ici à 2022, d'après les prévisions du gouvernement. « *Le développement des ressources humaines n'a jamais été un pilier de la politique économique indienne* », regrette Basudeb Chaudhuri, économiste franco-indien de l'université de Caen.

L'Inde doit encore poursuivre ses efforts en matière de santé publique pour que sa démographie ait un impact sur la croissance, comme le rappelle David Bloom dans une étude publiée en janvier 2011 par l'université Harvard et intitulée *Les dynamiques de la population indiennes et ses implications sur la croissance économique*. Ce n'est pas seulement la croissance qui améliore les performances en matière de santé publique. La santé crée aussi de la richesse en augmentant la productivité des travailleurs et en diminuant le taux d'absentéisme des enfants à l'école. Et dans un pays où l'espérance de vie s'allonge, la population active a tendance à épargner en prévision des jours futurs. Or, en Inde, malgré la forte croissance économique, le taux de malnutrition frappe encore la moitié des enfants de moins de 5 ans et l'espérance de vie ne dépasse pas les 65 ans.

L'économie indienne va devoir changer le moteur de sa croissance pour absorber le surplus de main-d'œuvre. Le secteur des services, qui a fait décoller l'économie en recrutant surtout des ingénieurs, ne suffit pas à embaucher 9 millions de nouveaux

actifs par an, dont une écrasante majorité n'est même pas diplômée du supérieur. Le pays doit donc développer son industrie. Ce secteur devra absorber près de la moitié des nouveaux emplois au cours des dix prochaines années pour éviter le chômage de masse, selon les prévisions de la banque Goldman Sachs. Grâce à l'uniformisation du système fiscal, à l'ouverture de certains secteurs aux investissements étrangers et à son intégration dans le commerce mondial, le secteur industriel a connu une croissance supérieure à 8 % ces dernières années. Et la construction des infrastructures en cours devrait consolider ces performances. Mais la législation du travail n'encourage pas le développement d'entreprises fortes consommatrices de main-d'œuvre. Si elles embauchent plus de cent salariés, elles doivent obtenir l'autorisation de l'Etat avant de licencier. 90 % des

Le secteur des services a fait décoller la croissance, mais c'est désormais à l'industrie de prendre le relais

Indiens sont actuellement employés dans le secteur informel. « *Il faut revoir les lois et réglementations afin d'encourager le privé à s'orienter vers les secteurs à forte concentration de main-d'œuvre* », plaide le rapport quinquennal du Commissariat du plan, rédigé en 2007.

Objectif numéro 2 : le secteur secondaire

Aujourd'hui, la croissance économique indienne ne produit pas suffisamment d'emplois. Elle n'en a créé que deux millions entre 2005 et 2010, contre 60 millions entre 2000 et 2005, d'après les chiffres publiés par le gouvernement indien. L'économiste Swaminathan Aiyar estime, dans une tribune publiée le 3 juillet 2011 dans le quotidien *Times of India*, que la croissance diminue plutôt le nombre de chômeurs. Si les emplois manquaient en Inde, les salaires n'auraient d'ailleurs pas connu une telle hausse ces dernières années. En réalité, à mesure que le pays se développe, les jeunes sont de plus en plus nombreux à étudier plutôt qu'à travailler, et le taux d'occupation des femmes diminue car, lorsqu'une famille issue de la classe moyenne voit son niveau de vie s'améliorer, la femme a tendance à rester au foyer. Les familles indiennes préfèrent sacrifier un salaire pour s'offrir un meilleur statut social. Si l'Inde parvenait à éduquer sa population et à développer son secteur industriel, alors sa démographie pourrait lui apporter quatre points de croissance selon Goldman Sachs. Mais « *une population sans emploi, non qualifiée, mal éduquée et en mauvaise santé pourrait conduire à un désastre démographique* », prévient le ministère indien de l'économie dans son rapport sur l'économie de 2010.

Julien Bouissou

Le casse-tête du vieillissement de l'Allemagne

En 2030, le pays comptera 8 millions d'actifs en moins. Conséquence, selon la plupart des instituts d'études et des think tanks : les jeunes, les femmes, les seniors devront travailler plus, plus tôt et plus longtemps.

Berlin, correspondance

Le mot *Wandel* en allemand désigne un changement profond, un bouleversement structurel, un tournant historique. C'est celui qui désigne la réunification de 1990 ; il s'applique aussi au « tournant énergétique », l'autre nom de la sortie du nucléaire ; le vocable désigne enfin le grand bouleversement qui angoisse les Allemands depuis une décennie : le « tournant démographique ». Un changement dont les conséquences sur le pays – structures macroéconomiques, politiques et sociales – sont considérées par les experts comme une tendance de fond du XXI^e siècle en Allemagne. Dans vingt-cinq ans, un tiers des habitants (actuellement 81 millions) aura plus de 60 ans. En 2030, la population active aura diminué de 20 % et devra produire pour le même nombre de personnes. En 2050, le pays aura perdu 10 millions d'individus, portant la population totale à 72 millions. On comptera pour 100 actifs 80 seniors, contre 44 aujourd'hui. Cette évolution a déjà des conséquences majeures sur le financement du système de santé, de retraite et d'accompagnement des personnes âgées. A long terme, elle va modifier de façon dramatique la structure de la population active, la productivité, le marché du travail, la consommation, la répartition des ressources et des capitaux, bref, tout le système de production de richesses de la première économie européenne.

Un immense champ d'études

L'ampleur du changement à venir est connue depuis longtemps. Le taux de fécondité est l'un des plus bas d'Europe, stagnant autour de 1,4 enfant par femme. A quoi ressemblera le pays en 2050 ? Une nation aussi prévoyante que l'Allemagne consacre beaucoup d'argent à y réfléchir. Toutes les grandes universités comptent au moins un département de recherche dédié à « l'économie du changement démographique », devenu un

immense champ d'études et un défi économique. Ainsi le MEA (Munich Center for the Economics of Aging) se fixe pour mission d'« anticiper et d'accompagner les aspects micro et macroéconomiques du changement démographique » et de « livrer, grâce à l'élaboration de modèles empiriques et de prévisions, des recommandations à l'économie et à la politique ». L'institut économique de Cologne publie chaque année *Perspective 2050 – Economie du changement démographique*, un ouvrage largement diffusé.

Les solutions proposées par ces think tanks tournent toutes autour d'une grande idée : le salut de l'Allemagne viendra par l'augmentation du taux d'activité (part de la population active dans la population globale). L'immigration, autrefois considérée avec réserve, ne fait plus débat au sein des partis politiques représentés au Parlement. Les experts jugent que le seul recours à l'immigration ne suffira pas : une étude de l'Organisation des nations unies montre que, pour seulement compenser la baisse de la population active

Des entreprises se mobilisent pour anticiper

BROSE, un sous-traitant automobile bavarois, a lancé dès 2003 une campagne baptisée « Cherche seniors » pour recruter des personnes expérimentées de plus de 45 ans. Résultat : 1 400 candidatures, énorme écho médiatique. Depuis, Brose est cité en exemple pour sa gestion du personnel âgé. Un investissement efficace en termes d'image auprès d'un groupe d'âge qui constituera un travailleur allemand sur trois en 2020. Aujourd'hui, le tournant est pris. En Rhénanie-du-Nord-Westphalie, les autorités ont créé un site destiné aux entreprises (www.arbeitsdemografie.nrw.de/), qui recense les « bonnes pratiques » d'anticipation du changement démogra-

phique. Y sont citées une quinzaine de firmes ayant développé un programme de maintien des actifs au travail. ABB, société spécialisée dans les technologies de l'énergie et de l'automatisation, a par exemple lancé en 2002 un programme décennal de formation permettant aux plus de 45 ans de continuer à se former et en même temps de transmettre leur expérience aux plus jeunes. Chez Bogesta (2 200 salariés) qui gère les transports de la région de Bochum et de Gelsenkirchen, dans la Ruhr, la direction a mis en place des mesures de flexibilité pour permettre aux femmes de s'occuper de leurs enfants ou... de parents dépendants afin qu'elles ne prolongent

pas leur congé parental. Chez Daimler, Aging Workforce, un programme mis en place en 2008, joue à la fois sur la santé des employés (ergonomie, organisation du travail) et sur la « sécurisation du savoir-faire », notamment par de la formation continue et un emploi ciblé des seniors. La fédération des entreprises automobiles recommande ainsi depuis 2004 à ses membres de replacer leurs seniors aux postes de vente. Une stratégie de ressources humaines qui ravit aussi les services marketing : les vendeurs plus âgés obtiendraient plus facilement la confiance des acheteurs, dont la moyenne d'âge augmente elle aussi.

C. B.



allemande, il faudrait accueillir chaque année 334 000 étrangers sur le territoire, une option très improbable. Les experts recommandent donc d'augmenter « l'employabilité » des Allemands. Trois réservoirs doivent être mis à contribution, estiment-ils : les jeunes, les femmes et les seniors. Les jeunes devront travailler plus tôt, les femmes davantage et les seniors plus longtemps. Tous devront être plus productifs. Le grand modèle de nombreux chercheurs est le Danemark qui, grâce à une série de mesures prises au début des années 1990, a maintenu le taux d'activité des 15-64 ans à plus de 75 %, contre 70 % en Allemagne (chiffres 2009 produits par Eurostat).

Les réformes ont déjà commencé. L'âge de la retraite a été porté à 67 ans en 2005. L'institut économique de Cologne recommande même de le faire passer à 70 ans afin que le pays ne perde pas trop en compétitivité, à condition que le taux d'emploi des 55-64 ans grimpe aussi. Malgré une forte hausse depuis 2003, il ne s'élève qu'à 52 %, quand ce taux atteint en Suisse 70 %. Il s'agit là d'un défi

culturel pour les entreprises qui ont pratiqué pendant plus de vingt ans les retraites anticipées.

Accompagner le changement de mentalités et lutter contre le pessimisme ambiant, c'est toute la mission des centres de recherche spécialisés dans le changement démographique. Axel Börsch-Supan, professeur d'économie et chercheur au MEA, a ainsi mené plusieurs études pour montrer qu'un vieillissement de la population active ne signifie pas pour autant une baisse de la productivité. « *L'expérience et la forme physique ont tendance à se compléter*, explique-t-il. *Quand la première augmente, la seconde diminue, la somme des deux restant constante à tous les âges, à condition de maintenir les compétences des plus âgés grâce à des programmes de formation continue.* »

Seniors et femmes, objets de tous les égards

Plus délicate est la politique à mener à l'égard des femmes que l'on veut encourager à la fois à faire plus d'enfants et à travailler davantage. Les réfor-

mes votées ces dernières années – salaire parental, augmentation du nombre de places en crèches – n'ont pas permis d'obtenir de résultat significatif sur le taux de natalité en Allemagne.

Pour les entreprises allemandes, le tournant démographique en cours a une conséquence majeure : les ressources les plus rares seront, dans un avenir proche, les travailleurs jeunes et qualifiés. Ceux-ci s'échangeront à prix d'or sur le marché. Parce qu'ils seront de toute façon trop peu nombreux, les travailleurs plus âgés et les femmes font d'ores et déjà l'objet de tous les égards. Il y va de la compétitivité des firmes à moyen terme.

Lors de la crise économique de 2009, les entreprises ont ainsi préféré recourir au chômage partiel plutôt qu'aux licenciements de peur de ne pas retrouver leur main-d'œuvre une fois la crise surmontée. Selon les fédérations patronales allemandes, il manque 30 000 ingénieurs à l'heure actuelle sur le marché du travail.

Cécile Boutelet

En France, les prévisions donnent les métiers de service gagnants

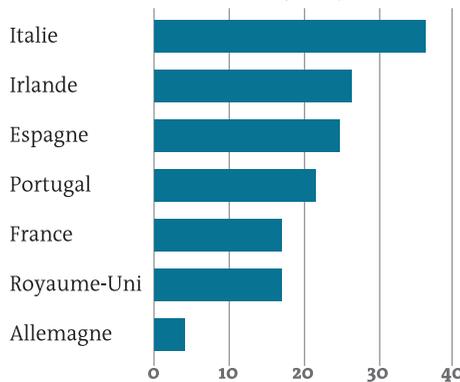
Les vingt dernières années ont connu une croissance continue du secteur tertiaire dans l'Hexagone. Une tendance qui semble devoir se poursuivre, en favorisant notamment les compétences de niveau élevé.

Les prospectives de long terme sont toujours à prendre avec précaution. Toutefois, différentes études publiées en 2011 tracent une perspective commune de l'évolution de l'emploi en France à l'horizon 2020-2030, qui suivrait les grandes tendances des deux dernières décennies. « Les trois tendances d'évolution de l'emploi – croissance de la part des services dans l'emploi total, féminisation des emplois et polarisation des qualifications – ne devraient pas être remises en cause dans les vingt prochaines années, au moins en début de période », indique le Centre d'analyse stratégique (CAS) dans son étude *Le Travail et l'emploi dans vingt ans*, publiée en juin.

« Depuis un quart de siècle, ce sont en effet les métiers du tertiaire – commerce, services, transports, administration publique, santé, éducation – qui ont le plus contribué à la croissance de l'emploi, à la fois pour les catégories les plus qualifiées et les moins qualifiées », observe la Dares (*Dares analyses*, septembre 2011). Et au sein du tertiaire, « avec une croissance de 1,04 million d'emplois depuis le début des années 1980, les métiers de la santé et de l'action sociale, culturelle et sportive, sont ceux qui ont le plus contribué à la croissance des métiers », précise la note du ministère du travail, de l'emploi et de la santé.

Les projections du CAS se basent sur « les résultats des travaux de prospective des métiers et des qualifications en France, comme à l'échelle européenne, pour 2015-2020 ». Le Centre européen pour le développement et la formation professionnelle (Cedefop), selon un des auteurs de ces prévisions, a calculé que, sur cette période, « c'est le segment des services marchands (essentiellement fournis par le secteur privé) qui devrait connaître le rythme de croissance le plus rapide. Les services aux entreprises et aux particuliers, y compris bancaires et financiers, connaîtront vraisemblablement une croissance de l'emploi légère-

EVOLUTION DE L'EMPLOI HAUTEMENT QUALIFIÉ DE 2010 À 2020 (en %)



Source : Skills Supply and Demand in Europe

ment inférieure aux prévisions initiales [à cause de la crise de 2008], mais devraient malgré tout générer la plupart des nouveaux emplois, estimés à environ 6 millions pour la période 2010-2020 [en Europe] » (Note d'information, février 2011). La situation en 2011 en France des jeunes diplômés de la promotion 2010 s'inscrit parfaitement dans cette perspective : « Les services demeurent le débouché de deux jeunes diplômés sur trois. En outre, quatre jeunes diplômés en poste sur dix exercent une activité dans l'enseignement, la formation, les autres services, la santé et l'action sociale », indique une étude publiée par l'APEC le 28 septembre. L'industrie n'employant qu'un jeune diplômé en poste sur quatre.

Diminution des professions manuelles

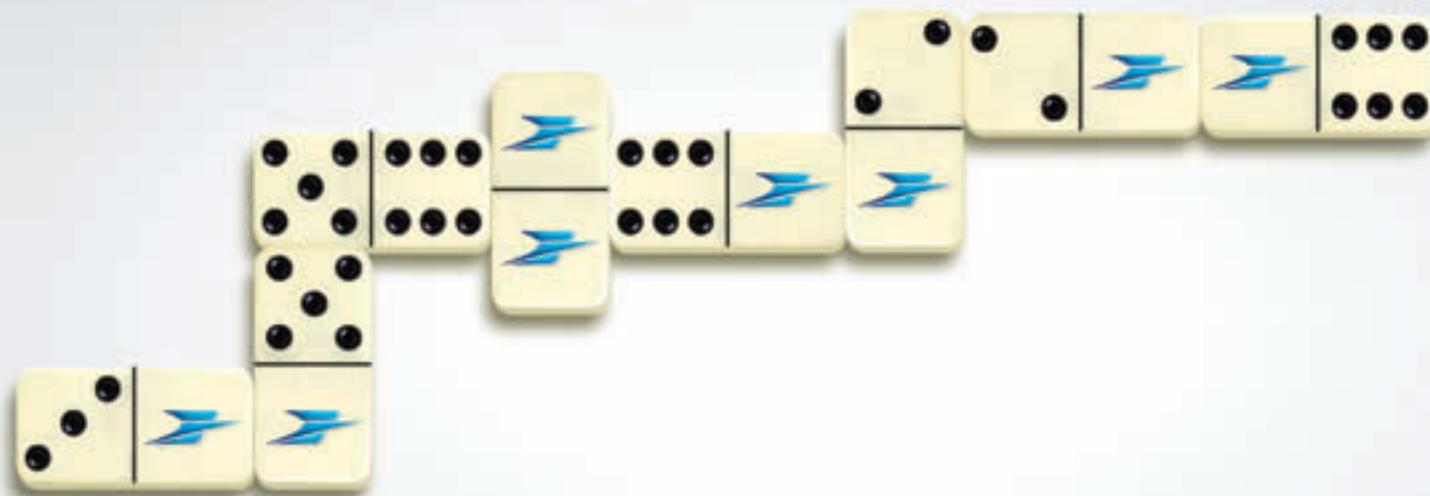
« L'évolution de la structure sectorielle des emplois se répercute naturellement sur la structure des emplois en termes de catégories de professions et de niveaux de qualification requis, explique le Cedefop. Ce sont les postes de direction, les professions intellectuelles et scientifiques et les professions intermédiaires qui bénéficieront de la plus grande

part de la croissance prévue. Quelque 8 millions de nouveaux emplois sont prévus dans ces professions d'ici à 2020. » Des pertes d'emplois seront en revanche attendues dans les métiers manuels et administratifs, précise le Centre d'études européen. Parmi les paramètres déterminants pour l'évolution du marché de l'emploi qualifié et hautement qualifié en France, beaucoup ne permettent pas de projections à long terme, comme la politique de l'emploi ou celle de l'éducation. En revanche, l'évolution démographique pays par pays à l'horizon 2030 permet au CAS d'affirmer que « les déséquilibres démographiques croissants devraient profondément transformer l'échelle et la nature même des migrations ».

Le rapport mondial du cabinet de recrutement Hays chiffre ces déséquilibres et écrit qu'en France, « entre 2011 et 2030, la population en âge de travailler devrait baisser de 1,061 million de personnes », classant l'Hexagone au 9^e rang de ceux qui verront les chutes les plus importantes de leur population en âge de travailler. En conséquence, « la compétition internationale sur les emplois hautement qualifiés va s'accroître, affirme Jean-Christophe Dumont, chef de la division des migrations internationales de l'OCDE. Ce n'est pas un phénomène conjoncturel. La classe moyenne mondiale, plus nombreuse, favorisera la mobilité des jeunes, et ce, même si la qualité ou la reconnaissance des diplômes varie d'un pays à l'autre. Parallèlement, les besoins en main-d'œuvre qualifiée s'accroissent avec la croissance des secteurs à forte valeur ajoutée, y compris en Chine, au Brésil ou en Inde. Les politiques migratoires de la plupart des pays européens ont une forte dimension sélective, en particulier en France. Pourtant, à terme, ce sont les pays qui offriront aux migrants les meilleures perspectives de carrière et d'intégration – de la famille et des enfants – qui attireront les plus qualifiés ».

Anne Rodier

*Avec ses quatre grands métiers, (banque, colis, courrier, enseigne),
La Poste vous offre des opportunités d'évolution, dans des
missions synonymes de mobilité et de diversité, à l'image de ses
280 000 collaborateurs en France et à l'international. Rejoindre La Poste,
c'est choisir un employeur de référence, développeur de talents.*



*Préférer une entreprise unique pour vivre des trajectoires multiples,
c'est prendre de l'avance.*

Rendez-vous sur laposte.fr/recrute



LE GROUPE LA POSTE

Les MBA asiatiques prennent du galon

Avec quatre universités d'Asie figurant au Top 35 mondial des meilleurs Masters of Business Administration, les pays émergents se préparent activement à la compétition internationale pour les emplois très qualifiés.

D'ici à 2030, la compétition internationale pour les emplois très qualifiés va continuer à se durcir, quelle que soit l'évolution des flux migratoires entre les pays émergents et les pays développés. Les universités asiatiques l'ont compris, qui s'efforcent avec succès de grimper les échelons du classement international. Quatre d'entre elles, implantées à Singapour, Hyderabad, Hongkong et Shanghai, et réunies sous le label de « Top Asia Business Schools » (TABS) pour promouvoir ensemble leur programme de Masters of Business Administration (MBA), sont désormais au Top 35 mondial. Entre 6 % et 20 % en 2011, la proportion d'étudiants occidentaux dans ces programmes laisse encore une grande marge de progression pour les vingt prochaines années. Jusqu'alors, ces formations complémentaires de dix-huit mois à deux ans en finance, fiscalité, gestion, management, etc., incitaient les étudiants et les jeunes managers à s'expatrier aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, dont les MBA sont toujours en tête du classement annuel du *Financial Times*. Mais les MBA asiatiques font leur chemin : parmi les quatre universités du TABS, la Hongkong University of Sciences and Technologies (HKUST Business School) a été classée 6^e en 2011, juste derrière l'Insead-Singapour et devant l'Indian School of Business (13^e), la China Europe International Business School (17^e) et la Nanyang Business School (33^e).

L'ambition des écoles chinoises

Le classement joue un rôle important dans le choix de l'établissement. Samuel, Sébastien et Véronique, qui sont passés par les MBA TABS, témoignent : « Tout comme l'économie et la société, les écoles chinoises sont très ambitieuses. Ce sont probablement les meilleurs cours que j'ai jamais eus. Mais je voulais pouvoir "vendre" le MBA si je revenais en Europe », dit Samuel Luras, aujourd'hui directeur du projet régional AXA Asia à Hongkong, où il a ter-

miné son MBA HKUST en 2009. Sébastien Pervis, en MBA à Shanghai jusqu'en janvier 2012, a choisi la China Europe International Business School (CEIBS), car « les grands noms du Fortune 500 y recrutent », assure-t-il. Quant à Véronique Lombardo, qui a suivi en 2006 un MBA à Singapour, elle a choisi la Nanyang Business School « pour sa réputation et sa localisation [Singapour]. Faire un MBA en Asie me permettait d'approcher cette culture de façon plus douce avant de commencer à travailler là-bas », dit-elle.

Une approche sans risque du pays

Au-delà du classement, l'intérêt des MBA asiatiques pour les jeunes Européens réside en effet dans le « bain asiatique » et la mise en place de réseaux sur ce continent. « Faire un MBA a été l'un des meilleurs moyens de travailler dans un environnement asiatique sans risque, c'est-à-dire avoir la possibilité de faire des erreurs, commencer à me créer des réseaux avec des étudiants que j'ai appris à connaître pendant deux ans et avec qui je pourrai travailler en confiance. Le réseau relationnel ainsi que la connaissance des freins culturels me servent tous les jours dans mes interactions avec les pays de la région Asie », explique M. Luras, qui gère des projets dans huit pays asiatiques.

TOP 10 DU CLASSEMENT 2011 DES MBA

Rang 2011		Rang 2010
1	London Business School (Royaume-Uni)	1
2	University of Pennsylvania (Etats-Unis)	1
3	Harvard Business School (Etats-Unis)	3
4	Insead (Singapour)	5
5	Stanford University GSB (Etats-Unis)	6
6	Hongkong UST Business School (Chine)	16
7	Columbia Business School (Etats-Unis)	4
8	IE Business School (Espagne)	7
9	MIT Sloan School of Management (Etats-Unis)	9
10	Iese Business School (Espagne)	11

Source : *Financial Times*

L'accès au marché du travail asiatique avec des salaires attractifs est une promesse qui pourrait être tenue aux futures recrues européennes, mais seulement pour les premiers arrivés. « Très réputé en Asie, le MBA HKUST m'a offert un bon accès au marché du travail à Hongkong et potentiellement en Chine, car le réseau des anciens est très actif du fait de la croissance de la région », indique M. Luras. Mon salaire ne s'est que légèrement amélioré, car je venais des Etats-Unis, mais avec le dynamisme de la région et la réputation du MBA, je pense pouvoir l'augmenter sérieusement dans les prochaines années. »

« Rien n'est garanti, tempère M. Pervis, à Shanghai, ces MBA ouvrent de nouvelles portes, mais la concurrence avec les Chinois est féroce. Ils coûtent moins cher et sont de mieux en mieux formés. » Les pays en voie de développement enregistrent en effet « une forte croissance en termes de nombre de diplômés délivrés. En 2006, la Chine et l'Inde en ont délivré respectivement 2,4 millions et 2 millions », avec un taux de croissance annuel de 30 % en Chine et près de 5 % en Inde, « à comparer au 1,4 million des Etats-Unis et aux 275 000 du Royaume-Uni », indique le rapport Hays-Oxford Economics intitulé *Créer des emplois dans une économie mondialisée 2010-2030* et publié en juillet 2011.

Les MBA américains ont toujours la cote

Pour l'heure, « les Asiatiques s'expatrient toujours vers les MBA américains, rappelle Yves Renaud, directeur exécutif du chasseur de têtes Coleridge & Valmore. Pas tant pour les cours que pour la recherche », précise-t-il. En France, du côté des cabinets de recrutement, « les MBA asiatiques ne figurent pas encore dans les CV des dirigeants. C'est une perspective attendue mais à l'échéance de vingt ans, indique M. Renaud, qui estime toutefois qu'un MBA international se doit de donner un point de chute en Asie ».

Anne Rodier

*Prenez le cap de l'excellence
professionnelle et menez
votre propre barque*



© vmpwcrecruite.com - Getty Images / Corbis

pwc

-
Audit
.....
-
Expertise comptable
.....
-
Stratégie
.....
-
Consulting
.....
-
Transactions
.....
-
Juridique et fiscal
.....

Accompagner les dirigeants en audit, conseil, transactions et stratégie requiert plus qu'une simple expertise. C'est pourquoi PwC vous procure l'atout essentiel pour mener une carrière à la hauteur de vos ambitions : une vision créative et audacieuse qui vous permettra d'aller toujours plus loin.

Rejoignez-nous en postulant dès maintenant sur www.pwcrecruite.com



L'économie sociale et solidaire attire un nombre croissant de jeunes diplômés. Une soif d'engagement qui n'exclut pas un regard parfois désabusé sur les conditions de travail.

