

Le Monde **campus**

formation - recrutement - carrière

**Cadres au bord
de la crise de nerfs**

**Tunis : débat de fond
à la fac de théologie**

**La revanche
des geeks**



Emploi • Recherche • Industrie

Pour qui faut-il voter ?

ALTEN, au cœur des projets technologiques.

ALTEN, employeur de référence



Avec 2600 recrutements prévus en 2012 (dont 1200 à destination des jeunes diplômés),

ALTEN se positionne comme un employeur majeur de jeunes talents et propose de multiples opportunités de carrières aux diplômés des grandes écoles et universités. Pour soutenir cette attractivité, le Groupe s'est engagé dans une démarche de valorisation de ses pratiques RH qui lui a permis d'être labélisé Top Employeurs 2012 France.

ALTEN recrute des profils jeunes diplômés ou expérimentés. Pourquoi pas vous ?

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



Choix d'avenir

Le 22 avril et le 6 mai, les Français vont élire un président de la République au moment où le pays est confronté à une crise économique et sociale sans précédent depuis les années 1930. Durant les cinq années de son mandat se dessinera et se décidera la manière dont la France sortira de cette crise, le visage qu'elle présentera et le modèle qu'elle représentera pour les décennies suivantes. Une période de ruptures et de redéfinitions imposées par les mutations économiques et sociales à l'œuvre, dont on aimerait que les débats de la campagne électorale en cours soient en quelque sorte l'anticipation : on en est malheureusement assez loin.

C'est dommage, car cela aurait été le moyen d'intéresser les jeunes, en particulier les jeunes diplômés des universités et des écoles, à ce qui pourrait se nouer à l'intersection des joutes politiques et de leur propre avenir. Comment les entreprises françaises – et les jeunes diplômés français – peuvent-ils se faire une place dans une économie mondialisée au moment où la géographie de la production des biens de consommation, de la répartition du pouvoir économique, des flux financiers, mais aussi de l'innovation, est en train de basculer vers les pays émergents ? Au moment où notre modèle de consommation de biens et de services sociaux, basé sur le crédit

et le gaspillage de ressources naturelles et financières non renouvelables, est entré en crise ? Au moment où l'enrichissement des uns et l'appauvrissement des autres remettent en cause la cohésion sociale ? Au moment où la taylorisation des tâches, y compris intellectuelles, et la réduction permanente des moyens au nom de la rentabilité financière, s'avèrent incapables, dans les entreprises, d'aboutir à la « performance » et à la qualité exigées par le sacro-saint client, épuisant au passage les ressources psychiques et l'engagement de salariés pressurés ? Mais chaque crise d'un modèle économique et social accouche, après des convulsions que l'on peut espérer les moins violentes possibles, d'un nouveau modèle. La question qui devrait être posée aux Français lors des prochaines échéances électorales est de savoir lequel. Dans les propositions des candidats, quelles sont celles qui sont les plus aptes à répondre aux défis qu'imposent les mutations en cours ? Quelle politique publique, quelle impulsion, accompagnera le mieux la « montée en gamme » – en innovations, en compétences, en qualifications, en organisation, en financement – que recommandent nombre d'experts pour permettre à l'économie française de garder le cap dans la tempête mondiale ? Ces questions d'avenir méritent que l'on regarde d'un peu près ce que proposent effectivement les candidats.

Antoine Reverchon

Libre à vous d'évoluer...



...avec un Groupe qui porte vos ambitions

LE GROUPE LA POSTE RECRUTE **PLUSIEURS MILLIERS DE COLLABORATEURS EN 2012**

En nous rejoignant, vous intégrez un grand groupe de services. L'ambition du Groupe La Poste : devenir le leader européen des services et des échanges, tout en restant fidèle à ses valeurs. Le Groupe La Poste, c'est aujourd'hui plus de 250 sociétés, rassemblant 280 000 collaborateurs. **La force du Groupe, c'est vous !**