La professionnalisation du secteur associatif attire les apprentis managers

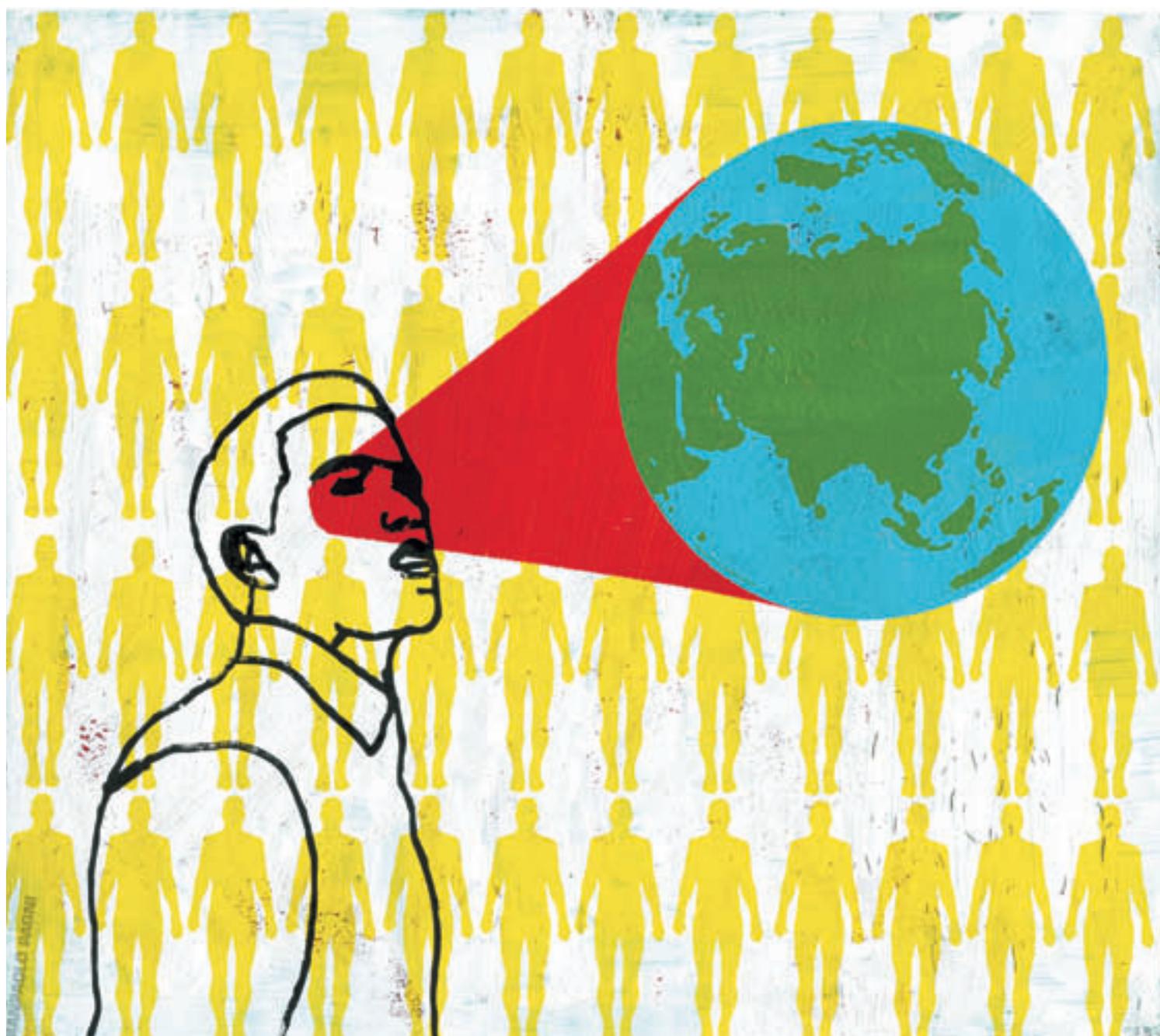


Illustration Gianpaolo Pagni

C'est, selon François Sou-
lage, « une minorité de
plus en plus nombreu-
se ». Le président du Se-
cours catholique est l'un
des pères du renouveau de l'écono-
mie sociale et solidaire en France. Il
a dispensé des formations dans plu-
sieurs écoles de commerce. Et il
regarde avec intérêt l'attrance crois-
sante des étudiants pour ce secteur.
« Il y a dix ans, on n'en parlait pas »,
relève-t-il.

Dans la plupart des grandes écoles,
le monde associatif et, plus large-
ment, ce secteur de l'économie
sociale et solidaire qui porte 2 mil-
lions de salariés, a en effet obtenu
droit de cité. Des enseignements
leur sont dédiés, des spécialisations
se sont ouvertes. L'université, quant
à elle, regorge de licences ou mas-
ters professionnels consacrés à cette
activité. Au moins une cinquan-

taine de formations lui seraient
aujourd'hui consacrées.

Entamée il y a une dizaine d'an-
nées, cette évolution a connu une
accélération voilà quatre ans. Elle a
pour origine un double mouve-
ment favorable. Il y a tout d'abord
l'intérêt croissant des étudiants
pour ce pan de l'économie. « Ce sec-
teur avait auparavant une conno-
tation internationale, un brin exo-
tique, relève Manuelle Malot,
directrice Carrières et prospective
à l'Edhec. Désormais, ils acceptent
de mener des projets en France, à un
échelon local. » Le bout du monde
n'est plus un cap obligé et ce serait
5 % d'une promotion qui travaillerait
dans l'économie sociale.

Le microcrédit, un bon stimulant

Autre vent favorable au secteur : il
est en pleine structuration. Sa pro-
fessionnalisation avance à grands

pas. Et en conséquence, il appelle à
lui des jeunes diplômés aux com-
pétences désormais indispensables
au bon développement de son orga-
nisation. Lesquels jeunes diplômés
vont trouver des entreprises soli-
daires leur permettant de mettre en
pratique leur apprentissage.

Un bon salaire et des perspectives d'avenir sans que l'organisation perde son âme... Délicate équation

« Jusqu'à il y a cinq ans, on se situait
plutôt dans des univers où on faisait
de la première urgence, de la distri-
bution de nourriture, poursuit
Manuelle Malot. A présent, des
entreprises se sont développées,
notamment sous l'impulsion du

microcrédit, et permettent aux
diplômés de travailler l'analyse
financière ou le marketing pour des
structures où on ne cherche pas à
faire de l'argent mais où l'on se doit
tout de même d'être à l'équilibre. »

En parallèle, la structuration en
cours permet aux jeunes cadres de
se retrouver dans des entités où ils
pourront emmagasiner de l'expé-
rience et des compétences, qu'ils
pourront « revendre » dans un se-
cond temps sur le marché du travail.
Un aspect qui a son importance.

C'est d'ailleurs là aussi une des
grandes tendances de fond : l'attrait
pour l'économie sociale et solidaire
est bien plus réfléchi qu'auparavant.

« Les jeunes diplômés du supérieur
ont conscience qu'ils disposent d'un
savoir ou d'un savoir-faire et veulent
être embauchés pour leurs compé-
tences et non pour faire des photo-
copies », résume un représentant >

« Des valeurs autres que le profit »

Au-delà d'un choix de vie, la réalité du travail dans le secteur associatif est parfois décevante. Un salaire médiocre, une carrière sans véritables perspectives, et surtout le manque de reconnaissance finissent souvent par moduler l'enthousiasme des débuts.

Hélène 34 ans

« Je travaille comme référente ressources humaines (RH) des programmes chez Handicap International. Je fais du transfert de compétences pour permettre, par exemple, aux Sénégalais de l'association de s'approprier des méthodologies, des outils d'analyse. Ils pourront alors transférer ces connaissances dans les pays en voie de développement à d'autres associations sur place, lesquelles gagneront ainsi en efficacité et en pertinence. Après dix ans passés dans le monde de l'humanitaire, beaucoup de mes illusions ont disparu. On comprend vite que c'est un secteur comme les autres, qui compte des personnes avec qui l'on s'entend ou pas, avec qui l'on est d'accord ou non... Je sais ce que l'on peut apporter aux personnes en difficulté et ce que l'on ne parviendra pas à changer. L'engagement est plus réaliste. Mais il est toujours présent. J'ai la certitude que je veux continuer dans ce monde, pour aider mes pairs à vivre mieux, plutôt que dans le privé. J'aurais vraiment du mal à vendre des téléphones portables ! Dans la fonction RH, les salaires sont convenables, à la différence

d'autres métiers, comme ceux de la finance où le différentiel est fort avec le privé. Je n'ai donc pas ce problème. En revanche, je suis confrontée au faible nombre de postes à haute responsabilité : les progressions de carrière sont limitées. L'idée de ne pouvoir découvrir de nouvelles choses dans mon métier pourrait donc, à terme, freiner mon enthousiasme. »

Aurélie 24 ans

« J'ai deux masters 2, l'un consacré à la sociologie du travail, et l'autre à l'action publique, et je vais gagner 1 650 euros bruts. Mais pour un premier job, je ne me plains pas. Et puis j'ai un CDI. Je suis administratrice dans une association du champ de l'insertion par l'activité économique. Travailler dans une association était mon but. Je voulais mettre mes compétences au service d'une structure qui porte des valeurs autres que

le profit. Dans ma structure, tout le monde a plusieurs fonctions : il faut être polyvalent. Je m'occupe notamment de la gestion financière et administrative, des questions liées à la professionnalisation des acteurs, à la vie associative, et j'accompagne la mise en place d'un outil d'auto-évaluation pour les professionnels. C'est prenant, mais

valorisant, car je suis en charge de nombreux projets. Cela me demande une grande implication personnelle, mais personne ne m'y oblige. Je n'en ferais pas autant si cela n'avait pas du sens. Mais il est vrai que, pour mon niveau d'études, je ne gagne pas beaucoup. Je connais une personne qui accompagnait des salariés en insertion. Elle était embauchée dans le cadre d'un CUI (contrat unique d'insertion) de 26 heures par semaine. Elle avait le même statut que les personnes qu'elle réinsérait ! Et elle-même flirtait avec le seuil de pauvreté. Dans notre association, nous avons des objectifs, mais ils sont collectifs. On parle de "nous", pas de personnes, on travaille ensemble et il n'y a pas de concurrence. »

► d'une grande école de commerce. Ce que confirme un sociologue : « Ils veulent un bon salaire et des perspectives de carrière, sans toutefois que l'association ne perde son âme. » Délicate équation. Dans les faits, les rémunérations sont plus basses que dans les entreprises traditionnelles. « Elles sont parfois inférieures de 25 %, en début de carrière, indique François Soulage. On peut l'accepter au départ, mais cela devient plus dur au bout de quelques années, si le dif-

férentiel atteint progressivement 40 % et que les perspectives d'évolution n'existent pas. » Aussi, beaucoup d'étudiants s'engagent pour une période déterminée. Ils savent qu'ils rebasculeront dans le privé « classique » au bout de quelques années.

D'autres peuvent s'essayer à une voie médiane, telle que la propose HEC. Il est question d'« économie inclusive ». Comme le résume l'un des membres du corps professoral,

« l'idée n'est pas d'envoyer tous les étudiants à Emmaüs, mais qu'ils soient les ambassadeurs d'une nouvelle façon de travailler, de vendre ». La question du développement durable est au cœur de ces enseignements. Cette formation prend appui sur le fait que les entreprises traditionnelles intègrent de plus en plus les données sociales et environnementales au côté de l'économique. Des postes ont souvent été créés en conséquence. « C'est un

phénomène de fond, note Frédéric Dalsace, titulaire de la chaire Social Business, Entreprise et pauvreté à HEC. L'entreprise, qu'elle le veuille ou non, est confrontée aux enjeux sociétaux. » C'est là où les jeunes diplômés espèrent aller mettre en pratique les notions acquises durant leur formation. Avec des rémunérations bien supérieures à celles de leurs homologues partis dans l'aventure associative.

François Desnoyers

Annabelle 36 ans

« Je travaille dans une association d'aide aux étrangers. Je dois, en plus de ma journée de travail, assurer des formations juridiques, des échanges de pratiques et participer à un certain nombre d'événements. Le tout sans reconnaissance financière.

J'ai un bac + 5 en langues et en droit. J'ai intégré l'association, à 1 500 euros par mois ; six ans plus tard et, alors que j'ai de nouvelles responsabilités, je gagne 1 650 euros. Le salaire, on le connaît certes avant. Mais c'est le manque d'évolution qui me dérange aujourd'hui.

Souvent le soir, on s'encourage les uns les autres à essayer de ne pas partir trop tard. Sans cela, nous n'avons pas de garde-fou et l'on est rapidement amené à faire des horaires de plus en plus extensibles. Et cela d'autant plus que l'on est très souvent sollicité en soirées et le week-end, surtout quand on travaille avec des bénévoles. Dans beaucoup de situations, c'est l'esprit militant qui prend le dessus. Je connaissais l'association et sa position politique : j'ai choisi de venir travailler ici par engagement. Mais dès lors qu'il s'agit d'avoir un fonctionnement plus carré – le respect du temps de travail en est un exemple –, on se heurte à l'absence de conventions collectives.

En outre, nous n'avons pas toujours des rapports simples avec nos employeurs qui sont eux-mêmes des militants et se battent pour une même cause. Du coup, la délimitation des rôles et des fonctions n'est pas très claire. Souvent les postes d'encadrement sont occupés par des personnes issues du terrain : le grand avantage, c'est qu'elles connaissent bien les problèmes que nous rencontrons. En revanche, elles ont des difficultés de management, qui se traduisent soit par des excès d'autoritarisme, soit par un grand flou. Être employeur dans une association, cela s'apprend. Mais il y a peu de formation continue. Et peu de culture des ressources humaines. En six ans dans

l'association, j'ai connu quatre DRH et deux directeurs financiers qui ont assuré l'intérim !

Aujourd'hui, je ne suis plus satisfaite de mes conditions de travail et du temps que j'y passe. Mais l'exprimer est une démarche difficile dans une association comme la mienne. On se demande si c'est légitime. Par exemple, nous sommes plusieurs à souhaiter communiquer auprès des bénévoles, sur nos salaires, nos conditions de travail, la communication interne, la place des salariés au conseil d'administration...

En même temps, certains bénévoles viennent plusieurs fois par semaine, et je n'ai pas envie de leur montrer l'aspect matériel et pas très sympa des choses. Je préfère qu'on partage des valeurs, une politique commune, des actions. Surtout, comme beaucoup d'autres salariés, je crains qu'ils ne comprennent pas. Nous avons une liste de diffusion commune. A nos premiers échanges sur le sujet, les réponses étaient du type « Ah ces salariés qui revendiquent ! A mon époque, on travaillait pour des clopinettes ». Au nom de la cause, on devrait déjà être content de pouvoir travailler pour l'association. »

Elisa 30 ans

« Avant de rejoindre l'association de solidarité internationale où je fais aujourd'hui du conseil aux porteurs de projet, j'avais déjà travaillé quatre ans dans l'économie socia-

le et solidaire, dans une association de conseil à la création d'entreprise. En arrivant dans ce premier poste, le fonctionnement m'a plu. J'ai découvert des méthodes de travail assez participatives, une grande liberté de parole, une hiérarchie assez peu poussée. Je travaillais avec une multitude d'acteurs différents, avec des publics en difficulté. Et il faut dire que des sujets liés à la précarité, au chômage, donnent envie

de s'investir. C'était un vrai engagement. Mais j'ai aussi vu peu à peu à quel point le

caractère associatif excuse beaucoup de choses. Souvent, le droit du travail n'est pas respecté. Je vois défiler beaucoup de stagiaires et de CDD. Le fait d'avoir des salaires moins élevés que dans le privé n'est pas un problème en soi. Je le savais en arrivant. Mais j'ai l'impression que la structure ne porte pas ces sujets-là. Si je comprends les restructurations, les restrictions budgétaires, j'ai du mal à accepter que les conditions de travail ne fassent jamais partie des priorités. Faute de moyens certes, mais aussi faute de compétences et d'envie des dirigeants.

Nous, les salariés, devenons parfois les petites mains, reléguées au travail administratif. Alors qu'au conseil d'administration ce sont les bénévoles qui présentent ce travail et prennent les décisions stratégiques. C'est un manque de reconnaissance et c'est contradictoire avec la démocratie participative. En fait, le monde associatif est porteur d'un projet collectif meilleur que celui du privé. C'est vrai qu'une association, c'est cela. Mais c'est aussi des relations humaines comme dans les entreprises. D'ailleurs, les fonctionnements se rapprochent de plus en plus, ne serait-ce qu'en raison de l'évolution des règlements et de la nécessité de restreindre les coûts. Pour autant, je ne me vois pas appliquer ces procédures ailleurs que dans le cadre associatif. »

Propos recueillis
par François Desnoyers
et Catherine Pétilion

LA SNCF RECRUTE DES INGÉNIEURS H/F

NOS INGÉNIEURS CONTRÔLENT LA GÉOMÉTRIE DES VOIES AU DIXIÈME DE MILLIMÈTRE PRÈS, MÊME À 300 KM/H. ET VOUS, JUSQU'OU IREZ-VOUS ?

*«Organiser les travaux de modernisation du réseau tout en maintenant le trafic sur des milliers de kilomètres de voies, c'est un des défis de mon métier, je suis ingénieur à la SNCF.»
Kim, Ingénieur Maintenance et Travaux Génie Civil*

À la SNCF, Kim et l'ensemble de nos ingénieurs pratiquent l'innovation au quotidien dans tous nos métiers. À travers la grande diversité des missions qu'ils remplissent, les ingénieurs qui nous choisissent inventent les mobilités d'une époque nouvelle. N'attendez pas demain pour prendre de l'avance, **rejoignez-nous sur l'espace emploi de snct.com**

Credit photo : Jean-Philippe Meryaun

Boostez votre carrière, avec le Volontariat International en Entreprise !

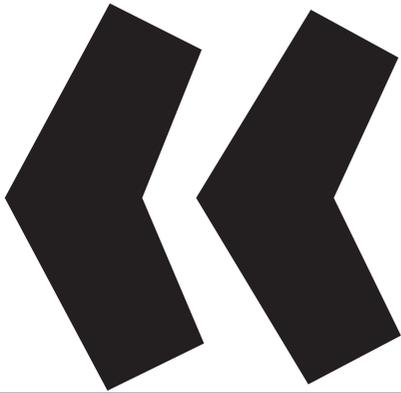
- Vous avez moins de 28 ans ?
- Vous avez une formation commerciale, technique, de gestion ...
- Vous maîtrisez au moins une langue étrangère ?
- Vous souhaitez travailler à l'international ?

Vivez une expérience unique en effectuant une mission professionnelle à l'étranger d'une durée de 6 à 24 mois pour le compte d'une entreprise française quel que soit son secteur d'activité. La formule VIE vous offre un cadre sécurisant (statut public, protection sociale) et vous permet de bénéficier d'une indemnité mensuelle nette et non fiscalisée.

En 10 ans, plus de 33 000 jeunes ont tenté l'aventure dans plus de 180 pays. Rejoignez-les vous aussi !

N°Azur 0810 10 18 28 www.civiweb.com

Le volontariat international, créé le 14 mai 1989, est régi par l'article 109 de la loi n° 1117 du 12 juillet 2001 relative aux Français et ressortissants de l'Union Européenne. © 2010 Civiweb



Matthieu Hély



DR

2005 Matthieu Hély soutient sa thèse de sociologie.

2006 Spécialiste de la sociologie du travail associatif, il devient maître de conférences à Paris-Ouest-Nanterre-la Défense.

2007 Directeur adjoint de la spécialité « action publique, action sociale » du master économie et société.

2009 Publie *Les Métamorphoses du monde associatif*, PUF, collection, Le lien social.

« L'arrivée des jeunes diplômés participe à la structuration du secteur »

L'emploi associatif représente aujourd'hui 1,8 million de salariés. Pourquoi parlez-vous de « métamorphoses » de ce secteur ?

L'explosion des effectifs dans l'économie sociale et solidaire – et en particulier de l'emploi associatif, qui a été multiplié par trois durant les trente dernières années – est passée assez inaperçue, car les travailleurs de ce secteur restent socialement invisibles. Notamment, ils sont assez peu pris en compte par les statistiques et les études de l'Insee. Les associations demeurent perçues comme le monde du bénévolat, de l'engagement citoyen. Or elles se transforment. On trouve de plus en plus d'organisations ayant un statut associatif mais des pratiques relevant de l'entreprise. Cette évolution vers « l'entreprise associative » s'accompagne de pratiques de plus en plus gestionnaires. Les systèmes de gouvernance et de financements requièrent des compétences juridiques, techniques... en particulier dans les grandes organisations. Cela a entraîné des opportunités professionnelles qui expliquent l'engouement de jeunes diplômés. Leur arrivée participe à la structuration du secteur.

La réalité du terrain est-elle à la hauteur des attentes de ces professionnels ?

La baisse du nombre de postes dans la fonction publique est une dimension importante pour expliquer le développement du travail associatif.

Objectifs de performances, réduction des coûts, gestion rationalisée...

Ces nouveaux impératifs sont-ils compatibles avec les valeurs du monde associatif ?

Ces professionnels réalisent des missions du secteur public, mais dans des conditions de travail comparables à celles du secteur privé. Cela provoque chez beaucoup un véritable désenchantement. Ils se trouvent face à une réalité faite de salaires faibles, de contrats précaires...

On constate un effet propre au statut associatif : il augmente de façon significative les chances d'être en contrat à durée déterminée (CDD), quels que soient le diplôme, le sexe et l'âge. Les salariés ont souvent des horaires élastiques, ils doivent être disponibles le week-end parce que l'association organise tel ou tel événement.

La double direction des associations – en général menées par un directeur salarié et par un président bénévole – conforte le flou du lien de subordination ; si bien que les salariés ne savent pas avec qui, ni comment négocier. Enfin ces salariés doivent souvent travailler avec des bénévoles qui rappellent qu'ils sont là sans compter leurs heures. Il devient alors difficile de revendiquer d'autres conditions de travail.

La grève des salariés d'Emmaüs en 2009, la constitution du syndicat Action pour les salariés du secteur associatif (ASSO) en 2010, sont-elles des signes de ces difficultés ?

Dans les associations, la critique des conditions de travail ne peut pas se faire sur le mode traditionnel de la dénonciation de l'exploitation. L'engagement des salariés pour des valeurs les place dans des tensions internes fortes. D'ailleurs, au départ, le syndicat ASSO voulait s'appeler le « collectif pour le syndrome de Stockholm ». Derrière cette boutade, il y a l'idée que les salariés participent à leur propre sort. Par exemple, ils sont nombreux à déclarer trouver normal d'accepter un salaire plus faible que dans une entreprise privée, précisément parce qu'ils sont engagés au service d'une cause. De même, à Emmaüs, les salariés savaient qu'une grève risquait de ternir l'image de l'association, et donc de rendre difficile la levée de fonds : c'est quelque chose qui a posé un véritable problème pour eux au moment de se mobiliser.

Les conditions de travail dans ce secteur se sont-elles dégradées ?

Les mouvements de protestation ne signifient pas forcément que les conditions de travail se détériorent : ils peuvent aussi être vus comme un signe de structuration. Le secteur emploie maintenant des gens jeunes qui commencent leur vie professionnelle dans l'économie sociale et solidaire, et aspirent à y faire carrière. La dénonciation des conditions de travail s'accompagne d'une croyance dans la possibilité de faire de l'économie « autrement », mais dans de bonnes conditions. De concilier les idéaux, en somme. Il est donc plus difficile de faire accepter à ces salariés de mauvaises conditions de travail au nom de l'engagement et des valeurs prônées par les uns et les autres.

Propos recueillis par Catherine Pétilion

VOUS RECHERCHEZ VOTRE PREMIER POSTE ?

FAITES COMME MOI !

AYEZ LE REFLEXE

pagepersonnel.fr

- ⇒ **2 500** offres en CDI, CDD et Intérim en France
- ⇒ **250** consultants spécialisés par métier à votre écoute
- ⇒ Un processus de recrutement personnalisé
- ⇒ Des conseils pratiques

JULIETTE
*vient de décrocher
son 1^{er} emploi
en postulant
sur pagepersonnel.fr*

Accueil & Services | ADV, Achats & Logistique | Assistanat | Assurance | Audit, Conseil & Expertise | Banque | Commercial
| Comptabilité & Finance | Digital, Marketing & Communication | Distribution & Commerce | Immobilier & Construction
| Informatique | Ingénieurs & Techniciens | Juridique & Fiscal | Public & Parapublic | Ressources Humaines | Santé

**Page
Personnel**

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Victimes de plaisantins ou de criminels, de plus en plus d'entreprises se font déposséder de leurs noms de domaine ou de leurs comptes sur les réseaux sociaux.

Les bonnes affaires des « cybersquatteurs »

Professeur à l'Institut d'administration des entreprises de Poitiers et spécialiste de l'intelligence économique, Nicolas Moinet est devenu involontairement, durant quelque temps, la boîte aux lettres virtuelle d'une menuiserie Moinet, dont il ne savait rien. Offres, CV, devis... les mails ont afflué. Détenteur sans le savoir du site www.moinet.fr, il a reçu ces missives sur son mail contact@moinet.fr, avant de devoir changer d'adresse.

L'anecdote est révélatrice : dans le monde virtuel d'Internet où chacun peut créer son contenu, il est particulièrement aisé de prendre la place d'une personne... ou d'une société. Cet acte malveillant est même devenu, en quelques années, le cybercrime le plus pratiqué sur Internet. De quoi gonfler les chiffres généraux de l'usurpation d'identité, commise ou non sur le Web : 200 000 Français en seraient victimes chaque année.

Face à ce risque, les entreprises paraissent relativement indifférentes. Comme pour toutes les questions liées à l'intelligence économique, peu d'entre elles, hormis les poids lourds du CAC 40, perçoivent le danger comme réel. « Elles ont longtemps considéré le Web comme un "truc de jeunes", relève Nicolas Moinet. Facebook était pour elles un gadget d'ados. Certaines ne voyaient dans Wikipédia qu'un outil développé par des anarchistes. » Dédaignant ces vecteurs de communication, les sociétés ont logiquement laissé le champ libre à une cohorte d'internautes aux profils variés, des

simples petits malins aux experts issus du grand banditisme. Les uns ou les autres ont pris possession des noms de domaine correspondant aux entreprises, ou encore à leur profil sur les réseaux sociaux. Pour des raisons variées, et parfois de façon involontaire. Comme cette couturière prénommée Milka qui s'est retrouvée dépossédée du nom de son site après un procès avec la célèbre marque de chocolat !

Des plaisantins ont également mené des attaques contre des noms célèbres. Durant plusieurs années, cliquer sur France2.com permettait à l'internaute en quête d'actualité d'atterrir sur une page au contenu érotique. Même chose pour le nom de domaine Cnil.com de la très sérieuse Commission nationale de l'informatique et des libertés. Dans

d'autres cas, l'usurpateur a assuré agir pour... protéger la marque. Cela a été le cas d'un certain JR qui avait créé un compte @Gallimard sur Twitter afin d'éviter à l'éditeur, disait-il, de voir son nom squatté « *par une personne malintentionnée* ».

Un arsenal juridique

Mais la plupart du temps, de tels actes de malveillance sont destinés à tirer profit de l'usurpation. Une société peut ainsi tenter de limiter l'exposition d'un concurrent. Et un maître chanteur chercher à monnayer la rétrocession d'un nom de domaine, sous la menace de publications compromettantes.