Retrouvez toutes les informations sur : www.laposte.fr/recrute



LE GROUPE LA POSTE

Editorial.....	P 3
En bref	P 6

Dossier : Les candidats, l'industrie et les jeunes diplômés

P. 8



<i>Les propositions de trois des principaux candidats</i>	P. 10
L'autonomie des universités confrontée à la rigueur.....	P. 12
« <i>Les trois leviers de l'excellence ont été pris en compte.</i> » Entretien avec Yann Algan.....	P. 14
La voie de la professionnalisation.....	P. 16
L'apprentissage nouvelle version.....	P. 18
Faut-il parier sur la professionnalisation ?.....	P. 20
Le retour de l'industrie.....	P. 22
Reportage : <i>L'INSA Toulouse prépare un virage sur l'aile.</i>	P. 24

Tunisie : Débat de fond à la fac de théologie.....	P. 26
Travailler au Maghreb et au Machrek.....	P. 28
Reportage : <i>Où vont les jeunes diplômés européens.</i>	P. 30
La joyeuse revanche des geeks.....	P. 32
<i>Le référencement, un métier à part entière.</i>	P. 34
Réseaux sociaux : tant de bruit pour si peu.....	P. 36
« <i>Des milliers de conversations sur les entreprises.</i> » Entretien avec Christine Balagué.....	P. 37
Les écoles privées, un filon pour les investisseurs.....	P. 38

Dossier : Cadres au bord de la crise de nerfs

P. 40



« <i>Loyauté et contrat moral sont associés à l'engagement.</i> » Entretien avec Pierre Lamblin.....	P. 42
L'inquiétude dope la gauche chez les managers.....	P. 43
Manager stressé sachant déstresser sans stress.....	P. 46
Des avantages menacés par la crise.....	P. 50

Changer de métier, c'est toujours possible.....	P. 52
A la fac, le sport traîne la patte.....	P. 54
« <i>Seuls 20 % des étudiants pratiquent le sport sur le campus.</i> » Entretien avec Gérard Auneau.....	P. 56
DRH, apprenez à reconnaître un « djeun ».....	P. 58
<i>Bienvenue dans la famille.</i>	P. 60
C'est une plaisanterie, j'espère !.....	P. 62
Prépas privées pour concours publics.....	P. 64
A lire	P. 66

Illustration de couverture : Olivier Balez

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 : Michel Sikora.
 Rédacteurs en chef techniques : Christine Laget, Alex Monnet (adjoint). Edition : Amélie Duhamel.
 Illustrateurs : Olivier Balez, Emmanuel Kerner, Stéphane Kiehl, Chloé Poizat et Rocco.
 Publicité : Brigitte Antoine. Fabrication : Alex Monnet, Jean-Marc Moreau. Imprimeur : Segro, Taverny.

Le Chili et ses profs

Le Chili prépare un projet de loi qui introduit un fort pourcentage de rémunération à la performance pour les enseignants, avec une évaluation régulière et le moyen d'augmenter son salaire jusqu'à 64 %. Selon Harald Beyer, le ministre de l'éducation, le salaire d'un bon prof, qui avoisine 766 000 pesos (1 600 dollars), pourrait atteindre 1,24 million de pesos (2 600 dollars). Les profs mal notés pourraient, a contrario, voir leur salaire baisser.

Les juniors et leur formation

Les jeunes ont de plus en plus de mal à s'insérer dans la vie active et considèrent que l'école les prépare mal à trouver un travail, selon le World Youth Report, un rapport de l'ONU sur l'emploi des jeunes dans le monde publié le 6 février et réalisé à partir de témoignages recueillis auprès d'un millier de jeunes de 15 à 30 ans. En cause, selon eux, une formation trop théorique.

L'Allemagne et ses imams

L'Allemagne, où l'islam est devenu la troisième religion (plus de 4 millions de musulmans, dont 45 % ont la nationalité allemande), va pour la première fois former cette année des imams dans ses universités, notamment à Osnabrück, où des prédicateurs suivent déjà une formation continue. Dès la prochaine rentrée dans cette université du nord-ouest de l'Allemagne, un master en cinq ans permettra à vingt-cinq jeunes musulmans de devenir imams dans une mosquée, professeur de religion ou chercheur en théologie islamique. La chancelière, Angela Merkel, veut ainsi favoriser un islam « made in Germany » plutôt qu'importé de l'étranger. Quelque 8 000 imams officient de Hambourg à Munich sont des fonctionnaires de l'Etat turc envoyés dans les 896 mosquées ou communautés gérées par l'organisation Ditib, directement dépendante du ministère turc du culte. La plupart parlent à peine allemand et ne restent que quelques années en Allemagne.