Les dommages causés ne sont pas négligeables : la société ne bénéficie plus d'une mise en lumière sur le Net. Pire : son message est para-

sité. Que peut faire une entreprise face à une attaque de ce type ? Elle n'est pas démunie. « *Les instances d'Internet ont été conçues avec une dimension internationale*, indique Nicolas Arpagian, spécialiste de l'intelligence économique à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (Inhes). *Si l'institution qui a attribué le nom de domaine reconnaît qu'un préjudice existe, elle peut désactiver ledit nom.* » Des services comme Twitter sont par ailleurs connus pour leur réactivité en matière d'usurpation. « *J'ai récupéré un identifiant en une dizaine de jours* », assure un adepte du site de microblogging.

Surtout, l'arsenal juridique s'est récemment enrichi. Depuis mars 2011, l'usurpation d'identité en direction d'une personne physique ou

La fraude à l'ancienne, ça marche aussi !

LES FRAUDEURS n'ont pas toujours besoin d'un ordinateur pour parvenir à leurs fins. Idem pour les usurpateurs d'identité. Pour s'approprier une identité, qu'elle soit celle d'une personne morale ou physique, il convient de la connaître le mieux possible. « *Et la société de l'information a juste permis d'amplifier les moyens de mener cette opération à bien* », relève Nicolas Arpagian. Mais les méthodes traditionnelles demeurent. « *Il suffit d'entrer dans le cercle de confiance de l'entreprise* », poursuit-il. Qu'il s'agisse d'une approche numérique ou physique, la technique sera la

même : se rapprocher d'un membre de la société. En inventant un parcours scolaire similaire, une passion commune, etc. Partager son intimité permettra, à terme, d'en savoir plus sur la société. Approche plus rapide et plus directe, « *des consultants peuvent changer d'identité sur des salons professionnels*, indique Nicolas Moinet. *En se faisant passer pour des journalistes, ils obtiendront de nombreuses informations. C'est le genre d'interlocuteurs face auxquels on a plutôt tendance à se vanter ou à livrer des informations confidentielles sous couvert d'anonymat.* » Et là encore, comme

pour l'usurpation sur Internet, l'internationalisation des échanges multiplie les risques. « *Il est très rare que nos clients se déplacent en France*, explique le responsable d'une société travaillant en Afrique. *Nous sommes obligés de faire confiance à des contacts sur place, sans savoir vraiment qui ils sont.* » Mais, sans aller si loin, il y a un objet qui demeure aujourd'hui encore un précieux informateur : la poubelle. Sa fouille constitue un passage obligé pour tout escroc qui se respecte. Le document papier restant d'ailleurs le principal vecteur d'usurpation en France.

F. D.



morale est un délit. La loi Loppsi 2 lui a permis d'entrer dans le code pénal, avec des peines maximales s'élevant à un an de prison et 15 000 euros d'amende. « Cela permet de se plaindre de l'usurpation elle-même alors qu'on ne pouvait, jusqu'alors, qu'agir sur le préjudice », indique Etienne Drouard, avocat au cabinet K & L Gates.

Toutefois, au-delà de textes de droit et des jurisprudences, les spécialistes de l'intelligence économique reconnaissent qu'un arrangement financier avec le « cybersquatteur » permettra le plus souvent un gain de temps non négligeable par rapport à une procédure longue... et parfois coûteuse.

Plus que les recours juridiques, c'est en fait la naïveté des entreprises qui agace ces mêmes spécialistes face à

ces actes, qu'il s'agisse de capture de noms de domaine ou de captation de données confidentielles. « Le risque d'usurpation d'identité et, plus généralement, de fraude n'est la plupart du temps pas traité, déplo-

Les entreprises font preuve de naïveté devant les risques qu'elles encourent et se protègent rarement

re l'un d'eux. *Il n'y a ni prévention, ni détection, ni traitement des crises.* » Autre problème : le sujet est souvent tabou. « *Ily a, en interne, un manque d'éducation qui a une explication toute simple : mettre en place des initiatives antifraudes pourrait être néfaste en terme d'image, et*

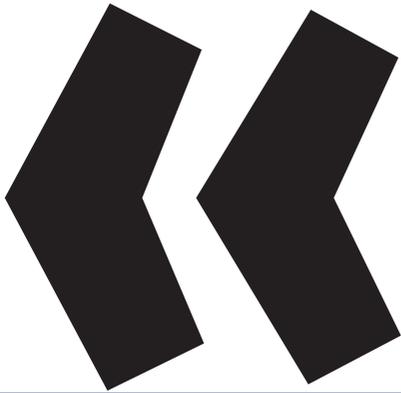
sous-entendre que de tels problèmes existent dans la société. »

Des services de veille peuvent toutefois se développer dans les grandes entreprises. Ils sont notamment chargés de travailler sur une thématique en vogue : l'e-réputation des entreprises. Les PME, quant à elles, ignorent souvent tout du sujet. Pourtant au fait des questions d'intelligence économique, Hélène Szulc, la directrice de l'une d'elles, Tech Sub, le reconnaît : « *Nous n'avons jamais été sensibilisés à cette question. Mais il semble effectivement facile aujourd'hui de se servir de l'identité d'une entreprise.* »

Menacée par l'usurpation de sa propre identité, l'entreprise peut aussi être victime d'un autre fléau, peut-être plus grave que le premier : être abusée par un interlocuteur se

présentant sous une fausse identité. « *L'internationalisation des échanges rend les choses plus aisées pour les escrocs,* note Hélène Szulc. *La question des procédures liées à la propriété intellectuelle peut donner matière à réflexion. Lorsque l'office des marques de Hongrie me contacte via Internet, comment savoir qui est derrière ?* » Et si cet office réclame une importante somme d'argent et n'est en fait qu'un prétenom ? Quand de telles arnaques sont mises sur pied, elles peuvent coûter plusieurs centaines de milliers d'euros à la société prise au piège. De quoi offrir à l'entreprise victime une « sensibilisation » des plus efficaces sur cette inconnue qu'est l'usurpation d'identité... Comme souvent, a posteriori.

François Desnoyers



Francis Hounnongandji



Enseignant à HEC Paris, associé-gérant de la société de service **Allied Business Controls** (conseil en gouvernance d'entreprises, mise en place de mesures anti-fraudes...). A également dirigé l'ouvrage collectif **Histoires ordinaires de fraudes** (Eyrolles-Edition d'organisation, 2009).

« Les fraudes peuvent coûter jusqu'à 5 % à 7 % du chiffre d'affaires »

Quels sont les différents types d'usurpation d'identité dont sont victimes les entreprises ?

C'est une fraude qui peut toucher tout à la fois les personnes physiques et les personnes morales. Si l'on s'intéresse au monde de l'entreprise, plusieurs types de cas sont recensés. Le premier, le plus courant, consiste à se présenter comme l'entreprise elle-même sur Internet et à recueillir des données, c'est le *pharming*. Si le pirate tente de récupérer directement les mots de passe, on parle de *phishing*. L'internaute pense être sur le site de sa banque, mais il ne se rend pas compte qu'il a été redirigé vers un faux portail. Il existe également des attaques sur les données électroniques, par exemple sur une base de données clientèle qui va être volée. Les receleurs pourront ainsi fabriquer des fausses cartes de crédit. L'usurpation d'identité peut aussi consister à utiliser le nom de l'entreprise en se présentant comme un administrateur ou un intermédiaire pour réaliser une fraude, par exemple auprès d'interlocuteurs d'affaires. Je deviens plus crédible si on croit que je suis un partenaire d'une multinationale au nom prestigieux. Pour cela, des fraudeurs ont pu changer, dans certaines filiales de grands groupes, les données sur les administrateurs. Ils savent que l'authenticité des documents demandés n'est pas toujours bien vérifiée. Ils s'insèrent donc dans l'organigramme. Le crime organisé peut parfois pratiquer de la sorte. A noter : les contrefaçons de produits sont aussi une forme d'usurpation d'identité, qui

Entretien avec le président de la branche française de l'Association of Certified Fraud Examiners, qui regroupe les experts internationaux de la lutte contre la fraude en entreprise.

touche particulièrement les marques de l'industrie de luxe, de la pharmacie et des logiciels, dont les pertes sont extrêmement élevées.

Au-delà de l'usurpation d'identité, la palette de fraudes dont peut être victime l'entreprise est-elle très large ?

On distingue plusieurs types de fraudes en entreprise qu'on peut répartir en trois catégories : la corruption, les détournements d'actifs matériels ou immatériels et les déclarations frauduleuses, dans lesquelles on intègre les fraudes financières. Ces dernières ont le plus fort impact pour l'entreprise. Quant aux détournements d'actifs, ils représentent les cas les plus fréquents.

Qui sont les acteurs de ces fraudes ?

Les personnes impliquées peuvent avoir des profils très variables. Pour les cas de corruption ou de fraudes financières, ils se situent généralement dans le haut de la hiérarchie. Ils doivent être suffisamment haut placés pour pouvoir agir. Ce qui n'est pas nécessairement le cas pour les détournements d'actifs : le magasinier peut mettre une pièce dans sa poche, le gestionnaire

des systèmes d'information a la possibilité de prendre – et vendre – des données sensibles de l'entreprise. On a aussi relevé des cas où un secrétaire de direction pouvait être directement victime de chantage : une personne la menace de révéler l'existence d'un adultère ou d'une addiction. Elle sera contrainte de mettre dans une clé USB des informations sensibles prises dans l'ordinateur de son responsable.

L'avènement de l'ère numérique a-t-il permis une augmentation de ces fraudes ?

Oui, les usurpations d'identité et autres intrusions dans les bases de données des entreprises se sont développées de façon exponentielle. Elles sont à présent beaucoup plus rapides à réaliser et bien moins risquées. Le fraudeur peut agir à distance pour pénétrer dans une base de données. Et il sera difficile de l'identifier, mais également de le poursuivre. Venir à bout d'une personne malveillante agissant depuis l'étranger peut se révéler particulièrement périlleux. Avec l'ère numérique, il n'est donc plus forcément nécessaire de mettre en place un système de collusion interne ou d'aller fouiller dans les poubelles pour récupérer des données utilisables pour commettre une usurpation d'identité.

Ces fraudes coûtent-elles cher à l'entreprise ?

Le préjudice est extrêmement fort, mais les études pour quantifier l'impact de la fraude pour l'entreprise sont particulièrement peu nombreuses. Les experts de l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) l'évaluent toutefois, sur la base de fraudes avérées, à un coût médian compris entre 5 et 7 % du chiffre d'affaires des entreprises. Mais il faut noter que ces chiffres ne prennent pas en compte tout ce qui concerne le risque de réputation, qu'on ne peut pas chiffrer, ou les coûts de procédures judiciaires. Il en va de même des coûts liés à une éventuelle exclusion de marchés à la suite de telles affaires. Certaines actions menées contre l'entreprise peuvent, au final, coûter plusieurs centaines de millions d'euros.

Propos recueillis par François Desnoyers

Le salon des Masters/MS

SAMEDI 28 JANVIER 2012 - 8^e ÉDITION

PALAIS BRONGNIART

BOURSE DE PARIS - MÉTRO BOURSE



TOUT SAVOIR SUR LES MASTERS ET LES MASTÈRES SPÉCIALISÉS

**Etudiants bac + 3/4/5, jeunes diplômés
des grandes écoles et universités :**

découvrez plus de 3 000 programmes dispensés
par les universités et les grandes écoles

Pour vous aider à choisir :

de nombreuses conférences thématiques
animées par les journalistes du *Monde*.

ENTRÉE GRATUITE. Inscrivez-vous vite !

www.salondesmasters.com

Samedi 28 janvier de 10 h 00 > 19 h 00

Organisé par

Le Monde | **Télérama** | **Courrier**
international

Le « fundraising » se structure et se spécialise dans les secteurs non lucratifs. Un développement encouragé par le désengagement de l'Etat et par l'évolution de la législation, fiscale notamment.

La solitude du collecteur de fonds

C'est un vrai travail d'enquêteur. Je dois retracer le parcours de chefs d'entreprise ou de politiques, identifier leur potentiel financier, leurs intérêts... tout ce qui pourrait les inciter à faire un don. » La mission de Marion Bonnaire, « prospect researcher » (chercheuse de prospects) : dénicher ceux qui pourraient donner jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros à l'ESCP-EAP. Elle a rejoint la fondation de l'école de commerce après trois ans chez Philanthrôpia, un cabinet de conseil en fundraising (collecte de fonds). « C'est là que j'ai

découvert ce métier. Avant, j'avais l'image de la charité ou des collectes de rue. Je n'avais pas conscience que cette activité se professionnalisait », explique la jeune femme. Durant sa formation – des études d'attachée de presse puis de bibliothécaire-documentaliste –, il n'a guère été question de chiffres ou d'argent, « mais ma connaissance de la veille d'information est un atout pour repérer les donateurs potentiels ». Les métiers de la collecte de fonds ont le vent en poupe dans le secteur non lucratif. Dans les associations et fondations, la pratique a déjà quelques années. Mais aujourd'hui,

elle devient une fonction identifiée. Si bien qu'en 2010 le cabinet de recrutement Michael Page mettait le fundraising en bonne place dans son guide des nouveaux métiers. « Depuis cinq ou six ans, on assiste à une forte professionnalisation ; le métier s'organise », confirme Nadia Roberge, membre et ancienne présidente de l'Association française des fundraisers (AFF). Il faut dire que les organisations d'intérêt général doivent répondre à un besoin croissant : diversifier leurs sources de financement pour faire face au désengagement de l'Etat.

Les professionnels de la collecte de fonds ont pour mission de susciter des dons de financeurs privés – qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Dans les pays anglo-saxons, la pratique est très courante et développée. En France, son essor récent peut s'expliquer par des intérêts partagés : à l'heure des réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les dirigeants voient d'un œil nouveau – disons stratégique – les dons à des organismes non lucratifs.

Un gâteau à partager

Mais c'est sans doute l'évolution récente de la législation qui a le plus changé la donne, notamment en créant un contexte fiscal favorable : en 2003, la loi Aillagon sur le mécénat a introduit des déductions fiscales pour les donateurs ; puis la loi sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat (TEPA) de 2007 a donné la possibilité aux personnes assujetties à l'impôt sur la fortune (ISF) d'en déduire 75 % de leurs dons. Elle a ainsi accéléré la chasse aux « grands donateurs ». Selon les estimations du réseau Recherches & Solidarités, les montants collectés

ont quasiment été multipliés par trois entre 1991 et 2009, pour atteindre la somme record de 3,3 milliards d'euros de dons. « Cela représente un gâteau qu'il va falloir partager. Aujourd'hui, la collecte de fonds est devenue un business comme un autre, tranche Johann Van Nieuwenhuysse, directeur senior au cabinet de recrutement Michael Page. Dans ce contexte, les organismes font preuve de curiosité pour les nouvelles techniques de levée de fonds. Même si elle est inégale selon les secteurs, le dirigeant, la taille de la structure, son degré d'internationalisation, cette structuration est une réelle tendance de fond. »

Une profession très féminine

UNE FEMME, diplômée et jeune. C'est le portrait type que dresse l'Association française des fundraisers (AFF) dans sa seconde édition du *Fundorama*, publiée en septembre (www.fundraisers.fr/). Ce baromètre des métiers du secteur s'appuie sur un questionnaire adressé par l'AFF à son réseau. 62 % des répondants sont des femmes et 35 % des hommes. Une féminisation qui semble se renforcer puisque le nombre de femmes a augmenté de 17 % entre 2008 et 2010. Les fundraisers sont jeunes – 72 % ont moins de 44 ans, et plus de 40 % ont moins de 34 ans – et bien diplômés – 81 % ont au moins un bac + 4, le plus souvent dans le domaine

du commerce et de la gestion (51 %). C'est dans la culture et la défense des droits que l'on retrouve les plus diplômés : 88 % et 89 % ont un bac + 5. En tête des fonctions occupées, on trouve le directeur des ressources/du développement (18 %), le responsable marketing direct (13 %), le directeur marketing et communication (12 %). 29 % occupent une autre fonction, ce qui dénote la grande diversité des intitulés de postes, souligne l'AFF. Côté salaires, la disparité est de mise : ils vont de 10 000 euros brut par an à plus de 70 000 euros. Près d'un quart des répondants ont gagné entre 31 000 et 40 000 euros ; 34 % ont gagné moins de 30 000 euros et 38 % plus de 41 000 euros.





Conséquence, dans les associations et fondations, les équipes s'étoffent. La collecte de fonds n'est plus l'affaire uniquement d'un directeur : des départements dédiés sont créés. Les gros employeurs restent les secteurs du caritatif, de la culture et de l'environnement.

Mais, sans surprise, les créations de postes se font actuellement du côté des nouveaux venus. En effet, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (depuis la loi Pécresse de 2007) et les établissements publics de santé (depuis la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » de 2009) peuvent désormais créer leur fondation et récolter des fonds privés. La profession peine

encore à se compter, mais « on estime qu'environ 5 000 personnes sont concernées par la levée de fonds, poursuit Nadia Roberge. C'est une

Les « fundraisers » sont recrutés sur la base de leurs compétences en marketing adaptées au secteur visé

niche, mais ce sont des profils très recherchés ». La professionnalisation se traduit surtout par une spécialisation des fonctions. « On recherche désormais des candidats avec des compétences marketing spécifiques,

adaptées au secteur, au type des donateurs visés », résume Laurence Martin, à l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Cette dernière a élaboré avec l'AFF un référentiel sur les métiers du *fundraising*, publié en septembre. Six principaux métiers y sont identifiés : directeur du développement – qui définit la stratégie de collecte et encadre les équipes – responsable marketing direct, responsable grands donateurs, responsable mécénat/partenariat entreprises, responsable legs et chargé de recherche donateurs.

Des postes pour lesquels les employeurs potentiels ont aujourd'hui du mal à trouver des candidats. Et cela d'autant plus qu'il n'existe pas

vraiment de profils types. Ne serait-ce que parce qu'il n'y a pas de formations spécifiques, hormis un certificat français de *fundraising*, proposé par l'AFF et l'Essec. « Un directeur de pôle en charge de la collecte sera en relation directe avec des donateurs ; il doit être capable de parler aux grands patrons. Pour ces postes, on cherchera des diplômés de grandes écoles reconnues internationalement. Une expérience dans le lobbying, ou dans un think tank, ou dans un pays anglo-saxon peut être un plus, explique Johann Van Nieuwenhuysse. Les postes liés au marketing direct sont, eux, très ouverts aux professionnels de la base de données ou aux jeunes diplômés d'école de commerce et de master de marketing direct... »

Les collectivités locales aussi

David Cousin, chargé de marketing au sein du service développement de Médecins du monde, le reconnaît : sa formation en école de commerce lui sert. « Il faut savoir écrire et aimer les chiffres car je suis amené à faire des études statistiques pour mesurer l'efficacité d'une campagne ou réaliser des tableaux de bord. On ne vend pas un produit, mais les techniques de marketing sont les mêmes qu'ailleurs. » Les organismes non lucratifs sont de plus en plus nombreux à recruter des personnes ayant un profil en lien avec l'entreprise. « Mes interlocuteurs ont des préoccupations de chefs d'entreprise, explique Judith Moreau, chargée de développement au sein du service mécénat du Musée du quai Branly. Autrefois, la politique de mécénat d'une entreprise devait beaucoup aux intérêts personnels du dirigeant. C'est de moins en moins le cas : les axes sont stratégiques, pensés en fonction d'une image. C'est là-dessus qu'il faut travailler pour convaincre une société de soutenir une exposition, une restauration d'œuvre ou encore un projet pédagogique. »

Si les métiers du *fundraising* concernent aujourd'hui un nombre encore limité d'organisations, essentiellement franciliennes, de nouveaux débouchés pourraient se développer. A commencer par les collectivités locales qui, à leur tour, se lancent – encore timidement – dans la course aux fonds privés.

Catherine Pétilion

Alors qu'on parle de plus en plus de télétravail, l'entreprise sans bureaux n'est sans doute pas pour demain. En revanche, les travailleurs indépendants inventent des formules adaptées.

A quoi ressemblera le bureau du futur ?

L'ancien PDG d'Alcatel, Serge Tchuruk, prédisait un avenir d'« entreprises sans usines » en France.

Les prochaines années verront-elles l'avènement d'entreprises... sans bureaux ? Il y a en tout cas un patron français qui n'en a plus. Lorsqu'il se rend au siège d'Atos Origin, à Bezons, dans le Val-d'Oise, où ont emménagé en 2010 ses 4 500 salariés franciliens, Thierry Breton s'adonne comme ses collaborateurs au « desk sharing » (partage de bureau). Plus de poste de travail personnel à l'abri des regards : il s'installe dans la « zone direction », où travaillent dans un espace ouvert une quinzaine de personnes. La société de services informatiques est ainsi devenue un immense « flex-office » situé à 10 minutes de la Défense, pour abriter 3 250 postes de travail. « L'endroit est conçu comme un hub qui offre un choix d'espaces différents : des open-spaces, des bureaux fermés pour s'isoler, des lieux de travail collaboratifs, etc. », explique Jacques Cosnefroy, à l'époque vice-président chargé des projets de transformation. *Le pivot de cette nouvelle organisation étant bien entendu le télétravail, les salariés ayant la possibilité de travailler à distance 50 % de leur temps.* »

Le secteur high-tech en pointe

Le meilleur des mondes ? L'exemple n'est pas unique, à voir l'aménagement du siège d'Accenture à Paris depuis deux ans. Tables avec connexion réseau en libre-service, espaces de travail thématiques, salles de réunion réservables en ligne. Et, dernier cri, les caissons d'isolation baptisés « togunas » – les cases à palabres en pays dogon –, qui permettent de discuter à deux ou trois.

Certes, le secteur high-tech se montre en pointe, et rien ne dit que ce modèle est reproductible partout. Mais, pour Catherine Gall, directrice de la recherche chez Steel Case, fabricant de mobilier de bureau, il dessine une tendance, impulsée par les mutations technologiques et sociologiques : « Le bureau, point d'attache du collaborateur à l'entreprise, ne va pas disparaître, car celle-ci a besoin de s'incarner dans un endroit. Toutefois, sa surface va diminuer, avec une redistribution vers les espaces communs. Les jeunes générations ont un rapport différent aux outils et à la possession, comme le montre l'essor de la consommation collaborative – la colocation, le Vélib. Elles ne voient pas leur lieu de travail comme un endroit immuable, avec table, chaise et rangements, dont on ne peut pas bouger. »

« Coworking » : mutualisation, entraide et émulation

Les espaces de « coworking », parfois soutenus par les collectivités locales, se multiplient comme des petits pains. La Cantine, à Paris, pionnier du genre, a maintenant des cousines à Rennes et Nantes ; L'Usine à projets est née à Belfort, Les Docks numériques à Dijon, L'Atelier des médias à Lyon. Pierre Trendel, concepteur multimédia free-lance est l'un des fondateurs de Coworking Lille, un lieu ouvert en mars 2011, offrant quinze postes de travail.

A l'ère du travail dématérialisé, place aux organisations fluides et aux espaces mobiles, où les salariés entrent, sortent, interagissent. Selon Xavier de Mazenod, fondateur de zevillage.net, site consacré au futur

« L'entreprise agrège un territoire social. Les salariés ont besoin de se rassembler pour faire corps »

du travail, l'entreprise se transforme : « Ses frontières seront plus floues, avec une forte intégration des clients et des sous-traitants, une interpénétration des systèmes informatiques. Cela reconfigure les communautés de travail. Dans ce contexte, aller au bureau n'aura plus le même sens : on ne s'y rendra que

quand c'est nécessaire. » C'est ce que croit également Nicole Turbé-Suetens, consultante en télétravail : « On y viendra avec une finalité précise : travailler en petit groupe, assister à une réunion, rencontrer ses collègues de façon informelle, etc. Mais pour l'heure, ajoute-t-elle, les employeurs n'ont pas une réflexion forcenée sur l'espace de travail. Elle implique de changer le regard sur la place du salarié en entreprise. Les vieux modèles d'organisation risquent de perdurer longtemps. »

Stéphane Hugon, sociologue et fondateur d'Eranos, un cabinet d'études sur les « imaginaires sociaux », est pour sa part plus sceptique. Il rappelle que la modularité est un « vieux truc » des années 1960. « On pense que tout lieu peut devenir un espace de travail, du moment qu'il y a une table, du WiFi, du silence et du

tences des uns et des autres. Dernièrement, nous nous sommes retrouvés pour une discussion sur les nouvelles manières d'entreprendre, en chat avec deux espaces de « coworking », de Paris et... d'Abidjan, en Côte d'Ivoire. »

Pour Martine Sousse, qui a lancé La Bo(a)te à Marseille, le « coworking » fonctionne quand il rassemble des métiers d'univers proches – en l'occurrence le Web, la communication, l'édition – permettant de créer une communauté de solidarité où

s'échangent conseils et carnets d'adresse, une sorte de « vivier d'intelligence partagée », mais pas seulement : « L'espace vit aussi d'événements qui ouvrent vers l'extérieur, comme l'apéro des auto-entrepreneurs de la région. C'est aussi au hasard des rencontres que se créent des opportunités professionnelles. » Le « coworking » est-il dû à un effet de mode ? Non, répondent ses défenseurs. Aux Pays-Bas et à Berlin, il bat encore davantage son plein.

N. Q.

café. Or, l'entreprise agrège un territoire social ; les salariés ont besoin de se rassembler pour faire corps et ritualiser le quotidien. Ils produisent du sens dans l'endroit où ils s'installent. Désédenter le travail n'est pas si simple. »

L'émergence de tiers lieux

En 2005, 1,1 million de travailleurs nomades et 400 000 télétravailleurs étaient recensés. Leur augmentation nourrit une autre tendance, l'émergence de tiers lieux de travail – télécentres, espaces de « *coworking* », centres d'affaires – entre le bureau et le domicile : « *De nombreuses personnes, salariées ou indépendantes, travaillent dans les lounges d'hôtel, cafés WiFi, bibliothèques*, explique Baptiste Broughton, cofondateur de Néo-nomade, un site qui recense les lieux de tra-

vail flexibles. Le télétravail à domicile pose des problèmes : manque de place, difficulté à séparer le temps professionnel et le privé, isolement... Il y a un vrai besoin d'espace pour travailler seul, mais au milieu des autres, dans une ambiance de travail. » Jean-Christophe Uhl, dirigeant d'une société informatique, a ouvert en septembre à Reichstett, près de Strasbourg, Bureau mobile, un espace de 350 m² pouvant accueillir trente-cinq personnes, avec open space, bureaux privés, salle de visioconférence, haut débit. Le prix ? Entre 10 et 15 euros par jour : « *Ça démarre, mais il y a déjà une petite entreprise d'outils web, dont les quinze employés travaillent chez eux, mais qui viennent une fois par semaine pour se retrouver ; un auto-entrepreneur est présent tout le temps ; deux salariés télétra-*

vailent ici deux jours par semaine plutôt qu'à la maison. »

Si les initiatives fleurissent, une question reste en suspens : le financement de ces lieux alternatifs. « *Les grandes entreprises s'intéresseraient aux tiers lieux à condition que... ça ne coûte pas* », note Frantz Gault, directeur de LBMGWorklabs, socié-

L'enjeu : créer des espaces de travail alternatifs sans dégrader les conditions de travail

té de conseil qui réalise une étude de marché pour le conseil général de Seine-et-Marne, où un projet de télécentres est dans les tuyaux. La région Ile-de-France vient de débloquer une enveloppe de 1 million

d'euros pour développer une douzaine d'espaces de travail alternatifs. En tenant une ligne de conduite subtile : « *Il s'agit d'accompagner l'éclosion de lieux pour les travailleurs indépendants et esseulés, sans participer à la flexibilité et à la dégradation des conditions de travail à cause d'entreprises qui font le choix du zéro bureau* », résume Jean-Paul Planchou, vice-président à l'animation économique.

Alors, est-ce la fin des heures perdues à faire la navette pour aller au travail ? Pas sûr, car la future vie de bureau ne semble pas enthousiasmer les salariés. Selon un sondage Harris Interactive réalisé en mai, ils ne sont que 41 % à souhaiter des espaces de travail sans emplacement fixe, et la proportion est encore plus faible chez les cadres : 30 %...

Nathalie Quéruel



En plein cœur de l'Auvergne, le centre de Murat dispense des formations en télétravail auprès de travailleurs indépendants et d'ex-salariés en quête d'un nouveau mode de vie.

Le télétravail au service de la reconquête démographique

Aurillac, correspondance

L'aventure du télétravail a débuté en 2006 sur ce territoire de moins de 6 000 habitants, au cœur du parc des volcans d'Auvergne. A l'origine, une rencontre entre un élu, Bernard Delcros, président de la communauté de communes du Pays de Murat, à la recherche de solutions pour maintenir et créer du travail « dans le cadre de la reconquête démographique », et un spécialiste du télétravail, Matthieu Billette de Villemeur. « Il y a cinq ans, j'ai été mandaté par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) pour entrer en

Une organisation du travail qui repose sur le volontariat et ne peut être imposée par l'employeur

contact avec les collectivités. J'ai rencontré de nombreux élus et responsables. Bernard Delcros et Corinne Ibarra, directrice de la communauté de communes, ont été les seuls à me dire : "On y va !" »

« Nous avons créé un télécentre doté de bureaux, d'une logistique technique et d'un environnement humain », explique Bernard Delcros. Les premières formations sont proposées dès 2007 pour une vingtaine de personnes. Elles sont dispensées par Matthieu Billette de Villemeur. « A ce jour, nous avons reçu 500 candidatures et accueilli 180 personnes. Près de 35 % ont créé leur entreprise à la sortie de la formation », précise

M. Delcros. Des résultats suffisamment encourageants pour que le site de Murat devienne une référence. Ce qui rassure l'élu dans ses choix jugés, parfois, trop audacieux : « A partir de l'exemple de Murat, le télétravail devient cette année un axe de développement sur le Massif central. Nous avons fait la preuve par l'expérimentation. »

« Nous agrandissons le télécentre, qui est désormais agréé, et proposons plus de formations, notamment pour les salariés et les collectivités », détaille Bernard Delcros. Matthieu Billette de Villemeur précise : « Nous allons monter la formation en e-learning. C'est un très gros marché potentiel, notamment pour tous ceux qui peuvent avoir des difficultés pour se déplacer jusqu'à Murat. » Et pour ouvrir cette forme d'activité à d'autres, les responsables envisagent d'organiser des journées de sensibilisation à Paris, notamment pour le public des jeunes diplômés.

Au-delà des chiffres, l'encadrement professionnel et humain est au cœur de la réussite de ce pari.

« Nous finançons des résidences courtes pour permettre aux futurs télétravailleurs de découvrir notre territoire. Mais aussi des résidences longues, avec la possibilité de financer un salaire et un logement passagère. Une personne référente les accompagne avant, pendant et après leur installation. Ils ne sont ni isolés ni abandonnés », insiste Bernard Delcros.

Le télétravail est un choix de vie qui ne peut être imposé par un employeur. Les télétravailleurs sont tous volontaires et mettent en avant, pour la plupart, leur volonté de pri-

vilégier « la qualité de vie ». Pour Corinne Ibarra, « les télétravailleurs travaillent plus, mais chacun à son rythme ». « On est un peu libre de nos horaires. Une fois qu'on est indépendant, on y prend goût », se félicite Irénée Amann, 36 ans. Après sa maîtrise de lettres modernes, obtenue il y

Qui sont les télétravailleurs

Le télétravail est une forme de travail à distance, hors des locaux de l'entreprise. Les télétravailleurs indépendants travaillent à plein temps chez eux. Il n'ont pas d'employeurs, mais des clients. Leur bureau se trouve souvent chez eux, mais certains ont fait le choix de s'installer dans des télécentres. Autre catégorie de télétravailleur, les salariés en contrat à durée indéterminée. Il y en a dans le privé, employés par des groupes industriels et de services, mais aussi par des petites et moyennes entreprises. Il existe aussi des télétravailleurs dans la fonction publique, qui sont fonctionnaires de l'Etat ou agents territoriaux. Il y a des hommes et des femmes, cadres ou non, et tous les âges sont représentés (source Macéo : www.teletravail-massif-central.com).

a six ans en Allemagne, la jeune femme a souhaité se consacrer à ses deux jeunes enfants, aujourd'hui âgés de 5 et 3 ans, avant de rejoindre le marché du travail. « Je suis traductrice. J'ai surtout travaillé avec des agences. » Installée depuis quelques mois avec son ami dans le Cantal, elle était à la recherche d'une solution, qu'elle a trouvée à Murat : « C'est difficile de débiter toute seule. Ce télécentre propose une formation et une aide financière, c'est bien pour se lancer. »

Des formations profitables

Actuellement en master 1 de commerce international à l'université Paul-Valéry de Montpellier, Régina Khalilova est âgée de 33 ans. Elle est en France depuis quatre ans, venue rejoindre son compagnon dans le Cantal, et a suivi la formation proposée par le télécentre de Murat. « Mon objectif est de travailler avec la Russie. Exporter des produits alimentaires de la région et du vin. Il y a beaucoup de potentiel avec le marché russe pour les produits français, qui sont considérés comme des produits de luxe et de qualité. Je pourrais donner des cours de russe, ou devenir une ambassadrice du Cantal en Russie, ajoute Régina Khalilova. J'ai appris beaucoup de choses pendant la formation, et cela m'a permis d'affiner mon projet. Si tout va bien, je devrais pouvoir commencer mon activité à l'été 2012. »

Bruno-Serge Leroy

Centre de télétravail de Murat, Maison des services, 4, rue du Faubourg-Notre-Dame, 15 300 Murat. Téléphone : 04-71-20-22-62. Internet : www.paysdemurat.fr ; e-mail : contact@paysdemurat.fr



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



Tefal

KRUPS

Moulinex

SEB

calor

Rowenta

Lagostina
1901

All-Clad
METALCRAFTERS LLC

Même si les salariés ne sont pas hostiles au principe d'une appréciation de leur travail, les méthodes employées suscitent souvent un certain scepticisme, si ce n'est incompréhension ou même colère.

Malaise dans l'évaluation

Selon un sondage réalisé par l'IFOP à l'occasion d'un débat organisé le 5 juillet 2011 par l'Atelier BNP-Paribas, cellule de veille du groupe consacrée aux nouvelles technologies, 26 % des cadres ne seraient pas satisfaits de la façon dont sont évaluées leurs compétences. A leurs yeux, le processus devrait prendre davantage en compte leur participation à la vie de l'entreprise et leur capacité à animer une communauté autour de leur expertise, et pas seulement la réalisation des objectifs fixés par les managers.

Nombreux sont ceux qui font part de leur ras-le-bol, comme Dominique, cadre commercial dans une entreprise de papeterie comptant 2 000 salariés : « Tout repose sur l'atteinte des objectifs. Mais comment puis-je faire 15 % de chiffre d'affaires en plus, alors que, sur ma famille de produits, le marché se restreint ? Je vais à l'entretien à reculons ; mon numéro un ne connaît pas mon travail, je ne vois pas comment nous pouvons nous expliquer. » Emmanuel, contrôleur de gestion à la RATP, a fait une dépression l'an dernier : « On m'a donné des objectifs de réduction des coûts, mais quasiment aucune marge de manœuvre pour y parvenir. Je me sens pris en étau entre la direction financière et les collègues de terrain qui expriment leurs besoins en fournitures. »

Mobilisation face aux DRH

Certains cadres qui managent une équipe peinent à appliquer les consignes qu'ils reçoivent de la direction de leur entreprise, à l'instar de François, gestionnaire de patrimoine à la banque Barclays, qui

encadre sept salariés : « Je dois faire du scoring, une comptabilité analytique de la production de mon équipe. Ce n'est pas une trame d'entretien qui me permet d'être à l'écoute de mes collaborateurs. »

Si les directions des ressources humaines plébiscitent de plus en plus l'évaluation individualisée comme instrument de gestion des rémunérations et des carrières, les organisations syndicales, en face, se

« Je vais à l'entretien à reculons. Mon numéro un ne connaît pas mon travail. Comment peut-on s'expliquer ? »

mobilisent. Chez Microsoft France, le nouveau système en place depuis l'été dernier a mis les syndicats sur la brèche. En cause, l'échelle de notation de 1 à 5 qui classe les salariés selon leurs performances – avec des quotas dans chaque catégorie – et les nouveaux critères d'appréciation comme... « works effectively in ambi-

guous situations » ou « takes on increasingly challenging work with a positive attitude ». « Nous ne savons pas dans quelle proportion ces critères comportementaux vont moduler la note, relate la déléguée syndicale CFE-CGC. Le retour officiel des quotas nous inquiète. Chaque année, 7 % seront déclarés low performers. Ces derniers ont droit au plan d'amélioration des performances ; en clair, ils sont mis sous monitoring, avec des objectifs spécifiques à réaliser. Une situation de pression extrêmement déstabilisante qui se conclut généralement par un départ. Mais nous avons peu d'espoir de modifier la donne par la négociation. » Les élus des instances représentatives du personnel ont donc voté le principe d'une action en justice.

Car sur le front judiciaire, certaines méthodes prennent quelques coups. Le 21 septembre dernier, la cour d'appel de Toulouse a jugé que la procédure d'évaluation des cadres chez Airbus devait être suspendue, « dès lors qu'elle intègre des critères

comportementaux non conformes aux exigences légales ».

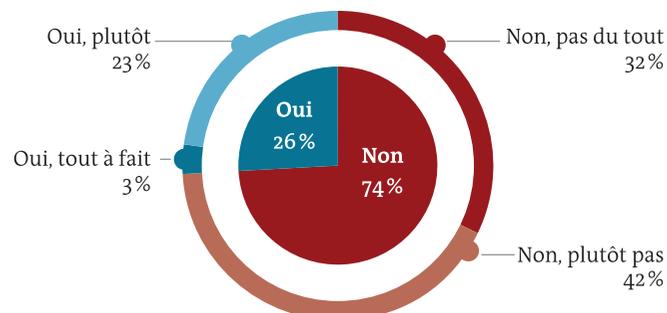
Apprécier des notions aussi floues que « agir avec courage » ou « faire face à la réalité et être transparent » n'en fait visiblement pas partie. Déclinaisons des valeurs de l'entreprise édictées dans l'AirbusWay, elles servaient de support à l'évaluation des cadres dirigeants, avant d'être généralisées à l'encadrement en 2010. « Cet arrêt désavoue une évaluation qui n'a rien à voir avec le travail », se félicite Xavier Pétrachi, délégué syndical central CGT, l'organisation qui a assigné le constructeur aéronautique devant le tribunal. En revanche, la CFDT de Hewlett-Packard, qui dénonçait une évaluation basée sur un classement par quotas imposant une répartition des salariés dans des groupes selon des pourcentages prédéterminés, vient de subir un revers. Le 8 septembre 2011, la cour d'appel de Versailles a estimé que les quotas étaient « indicatifs », sans obligation d'être suivis.

Mieux reconnus mais plus stressés

La contestation judiciaire et la fragilisation des salariés deviennent telles que le Conseil d'analyse stratégique s'est penché sur la question. Sa note d'analyse, publiée en septembre, tente de dresser un état des lieux. En croisant des données de l'enquête « Changements organisationnels et informatiques », réalisée par l'Insee et le Centre d'études de l'emploi en 2006, elle établit que les salariés évalués se déclarent davantage satisfaits de leur rémunération que ceux qui ne le sont pas (+ 4,8 %) ; ils se disent aussi mieux reconnus dans leur travail (+ 3,5 %). Mais aussi plus stressés (+ 7 %). Conclusion ? Il faut conforter le dis-

POUR LES CADRES, LES RÉSEAUX SOCIAUX NE SONT PAS UN BON CRITÈRE

La capacité à s'exprimer dans les réseaux sociaux (internes, professionnels ou grand public) correspond-elle à des compétences qui pourraient être évaluées ?



Sondage effectué du 14 au 21 juin 2011 par questionnaire autoadministré en ligne sur un échantillon de 1 003 personnes, représentatif de la population des cadres français
Sources : IFOP, l'atelier de BNP Paribas



Illustration Gianpaolo Pagni

positif d'évaluation en l'améliorant. Plusieurs pistes sont proposées : entre autres, renforcer le rôle du manager de proximité qui doit disposer de réelles marges de manœuvre tout en apportant des garanties aux salariés, et mettre en place pour ces derniers des procédures d'appel, internes (numéro deux, directeur des ressources humaines) ou externes (médiateur). Il n'est pas dit que cela suffirait à répondre aux questions soulevées par l'évaluation individualisée des performances.

Le débat organisé par l'Atelier BNP-Paribas s'essayait à la science-fiction. Puisque des outils existent pour mesurer l'influence des internautes sur le Web, à partir du nombre de

leurs contacts ou la reprise de leurs publications, peut-on imaginer recourir à ces méthodes pour évaluer les cadres ?

Mais de là à faire des réseaux sociaux, externes ou internes à l'entreprise, un instrument de l'évaluation qui tiendrait une comptabilité des informations plus ou moins professionnelles publiées et consultables par d'autres personnes – clients, partenaires, collaborateurs –, il y a un gouffre que l'engouement pour Facebook ou LinkedIn ne permet pas de franchir.

Le cauchemar orwellien

Une vision naïve, dans l'air du temps ? C'est l'avis de Gérard Reyre, professeur de sociologie à l'univer-

sité Paris-Est et auteur d'*Évaluation du personnel. Histoire d'une malposture* (L'Harmattan, 2007) : « J'y vois une manière de discriminer les salariés, entre ceux qui produisent de la connaissance qui peut être

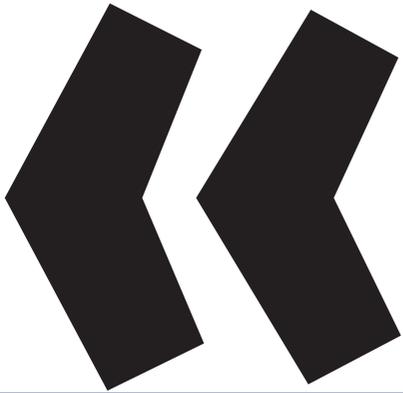
Une piste de réflexion : renforcer le rôle du manager de proximité et lui donner des marges de manœuvre

partagée avec les collègues – le knowledge management n'est pas nouveau – et les autres. Les outils collaboratifs risquent de devenir un nouveau dispositif de contrôle de l'activité. On est loin de ce qui

devrait être l'objet de l'évaluation, c'est-à-dire la compréhension du travail des uns et des autres, qui concourt à la performance globale de l'entreprise. »

Aux yeux de David Métin, avocat en droit social, l'idée d'évaluer les salariés à l'aune de leur audience sur les réseaux comporte de vrais dangers : « Chacun sera tenté de les alimenter en permanence pour gagner des points et ce, au détriment du travail de fond. Cette course à la publication exacerbera la concurrence entre collègues et la vie professionnelle empiètera encore plus sur le temps personnel. » L'évaluation des salariés pourrait devenir demain un cauchemar orwellien.

Nathalie Quérue



Christophe Dejours

« L'évaluation individualisée casse le ressort de la coopération et délite le lien social »

Le système d'évaluation du travail, tel qu'il est mis en œuvre aujourd'hui, suscite de plus en plus de critiques et de contentieux juridiques. Qu'est-ce qui ne tourne pas rond ?

La prétention à réaliser une mesure quantitative et objective du travail, qui s'est généralisée dans tous les secteurs d'activité – y compris dans les services publics – présente un défaut majeur : ses bases scientifiques sont... fausses. Pour une raison simple : l'essentiel du travail ne se voit pas car il est par nature subjectif. Travailler ne se réduit pas à exécuter des tâches, froides et rationnelles, évaluables à tout instant, mais revient surtout à faire face aux aléas, à l'inattendu. Dans la réalité, rien ne fonctionne jamais comme prévu. Pour surmonter les imprévus, sont mobilisées l'intelligence, l'opiniâtreté, la coopération avec les autres. C'est un engagement total, de la tête et du corps, qui va bien au-delà du temps de travail. On en rêve même la nuit, et parfois, d'ailleurs, on n'en dort pas. D'autres facteurs expliquent l'invisibilité du travail. Entre le travail prescrit et le travail réel, il y a un écart qui signifie des infractions aux consignes, aux procédures, aux normes qui, de facto, imposent une certaine discrétion. On bidouille pour que ça marche, et cette dimension fondamentale du travail reste cachée.

Selon le chercheur Christophe Dejours, en ne mesurant que les performances, les méthodes d'évaluation des salariés sont contre-productives.

Censées produire du sens, elles génèrent stress, sentiment d'insécurité et freinent le travail d'équipe.

Qu'évalue-t-on, alors ?

Au mieux, et cela est loin d'être toujours opérant, on mesure les résultats du travail. Malheureusement, il n'y a pas de proportionnalité entre les deux. Ce n'est pas celui qui a bossé le plus qui sera forcément le mieux évalué parce que ses dossiers sont compliqués, ses clients difficiles, etc. et qu'il obtient un piètre résultat. On le voit très bien avec les ingénieurs et les techniciens qui tentent de reprendre le contrôle de la centrale de Fukushima : quel rapport entre les efforts considérables qu'ils déploient dans des conditions effroyables et le résultat de leurs actions ?

En quoi la mesure de la performance individuelle pose-t-elle problème ?

Parce que l'obsession du chiffre conduit à une dégradation de la qualité du travail – c'est assez frappant dans l'industrie automobile où, régulièrement, sont rappelés des milliers de véhicules présentant des défauts – et, pour les salariés, à une perte de sens. Ceci n'est pas sans incidences



1980 Christophe Dejours publie *Travail, usure mentale* (Bayard).

1981-1990 Psychiatre des hôpitaux à Orsay.

1990 Professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM.

2003 Publication de *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation* (INRA Editions).

2006 Titulaire de la chaire psychanalyse, santé, travail au CNAM, où il est aussi directeur du Laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA).

2009 Publication de l'ouvrage *Le Travail vivant* (Payot).

psychologiques, l'augmentation des pathologies dépressives, jusqu'aux suicides, le montre. L'évaluation individualisée, en mettant les gens en concurrence les uns avec les autres, casse les ressorts de la coopération et délite le lien social, éléments primordiaux dans l'armature de la santé mentale. Le succès des uns représente une menace pour les autres, dans l'obtention d'une prime, d'une promotion, voire pire, pour garder son poste. Et dans un système où les salariés se démènent pour être les meilleurs, y compris en étant déloyaux avec leurs collègues, il ne faut pas s'étonner d'une multiplication des pathologies de surcharge – les TMS (troubles musculo-squelettiques), le burn-out, le *karoshi* (mort subite par accident cardio-vasculaire) – et du recours au dopage, alcool ou drogue.

Faut-il supprimer l'évaluation et les entretiens individuels ?

Non, parce que les salariés souhaitent être évalués et nous devons en tenir compte. Ils attendent un retour sur leur contribution et une reconnaissance des efforts accomplis. Cette reconnaissance est au cœur de la transformation de la souffrance en plaisir, une condition qui fait que le travail assure cette promesse d'accomplissement de soi. Evidemment, l'enjeu est de forger des modes d'évaluation plus subtils, qui ne soient pas indexés sur l'exaltation du chiffre et le culte de la performance. A défaut de mesurer le travail, il faut pouvoir le juger, ce qui s'avère complexe. Cela implique que l'entretien devienne un espace de discussion contradictoire et que cette épreuve de jugement ne soit pas cantonnée à l'individuel mais apprécie la coopération et le travail collectif. Et c'est possible...

Propos recueillis par Nathalie Quérue

www.esl.fr

ESL élue meilleure agence d'Europe 2010 et 2011 !



ESL – Lyon

21 rue du Père Chevrier, F-69007 Lyon
t 04 78 28 39 56 e lyon@esl.fr

ESL – Paris

14 rue de l'Hôtel Colbert, F-75005 Paris
t 01 55 42 10 12 e paris@esl.fr

ESL – Nice

37 Avenue du Maréchal Foch, F-06000 Nice
t 04 93 80 36 47 e nice@esl.fr

ESL – Strasbourg

1 Rue du Miroir, F-67000 Strasbourg
t 03 88 16 14 14 e strasbourg@esl.fr

 **E·S·L**
SÉJOURS LINGUISTIQUES

Les DRH recourent de plus en plus souvent aux questionnaires à choix multiple (QCM) dans leur management du personnel. Leur coût est modique, mais leur efficacité demeure controversée.

Ces petites cases qui vous enferment

Il pensait s'en être débarrassé une bonne fois pour toutes. Pour intégrer l'Isesq, une école de commerce lilloise, Gery Ranson avait subi pas moins de quatre heures de questionnaires à choix multiple, les fameux QCM. Logique, maths, anglais... Tout y est passé. « *C'était très long, mais à l'époque, je pensais que c'était la première et la dernière fois que je passerais ce genre de tests* », se rappelle le jeune homme de 26 ans. Grosse erreur.

Diplôme en poche, Gery a démarché les grands cabinets d'audit parisiens. Et à chaque fois, rebelote ! Les recruteurs qui le reçoivent lui font passer une série d'évaluations, à diviser en deux grandes catégories. D'abord les tests de personnalité, comme Papi, OPQ ou Sosie, qui « dévoilent » la manière de penser au moyen d'une série de questions. Ensuite les tests de compétences,

qui valident la solidité des connaissances dans un domaine particulier. En l'espèce, des notions de gestion et de comptabilité.

L'école Procter et Gamble

Des petites cases à cocher, Gery risque d'en recroiser plus d'une dans sa carrière. Le principe devient en effet systématique dans les entreprises, des plus grandes aux plus petites, que ce soit lors du recrutement et même, plus tard, lors de changements de poste ou de séminaires de formation. Matthieu, ingénieur dans l'agroalimentaire, vient ainsi d'achever une formation « *Team building* » (cohésion d'équipe) de deux jours avec ses collègues. Au menu : des tests de personnalité. « *Au final, chacun s'est vu attribuer une couleur correspondant à son profil. Bleu, c'est celui qui donne trop de détails. Rouge, c'est celui qui n'aime pas les détails*, explique Mat-

thieu, un rouge. *Depuis, dans l'équipe, on se comprend mieux... et on n'hésite pas à dire : je t'arrête tout de suite, tu es beaucoup trop bleu pour moi, abrège !* »

Ces tests, pratiqués depuis longtemps dans les multinationales

Au terme du test, chacun s'est vu attribuer une couleur : « Je t'arrête tout de suite, tu es trop bleu pour moi »

anglo-saxonnes – c'est l'école Procter et Gamble –, ont débarqué en France par l'intermédiaire du secteur bancaire, avant de s'infiltrer un peu partout. D'une mode, c'est devenu un passage obligé. Même l'ENA, le temple de la pensée rationnelle, s'est mise aux bilans de compétences. Les futurs énarques sont ainsi incités à choisir leur corps de

sortie en fonction de leur profil. Pas certain que cela prenne... Mais cela montre bien à quel point ce type d'exercice est entré dans les mœurs. C'est donc que les entreprises y ont trouvé des avantages...

Chez Orange, on recrute à tour de bras : 10 000 salariés en deux ans. Olivier Jaskuké, le directeur du recrutement externe, a recours aux QCM pour faciliter la tâche de ses troupes. « *Les tests psychométriques sont intéressants dans l'évaluation des compétences transverses, comme la gestion d'une équipe à distance ou le management de projet* », explique-t-il. L'opérateur use aussi de tests de compétences par QCM. Par exemple pour vérifier si les candidats aux postes de « guides » digitaux – des « geeks » chargés d'aider les clients à naviguer dans l'univers numérique –, savent pourquoi on ne peut pas téléphoner avec un iPad ou quelles sont les possibilités offertes par une box Internet.