Le DVD de la polémique

Un documentaire sur les méthodes employées par l'assureur GAN pour recruter sa force de vente, intitulé *La Gueule de l'emploi* et diffusé sur France 2 en octobre 2011, a provoqué une belle polémique. Didier Cros, son réalisateur, a filmé, sans commentaires, une session collective de recrutement de deux jours, pendant laquelle dix candidats passaient des épreuves, qui illustrent la cruauté et le cynisme d'un système devant aboutir à deux embauches.

Les réactions enregistrées après coup des candidats auxquels aucune provocation n'a été épargnée s'intercalent dans la continuité du processus de recrutement filmé. « *La Gueule de l'emploi* », France Télévisions Distribution, sortie le 4 avril, 16,99 euros. Le DVD contient le film de 94 minutes et 32 minutes de bonus, avec des interviews du réalisateur Didier Cros et du sociologue Vincent de Gaulejac.

La France et ses étudiants immigrés

La France compte 6,24 millions de « très diplômés » (master, grande école et doctorat), dont 710 000 « immigrés », selon une étude du secrétariat général de l'immigration. Les pays d'origine les plus représentés sont l'Algérie et le Maroc (66 000 chacun) et la Tunisie (26 000). Entre ces trois pays du Maghreb, s'intercalent le Royaume-Uni (40 000) et l'Allemagne (30 000). En France, 41,3 % des doctorants sont étrangers, une « proportion très élevée, caractéristique des pays qui offrent un système d'enseignement supérieur de qualité et ont tissé un réseau grâce aux liens historiques et linguistiques », note l'étude. Sur l'ensemble des étudiants entrés en France en 2002, un tiers y est toujours présent.

L'Angleterre et ses frais de scolarité

Le nombre d'étudiants britanniques inscrits à l'université pour la rentrée 2012 est en recul de 8,7 % - 462 507 contre 506 388 en 2011 -, après la hausse des droits d'inscription qui vont doubler, voire tripler, jusqu'à 10 700 euros en Angleterre, selon les chiffres officiels publiés le 30 janvier par l'organisme qui attribue les places, Ucas. Cette baisse (9,9 %) est plus sensible en Angleterre, frappée par la hausse des droits, qu'au Pays de Galles (-1,9 %) et en Irlande du Nord (-4 %). A noter que le nombre d'étudiants de l'Union européenne (UE) inscrits dans une fac britannique a baissé de 11,2 %, un recul compensé par la hausse du nombre d'étudiants hors UE.

1^{ere}

Paris arrive en tête du classement mondial des villes étudiantes grâce à sa qualité de vie, selon la société britannique QS (Quacquarelli Symonds Ltd) spécialisée dans les classements universitaires, dans une étude publiée le 14 février. Paris devance Londres, Boston, Melbourne et Vienne.

3000

La prime à l'embauche de 3 000 euros d'un jeune stagiaire a concerné 7 245 juniors très diplômés pour un coût total de 20 millions d'euros de mai 2009 à juin 2010, selon une étude publiée le 8 février par le ministère de l'emploi (Dares).

Apprenez ! Vous paierez plus tard

La Conférence des grandes écoles (CGE) a présenté le 14 février ses propositions aux présidents, parmi lesquelles des frais de scolarité payables après le cursus, représentant un mois de salaire par année d'études supérieures validée. Les frais de scolarité moyens passeraient ainsi à 3 000 euros par an. En 2011-2012, ils étaient de 177 euros en licence, 245 euros en master et 372 euros en doctorat. En dix ans, cette mesure pourrait rapporter 7 des 20 milliards d'euros selon la CGE.

Une chaire Google@HEC

La création de la chaire Google@HEC par Google France et HEC Paris permettra d'organiser dès 2012 des cours d'économie numérique pour les étudiants des deux premières années et des rencontres régulières avec des professionnels, ouvertes aux étudiants d'écoles d'ingénieurs, de design, de management.