Les établissements supérieurs, grands utilisateurs du QCM

IL N'Y A PAS que les entreprises qui usent – et abusent ? – des questionnaires à choix multiple (QCM). Le *Test of English for International Communication* (TOEIC), qui évalue le niveau d'anglais, est la condition sine qua non pour étudier dans les pays anglo-saxons. Le Taje-Maje (test d'aptitude aux études supérieures de gestion) fait office de concours pour l'entrée en MBA. A Bruxelles, le concours EPSO (Office européen de sélection du personnel), qui ouvre la voie à la fonction publique européenne, contient de plus en plus de questionnaires, tout comme

un bon nombre de concours administratifs en France. La raison ? Cela se corrige beaucoup plus vite qu'une réponse rédigée, surtout quand les copies se comptent par milliers. « *Ces tests standardisés sont aussi très utiles en recrutement international : ils sont adaptés à tous les environnements académiques et on peut les faire passer dans toutes les parties du monde* », remarque Claudine Bertin, directrice du programme Grandes écoles à l'ESCP. La pratique s'est tellement répandue que certaines écoles de commerce entraînent leurs diplômés à l'exercice. « *Les tests*

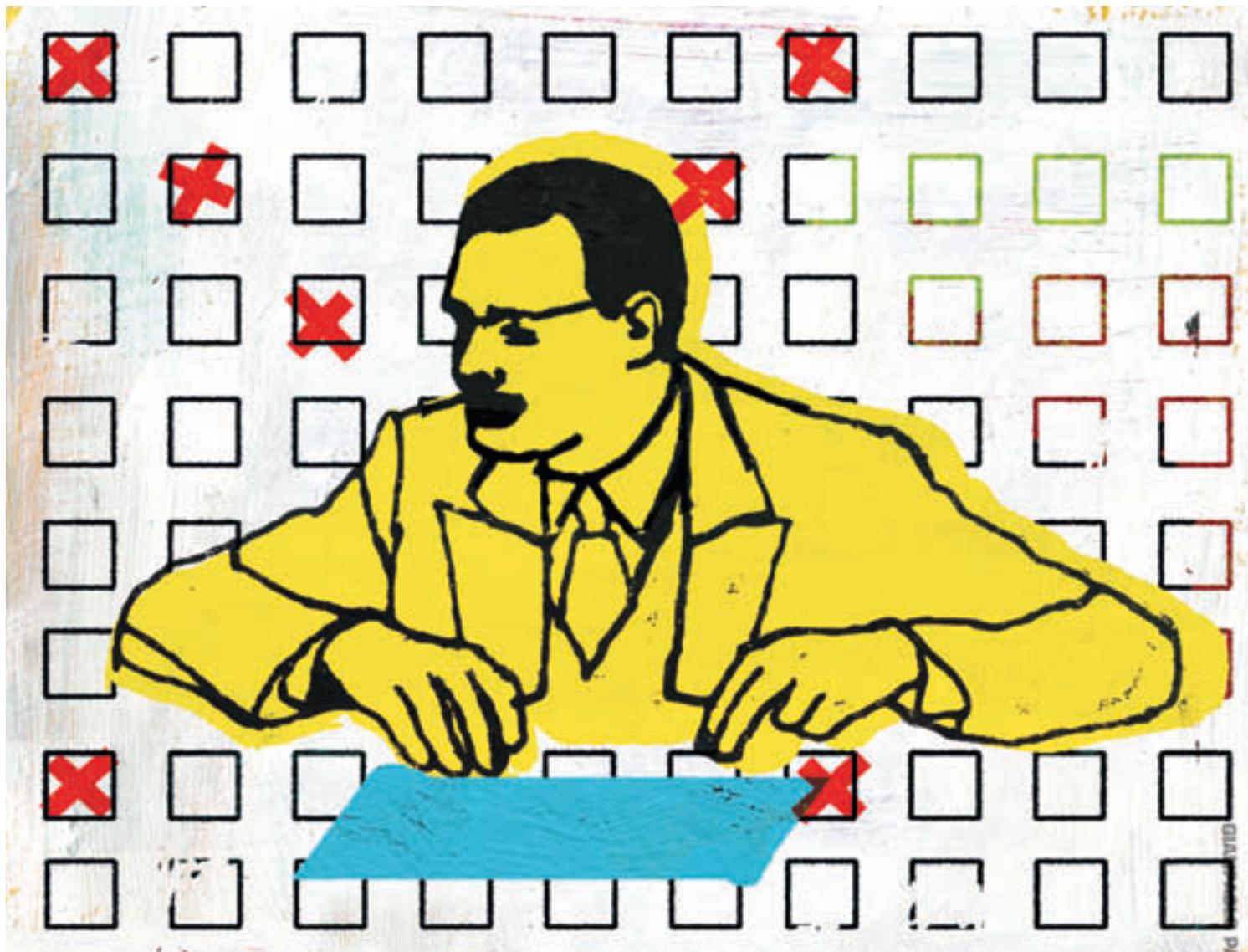
d'aptitudes numériques se bachotent. C'est du niveau lycée, mais les élèves sont stressés par le temps. Avec un peu d'expérience, on peut gagner jusqu'à 30 % sur son score », estime Manuelle Malot, de l'EDHEC. Un entraînement qui ne sert cependant à rien pour les tests psychométriques, où il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses. « *Ils sont quand même plus élaborés que ceux des magazines. Il est difficile de se construire un personnage, mais on peut quand même masquer certains traits de sa personnalité* », note M^{me} Malot. A bon entendre...

J. D.-C.

Une véritable trieuse à candidats

Autre argument en faveur des tests : leur aspect pratique... et modique. Illustration à la SNCF qui procède à environ 800 embauches cette année, à choisir parmi les 35 000 candidatures reçues. « *Nous avons reçu trois mille candidats, qui ont tous passé des questionnaires de personnalité et de raisonnement. Cela dure vingt minutes* », explique Serena Krakovitch, responsable du recrutement des cadres. Les résultats sont ensuite utilisés comme support de discussion pendant l'entretien d'embauche, « *pour mieux comprendre les caractéristiques et les motivations de la personne et pour vérifier son adéquation avec le poste* ».

Les résultats de ces tests ne sont pas rédhibitoires – c'est l'entretien qui



prime, du moins en théorie –, mais ils constituent une espèce d'assurance pour les directeurs des ressources humaines (DRH). « Les QCM font office de paravents pour les recruteurs, qui peuvent se cacher derrière leurs résultats en cas d'erreur de casting », explique Manuelle Malot, directrice Carrières et prospective de l'EDHEC. Les DRH ne sont pas freinés par leur prix, relativement modeste. Comptez entre 15 000 et 30 000 euros pour un forfait annuel illimité.

A utiliser avec discernement

« Un test technique est rassurant pour toutes les parties », confirme Guillaume Colein, directeur associé chez Robert Half, un cabinet de recrutement. Mais celui-ci avoue en revanche ne pas utiliser les questionnaires de personnalité. « Trouver l'adéquation entre un candidat

et un poste, c'est la plus-value du recruteur. Dans les grands groupes, les tests sont souvent utilisés au début du processus de sélection. Dans ce cas, cela peut être interprété comme un élément de discrimination pur et simple. Mieux vaut les pratiquer en fin de recrutement, comme support d'aide à la décision. Les tests doivent être utilisés avec une certaine réserve. »

Des consignes de sécurité paraissent indispensables, de l'aveu même de leurs fabricants. SHL, un gros acteur du marché des tests de recrutement, organise ainsi des sessions de formation pour les recruteurs qui utilisent ses outils. « Cela dure trois jours. Les tests de personnalité doivent être correctement débriefés », avertit Thomas Escaré, consultant senior chez SHL. Dans ces stages, les recruteurs apprennent à interpréter les résultats, mais surtout à les

restituer de la bonne manière : toujours positiver, expliquer qu'il s'agit de tendances à un instant T. Bref, qu'il ne s'agit en aucun cas d'une épreuve éliminatoire, mais d'un support de discussion.

Les résultats peuvent constituer de véritables bombes à retardement en produisant des verdicts définitifs

Le problème, c'est que ces conseils ne sont pas toujours respectés. Et que les restitutions des résultats des tests peuvent créer de « véritables bombes à retardement », selon Thomas Escaré. Emilie en a fait l'amère découverte. Pour un poste de chef de projet dans le tertiaire, un cabinet de recrutement lui a fait passer

un test de personnalité. Procédure maison, lui dit-on. Là voilà chez elle, devant son ordinateur, à cliquer sur les réponses de son choix pendant un gros quart d'heure. « J'ai répondu sans réfléchir, comme c'était conseillé », se souvient la jeune femme. Le test achevé, le verdict ne traîne pas. Instantanément, un PDF s'affiche à l'écran. « Vous n'êtes pas courageuse » ; « vous avez besoin d'être rassurée » ; « vous n'êtes pas à l'aise devant la nouveauté », etc. « On m'a expliqué qui j'étais, comme si j'avais passé des heures à discuter avec quelqu'un alors que c'était juste avec un logiciel pendant vingt minutes. Cela m'a fait un vrai choc. J'avais l'impression d'être vraiment nulle », explique Emilie, encore troublée. Le cabinet ne l'a jamais rappelée. « Tant mieux ! », avoue-t-elle aujourd'hui.

Julien Dupont-Calbo

Génération « printemps arabe »

Boom démographique, hausse du niveau d'éducation, chômage massif des diplômés, le tout sous la poigne de tyrans prédateurs, tel est le cocktail explosif qui a donné naissance au « printemps arabe ». Explications et reportages en Tunisie, Syrie, mais aussi au Liban et en Jordanie.





Le prix Nobel de la paix 2011 décerné à la figure de proue des révolutionnaires yéménites, Tawakul Karman, a salué l'ensemble des révolutions arabes, qui, de la Tunisie à la Syrie en passant par l'Égypte et la Libye, ont été menées par la jeunesse, en particulier lycéenne et étudiante. Laissée pour compte d'une croissance économique pervertie par la gestion non démocratique de gouvernements prédateurs, cette jeunesse était pénalisée, non pas par son manque de qualification, mais par l'absence de débouchés et d'avenir. Une situation devenue insupportable à cette population trop nombreuse pour se taire, surtout à l'heure où la puissance d'Internet et de Facebook lui permettait enfin d'organiser la révolte.

Le baby-boom des décennies 1960-1970 dans les pays du Maghreb, du Machrek et du Proche-Orient arabe a en effet généré « la plus grande vague historique de population en âge de travailler », indique Samir Aita, président du Cercle des économistes arabes, dans son récent ouvrage *Les Travailleurs arabes hors-la-loi* (L'Harmattan, 2011), qui décrit en détail l'état du marché de l'emploi dans huit pays (Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Liban, Syrie, Palestine et Jordanie). Le taux élevé de fertilité et surtout l'amélioration des conditions sanitaires dans ces pays se sont traduits partout par l'augmentation spectaculaire de l'espérance de vie à la naissance. Ce progrès indéniable a cependant rendu la situation de l'emploi très critique ces dernières années, note M. Aita.

Ces huit pays comptent aujourd'hui plus de 200 millions d'habitants et connaissent une croissance de la population active de 2,2 % à 3,7 % par an. « 1,8 million de personnes arrivent chaque année sur le marché du travail [...] dont 440 000 en Algérie et 300 000 en Syrie », alors qu'on n'y compte que 1,2 million de créations d'emplois, précise M. Aita. Et cette tendance va se poursuivre : « Nous sommes actuellement dans une phase de croissance rapide de la part de la population active sur la population totale. Les pays du Maghreb ont atteint le maximum ; ceux du Machrek ne l'atteindront qu'à l'horizon 2030-2040 », alerte-t-il.

La transition démographique

L'évolution de la structure de l'économie a accentué la pression sur le marché du travail. Le déclin des secteurs agricoles et industriels au profit des services a conduit, Égypte mise à part, à une urbanisation massive. Cette mutation du tissu économique a entretenu et développé le travail au noir dans les zones urbaines. Pour la période 1994-2000, le travail informel représentait ainsi 55 % des emplois non agricoles en Égypte, 50 % en Tunisie, 42 % en Syrie, indique l'Organisation internationale du travail.

Depuis une vingtaine d'années, les taux de chômage, qui ne rendent pourtant pas compte du sous-emploi, sont à deux chiffres en Tunisie, comme en Égypte ou au Maroc. Les plus qualifiés

ne sont pas épargnés, même si leur taux de chômage est moindre. En Tunisie, où s'est amorcé le « printemps arabe », le taux de chômage était déjà de plus de 10 % en 2006 pour les plus qualifiés, et de 15 % pour les adultes de niveau primaire ou secondaire, selon la Fondation européenne pour la formation. La crise de 2008 a bien sûr aggravé la situation. En Tunisie, « le taux de chômage des diplômés du supérieur a grimpé de 14 % en 2005 à près de 22 % en 2009, alors qu'il a reculé pour les non-diplômés dans le même temps », indique le Bureau international du travail (BIT). Alors même que les systèmes de protection sociale des pays de la région ne couvrent qu'un salarié sur trois, selon la Banque mondiale. En Tunisie toujours, « le pourcentage des chômeurs recevant des allocations-chômage n'était que de 3 % en 2008, l'équivalent de 13 000 personnes seulement », note le BIT.

Mais, plus que l'aggravation du chômage, l'impact le plus important de ce rajeunissement de la population a été un bouleversement social et culturel, à l'image de ce qui s'est passé dans la majorité des pays européens au début du XVIII^e siècle : « Un changement démographique qui introduit la transition démocratique », explique Youssef Courbage, démographe à l'Institut national d'études démographiques (INED), à travers un mécanisme historique en quatre étapes : alphabétisation, développement économique, baisse de la fécondité, prise de conscience politique.

La misère des jeunes, éduqués ou pas

Alors que le nombre d'enfants par femme était en moyenne de sept jusque dans les années 1970, sa diminution a, dans un premier temps, permis de faire germer la démocratie au sein de la famille. Et le niveau de qualification s'est élevé en même temps que la taille du foyer diminuait. « Sous le même toit se sont alors retrouvés des enfants qui avaient fait des études et leur père analphabète : un mélange explosif ! », explique M. Courbage.

La manne pétrolière en Libye ou en Algérie, les transferts de fonds issus de l'immigration, qui ont représenté jusqu'à 5,3 % du PIB en Tunisie en 2009 et 4 % en Égypte, ont longtemps servi « d'amortisseur social contre la pauvreté », selon l'expression de Samir Aita. Mais la situation ne pouvait perdurer. Une population jeune, éduquée, maintenue dans la misère « aurait, dans une démocratie, entraîné la chute du gouvernement ; dans une autocratie, elle ne pouvait que se révolter », affirme Mohamed Ali Marouani, maître de conférences en économie à l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne.

Depuis la fuite du président Ben Ali, le 14 janvier 2011 après vingt-trois ans de dictature, les « printemps arabes » ont permis à la jeunesse, après des décennies d'immobilisme et de silence, de conquérir une parole politique. Mais le défi de la construction d'une démocratie et d'une économie aptes à créer des dizaines de milliers d'emplois qualifiés demeure. Pour que la désillusion ne succède pas à l'enthousiasme de la révolte.

Anne Rodier

Syrie : une bataille... en ligne

Le Net a permis la mobilisation des jeunes de toutes les catégories sociales. Il les a aidés à se comprendre et à fédérer les revendications.

Beyrouth, correspondance

Les mots apparaissent rapidement sur la fenêtre de chat. « *J'ai dû quitter la Syrie précipitamment pour le Liban quand j'ai su que j'allais être arrêté, il y a quelques mois, se rappelle le cyberdissident Rami Nakhlé. Puis j'ai dû quitter Beyrouth pour les Etats-Unis quand j'ai appris que les moukhabarats avaient pour mission de m'éliminer.* » Le jeune homme de 27 ans, originaire d'Homs, est dans le collimateur des redoutés services de renseignements syriens depuis quelques mois pour son rôle actif dans la contestation. A l'heure où la Tunisie, l'Egypte et la Libye posent les bases de leurs nouveaux régimes, le conflit entre le pouvoir et ses opposants s'éternise en Syrie.

Des intérêts différents, une cause commune

A l'instar de Rami, un grand nombre de jeunes – couramment appelés « *chebab* » – jouent un rôle majeur dans le soulèvement. « *Je pense que l'importance de la jeunesse dans la révolte est bien supérieure à son poids dans la société* », note Rami. Un poids pourtant déjà non négligeable : 66 % de la population n'a pas encore 30 ans, ce qui fait de la Syrie le pays le plus jeune du Moyen-Orient.

Qui sont ces jeunes en révolte contre le régime ? Si la contestation prend ses racines dans les couches populaires et provinciales du pays, des jeunes militants de toutes les régions et de toutes catégories sociales rejoignent peu à peu le mouvement. « *Les désirs sont différents mais le but est commun à tous* », explique Mohammad, ingénieur de 27 ans, réfugié à Beyrouth, dont le nom a été changé. Il a quitté Damas peu de temps avant le soulèvement pour échapper au service militaire et s'est découvert une âme de militant. Il écrit des poèmes engagés sur la Toile. Dès le mois d'avril, les jeunes se sont organisés à l'intérieur et à l'extérieur du pays. En cela ils se démarquent des figures historiques de l'opposition, souvent isolées ou en exil, à qui l'on reproche des querelles

d'ego. Le premier mouvement de jeunes militants apparaît avec la création du groupe Facebook « The Syrian Revolution 2011 ». En sept mois, il atteint près de 300 000 adhérents. D'autres organisations telles que l'Union des coordinateurs de la révolution syrienne, la Coalition des jeunes de la révolution, le Haut Conseil de la jeunesse révolutionnaire syrienne ou encore le Comité national de coordination pour le changement démocratique, fédèrent les jeunes dissidents.

La vieille garde des opposants l'a bien compris : les jeunes sont plus efficaces sur le terrain et auprès des médias

La création, début octobre, d'un Conseil national réunissant tous les mouvements d'opposition a reconnu un rôle officiel aux jeunes révolutionnaires, qui devraient représenter plus de la moitié des 140 membres annoncés. Rami est l'un d'eux. Il représente le nouveau visage de l'opposition syrienne : jeune, derrière une webcam et fraîchement entré en politique. La vieille garde l'a bien compris : les jeunes sont plus influents et efficaces sur le terrain et auprès des médias.

Les uns organisent, d'autres manifestent, d'autres filment et diffusent sur le Net...

Un avis partagé par Hicham, informaticien damascène de 26 ans, réfugié au Liban pour avoir participé à des manifestations. « *Nous nous partageons le travail : les activistes sur le terrain organisent les rassemblements, d'autres manifestent, d'autres filment les manifestations et les postent sur Internet, et enfin, d'autres parlent aux médias.* » Si tous les jeunes dissidents parlent avec enthousiasme de leur engagement, peu acceptent pourtant de nous rencontrer par peur de la police secrète syrienne, qui se fait parfois passer pour des médias étrangers. Les cyberactivistes se protègent derrière l'anonymat des blogs et réseaux sociaux. « *Internet a ouvert des perspectives de liberté*

inimaginables pour les jeunes Syriens il y a encore quelques années, s'enthousiasme Abdallah, étudiant de 23 ans de Deraa, joint par Facebook. Un grand nombre de mes amis ont commencé à militer avec Facebook et Twitter, qui leur ont permis de découvrir le débat politique. » Un nouveau rôle politique qui ne convient pas à tous. « *Nous ne voulons pas remplacer les opposants après la révolution ni transformer nos réseaux en partis politiques* », a déclaré Amer el-Sadeq, porte-parole de l'Union des coordinateurs de la révolution syrienne à la chaîne de télévision France 24 en août. *Mais nous serons toujours là pour surveiller les actions de ceux qui seront au pouvoir.* »

Un combat contre la censure, la corruption et le chômage

Que ce soit sur les blogs ou sur les banderoles, la jeunesse partage les revendications communes à tous les Syriens, avec en tête de liste la libération des prisonniers politiques et la levée de l'état d'urgence, en vigueur depuis 1963. Les autorités l'ont fait, mais trop tard pour enrayer le mouvement. La suppression de la censure et une plus grande liberté d'expression sont les aspirations qui reviennent le plus souvent dans la bouche des militants, mises en musique par le rap « *Biyān Raqam Wāhī* » ou « *Communiqué n° 1* », devenu l'hymne des jeunes opposants sur la Toile. « *La liberté d'expression va affecter positivement les médias, la corruption et le système dans son ensemble* », espère Mohammad.

La corruption est un autre point largement dénoncé par les opposants. Ils pointent du doigt les prises d'intérêts et le favoritisme qui caractérisent les affaires financières des proches de la famille Assad. L'ascension professionnelle des jeunes diplômés est souvent bloquée par des problèmes de corruption. « *Le développement du pays ces dernières années a laissé un goût amer aux jeunes qui ne voient que des améliorations esthétiques. Louverture ne profite qu'aux proches du régime* », explique Mohammad dont la plupart des amis tentent d'émigrer dans les pays du Golfe.



Illustration Christophe Merlin

Mais le problème qui touche spécifiquement les jeunes est le chômage galopant. Ils constituent aujourd'hui la majorité de la population active et exercent donc une pression considérable sur le marché du travail. Cette année, 16 % d'entre eux sont sans emploi, contre 8 % pour le reste de la population selon des chiffres officiels qui sous-estiment la réalité. Les statistiques ne prennent par exemple pas en compte les jeunes qui décident d'occuper un emploi sans lien avec leurs qualifications pour échapper au chômage : il n'est pas rare de croiser des ingénieurs chauffeurs de taxi ou des professeurs serveurs dans des restaurants. Les autorités ont conscience du problème et multiplient les réformes. Pre-

mier axe, alléger le secteur public – très prisé des diplômés – en faveur du privé : environ 250 000 jeunes entrent sur le marché du travail chaque année ; or la fonction publique ne peut en absorber que 40 000. Second axe, atténuer la structure familiale du tissu économique local en favorisant l'implantation d'entreprises étrangères. Les jeunes cherchent d'abord du travail par relations, même dans le secteur public affecté par le « *wasta* », système de piston très répandu dans la région. Si la question du chômage n'a pas été à l'origine de la contestation, elle est devenue désormais un des moteurs de la révolte des jeunes.

Camille Février

La peur de l'instabilité, alliée du pouvoir

A CONTRE-COURANT de la vague contestataire qui agite le pays, certains jeunes Syriens, qui constituaient il y a quelques mois la majorité, soutiennent toujours les autorités en place. Contrairement à Ben Ali et Moubarak, Bachar Al-Assad jouissait avant les événements d'une certaine popularité auprès de la jeunesse. Lorsqu'il succède à son père en 2000, le plus jeune président de la région est perçu comme une opportunité de changement et de modernisation. Il introduit Internet, les cigarettes occidentales et le Pepsi dans le pays. Il développe le secteur privé et favorise la classe moyenne et la nouvelle bourgeoisie des grandes villes. Ces derniers hésitent donc aujourd'hui à changer de bord. A ceux-ci s'ajoutent ceux qui craignent l'instabilité et les conflits confessionnels potentiels, comme en Irak et au Liban. « *Beaucoup de jeunes redoutent l'avènement de problèmes économiques, politiques et religieux* », ajoute Mohammad, dont la sœur reste en faveur du régime. Ces jeunes qui soutiennent encore Bachar al-Assad font l'objet de toutes les attentions de la part du gouvernement. L'Union de la Jeunesse révolutionnaire, créée par le Parti Baath, a fêté fin septembre ses 43 ans avec une tournée des villes touchées par la contestation et des tables rondes sur les thèmes du « Développement des médias nationaux vu par la jeunesse », ou encore « Le rôle de la jeunesse dans la lutte contre la corruption ». Le Parlement de la jeunesse syrienne propose aux 18-29 ans de discuter des points de la Constitution les concernant. Mais son site Internet est régulièrement inaccessible ce qui, selon les codes de la guerre 2.0 qui fait rage, équivaut à une défaite.

C. F.



Illustration Christophe Merlin

Tunisie : le risque de la désillusion

Dix mois après le départ de Ben Ali, le chômage reste le problème numéro un. Il touche près de 20 % des actifs et presque un chômeur sur trois est diplômé du supérieur.

Tunis, correspondance

A quelques rues du front de mer, où défilait avant la révolution des flots d'estivants, le bureau d'emploi de Sousse, troisième ville de Tunisie, reçoit en nombre. Dans les rangs des chômeurs, il est difficile de trouver quelqu'un de plus de 35 ans. Harbi Hamzaoui en a 34. Titulaire d'une maîtrise de maths depuis cinq ans, il ambitionne d'être professeur. Chaque année, il tente le concours. « *Mais c'est toujours la même chose : le nombre des reçus est très faible. Ceux qui ont des relations ou de l'argent ont plus de chances* », déplore-t-il. Dans les entreprises privées qu'il a démarchées, « *on vous dit qu'une maîtrise de maths, ça ne sert à rien* ». Le jeune homme vend des fruits et légumes, au noir. Fatma Chahida, 26 ans, est sortie de la fac en 2009, un bac +3 de technicienne supérieure en gestion administrative et commerciale en poche. « *Depuis, je n'ai rien trouvé dans mon domaine. Les entreprises n'ont pas besoin de diplômés comme moi, elles veulent des travailleurs manuels* ». La jeune femme a été ouvrière dans le textile. Puis s'est vu proposer un poste de contrôleuse qualité pour 200 dinars (100 euros) par mois. « *J'ai dit non* ».

L'afflux des nouveaux inscrits

Dans ce bureau d'emploi, plus de 70 % des inscrits ont un diplôme de niveau cadre. Et rencontrent les mêmes obstacles : manque d'expérience, salaire dérisoire par rapport à leurs attentes, règne des passe-droits dans le public comme dans le privé. Sousse la chic, capitale de ce riche Sahel qui a vu naître Bourguiba, Ben Ali et nombre d'hommes de pouvoir, n'est pas épargnée par le fléau des diplômés chômeurs. Leur colère, leur désillusion ont alimenté la révolution. Certes, cette région côtière reste largement privilégiée par rapport à celles de l'intérieur, délaissées par les pouvoirs en place jusque-là. « *Ici, les jeunes peuvent encore se débrouiller. Le tissu économique est diversifié, entre le tourisme, le textile, l'industrie, le bâtiment, etc. Il peut absorber une partie des*

diplômés », explique posément Jalleddie Lachkar, le responsable du bureau d'emploi. Mais depuis le départ de Ben Ali, il doit jongler entre l'afflux de nouveaux inscrits et la stagnation des offres. Le tourisme marche au ralenti, les usines n'investissent plus. Au niveau national, le taux de chômage est passé de 14 % à 19 %. Sur les 700 000 demandeurs d'emploi estimés, près de 200 000 sont titulaires au minimum d'un bac +3. « *La révolution, pour le moment, nous a juste apporté la liberté de parler. Pour ce qui est du travail, rien n'a changé* », constate Mohamed Chriti, qui, à 30 ans, est impatient de fonder une famille. « *Mais tout est lié au travail, et je n'en ai pas* », regrette ce titulaire d'une maîtrise en anglais, qui donne quelques heures de cours dans une école privée. A la périphérie de la ville, le campus universitaire vit sa rentrée, en cette fin septembre. Cette année encore, il accueille 30 000 étudiants. Il y a vingt ans, ils n'étaient que 4 000. Sous Ben Ali, la machine à fabriquer des diplômés s'est emballée. « *L'enseignement était l'un des slogans de Bourguiba, rappelle Mohamed Saïd, le tout nouveau vice-président de l'université de Sousse, élu par ses pairs en juillet en remplacement du précédent, nommé par le pouvoir. Après l'indépendance en 1956, le pays avait besoin de cadres supérieurs. Mais quand l'Etat a recruté tous ceux dont il avait besoin, le système est arrivé à saturation.* »

« Pour le moment, la révolution nous a juste apporté la possibilité de parler. Mais pour ce qui est du travail, rien n'a changé »

« *C'était une politique du chiffre, une approche démagogique de l'enseignement, conçue pour faire plaisir aux parents et prolonger la scolarité des enfants, afin d'éviter de les voir arriver trop tôt sur le marché du travail* », dénonce Sami Aouadi, ex-secrétaire général du syndicat de l'enseigne-

ment supérieur. 37 % des jeunes sortis ces quatre dernières années de l'université de Sousse sont au chômage. Et dans d'autres universités du pays, ce taux grimpe jusqu'à 80 %.

Qu'importent les perspectives, les étudiants continuent d'affluer. Pour moitié dans des filières « sinistrées » : sciences humaines, droit, gestion. « *Malgré le chômage, les études, ça reste important. Mes parents n'ont pas continué. Ils insistent toujours pour qu'on étudie, moi et mes six frères et sœurs* », explique Wahiba. Elle a dû arrêter une fois sa maîtrise d'informatique en poche, mais aimerait reprendre un master. Depuis deux ans qu'elle cherche, elle n'a rien trouvé dans son domaine. Il y a deux mois, elle est entrée comme ouvrière chez Léoni, une usine de câblage de freins.