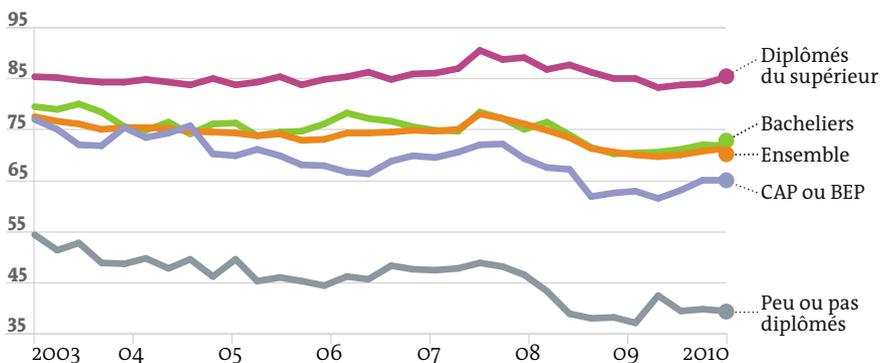


Inauguration du futur pôle scientifique, avec Laurent Wauquiez, ministre de l'enseignement supérieur, le 19 janvier.

Un campus d'aéronautique à Toulouse

Le ministre de l'enseignement supérieur, Laurent Wauquiez, a posé le 19 janvier la première pierre de l'Espace Clément-Ader, le futur campus de Toulouse-Montaudran Aérospatiale, destiné à figurer parmi les plus grands sites européens de l'aéronautique et de l'espace. Le nouvel espace de recherche sera un pôle de haute technologie consacré à la mécanique des structures, systèmes et procédés. Erigé sur une surface de cinquante hectares, le campus doit être livré en principe en 2013.

TAUX D'EMPLOI DES JEUNES SORTIS DE FORMATION INITIALE DEPUIS UN À QUATRE ANS PAR NIVEAU DE DIPLÔME DE 2003 À 2010, en %



Champ : jeunes appartenant à un ménage de France métropolitaine ayant terminé leurs études initiales depuis un à quatre ans

SOURCES : ENQUÊTES EMPLOI EN CONTINU 2003-2010, INSEE ; CALCUL DARES-DEPP

Etudier plus pour gagner plus

Contrairement à bien des idées reçues, l'écart de taux d'activité entre diplômés du supérieur et non-diplômés sur le marché du travail n'a fait que croître entre 1975 et 2010, selon une étude de la Dares (ministère du travail) publiée le 29 février. Le taux d'activité des jeunes ayant achevé leurs études depuis un à quatre ans, qu'ils soient en poste ou en recherche d'emploi, était de 89 % fin 2010. Il était de 94 % chez les diplômés du supérieur, mais de 73 % seulement chez les peu ou pas diplômés (niveau brevet des collèges au plus), soit un écart de 21 points. Si le taux d'activité des diplômés du supérieur est resté stable depuis les années 1970, celui des non-diplômés a baissé de 15 points entre 1978 et 2010. En 2010, le salaire médian était de 1 820 euros pour les très diplômés, 1 280 euros pour les titulaires d'un baccalauréat, 1 200 euros pour les diplômés de CAP ou BEP et 1 160 euros pour les peu ou pas diplômés.

Les jeunes de zones rurales boostés

Les Cordées de la réussite, partenariats visant à favoriser l'accès d'élèves de quartiers défavorisés aux études supérieures, vont être étendus au-delà des zones urbaines sensibles (ZUS), ont annoncé le 17 janvier Laurent Wauquiez et Maurice Leroy, les ministres chargés de l'enseignement supérieur et de la ville, en visite au lycée Robert-Doisneau de Corbeil-Essonnes (Essonne). Cette mesure vise à placer ce dispositif qui a fait ses preuves au centre des projets pédagogiques des établissements et de l'étendre aux zones rurales notamment, où les jeunes souffrent d'un même niveau de difficulté que ceux des quartiers sensibles dans l'accès aux formations d'excellence. Le gouvernement fait état de 312 projets mis en place en France, dans plus de 2 000 établissements, et concernant 47 000 élèves, pour un coût d'environ 3 000 euros par établissement et par an.

Les universités sud-africaines devraient pouvoir garder leurs profs jusqu'à 80 ans, a suggéré le ministre de l'enseignement supérieur et de la formation continue, Emmanuel « Blade » Nzimande, cité par le quotidien *The Times* début mars.