Manifs quotidiennes devant le ministère

Depuis plusieurs années, la machine universitaire tourne ainsi en grande partie à vide. 80 000 diplômés sortent chaque année du système, alors que l'économie tunisienne « *n'est capable d'en absorber que 25 000* », a diagnostiqué à son arrivée Saïd Aïdi, ministre de l'emploi dans le gouvernement de transition. *Nous avons beaucoup d'industries manufacturières, qui demandent peu de cadres et n'investissent pas beaucoup* ». Sollicité en janvier pour prendre ce délicat portefeuille, ce polytechnicien a démissionné de son poste de haut responsable dans une multinationale. Son mandat : « *Répondre à l'urgence, mais aussi jeter les bases de la croissance* », résume-t-il de sa voix calme. Dès son premier jour, fin janvier, Saïd Aïdi a mesuré l'urgence : quelques milliers de jeunes l'attendaient au seuil du ministère, pour réclamer un emploi. Deux ou trois mois durant, les manifestations ont été quotidiennes. En février, le programme « Amal » (espoir en arabe) a été lancé. Il prévoit notamment une indemnité de 200 dinars (100 euros) pour les diplômés chômeurs et un accompagnement à la recherche d'emploi et à la reconversion. Au lieu des 50 000 bénéficiaires attendus, il en est arrivé 150 000. Lamia Halim est de ceux-là. La jeune >

> femme, issue d'une famille de modestes agriculteurs, n'aime pas « *obtenir de l'argent sans rien faire* ». Mais, licenciée en tourisme et patrimoine en 2007, voilà un an qu'elle n'a plus travaillé. « *Je cherche n'importe quoi, dit-elle. Mais c'est difficile de trouver en ce moment.* »

Autre mesure phare du plan d'urgence, le recrutement de 24 000 fonctionnaires et de 10 000 personnes dans les entreprises publiques. Avec une nouveauté : des critères et un système à points, selon l'ancienneté du diplôme, la situation familiale, les stages effectués...

Le fléau des passe-droits

Titulaire d'une maîtrise de gestion, Mounir Barhoumi a fait son calcul : « *J'ai 10 points, alors qu'ils ont recruté des gens qui en avaient au moins 55. Ils ont pris des gens diplômés dans les années 1990. A ce rythme-là, je trouverai du travail en 2025* », plaisante le jeune homme. Il a passé six concours, pour être instituteur ou encore commissaire de police. Comme lui, ils sont nombreux à avoir tenté leur chance : pour le concours de maître dans le primaire, 170 000 candidats se sont présentés, pour seulement 1 000 postes ouverts. « *Je savais qu'il y aurait plus d'insatisfaits que de satisfaits, mais au moins la confiance a commencé à être rétablie* », veut croire Saïd Aïdi. Car avant la révolution, les concours publics, c'était la boîte noire. « *Il y avait trois possibilités : soit tu étais vraiment exceptionnel, soit tu avais de l'argent, soit tu rentrais par relations. Et même si tu étais exceptionnel, tu pouvais te faire doubler par quelqu'un qui avait les relations* », explique Azzouz, titulaire d'une maîtrise d'anglais.

Dans le privé aussi, le piston est « *absolument nécessaire*, assure une étudiante. *Celui qui a un poste de responsabilité va essayer de placer ses cousins, ses frères, etc. Malheureusement, moi, je n'ai pas la chance d'avoir un tel cousin* », déplore Abdelwaheb, avec sa maîtrise de français. Les passe-droits défavorisent surtout les nombreux jeunes qui quittent les régions de l'intérieur pour étudier et travailler à Sousse. « *Sans emploi, c'est*

Imen, dotée d'une maîtrise, a passé 11 concours pour la fonction publique cette année. Même ceux réservés aux bacheliers. Sans succès

trop cher de rester là-bas. Les loyers sont élevés, la vie plus coûteuse », explique Mohamed Tayeb. Le jeune homme, préparateur physique de formation, a dû rentrer quand l'hôtel où il était réceptionniste l'a congédié, affecté par la désertion des touristes consécutive à la révolution. Il est retourné vivre dans sa famille, à Haffouz, petite ville isolée dans les basses montagnes du centre du pays. Ici, il n'y a guère que l'usine d'eau

minérale, quelques administrations et des petits commerces qui embauchent. Sur l'artère principale, les terrasses des cafés populaires, réservés aux hommes, sont pleines de clients. « *Pleines de chômeurs* », rectifie un jeune du coin.

Imen, Tunisoise de 30 ans, ne sait même plus combien de concours de la fonction publique elle a passés depuis l'obtention de sa maîtrise en droit

Pour le concours de maître à l'école primaire, 170 000 candidats se sont présentés pour seulement 1 000 postes ouverts

des entreprises, en 2006. Rien que cette année, elle en a tenté onze. « *J'ai tout essayé, même des recrutements destinés à des bacheliers !* », se désolait-elle. Comme une grande partie des jeunes diplômés, elle ambitionne d'être fonctionnaire « *parce que c'est garanti à vie* ». Ces cinq dernières années, elle n'a connu que la précarité du privé. Après trois ans de chômage, elle a fini par trouver un job dans un petit centre d'appels. « *Le patron m'a dit au bout d'un mois que je n'étais pas compétente. Je n'avais pas de contrat, il ne m'a pas payée.* » Puis elle signe un stage d'initiation à la vie professionnelle (SIVP), sorte d'emploi-jeune tunisien. Secrétaire pour un avocat, elle travaille alors de 8 heures à 19 heures pour 300 dinars (150 euros) par mois, dont la moitié versée par l'Etat. Elle est congédiée après deux mois et demi. L'année d'après, elle

reprend un SIVP, dans son domaine qui plus est : juriste dans une société d'expertise-comptable. « *J'étais juriste, mais aussi secrétaire et concierge.* » Elle espère toujours travailler dans un ministère, mais garde sa petite idée en tête : monter une pâtisserie traditionnelle.

Rester en ville à tout prix

Wahiba, 26 ans, habite encore un foyer privé pour étudiantes, juste en face de la faculté de gestion de Sousse, à l'entrée du quartier populaire Erriadh. Elle a pourtant quitté l'université il y a deux ans, après sa maîtrise d'informatique. Elle a six frères et sœurs, ses parents n'ont pas pu continuer à financer tout le monde. « *Pendant trois mois, j'ai cherché un travail dans ma spécialité* », raconte-t-elle. Puis il a bien fallu manger. La jeune femme a travaillé dans une garderie. Il y a deux mois, elle s'est fait embaucher dans une grande entreprise de Sousse, une usine allemande de câblage de freins. Huit heures par jour, debout. Elle gagne 350 dinars (180 euros) par mois. « *Normalement, avec une maîtrise, tu dois gagner 700 dinars minimum.* »

Elle combine travail et recherche d'un emploi dans le multimédia. Elle pense même reprendre un master si elle réussit à économiser de l'argent. Fille d'un commerçant et d'une mère au foyer, elle s'accroche pour avoir les moyens de rester à Sousse, plutôt que de rentrer dans sa petite ville d'origine « *où il n'y a même pas de café Internet pour chercher un emploi* ». Son espoir ? « *Que le travail ne soit plus un luxe réservé aux riches.* »

Elodie Auffray

Un parcours militant

CHERIF KHRAITI a eu beaucoup de travail depuis la chute de Ben Ali le 14 janvier. Six mois durant, il a parcouru tout le pays, pour créer une centaine de sections de l'Union des diplômés chômeurs (UDC). Ce mouvement comptait avant la révolution « *quelques dizaines de personnes* ». Ils sont désormais « *six à sept mille adhérents* », se réjouit le jeune homme de 31 ans, lui-même titulaire d'une maîtrise d'histoire depuis 2005 et sans emploi. « *Une grande partie croit que, s'ils adhèrent à l'association, on va leur fournir un emploi. L'opportunité continue d'être la règle, regrette-t-il. Mais c'est important qu'ils acceptent de s'organiser.* »

Egalement militant du PCOT, un parti d'extrême gauche, Cherif a participé à la création du mouvement en 2006, avec une poignée d'autres anciens de l'Union générale des étudiants de Tunisie (UGET). Ils s'inspirent de l'expérience marocaine, où le mouvement, né au tout début des années 1990, est bien structuré. En Tunisie, il s'agit de rassembler des initiatives locales dynamiques mais éparées, à Tunis, Sousse, Gafsa, Sidi Bouzid ou Kasserine. En 2008, les diplômés chômeurs sont au premier rang lors des émeutes, sévèrement réprimées, du bassin minier de Gafsa. Les résultats truqués du concours de recrutement à la Compagnie générale des phos-

phates, quasiment le seul employeur de la région, ont mis le feu aux poudres. De même, fin 2010, les jeunes diplômés sont les premiers à porter la contestation à Tunis, une semaine après l'immolation de Mohamed Bouazizi à Sidi Bouzid. Le 18 juin dernier, le mouvement a reçu son visa d'association. Maintenant, « *il faut réussir à construire l'identité de cette organisation, avoir un vrai projet, des propositions concernant les bourses, le transport, la sécurité sociale, etc.* » Les mesures d'urgence du ministère de l'emploi n'ont pas convaincu le militant : « *Cela calme le malaise, mais ne fait que retarder la question.* » **E. A.**

Le salon Grandes Écoles

SAMEDI 19 ET DIMANCHE 20 NOVEMBRE 2011

PALAIS BRONGNIART

BOURSE DE PARIS - MÉTRO BOURSE

TOUT SAVOIR POUR CHOISIR VOTRE GRANDE ÉCOLE

Elèves en classe de première ou terminale, élèves de classes prépa, étudiants bac + 2 ou niveau licence, parents d'élèves, professeurs : venez découvrir les conférences, programmes, admissions et débouchés des écoles de commerce et d'ingénieurs.

ENTRÉE GRATUITE. Inscrivez-vous vite !

www.salon-grandes-ecoles.com

Samedi de 11 h 30 > 19 h

Dimanche de 10 h > 18 h



Organisé par

Le Monde **Télérama** **Courrier**
international

DES IPAD 2 À GAGNER !



Jordanie : la rue et le roi

Le souverain Abdallah II a choisi la voie de la conciliation pour tenter de désamorcer la contestation. Mais celle-ci demeure forte.

Beyrouth, correspondance

Au royaume hachémite, le printemps arabe a été une saison précoce. Les Jordaniens sont descendus dans la rue dès le mois de janvier 2011 pour protester contre la vie chère. Puis les revendications sociales se sont politisées, portées par une jeunesse galvanisée par la ferveur régionale. Depuis 2010, le mouvement Jaieen (Nous voilà) rassemble ceux qui réclament le départ du gouvernement. « *La Jordanie compte plus de 2 millions de comptes Facebook pour 5,9 millions d'habitants, note Ayoub Namour, 20 ans, étudiant en sciences médicales. Le militantisme s'est développé grâce à cela. La génération précédente ne pouvait pas taguer, poster ni tweeter pour faire passer son message.* »

Le tournant de la manif du 24 mars

Pour cet activiste, rédacteur de *Dialogue Blog*, la journée du 24 mars, où des mouvements de jeunes ont appelé à un sit-in à Amman, a été capitale. A ce stade, les revendications portaient sur l'application de la Constitution concernant la séparation des pouvoirs, exécutif, législatif et judiciaire. Mais le rassemblement s'est enflammé et les forces de l'ordre sont intervenues. « *Evoquer le pouvoir du roi était tabou auparavant. A partir de ce moment-là, les revendications se sont radicalisées.* » La tournure des événements a pris tout le monde de court, en premier lieu les formations politiques qui, comme le Front d'action islamique, se sont empressées de rallier la jeunesse.

Le roi Abdallah II a très vite réalisé l'ampleur du mouvement et choisi la voie de la conciliation. Il a nommé un comité chargé d'amender la Constitution et limogé plusieurs gouvernements successifs, accusés de ne pas mettre en œuvre les réformes annoncées. Il a proposé d'abaisser l'âge pour devenir parlementaire de 30 à 25 ans. Mais, en septembre, l'idée a été rejetée par les députés. « *La vieille garde a peur du changement, note Emad Nusair, journaliste à Jordan Radio & TV. C'est un premier pas, mais nos principales demandes, qui sont la réforme du système de formation du*



Illustration Christophe Merlin

gouvernement et la lutte contre la corruption, n'ont pas été traitées », ajoute Ayoub, qui continue à descendre dans la rue tous les vendredis. Un scénario à l'égyptienne n'est toutefois pas à l'ordre du jour. « Les Jordaniens de tous bords considèrent le roi comme nécessaire pour protéger l'unité nationale », explique-t-il. La Jordanie est en effet un patchwork de Palestiniens, Circassiens, Tchétchènes, musulmans et chrétiens : tous savent que la disparition du souverain ouvrirait la porte à des tensions communautaires.

Comme dans toute la région, le chômage des jeunes est un problème cuisant. « Le niveau d'éducation est bon, mais le marché du travail n'est pas adapté », note Emad Nusair. Du coup, beaucoup émigrent, ce qui entraîne une fuite des cerveaux. » En attendant, chaque vendredi, Ayoub et ses amis continuent le combat, à coups de pancartes.

Camille Février



Liban : une jeunesse morcelée

Le poids du communautarisme pousse une poignée de jeunes à se battre pour la laïcité et les droits des femmes. Sans grands échos.

Beyrouth, correspondance

Ce devait être la version libanaise du printemps arabe. Mais en ce dimanche de mars 2011, seulement quelques milliers de personnes se sont déplacés aux appels de « *Isqat el nizam !* » (« *Renversons le régime !* ») pour faire tomber le système politique confessionnel. L'initiative aux airs de pétard mouillé a montré le faible succès des idées révolutionnaires de la région auprès des Libanais, et notamment auprès des jeunes. « *La revendication ne correspondait pas à la situation du pays, il aurait fallu la "libaniser"* », explique Kinda Hassan, 27 ans, co-organisatrice du groupement Laïque Pride. *Les gens veulent du changement, mais pas le renversement du régime.* » Le Liban est une démocratie, la seule démocratie de la région prétendent certains, omettant volontairement le voisin ennemi Israël. Il est, du coup, difficile de renverser des dirigeants sortis des urnes.

Pourtant le pays n'a pas à rougir devant ses voisins en termes de mobilisation populaire : 1,3 million de personnes (sur 4 millions d'habitants) étaient descendues dans les rues de Beyrouth le 14 mars 2005 pour réclamer le départ des troupes syriennes qui occupaient le pays. A l'époque, les griefs étaient déjà les mêmes que ceux de la place Tahrir ou de l'avenue Bourguiba : corruption, propagande, censure.

Un léger vent de contestation

Si l'idée d'une révolution est exclue, les Libanais ressentent néanmoins le vent contestataire de la région. « *Le printemps arabe fait que les jeunes croient davantage en leur capacité de faire changer les choses. Avant, ils étaient plutôt mis à l'écart des considérations politiques, sauf au Parti communiste, historiquement proche de la jeunesse*, remarque Maya Rahal, rédactrice en chef du magazine *Hibr*, réalisé par et pour les jeunes. *Aujourd'hui, ils s'expriment plus à travers les réseaux sociaux et débattent davantage.* » De nombreux jeunes se déclarent en faveur d'un parti, souvent le même que leurs parents. « *Etre politisé ici ne veut pas dire être impliqué dans la vie politique*, tempère Kinda Hassan. *La plupart ne développent pas vraiment de pensée politique, ils s'identifient d'abord contre quelque chose, ce qui est l'inverse du militantisme.* » Un engagement de surface hérité des années de guerre civile, où le pays se trouvait déchiré entre ses communautés.

Le poids de la religion et des communautés est encore plus palpable hors de la capitale. Les partis surveillent les activités de leurs membres, ce qui

arrête parfois ceux qui souhaiteraient s'engager dans d'autres causes. Les croyances religieuses peuvent également entrer en conflit avec les revendications sociales. « *Si on te dit que c'est Dieu qui a décidé de ce que tu allais hériter, tu ne vas pas le remettre en cause* », note Kinda Hassan.

En dépit de ces obstacles, une partie de la jeunesse se bat pour faire évoluer la société. Le droit des femmes est un des chevaux de bataille. La loi sur la nationalité, qui les empêche de transmettre leur citoyenneté à leurs enfants, est très décriée. La lutte contre le confessionnalisme prend différents visages : certains s'attachent à des revendications précises, telles que l'adoption du mariage civil ; d'autres militent pour un système politique laïc sur le modèle turc. « *Mais l'idée de laïcité est difficile à promouvoir. Elle est souvent confondue avec l'athéisme, qui n'est pas acceptable dans la société libanaise globalement croyante* », explique Kinda Hassan.

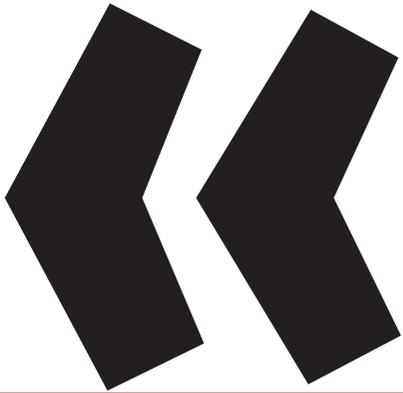
Pour ceux qui ont grandi dans les années 1980, l'engagement reste souvent associé à la guerre. « *Beaucoup fuient la politique à cause de cela. Mais elle finit par nous rattraper : pour trouver un emploi ou acheter un logement, il faut un "wasta", un piston, qui nous ramène toujours à un*

« Les gens veulent du changement mais ne souhaitent pas le renversement du régime »

parti », explique la trentenaire Maya Rahal.

Pour les plus jeunes en revanche, la guerre fait partie de l'histoire. Ils n'ont connu que l'invasion israélienne de 2006, considérée comme un conflit « *light* » par leurs aînés. « *Nous sommes passifs, on ne s'intéresse pas vraiment à tout ça* », explique Basile Ghosn, étudiant de 19 ans, installé à Paris. Pour lui, les jeunes Libanais auraient besoin d'un électrochoc pour s'investir. « *Nous sommes des enfants gâtés, le problème ne vient pas de la structure politique du pays mais des mentalités.* » Comme la plupart des enfants de classe supérieure, il a grandi protégé des conflits. Pour les moins fortunés, l'engagement politique est une nécessité et peut provoquer des débordements. Les élections étudiantes du département de droit de l'université libanaise ont ainsi été interdites car elles devenaient violentes, à l'image des dissensions politiques de la société.

C. F.



Elyès Jouini



1984 Entre à l'Ecole normale supérieure de Paris. Major de l'agrégation de mathématiques (1987) et docteur en mathématiques de l'université Paris-I (1989).

2000 Professeur à l'université Paris-Dauphine.

2005 Lauréat du Prix du meilleur jeune économiste de France.

2011 Vice-président du conseil scientifique de Paris-Dauphine. Ministre chargé des réformes économiques et sociales du gouvernement provisoire tunisien du 27 janvier au 1^{er} mars 2011.

« Je regrette les obstacles mis par la France à la migration des Tunisiens »

Vous avez quitté la Tunisie après le bac pour la France, où vous avez fait une carrière d'enseignant-chercheur. Vous avez été appelé par le gouvernement provisoire tunisien après la chute du président Zine el-Abidine Ben Ali pour y participer en tant qu'expert. Vous êtes cependant revenu en France au bout de deux mois, estimant qu'il fallait laisser le champ aux politiques. Beaucoup d'exilés tunisiens sont-ils tentés de revenir au pays participer à sa reconstruction ?

Pendant la brève période de mon ministère, beaucoup de diplômés tunisiens m'ont écrit pour me demander où et à quoi ils pouvaient être utiles. Dans la diaspora intellectuelle, l'état d'esprit dominant est de se dire « *j'ai des compétences, je peux aider à faire quelque chose* », ou bien, de façon plus individualiste, « *il y a maintenant des opportunités* », souvent un mélange des deux. Tous ceux qui, sous la dictature, avaient fait une croix sur l'idée de revenir, observent maintenant la situation de près et ont envie d'utiliser cette liberté nouvelle.

Beaucoup sont donc rentrés. Ils sont dans les entreprises, dans les banques, dans les cabinets ministériels, dans les partis politiques. Ceux qui ne sont pas revenus, eux, se posent la question du bon moment pour le faire. Cela dépendra, bien

Pour cet économiste, professeur à Dauphine, qui a participé pendant deux mois au gouvernement provisoire, les jeunes diplômés tunisiens ont besoin d'acquérir une expérience professionnelle en France pour créer ensuite de l'emploi sur place. Interview.

sûr, de l'évolution de la situation dans le pays. Les résultats des élections de l'Assemblée constituante du 23 octobre sont bien sûr une échéance, mais il y en aura d'autres : à chaque fois, le choix entre revenir et rester se posera.

Et vous-même ?

Mon statut d'enseignant-chercheur m'a donné la chance d'avoir pu conserver un pied de chaque côté de la Méditerranée. J'ai pu bénéficier d'un accord très ancien, d'ailleurs toujours en vigueur, entre Tunis et les meilleurs lycées français, qui recrutent chaque année les 40 ou 50 meilleurs bacheliers tunisiens de l'année pour y faire une classe préparatoire aux grandes écoles. En 1989, j'ai créé une Association des Tunisiens des grandes écoles, regroupant ceux qui sont rentrés comme ceux qui sont restés. Nous organisons deux forums de recrutement par an, l'un à Tunis, l'autre à Paris.

Se sont-ils tenus cette année ?

Oui, le premier s'est tenu en juin, le second il y a quelques semaines.

Les jeunes diplômés tunisiens ne sont-ils pas tentés d'utiliser la liberté retrouvée pour aller chercher à l'étranger les emplois qualifiés qu'ils ne trouvent pas sur place ?

La révolution n'a pas changé grand-chose en la matière, car la dictature ne souhaitait pas s'embarasser de diplômés susceptibles ensuite de la contester : elle n'a jamais cherché à les empêcher d'émigrer ! En revanche, c'est du côté des pays occidentaux, et particulièrement de la France, que de nouveaux obstacles se dressent, et je le regrette profondément. Un accord entre Paris et Tunis organise depuis des années une « migration circulaire », c'est-à-dire la possibilité pour un Tunisien de migrer pendant une durée déterminée en France, puis de revenir au pays, portant sur 10 000 personnes par an. Cette année, seulement 2 000 visas ont été accordés. Par ailleurs, la « circulaire Guéant » [datée du 31 mai, elle restreint les possibilités pour les étudiants étrangers de rester en France à l'issue de leur cursus universitaire] bloque systématiquement l'obtention du statut de travailleur pour les jeunes diplômés étrangers (dont les Tunisiens) une fois leurs études terminées.

Or, ce qui manque le plus à nos diplômés, c'est justement l'occasion d'acquérir à l'étranger une expérience professionnelle qui leur permettra, une fois revenus en Tunisie, à la fois d'être plus employables, et plus aptes à embaucher les diplômés restés sur place. Il y a aujourd'hui en Tunisie 700 000 chômeurs, dont 200 000 diplômés. Nous avons bon espoir de créer des emplois qualifiés et de requalifier ces chômeurs. Cela prendra du temps, mais si la France ne nous aide pas à le faire, ce sera beaucoup plus difficile.

Propos recueillis par Antoine Reverchon



François / EDHEC
Graduate Program Finance



Laure / HEC
Graduate Program Marchandise



Benjamin / EM Lyon
Graduate Program Dirigeant

Boostez votre carrière!

Intégrez les
graduates program Carrefour

www.graduates-carrefour.fr

Dirigeant

Directeur relation client
Directeur communication
Directeur financier
Directeur de category

Dirigeant



Finance

Contrôleur
de gestion
Auditeur

Finance



Marchandise

Chef de produit
Négociateur
Category manager

Marchandise



Business Management

Directeur
de Supermarché

Business
Management



Business Management

Directeur
d'Hypermarché

Business
Management



accelerated
DEVELOPMENT PROGRAM



Illustration Gianpaolo Pagni

Malgré la volonté ministérielle de favoriser l'accès aux études supérieures pour les sportifs de haut niveau, les établissements traînent les pieds. Sauf exception.

A l'école des futurs champions

C'est une rentrée pas comme les autres. Avant même les élèves, des dizaines de journalistes ont déboulé en rangs serrés devant l'IUT d'Annecy. Leur objectif ? Recueillir la réaction de Christophe Lemaître, la nouvelle star du sprint français, inscrit en DUT génie électrique et informatique industrielle. Jusque-là, cette section sport-études était surtout connue des sportifs de haut niveau. Ceux-ci se donnent même l'adresse comme on se refile un bon plan. C'est qu'au pied du Mont-Blanc, leur emploi du temps est adapté : cours le matin, sport l'après-midi, sans oublier la possibilité d'obtenir son diplôme en trois ans au lieu de deux habituellement. « On avait prévu le coup, donc on a fait venir la presse le jour de la visite des locaux par les nouveaux élèves pour ne pas trop perturber la vraie rentrée », révèle aujourd'hui Gilles Mauris, responsable de la section sport-études de l'IUT.

Dur, dur en effet d'être à la fois champion et diplômé. Mener de front les charges de travail demandées par les entraîneurs et les professeurs n'est pas simple. « Pas le temps de jouer à la Nintendo », confie Yvan Clolus. Le responsable du Pôle France VTT à Besançon déconseille à ses ouailles les études chronophages à cause de cette pression horaire. Médecine ? « Ça se termine souvent avant Noël. » Pas question pour autant d'abandonner les études sous prétexte d'une sortie en forêt, fût-elle une étape indispensable vers une victoire en Coupe du monde. Le double projet, sportif et professionnel, est farouchement défendu par toutes les fédérations sportives. Un peu moins par les entraîneurs. Logique, ces derniers cherchent les médailles d'or, pas les médailles Fields (prix récompensant les meilleurs mathématiciens). « La formation suivie par le sportif doit s'adapter aux contraintes horaires des entraînements et des compétitions », soutient mordicus Yvan Clolus.

Autre obstacle : le financement

Problème, le sur-mesure n'est pas vraiment la règle dans l'enseignement supérieur. Dans le Bordelais, Soraya Lafuente, chargée du suivi de la formation au CREPS-Aquitaine, a pu s'en rendre compte. Depuis un an, elle fait le tour des établissements du cru pour mettre en place des par-

tenariats. Avec un résultat aléatoire... « L'accueil ? C'est vraiment selon la sensibilité de l'interlocuteur. » Le rapport Diagona-Auneau sur le développement du sport à l'université signalait déjà en 2008 que la majorité des établissements étaient « loin d'assurer ces efforts d'aménagement ». Et ce malgré une circulaire ministérielle de 2006, qui incite fortement leurs directeurs à accueillir les quelques milliers de champions tricolores. « Quand un sportif veut venir faire psy-

cho chez nous, on s'en occupe, mais nous n'avons clairement pas mis la priorité sur ce public », admet-on à Paris-VII.

Mais l'absence de fibre sportive de certains responsables universitaires n'explique pas tout. L'autre aspect de l'histoire, c'est le financement. S'occuper des musclés coûte un bras, ou presque : environ 20 % de plus qu'un élève classique, entre les professeurs supplémentaires et les moyens administratifs mis en œuvre. La plupart du >

L'INSEP reçoit les profs à domicile

Tous les quatre ont davantage l'habitude des consignes des entraîneurs que de celles des professeurs. Mais à voir leurs mines réjouies et détendues, les jeunes pensionnaires de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) sont plutôt heureux d'étréner leurs nouveaux agendas. C'est la rentrée partout, même à la fabrique des champions tricolores, une grosse poignée de bâtiments en brique rouge et d'équipements sportifs dernier cri posée en plein cœur du bois de Vincennes. Cet après-midi, Adèle la pentathlète, Hugo le hockeyeur, Anthony le cycliste et Paul le nageur se sont installés calmement dans une salle lumineuse à l'étage, avec vue sur les arbres et le ciel bleu. Exit le coach, place au prof de chimie venu leur faire cours à domicile. « Le cadre est sympa, les groupes sont

restreints. Il s'agit quasiment de cours particuliers, avec des élèves souvent très motivés, car ils savent qu'il faut travailler pour réussir, dans le sport comme dans les études. A 18 ans, tout le monde n'est pas dans le même état d'esprit », souligne ce dernier. Depuis quelque temps, l'université Pierre-et-Marie-Curie-Paris-VI, qui accueille une cinquantaine de sportifs de haut niveau cette année, « délocalise » certains travaux dirigés à l'INSEP. « Les jeunes vont en travaux pratiques à la fac une demi-journée par semaine, ont entre six et huit heures de TD à l'INSEP, et reçoivent leurs cours magistraux sur leurs boîtes mails. Ils ne vont pas en cours en amphi, mais de toute façon, les autres étudiants non plus », sourit David Izidore, chargé des sportifs de haut niveau au sein de la faculté parisienne. L'idée provient de Pierre Thomas, responsable des

scolarités de l'INSEP, lassé de voir ses bacheliers scientifiques se tourner vers d'autres filières, moins exigeantes. En première année de licence mathématiques-informatique ou biologie-géologie-physique-chimie, les sportifs sont ravis de la formule. « En petit groupe, on avance plus vite et on compense le retard pris lors des compétitions », explique Adèle, rentrée le matin même d'un championnat d'Europe junior en Pologne. C'est d'autant plus important pour eux qu'ils ne pourront sans doute pas vivre de leur sport. « Aucune chance : je fais du hockey sur gazon, rigole Hugo. C'est pour ça qu'il nous faut de l'aide pour réussir nos études malgré les entraînements. Mais attention, on ne veut surtout pas qu'on nous donne notre diplôme ! » Bonne réponse, note son professeur, à l'affût dans un coin de la pièce. J. D.-C.

► temps, ces petites attentions se traduisent dans le bilan financier des établissements. Qui, eux, ne voient pas vraiment ce qu'ils ont à y gagner, à part une médaille en chocolat. De ce point de vue, la France est encore loin des Etats-Unis. Là-bas, les compétitions universitaires génèrent des revenus conséquents grâce aux sponsors et aux droits télévisés. Les facs américaines se livrent donc une lutte sans pitié pour rafler les meilleurs espoirs. Chez nous, qui peut dire quand se déroulent les finales des championnats universitaires, à part les parents concernés ? Bien sûr, les sportifs connus sont un bon vecteur de communication, mais le marketing universitaire est encore balbutiant. « *C'est vrai, c'est un plus pour l'image de l'établissement, on communique un peu à l'extérieur grâce à ça. Mais cela a surtout des avantages en interne : cela permet au personnel, aux enseignants, à l'administration et aux élèves de se rencontrer, par exemple lors des JO d'hiver. On a pris l'habitude d'installer un écran géant dans un amphi pour suivre tous ensemble les performances de nos élèves* », explique Gilles Mauris.

De nouveaux débouchés s'offrent aux jeunes sportifs

Reste qu'aujourd'hui les sportifs ne sont plus cantonnés à des métiers obligés. Exit le prof de sport et l'entraîneur ! Depuis quelques années, d'autres débouchés pointent le bout de leur nez, notamment les filières paramédicales, très prisées, ou scientifiques. « *Nous allons dans les lycées à la rencontre des sportifs pour les informer et leur dire que les filières scientifiques, par exemple, sont aussi faites pour eux... Certains sportifs font partie des meilleurs de leur promo* », précise Karine Verdeau, chargée de l'accueil de ces étudiants « particuliers » à Bordeaux-I.

Soucieuses de diversifier leur recrutement, les écoles d'ingénieurs et de commerce sont, elles aussi, demandeuses. « *Nous avons retenu trois sportifs de haut niveau cette année. Leur concours est aménagé, mais nous avons ensuite les mêmes exigences avec eux qu'avec les autres* », souligne Claudine Bertin, responsable des masters à l'ESCP, qui a diplômé par le passé le coureur Stéphane Diagana ou encore la nageuse Roxana Maracineanu.

A Lyon, l'INSA s'est même fait une spécialité de choyer les sportifs émérites. Monitorat, accès à la cantine tard le soir, salle de musculation réservée, séances d'ostéo tous les jeudis... Michel Bouvard, responsable de la section sportive de haut niveau de l'école d'ingénieurs lyonnaise, ne ménage pas ses efforts pour sa petite trentaine de sportifs. La dernière fois, il a même réussi à faire passer un examen à un élève qui était en stage de préparation physique avec la Fédération française d'aviation... « *J'ai trouvé une personne de confiance pour le surveiller pendant l'épreuve ! Les sportifs peuvent mettre dix ans à passer leur diplôme, mais ils doivent le mériter comme les autres.* »

Julien Dupont-Calbo

Continuer l'entraînement de haut niveau tout en gagnant sa vie est un challenge. Encore faut-il trouver l'employeur compréhensif.

Méto, boulot, JO

Cinq touches, trois minutes », annonce l'entraîneur perché sur un banc à côté du tableau des scores. A ce signal, la salle d'armes s'anime. Dans un vacarme soudain, quatorze jeunes hommes viennent de croiser le fer. Le cliquetis des épées se mêle au crissement des chaussures et au battement des câbles qui relient les bretteurs au compteur électrique de touches. A l'autre bout de la salle, les femmes s'échauffent. Tous sont vêtus de la même combinaison blanche flanquée par endroits d'une flamme tricolore. Ce sont les meilleurs épéistes français qui s'entraînent tous les jours au milieu du bois de Vincennes à l'INSEP (Institut national du sport,

de l'expertise et de la performance). Les trois minutes se sont écoulées. « *Combien, Jean-Michel ?* » « *5-0* », répond l'intéressé en enlevant le masque grillagé qui lui protège le visage, révélant un sourire surmonté d'une fine moustache noire. A 33 ans, Jean-Michel Lucenay est le plus âgé du groupe. Médaillé d'or aux championnats du monde d'escrime, le jeune homme collectionne les titres les plus prestigieux. Son expérience professionnelle, en revanche, se limite à peu de chose. Malgré un master 1 obtenu en 2007, il est difficile, à son niveau, de combiner sport et emploi. Depuis août cependant, il travaille sur la maîtrise et la prévention des risques chez Pôle emploi. Un job qui lui permet de s'en-

La vie rêvée du navigateur-ingénieur Pierre Leboucher

Parmi les sportifs de haut niveau menant de front une carrière professionnelle, tous ne sont pas militaires ou employés d'une grande société.

Pierre Leboucher, par exemple, travaille dans une PME d'accastillage. A 31 ans, ce Nantais aux yeux bleus fait partie de l'élite de la voile française. En binôme sur 470 avec Vincent Garros, ils ont remporté en 2010 une deuxième place en Coupe du monde et sont actuellement premiers du classement national établi par la Fédération française de voile. Pierre Leboucher a débuté la compétition à 11 ans et ne s'est jamais arrêté. Ses études ont été aménagées, d'abord en IUT de sciences et génie des matériaux, puis en master à La Rochelle où il a bénéficié d'une dispense d'assiduité à l'université. C'est en stage de fin d'études

qu'il met tout d'abord le pied chez AG+ Spars, un fabricant de mâts de voiliers qui compte huit salariés. Atout non négligeable, son patron, Jean-François Nevo, a lui-même été sportif de haut niveau pendant sept ans. « *Le problème, c'est qu'on ne fait pas de la voile une heure par jour comme de la natation et je dois naviguer 200 jours par an, sans compter les transports* », explique le champion, sélectionné pour participer aux prochains Jeux olympiques, à Londres. « *Le plus compliqué, c'est de passer de l'un à l'autre. Je pense en permanence aux deux. C'est compliqué de tenir la longueur, même si c'est sûr qu'on fait des jaloux* », reconnaît-il, en précisant à l'attention de ces derniers que ses vacances se limitent à Noël, « *et encore, quand il n'y a pas entraînement...* »

Un emploi du temps qui ne se combine pas toujours à merveille avec celui de la société. Jean-François Nevo fait avec. « *En ce moment, avec l'approche des Jeux, Pierre est très absent et nous avons beaucoup de travail. Nous subissons, dans un sens. Ce n'est pas l'entreprise qui définit ses besoins, c'est le sportif qui impose ses déplacements.* » Malgré cela, la PME y trouve son intérêt. « *Nous n'aurions pas eu les moyens de recruter un ingénieur à plein temps* », explique le patron. Surtout que le champion devient à chaque course un représentant commercial. « *Il court avec des mâts qu'il a lui-même dessinés. Il est le mieux à même d'en parler et de nous ouvrir des possibilités commerciales. Après les prochains Jeux, s'il marche bien, nous aurons plein de commandes !* » **S. D.**

traîner tous les après-midi dans le cadre d'une convention professionnelle d'insertion (CPI). La CPI, le Graal de nombreux sportifs de haut niveau. Il s'agit en effet d'un CDI où le sportif est payé à plein temps par son employeur, mais est libéré au moins 50 % de son temps pour s'entraîner. Le manque à gagner de l'employeur est compensé par l'Etat. L'équivalent dans le secteur public existe également sous le nom de convention d'aménagement de l'emploi (CAE). A l'heure actuelle, 761 sportifs de haut niveau bénéficient du dispositif. Pour le ministère des sports, il s'agit de permettre à des champions français de poursuivre la compétition tant qu'ils le peuvent, y compris dans des disciplines moins médiatiques, où il n'est pas facile de gagner sa vie. « *Il y a moins de pression dans le judo, le golf ou le tennis de table où une petite économie se tisse autour du sportif* », explique Franck Escoffier, du bureau des sports de haut niveau, au ministère.

La quête désespérée d'un employeur compréhensif

Condition *sine qua non* pour bénéficier d'une CPI : être inscrit sur les listes ministérielles des sportifs de haut niveau – « Junior », « Senior » ou « Elite ». En tout, près de 7 000 sportifs français sont ainsi identifiés « de haut niveau ». Les conditions d'intégration varient en fonction des disciplines. « *En moyenne, pour rentrer sur la liste "Elite", il faut faire partie des huit meilleurs mondiaux ou des quatre meilleurs européens* », résume Franck Escoffier.

Cela dit, avoir droit à une CPI vous fait une belle jambe si aucun employeur n'est prêt à vous embaucher... Brice Panel, coureur de 400 mètres, aujourd'hui passé sur 800, ingénieur diplômé en 2007 et qualifié pour les Jeux olympiques de 2008, se souvient de cette quête désespérée d'un employeur compréhensif. « *Les directeurs des ressources humaines (DRH) aiment bien les sportifs, mais ils préfèrent quand même ceux qui ont fini leur carrière. Il faut les convaincre qu'on sera capable de faire le boulot, même à mi-temps, que*

« Je commence à travailler à 7 h 30, puis je pars courir à 10 h 30. Je retourne travailler et je commence le second entraînement à 16 h 30 »

les répercussions en termes d'image et de dynamisme seront positives...» Pour sa part, il a décroché un contrat chez ETDE, une filiale de Bouygues, et s'estime « *extrêmement chanceux* ».

Pour Brice comme pour tous ces athlètes qui mènent une double vie, il faut alors jongler entre les obligations. « *J'ai deux séances d'entraînement par jour. Je commence à travailler à 7 h 30, puis je pars courir à 10 h 30. Je retourne travailler et je commence le deuxième entraînement à 16 h 30* », raconte-t-il. Rarement à l'heure pour cette deuxième session, il la rattrape seul sur le

coup de 19 heures. Mais il est impossible de faire la sieste ou les exercices de récupération. Pas le temps. « *Les risques de blessure sont plus grands. Parfois, pour tenir, je prends un café après l'entraînement alors qu'il ne faut pas* », reconnaît-il. Sans parler de la vie familiale. Triathlète et cadre territorial à Grenoble, Julien Loy a deux enfants. « *Je crois que ma femme a hâte que j'arrête* », lâche-il. Son collègue, Grégory Rouault, a fait un autre choix. « *A courir deux lièvres à la fois, on n'arrive à être le meilleur ni dans l'un ni dans l'autre* », explique-t-il. Après trois ans à travailler en parallèle, il a décidé de se consacrer à 100 % à son projet sportif. Mais ce choix de vie n'est pas financièrement supportable par tous. Pour les entreprises, l'équation n'est pas simple non plus. Deux tiers des contrats sont d'ailleurs conclus dans le cadre de partenariats négociés par le ministère des sports. Premier pourvoyeur, l'armée, avec 200 sportifs de haut niveau sous contrat. Suivent la police et d'autres corps d'Etat. Mais aussi EDF, La Poste, la SNCF, la RATP... « *Certains font un choix de politique sociale, d'autres l'envisagent comme un axe de communication* », explique Franck Escoffier. Sur le point de s'envoler pour trois semaines aux championnats du monde, Jean-Michel Lucenay se rappelle soudain qu'il doit coudre sur sa tenue l'écusson de sa nouvelle entreprise. « *Je vais recevoir des goodies (des produits dérivés, des cadeaux) et, si je passe à la télé, je mettrai un T-shirt "Pôle emploi"*. »

Sébastien Dumoulin

Vous aimez la diversité des missions,
le management interculturel,
vous recherchez une ouverture sur l'Europe...
Rejoignez-nous !

stef-tfe-campus.com

Pour en savoir plus sur STEF-TFE
consultez notre rapport annuel







Découvrez le Parcours
Futur Manager STEF-TFE



1^{ER} LOGISTICIEN EUROPEEN SPECIALISTE DU FROID

L'alpiniste Catherine Destivelle participe régulièrement à des conventions d'entreprises. Son rôle : dispenser des leçons de vie destinées à motiver le personnel appelé à « atteindre le sommet ». Professionnel bien sûr.

L'esprit sportif pour booster les salariés

Ils sont une petite centaine de directeurs de cliniques privées, réunis par leur maison mère, sagement assis dans le salon d'un grand hôtel versaillais. C'est une convention médicale des plus classiques, avec un petit mot du président, un débat sur l'actualité de la profession, un cocktail à la pause... Ambiance feutrée, petits fours, costumes-cravates. Toutefois, l'intervention de clôture promet une touche d'originalité. Baptisée « Atteindre le sommet », elle est assurée par Catherine Destivelle, quadruple championne du monde d'escalade. Petit brin de femme aux yeux bleu électrique, elle se balance d'un pied sur l'autre à côté de la sono pendant que le speaker expédie son introduction d'un simple

Parcours

1980 Catherine Destivelle, née à Oran (Algérie) en 1960, décroche son diplôme de kinésithérapeute.

1985 Remporte le premier championnat du monde d'escalade à Bardonecchia (Italie).

1990 Arrête la compétition et se tourne vers la haute montagne.

1991-1994 Gravit en solitaire les Drus, les Grandes Jorasses, le Cervin et la face nord de l'Eiger.

2010 Ascensions. Découvrez les voyages vertigineux de Catherine Destivelle, coffret Pathé de deux DVD regroupant ses plus belles escalades à travers le monde.

« On ne présente pas Catherine Destivelle... » Et pour cause, véritable star de l'escalade, elle est aussi une référence chez les alpinistes, pour qui ses ascensions en solitaire dans les années 1990 – le pilier Bonatti, l'Eiger, les Grandes Jorasses ou le Cervin – font partie de l'histoire de la montagne, et une icône pour certains militants féministes. Une carrière d'exception au plus haut niveau de son sport donc, mais – a priori – très loin des préoccupations d'un directeur de clinique. Pourtant c'est sous des applaudissements nourris qu'en quelques pas légers elle est sur l'estrade. « *Ma passion, c'est l'escalade. Ça peut paraître assez éloigné de vos activités, mais je crois qu'on a un peu la même façon d'agir* », commence-t-elle.

Un message universel

Elle qui a travaillé cinq ans comme kinésithérapeute avant de se lancer dans la compétition, reconnaît qu'elle n'est pas spécialiste du fonctionnement de l'entreprise, mais peu importe. Le message du sport de haut niveau est universel. Que la conférence mette l'accent sur l'« esprit de conquête » ou « travailler en équipe », Catherine Destivelle adapte son discours en se centrant sur son expérience de grimpeuse. « *Je ne fais pas le parallèle avec l'entreprise, c'est un peu lourd et assez évident* », rigole-t-elle. « *J'explique ce que je fais. Comment on anticipe toujours le danger, à*



Catherine Destivelle, quadruple championne du monde d'alpinisme.

quel point la préparation physique et technique est primordiale, l'importance de bien s'entourer... »

Dans la salle, un silence impressionné accompagne les images où elle sourit à la caméra, suspendue à plusieurs centaines de mètres au-dessus du sol. Quand elle lance qu'« *on peut faire ce genre de choses sans prendre de risques* », quelques rires étouffés secouent l'assistance. « *Je leur montre que ce n'est pas si incroyable, qu'il faut avant tout bien se préparer. Aucun alpiniste n'a envie de se mettre en danger. C'est comme un pilote de ligne qui ne décolle pas sans avoir fait sa checklist.* »

L'ancienne championne garde un souvenir un peu angoissé de sa pre-

mière conférence en entreprise, dans les années 1990. « *C'était en anglais, il fallait que ça tienne en vingt minutes. J'étais verte de trouille* ». Contente et surprise de son succès, elle n'a plus arrêté. Aujourd'hui, avec environ quatre conférences par mois, elle en vit très confortablement. « *Il n'y a pas tant de sportifs qui interviennent en entreprise. Stéphane Diagana, Edgar Grospron, Philippe Sella ou Daniel Costantini sont très demandés. Mais il faut du temps pour que le bouche-à-oreille fonctionne.* » La fourchette des prix ? « *Entre 3 000 et 12 000 euros pour une intervention. Moi, je suis au milieu. Paradoxalement, je pourrais beaucoup plus facilement financer mes expéditions aujourd'hui* »,

s'amuse-t-elle.

A la fin de son intervention, les questions fusent. Comment descendre de là-haut ? Vous n'avez jamais peur ? Elle sourit, ravie de susciter l'intérêt. Raconte ses expériences les plus terribles, ses trois jours d'attente dans la tempête avec une fracture ouverte à la jambe, au milieu de l'Antarctique. « *J'ai eu chaud. Heureusement, il y avait un vétérinaire à la base !* » Des rires à nouveau, des applaudissements. L'assistance se lève. Seront-ils plus inspirés, plus motivés professionnellement ? Beaucoup, en tout cas, sortent subjugués par cette leçon de vie en forme d'intermède sportif.

Sébastien Dumoulin



Révélez vos idées créatives

Jeune enseigne Meuble & Déco (22 implantations, 2 300 collaborateurs et un CA de 500 M€), Alinéa progresse aussi vite que fusent ses idées créatives. D'ailleurs, nos objectifs d'ouvertures de magasins sont toujours plus ambitieux : Angers (49), Le Mans (72), Plaisir (78) prévus en 2012. Mais Alinéa, c'est bien plus qu'une entreprise en pleine croissance.

Alinéa, c'est surtout un véritable incubateur de talents !

Notre Pépinière permet aux jeunes diplômés Bac +3/5, mobiles sur toute la France, d'être recrutés sur des postes de Chef de Secteur en magasin (Commerce, Décoration, Logistique, Caisse, Restauration). Une opportunité rêvée de faire évoluer leur carrière plus vite et plus efficacement ! Quelques postes peuvent être à pourvoir sur notre siège basé à Aubagne (13).

Alinéa, c'est aussi des étudiants en contrats d'apprentissage, de professionnalisation ou en stages, l'occasion pour nous découvrir de futurs collaborateurs.

Envie d'en savoir plus ?
www.alinea.fr

Pour postuler :
recrutement@alinea.fr

Pour un chez-vous
qui ne ressemble
qu'à vous

Alinéa
meuble & déco

Symbole de l'académisme, la bibliothèque universitaire n'est plus ce royaume du silence où les livres prennent la poussière. High-tech et vivante, la BU nouvelle génération est sur les rails.

La BU fait sa mue

Posée dans un coin du bureau de François Cavalier, le directeur de la bibliothèque de Sciences Po, une photo en noir et blanc montre une salle de lecture comme la plupart des anciens étudiants en ont connu. La pièce, très haute de plafond, est striée de rangées de grandes tables en bois surmontées de lampes, sur lesquelles des élèves ont étalé cours, revues ou dictionnaires. Les murs sont cachés par des rayonnages de livres. Les moins empruntés, ou les plus fragiles, sont rangés de la même façon en mezzanine. On croirait presque entendre les pages se tourner dans un silence religieux. >



LES OPPORTUNITÉS PAGE PERSONNEL

Ingénieur Etudes VRD

Seine-Saint-Denis (93) • H/F • Intérim 12 mois

Bureau d'ingénierie intervenant sur des projets d'envergure en France et à l'international.

Au sein du Service Etudes VRD, vos missions sont les suivantes :

- Le diagnostic technique,
- L'élaboration des pièces écrites (APS, APD et DCE),
- La participation à la réalisation des plans,
- La rédaction des rapports d'analyse et de préparation,
- La participation aux commissions d'appels d'offres.

Issu(e) d'une formation Bâtiment de type Bac +5, vous avez au moins une expérience (stage ou alternance compris) à un poste similaire. Vous avez un bon niveau d'anglais. La connaissance de la langue arabe est un plus. Vous maîtrisez impérativement le logiciel Covadis et avez des notions sur Cevi 3D.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : btp@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 613135 à Delphine Roquette (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

**Page
Personnel**
IMMOBILIER &
CONSTRUCTION

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Gestionnaire SIRH

Hauts-de-Seine (92) • H/F • Intérim 1 an

Notre client recrute dans le cadre du déploiement d'un SIRH Groupe, sur les modules entretiens annuels, people review, salary review, recrutement, mobilité et formation.

Vous êtes en charge de piloter le projet en animant les workshops. Vous devez également valider les spécifications, réaliser les phases de test et déployer l'outil. Vous intervenez sur les bases de données RH pour assurer une homogénéité des données entre process RH et sur les outils générateurs de reportings automatiques afin de fiabiliser la qualité des états produits. Pédagogue, vous êtes le support auprès des équipes et formez les utilisateurs.

De formation supérieure Bac +5, vous possédez au moins 2 ans d'expérience sur la mise en place d'un SIRH. Vos capacités à fédérer les équipes et à évoluer en mode projet seront vos atouts pour réussir. Le poste est à pourvoir immédiatement pour une mission d'un an minimum.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : rh@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 613263 à Alice Muzika (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

**Page
Personnel**
RESSOURCES
HUMAINES

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Gestionnaire Affacturage

Ile-de-France • H/F • CDI

Notre client est un grand Groupe bancaire.

Intégré(e) à une équipe de la Direction des exploitations, vous assurez le traitement des opérations liées à la vie d'un portefeuille clients et analysez en permanence les risques inhérents à la gestion des contrats d'affacturage. Vos missions sont les suivantes :

- Contrôler et expertiser les facturations reçues,
- Répondre aux demandes de financement dans les délais prévus,
- Traiter les imputations complexes nécessaires à la gestion des comptes,
- Prendre en charge les relances téléphoniques auprès des acheteurs,
- Participer aux comités de gestion.

Issu(e) d'une formation Bac +2/4, vous avez de bonnes connaissances en comptabilité clients. Vous maîtrisez les logiciels bureautiques courants.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : banque@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 609575 à Jean Manuel Porto Lanchas (Bureau de Paris).

**Page
Personnel**
BANQUE

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Contrôleur(se) de Gestion Industriel

Val-de-Marne (94) • H/F • CDI

Notre client est un acteur majeur, de renommée internationale, sur son secteur.

Directement rattaché(e) au Responsable du Contrôle de Gestion du site, vous intervenez sur :

- La participation à l'élaboration du reporting financier en accord avec les normes Groupe,
- L'élaboration du calcul des prix de revient sur les produits existants et nouveautés,
- L'élaboration des tableaux de bord de suivi de l'activité industrielle,
- Le suivi des stocks,
- L'aide à l'animation du contrôle de gestion industriel,
- L'amélioration des données techniques.

Issu(e) d'une formation supérieure en gestion de type Bac +5, vous justifiez d'au moins une expérience (stage compris) en contrôle de gestion en milieu industriel. Un anglais opérationnel est indispensable.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : finance@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 612627 à Bertille Weber (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

**Page
Personnel**
COMPTABILITÉ
& FINANCE

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Ingénieur BE & Equipements

Val-d'Oise (95) • H/F • CDI

Fabricant de machines spéciales de haute technologie pour le secteur biomédical.

Vous serez en charge de la réalisation des dossiers techniques et interviendrez lors de :

- La réalisation des diagrammes de process et des nomenclatures,
- La réalisation de pré-dimensionnement (pompes, vannes, instrumentation, sondes, etc.),
- La rédaction des notices techniques (de fonctionnement et de maintenance),
- La mise au point des protocoles de validation, conformément aux cahiers des charges clients et des contraintes normatives (ISO, ATEX, etc.).

Ingénieur généraliste (INSA, ENSEIHT, UTC, etc.), vous justifiez d'au moins une expérience (stage compris) en BE. Vous connaissez les matériels de process (pompes, vannes, tuyauteries, instrumentation, PID, etc.). Vous êtes habitué(e) à travailler avec des interlocuteurs de nature variée (Chargés d'Affaires, Automaticiens, Qualiticiens, etc.). Anglais nécessaire.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : ingetech@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 610936 à Julien Weyrich (Bureau de Paris).

**Page
Personnel**
INGÉNIEURS &
TECHNICIENS

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

Acheteur(se) Médias Digitaux

Paris (75) • H/F • CDI

Société novatrice proposant des services et jeux online ainsi que des applications mobiles.

Rattaché(e) au Directeur Général, vous définissez, implémentez et déployez la stratégie Achats Médias Digitaux (bannières publicitaires web et smartphone, etc.) et contribuez activement à l'amélioration de la stratégie d'achats. En charge de la négociation, vous adaptez les stratégies d'achats en fonction de chacun des marchés et veillez à la réalisation de la meilleure performance économique.

Issu(e) d'une formation Bac +4/5 (type Ecole Supérieure de Commerce), vous justifiez d'au moins une expérience (stage compris) dans la communication digitale. Une excellente connaissance de l'environnement Web (blog, forum, réseaux sociaux...) est nécessaire. Vous avez de bonnes capacités de négociation ainsi qu'un excellent relationnel. Vous êtes polyvalent(e) et avez un esprit PME développé. Anglais technique souhaité.

Merci d'adresser votre CV (format WORD) à : digital@pagepersonnel.fr avec en objet la réf. TJOB 612793 à Alessandra Ciolino (Bureau de Neuilly-sur-Seine).