80

-7,4%

SOS sciences ! Entre 2004 et 2009, le nombre d'étudiants inscrits en licence scientifique ou en sciences et techniques des activités physiques et sportives a baissé de 7,4 %. La baisse atteint 14 % pour les entrants à l'université.





Illustration Rocco

Les candidats, l'industrie et les jeunes diplômés

Pour faciliter l'entrée des jeunes diplômés sur le marché du travail, trois des principaux candidats à la présidentielle insistent sur la nécessité de dynamiser la recherche, d'aider les petites entreprises et de professionnaliser les études supérieures.

Comment relancer la « marque France » et, dans le même mouvement, l'insertion professionnelle des jeunes ? Trois ans et demi après le début d'une crise économique qui met à mal la cohésion des sociétés occidentales, la question est devenue cruciale. *Campus* a interrogé les quatre principaux prétendants à l'Élysée, ceux qui se sont installés au-dessus de 10 % d'intentions de vote dans les sondages à la date du 8 mars, et présentent des

chances raisonnables d'accès au second tour. Parmi eux, seule Marine Le Pen n'a pas répondu à nos questions. Les trois autres, François Bayrou, François Hollande et Nicolas Sarkozy, se rejoignent sur un postulat de départ : oui, l'industrie française demeure une perspective d'avenir pour les jeunes diplômés. Pour peu que l'on s'attaque de front à ses faiblesses.

Ses faiblesses ? Tout d'abord, l'économie n'innove pas assez. « *La qualité de la recherche est bonne, souligne ainsi Pierre Albertini, de l'équipe de François Bayrou, mais notre capacité d'innovation est moyenne.* » Pour lui, les travaux de recherche ne sont pas assez valorisés et les produits ●●●

Les propositions de trois des principaux candidats

Emploi des jeunes



« **Accélérer le rapprochement école-monde du travail.** Selon Pôle emploi, 40 % des projets de recrutement sont considérés par les entreprises comme difficiles, malgré la crise ! »
 « **Un diplômé qui ne débouche pas sur un emploi ne mérite pas son nom.** »

Alternance obligatoire en dernière année de baccalauréat professionnel, ainsi qu'en CAP.

Relèvement à 5 % du quota de jeunes en apprentissage dans les entreprises de plus de 250 salariés.



Tutorat d'étudiants au collège et au lycée. Les étudiants volontaires recevront une petite rémunération.

Développement de l'alternance : proportion obligatoire d'étudiants en alternance dans les filières et, pourquoi pas, dans les entreprises et les administrations.

Accès au premier emploi : possibilité de recruter un emploi sans charges pendant deux ans ouverte à toutes les PME, création d'un contrat de travail unique, un CDI avec constitution de droits progressifs, pour limiter le recours excessif aux CDD et aux stages.



Créer progressivement 150 000 emplois d'avenir réservés aux jeunes.

Contrat de génération : embauche de jeunes en CDI dès lors qu'ils sont accompagnés par un salarié plus expérimenté, qui lui-même est maintenu dans l'emploi jusqu'à son départ à la retraite.

Nombre de jeunes sortant sans diplôme du système « *divisé par deux* » en 2017.

Reconnaissance du doctorat dans les conditions d'accès aux concours de la fonction publique.

Enseignement supérieur

Augmenter le nombre d'ingénieurs, notamment par les voies parallèles (IUT, STS...).

Les professeurs agrégés seront exclusivement affectés au lycée et en premier cycle universitaire.

Approfondir l'autonomie des universités. Plusieurs idées : resserrer encore le conseil d'administration, créer un « sénat » des professeurs pour les questions académiques et pédagogiques.

Poursuivre l'objectif de faire émerger une dizaine de pôles universitaires d'envergure mondiale.

L'enjeu : élever la qualité de l'enseignement supérieur et non de quelques campus réservés à une élite sociale.

Les pôles de recherche et d'enseignement supérieur doivent aller plus loin dans la mise en commun des moyens, l'organisation des études et la carte régionale des formations. L'intégration des écoles dans ces pôles contribuera à un rapprochement avec les universités et à l'établissement de passerelles, dans une démarche volontaire.

Rénovation pédagogique : mise en œuvre de méthodes plus participatives, moins magistrales.