**Page
Personnel**
DIGITAL MARKETING
& COMMUNICATION

WWW.PAGEPERSONNEL.FR

INTÉRIM & RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES D'EMPLOI SUR

www.pagepersonnel.fr

► « Ça ressemblait encore à cela jusqu'en 2008 », sourit M. Cavalier. Mais les usages changent, il faut s'adapter. Il y avait tellement peu de prises électriques dans ces salles que les étudiants tiraient des rallonges de plusieurs mètres pour brancher leurs ordinateurs portables, ça devenait baroque... et dangereux ! »

En débarquant dans la nouvelle bibliothèque de la rue Saint-Guillaume à Paris, inaugurée il y a un peu plus d'un an, le contraste est saisissant. Les lieux sont les mêmes, mais la configuration a radicalement changé. Sur six étages désormais, où les rayonnages de livres ont quasiment disparu, 400 places assises en petits carrés sont, pour moitié, équipées de postes informatiques Macintosh. Les étudiants ont d'ailleurs rebaptisé le lieu « l'Apple Store ». Installé dans un coin, un jeune homme trouve le moyen de grogner : « Le nombre de places reste insuffisant, surtout avant les partiels. Impossible de lâcher sa table pour faire une pause, on ne la retrouve jamais. » Connecté au WiFi, il a tout de même accès à 1 652 e-books, 68 bases de données et 18 379 périodiques.

Le boom des revues en ligne

L'arrivée progressive d'Internet dans les pratiques étudiantes a bousculé le petit monde feutré des BU (bibliothèques universitaires). « Ce sont des usages récents, même s'ils nous paraissent évidents », explique Jérôme Kalfon, le directeur de la bibliothèque de l'université Paris-Descartes. Témoin, la bibliothèque de l'université de Saint-Denis, qui a ouvert en 1998 et où l'accès des étudiants au réseau électrique n'a pas été prévu. « On repère les tables munies de prises facilement. Il y a une concentration humaine à proximité », constate Carole Letrouit, sa directrice.

Quelques petites années plus tard, la tuyauterie aurait sans doute été pensée différemment, car le tournant a lieu au début des années 2000. A cette époque, se rappelle Jérôme Kalfon, Paris-V libère un espace de 150 m² à l'intention de ses chercheurs pour consulter les revues. « Ça été un flop complet. Ils les consultaient déjà en ligne. » Petit à petit, en commençant par les publications les plus pointues et les sciences exactes, le papier se fait

plus rare. Les bibliothèques s'abonnent à des bouquets de revues sur le Net et les proposent à l'ensemble de leurs étudiants sur site, puis en accès distant. De gros éditeurs comme Springer ou Elsevier lancent des offres en accès illimité. En France, le portail Cairn, qui répertorie 280 revues de sciences humaines et sociales, est créé en 2005. Pour les universitaires, c'est une explosion des ressources disponibles.

A Saint-Denis, où il y a eu jusqu'à 1 800 abonnements à des revues papier, 40 000 sont aujourd'hui accessibles sur le Web. Un consortium d'achat regroupant entre autres 91 universités et 81 grandes écoles, baptisé Couperin, s'est mis en place pour négocier au mieux face aux éditeurs, notamment scientifiques, qui en profitent pour saler l'addition. « L'augmentation des prix de ces revues en ligne – entre 5 et 15 % par an – est un problème », assure Carole Letrouit. Saint-Denis dépense d'ores et déjà 23 % de ses 850 000 euros d'achats annuels en documentation électronique. Ailleurs, la barre des 50 % a été franchie. « A Lyon-I, en sciences dures,

c'est près de 85 %. Pour un an d'accès aux 1 200 revues du bouquet Science Direct d'Elsevier, il faut compter plus d'un million d'euros ! », explique François Cavalier.

L'ergonomie des supports numériques n'est pas au rendez-vous. Même les « digital native » travaillent sur documents

Malgré ces évolutions rapides, la BU va-t-elle complètement se dématérialiser ? Rien n'est moins sûr. L'ergonomie des supports numériques n'est pas encore au rendez-vous. Sur les tables des bibliothèques, on voit fleurir les ordinateurs portables, mais même les étudiants les plus jeunes, « digital natives » nés avec Internet, continuent d'imprimer, de « stabiloter » et d'annoter leurs documents. Surtout, ils ont, au moins autant que leurs aînés, besoin d'espaces de travail – à condition que ces espaces soient adaptés aux nouvelles façons de travailler.

42 bibliothèques, estampillées Noc-tamBU, proposent des horaires d'ouverture étendus, plus de 65 heures par semaine. D'autres essaient de mettre en place des espaces de travail en groupe. « Nous n'y sommes pas encore, mais l'idée est de passer de la bibliothèque cathédrale à la ruche », explique Jérôme Kalfon. A Reims, à Lyon, des BU se sont dotées des premiers espaces de ce type.

Dans la nouvelle bibliothèque de Sciences Po, quatre sofas sont apparus et deux salles de réunion pour huit personnes, avec une cloison amovible et deux écrans géants, sont mises à disposition à condition de réserver une semaine à l'avance. Et dans le ronronnement des ordinateurs portables, si les téléphones sont sur vibreur, les conversations ne se cachent plus derrière un bouquin. Adieu les regards réprobateurs du bibliothécaire au moindre chuchotement. François Cavalier assume : « C'est un lieu de vie. On doit pouvoir venir travailler à plusieurs, dormir, draguer, discuter le bout de gras. »

Sébastien Dumoulin

Les éditeurs ont de nombreux motifs d'inquiétude

SI L'OFFRE de revues s'est massivement convertie au format numérique, les livres sont à la traîne. Pour des questions de droits – les ouvrages ne tombent dans le domaine public que soixante-dix ans après le décès de leur auteur – les bibliothèques ne peuvent numériser que les plus anciens fonds. Et les éditeurs, inquiets, ne se pressent pas pour mettre à disposition des étudiants leur catalogue sur le Net, car aucun modèle de rémunération des auteurs et éditeurs n'y a encore fait ses preuves.

« On sent que c'est quasiment mûr. Aujourd'hui nous achetons 16 000 livres par an, mais comme pour les

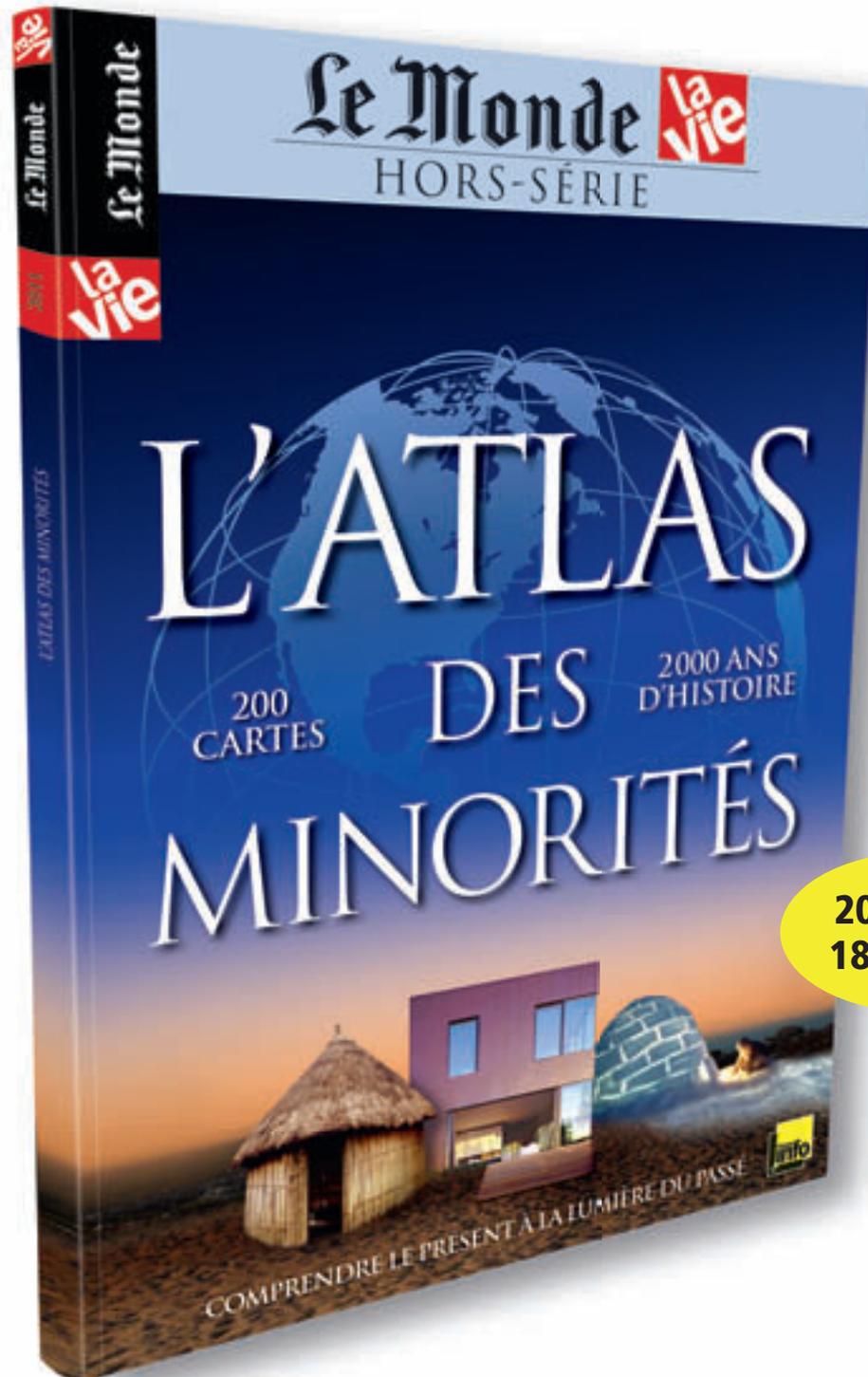
revues, le numérique va prendre le relais », assure pourtant Carole Letrouit à la bibliothèque universitaire (BU) de Paris-VIII. Signe des temps, la plateforme Cairn vient d'intégrer les « Que sais-je » des PUF (800 titres), et « Repères », à La Découverte (400 titres). « Pour les ouvrages de recherche, nous allons bientôt changer de modèle », assure François Gèze, le directeur de La Découverte, dont la moitié du catalogue est universitaire. Pas démesurément optimiste, il estime se trouver dans une « zone économiquement dangereuse ». Le problème, c'est que le marché n'a pas attendu les e-books pour se retourner. D'après une

étude Ipsos réalisée pour le Syndicat national de l'édition (SNE), en quatre ans, les ventes d'ouvrages universitaires ont baissé de 15 %, passant de 104 à 88 millions d'euros. Les ventes en librairie ont, elles, chuté de 28 %. Alarmés, les éditeurs dénoncent la faiblesse des budgets des BU – 45 euros par étudiant et par an en moyenne en 2008, contre 140 au Royaume-Uni en 2009 –, mais aussi l'évolution des pratiques étudiantes. « Plus grave que le constat économique immédiat, il y a une érosion préoccupante de la place du livre dans le processus d'acquisition des connaissances, particulièrement au niveau licence », dénonce

François Gèze. Au bon vieux fichage de bouquins dont on se souvient longtemps, il oppose le « zapping pédagogique » effectué par les étudiants peu, voire pas du tout formés à une bonne utilisation d'Internet. Comment leur redonner le goût d'apprendre dans les livres ? Le SNE plaide pour l'instauration d'un Chèque Livre Etudiant. François Cavalier, le directeur de la bibliothèque de Sciences Po, pense, lui, que les éditeurs français ont tort de jouer la montre sur le numérique : « Avant, le livre imprimé était au centre de l'acquisition des connaissances. Aujourd'hui, il est ailleurs dans la galaxie. » S. D.

Tous minoritaires !

Riche de 200 cartes, cet atlas retrace la longue histoire des « minorités » à travers le monde. Depuis les quatre systèmes dominants (européen, musulman, indien et chinois) jusqu'aux populations contemporaines (la communauté bio, les homosexuels...), en passant par les populations autochtones (Kurdes, Pachtouns...) ou issues des migrations (Roms, Palestiniens...), cet ouvrage de référence nous conduit à ce constat : nous faisons tous partie d'une minorité.



EN PARTENARIAT
AVEC



CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Fin septembre, le puissant Congressional Black Caucus s'est tenu à Washington.

Elus, professeurs, militants d'associations, entrepreneurs... tous ont réfléchi ensemble à la meilleure façon de promouvoir les minorités.

Le Black Caucus, stratège de la diversité

Washington, envoyée spéciale

Thione Niang, 33 ans, est arrivé en 2000 aux Etats-Unis, avec tout juste 15 euros en poche et son visa d'étudiant sénégalais. Onze ans plus tard, il fait partie de l'équipe de Barack Obama. Le laboratoire d'idées Center for American Progress l'a placé dans le Top 10 des Noirs les plus entrepreneurs. Son rôle : mobiliser les jeunes électeurs pour qu'ils maintiennent le président à la Maison Blanche, en 2012.

Charmeur, dingue de « *networking* », M. Niang a grillé toutes les étapes : l'ancien étudiant en administration de l'université Myers (Ohio) a été serveur, professeur de français, volontaire dans les campagnes politiques locales des candidats démocrates, puis directeur de campagne d'un sénateur, et finalement l'un des experts de Barack Obama sur la jeunesse. Thione parle français et anglais. Et surtout, il fréquente avec assiduité les planètes Facebook et Twitter.

Lorsque le Congressional Black Caucus (CBC), qui regroupe les élus noirs américains au Sénat et à la Chambre des représentants, s'est réuni à Washington, fin septembre, Thione Niang y était dans son élément. Il est tout prêt à raconter devant les élus noirs et les autres élites minoritaires son rêve américain. « *Ici, quand on travaille très dur, dit-il, on peut atteindre tout ce qu'on veut.* »

Boubker Abisourour, économiste à la Banque mondiale depuis vingt-sept ans, est sur la même longueur d'onde. « *Si vous êtes marocain et aussi qualifié qu'un Blanc, la banque préfère le candidat marocain* », explique ce docteur en économie,

tout fier d'énoncer la stratégie de son employeur en matière de jours de congés religieux et de lieux de prières pour les chrétiens, les bouddhistes, les musulmans... « *Là où j'habite, en Virginie, poursuit-il, il y a tellement de mosquées que je ne les ai pas toutes visitées. Et pendant le mois du ramadan, la police aide les musulmans à traverser la rue.* »

Cette Amérique ouverte et généreuse fait rêver les « *Frenchies* » que sont Lubin Kadima, conseiller au commissariat français à la diversité et l'égalité des chances, et Kag Sanoussi, le secrétaire général de la charte de la diversité française. Les deux sont venus étudier le *made in America*, avec la délégation du caucus des diversités européennes. « *Les Américains sont pragmatiques, note M. Sanoussi. La diversité, pour eux, sort du champ de la philanthropie. Ils veulent être compétitifs, ils réclament du rendement. Cela rend leur lutte plus efficace contre la discrimination silencieuse, insidieuse, inconsciente.* »

« En France, on fait tout pour taire les spécificités de chacun. Ici, au contraire, l'Amérique les accepte »

M. Kadima, lui, admire la force de la stratégie yankee. « *En France, on fait tout pour taire les spécificités des uns et des autres. Ici au contraire, l'Amérique les accepte.* » Ce qui permet aux sympathisants du Black Caucus de faire avancer leur cause dans tous les domaines.

Le Français Philippe Sanchez, actuel président des boulangeries Paul aux Etats-Unis et ancien cadre de Nike et

de Starbucks, dit ainsi avoir beaucoup appris chez ses employeurs américains. Le géant du sport Nike, explique-t-il, « *mène une réflexion sophistiquée sur la diversité. Son encadrement doit refléter les gens que Nike sert* ». Pour cela, M. Sanchez a été envoyé trois jours en formation étudier son sujet. « *Je me disais : je ne suis pas raciste, je n'en ai pas*

besoin mais, au bout de deux jours, j'ai commencé à voir mon ignorance, je n'ai pu que constater mon arrogance. » Le patron américanisé refuse aujourd'hui, lors des réunions professionnelles, les blagues sur la couleur de la peau ou les histoires grivoises. Il préfère les CV américains sans photo, sans date de naissance, sans religion. Et il n'est pas obsédé



Illustration Stéphane Kiehl

par les diplômés. « *La question la plus importante est : "Qu'avez vous fait dernièrement ?"* », dit-il. Mais ces pratiques de management, que jaloussent tant les militants hexagonaux de la diversité, suffisent-elles à éradiquer le fossé entre les WASP (*white anglo-saxon protestant*) et les autres ?

Instruire plus et mieux

Loin de là ! Les derniers chiffres publiés par le Bureau des statistiques du travail américain (Bureau of Labor Statistics) en septembre montrent un taux de chômage de 16,6 % pour les salariés noirs, 11,3 % pour les Latinos, 8 % pour les Blancs. Même les diplômés universitaires souffrent de la comparaison : le chômage des Noirs est de 7,3 %, de 5,5 % pour les Asiatiques et les Hispaniques, de 4,2 % pour les Blancs. Steve Moore, responsable de l'agence Washington DC Economic Part-

nership en sait quelque chose. Sa ville est divisée en « *wards* » (quartiers). Dans le *ward* numéro trois, habité par de jeunes Blancs, titulaires d'un, voire deux MBA, le taux de chômage est descendu à 3 %. Mais les *wards* 7 et 8, peuplés par une majorité de Noirs, ayant de grandes chances d'avoir quitté le lycée sans diplôme, connaissent des taux de chômage de 15 % à 25 %.

Le docteur Aziz Abbassi, expert en linguistique, a ainsi connu sept ans de chômage, avant de rebondir dans l'enseignement puis dans le recrutement pour le gouvernement d'interprètes sachant parler l'arabe. « *J'ai vécu sur mes économies et les cartes de crédit*, dit-il. *Même aux Etats-Unis, il y a un racisme "sous la tente", invisible.* » Alors, que faire ?

Instruire plus et mieux. Toujours et encore. Le ministre des affaires étrangères finance ainsi des stages de lycéens américains au Costa Rica

ou au Panama pour élargir leur horizon. Il organise même des rencontres entre jeunes Américains et étudiants irakiens... dans le Vermont. Asia, une jeune fille de Chicago y était venue avec des a priori sur les femmes voilées. Aujourd'hui, elle parle avec ses « *amis en Irak* » sur Skype (téléphonie par Internet).

Les bonnes pratiques ne suffisent pas à éradiquer le fossé qui persiste entre les WASP et les autres

De nombreux intervenants à la Conférence annuelle du Black Caucus plaident pour une meilleure éducation des minorités. Margot James Copeland, présidente de Links Incorporated, association de plus de 12 000 femmes de couleur, souligne les disparités entre jeunes de 18 à

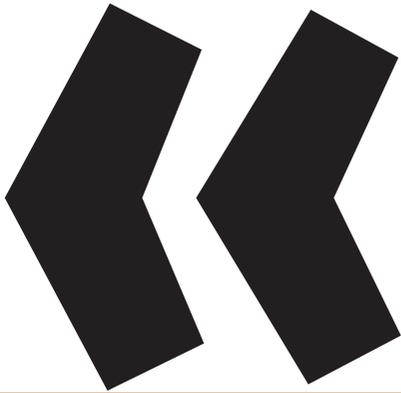
24 ans : 43 % des Blancs vont à l'université, mais 38 % seulement des Noirs. Et parmi ces Noirs qui intègrent la faculté, 26 % seulement sortent avec un diplôme. D'où l'envie de perfectionner l'éducation, en demandant aux parents de s'impliquer et en donnant aux enfants noirs de meilleurs professeurs... noirs. Reagan Flowers, créatrice de la société CSTEM Teacher and Student Support Services se souvient d'une séance de formation continue des enseignants réalisée par une femme blanche. Elle proposait d'emmener les enfants découvrir des pierres et que chacun garde sa pierre préférée sur la table. Les enseignants texans noirs étaient au bord de la révolte. Pas question de donner aux enfants « *une arme* », en l'occurrence la jolie pierre. « *Vous devez comprendre la communauté dans laquelle vous travaillez* », conclut M^{me} Flowers.

L'entraide, les réseaux, les lois

Comprendre et s'entraider. C'est aussi ce que prônent les 10 000 membres de la National Black MBA Association. L'une des adhérentes, Linda Brydie, responsable du budget du United Negro College Fund, propose ainsi aux jeunes diplômés des conseils, des entraînements aux entretiens, des réécritures de CV. En prime, l'association organise des foires à l'emploi avec ses 300 compagnies partenaires (Target, Exxon Mobil, ATT, IBM...) et elle alerte les membres du National Black MBA chaque fois qu'il y a un poste à prendre dans les entreprises amies. On s'entraide, on fait jouer les réseaux... Et si cela ne suffit pas, on se retourne vers l'Etat. Les élus américains ont adopté des lois fixant d'ambitieux objectifs d'embauche des minorités dans les ministères. Ils demandent aussi qu'environ 25 % des sous-traitants passant des marchés avec l'Etat soient des petits patrons issus de la diversité. C'est pourquoi Catherine Emerson, la nouvelle responsable des ressources humaines de Homeland Security, l'agence en charge de la sécurité nationale, se présente à la réunion du Black Caucus avec plus de 1 000 offres d'emploi. 15 % seulement de ses fonctionnaires pointent à la case minorité. Elle aimerait améliorer ce chiffre.

Caroline Talbot





Aurélie Ganga



1974 Naissance en République du Congo.
1975 Quitte son pays natal pour la France.
2002 Intègre Canal + et i>télé.
2008 Rencontre Nelson Mandela à Johannesburg et Michelle Obama à Denver (Etats-Unis).
2009 Executive Master Management des médias à Sciences Po.
2010 Lancement du Caucus des diversités

« Je veux interpeller le monde politique en Europe »

Qu'est-ce que le Caucus des diversités en Europe ?

Je souhaite importer le concept des caucus américains dans l'espace européen. Le Black Caucus [*rassemblement d'élus noirs*] a été créé dans la foulée du mouvement des droits civiques de Martin Luther King. Moi, je ne veux pas de caucus noir, hispanique ou asiatique. Je veux les fédérer tous dans un Caucus de la diversité pour pouvoir traiter à la fois des problèmes de genre, d'intégration de femmes dans les conseils d'administration ou encore des questions raciales ou d'autres liées au handicap.

Pourquoi ne pas commencer par un caucus noir ?

Au départ, les caucus américains sont noirs, hispaniques, asiatiques. Mais ils ont fusionné depuis six ans pour devenir un tri-caucus. En restant chacun dans son coin, on constitue une minorité ; en se fédérant, on devient une majorité.

Pourquoi vous ?

Je rassemble à moi toute seule toutes les difficultés qu'un individu peut rencontrer. Je suis femme, noire, mère d'une enfant handicapée. Bien que journaliste de formation et diplômée de Sciences Po, j'ai beaucoup galéré. J'ai travaillé pour Canal+, Carrère Télévision où j'étais conseillère du président. Ensuite, il y a eu France 24, France Soir. En 2008, j'ai couvert la campagne présidentielle de Barack Obama pour une petite chaîne de télévision panafricaine. J'ai eu un

Jeune diplômée, noire et mère d'une petite fille handicapée, Aurélie Ganga a créé le Caucus des diversités en Europe sur le modèle de ses prédécesseurs américains.

bref échange avec Michelle Obama, et ma vie a basculé. J'ai eu envie moi aussi d'organiser les minorités pour interpeller le monde politique en Europe.

Qu'avez-vous appris de ces rencontres annuelles du Congressional Black Caucus ?

Un président noir arrive à intégrer dans son équipe tous les représentants de la société, quelles que soient l'origine, la couleur de la peau, ou la religion. Barack Obama est lui-même issu du Congressional Black Caucus. Il est arrivé au sommet de l'Etat. L'objectif politique du caucus est complètement atteint. En revanche, d'un point de vue économique, il y a encore beaucoup à faire, les minorités souffrent de grande pauvreté. Cette société américaine a des problèmes de sida, de chômage, d'obésité... Il faut encore évoluer, éduquer, mettre en place des pro-

grammes qui fassent émerger des leaders des minorités, diplômés et de talent. Malgré tout, le jeune issu de l'immigration a plus de chances de réussir aux Etats-Unis qu'en France. Et aux Etats-Unis, le parcours scolaire n'est pas ce qui compte le plus ; les Américains se concentrent sur le savoir-faire.

Quelles idées pensez-vous pouvoir transposer en France ?

Je trouve très positif que de grandes entreprises américaines sponsorisent le Black Caucus, qui s'adresse à une partie seulement de la société. Mon association vit des dons de ses adhérents, ses voyages sont financés par les participants. Je veux que les entreprises nous accompagnent, parce que nous sommes porteurs d'un beau projet, et que cela valorisera l'image de l'entreprise.

Qu'espérez-vous faire en Europe ?

En 2014, se dérouleront les élections législatives européennes. Je veux transposer l'idée des caucus américains en Europe. Ils ont des élus. Nous aussi, nous devons avoir des élus en Europe. Et, pour cela, nous irons voir les partis politiques, UMP, MoDem, Verts, socialistes... et leur demanderons de présenter des candidats issus de la diversité, éligibles parmi les cinq ou dix premiers de leur liste. Il faut arrêter de faire semblant et de mettre les minorités en position inéligible.

Et pour les jeunes diplômés issus de l'immigration, que proposez-vous ?

Pour ces jeunes issus des quartiers défavorisés, ou qui ont une origine sociale discriminante, nous voulons organiser des stages au Conseil de l'Europe, au Parlement européen, faire vivre le rêve européen. Il faut aussi apprendre aux jeunes des quartiers difficiles à avoir une culture économique. Nous voulons organiser des forums pour leur donner l'abécédaire de l'économie, qu'ils sachent ce que sont la rentabilité, la valorisation des compétences... Que tout cela devienne un langage familier pour eux.

Propos recueillis par Caroline Talbot

往昔*

HIER *

今天*

AUJOURD'HUI *

明日*

DEMAIN *

« Qui ne se préoccupe pas de l'avenir lointain
se condamne aux soucis immédiats » Confucius

Le Monde

HORS-SÉRIE



ÉCONOMIE
POURQUOI
LA CHINE FAIT PEUR



HISTOIRE
DE L'EMPIRE DU MILIEU
À LA CHINE MODERNE



UNE NOUVELLE
INÉDITE DE
WANG LIXIONG

LE SIÈCLE
CHINOIS

中国纪元*

* LE SIÈCLE CHINOIS

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

A la boutique du « Monde » : 80, boulevard Auguste-Blanqui, Paris 13^e (M^o Glacière ou Corvisart)
ou sur notre site : www.lemonde.fr/boutique

Pour Céline, travailler dans une centrale, c'est évoluer au cœur d'un environnement technologique, garantir la sécurité de tous, prendre toujours plus de responsabilités et enrichir son expérience. 94% de nos jeunes ingénieurs recommandent EDF en tant qu'employeur.

EDF recrute des ingénieurs Grandes Écoles et Universités H/F sur edfrecrute.com



Et si ses responsabilités passaient par ce fil



L'énergie est notre avenir, économisons-la!