Lutte contre l'échec en licence par un meilleur encadrement (5 000 des 60 000 postes créés dans l'éducation).

Plan national pour la vie étudiante et « *allocation d'études supérieures et de formation* » sous conditions de ressources.

Une loi-cadre remplacera la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) : « *gouvernance plus collégiale et plus démocratique* », compensation financière des charges transférées.

Corriger les « *inégalités territoriales* » des investissements d'avenir.

Recherche et développement

Non communiqué

Une loi d'orientation pour la recherche (2013-2017) devra redonner une perspective, préciser les priorités et les rôles respectifs des divers organismes, alléger les contraintes administratives.

Valorisation du parcours doctoral : « *Le doctorat n'occupe pas, chez nous, la place qu'il mérite. Le financement est instable, les débouchés sont insuffisants. L'Etat incitera les partenaires sociaux à reconnaître le doctorat dans les conventions collectives, le recrutement de jeunes docteurs dans la haute fonction publique, nationale et locale, sera encouragé.* »

Rééquilibrage et simplification de l'organisation du financement de la recherche.

Réforme du crédit impôt recherche en le recentrant sur les PME-PMI.

Objectif : que tout doctorant ait une thèse financée avec un contrat de travail, donc une protection sociale, et que cela compte pour la retraite.

Charge pédagogique d'enseignement ou de tutorat incluse dans le contrat doctoral.

Reconnaissance du doctorat dans les conventions collectives.

Politique industrielle

Création d'une banque de l'industrie, avec une dotation d'un milliard d'euros de fonds propres, pour prêter aux PME.

Hausse de 1,6 % du taux normal de TVA, qui passera à 21,2 % à partir du 1^{er} octobre. La CSG sur les revenus financiers sera relevée de 2 points. Tout cela doit compenser une baisse de 13 milliards d'euros des charges patronales. « *C'est une arme contre les délocalisations. Depuis dix ans, nous avons perdu 500 000 emplois industriels à cause des délocalisations. Y a-t-il un problème de coût du travail dans notre pays ? Oui, c'est une évidence.* »

« **Produire en France** ». Cela s'adresse à la fois aux entreprises et aux consommateurs et concerne les produits industriels comme les services et l'agroalimentaire.

Réseau grandes entreprises-PME : partage des savoir-faire, amélioration de la sous-traitance et essaimage sont favorables à l'innovation et à l'exportation.

Crédit impôt innovation : la clé de la réussite en ce domaine est la rencontre d'un chercheur, d'un entrepreneur et d'un financier. Pour mieux associer les laboratoires et les entreprises, un crédit impôt innovation viendra compléter le crédit impôt recherche qui profite encore trop peu aux PME.

Création d'une banque publique d'investissement pour développer les PME, le soutien aux filières d'avenir et la conversion écologique de l'industrie.

« **Je ferai des PME une priorité.** » Mobilisation de l'épargne, en créant un livret d'épargne industrie.

Favoriser la production et l'emploi en France par la fiscalité et les aides publiques en fonction des investissements réalisés et création d'un contrat avec les entreprises visant à la relocalisation des usines en France. Remboursement des aides publiques reçues pour les entreprises qui se délocalisent.

Trois taux d'imposition sur les sociétés : 35 % pour les grandes, 30 % pour les petites et moyennes, 15 % pour les très petites.

●●● conçus et fabriqués en France ne présentent pas une valeur ajoutée satisfaisante.

Pour M. Rousset, qui suit les questions industrielles dans l'équipe de François Hollande, la priorité est de « *recréer une politique industrielle* », ce qui passe, à ses yeux, par la nécessité de « *reconstituer une capacité de prospective de l'Etat. Il doit retrouver sa capacité de voir loin* ».

Quels seront la croissance, les secteurs porteurs et les emplois de demain ? Il faut se montrer « *plus souple, plus réactif* » en matière d'offre de formation, car « *le système économique, les opportunités, les marchés évoluent très vite*, constate Jean-Baptiste de Froment, conseiller de Nicolas Sarkozy. *Mais il ne faut pas s'embarquer dans une démarche de planification où on décrète quels sont les secteurs porteurs*, estime-t-il. *La planification étatique, on sait ce que ça donne*. Reste que, lorsqu'on interroge les trois postulants à la fonction présidentielle sur ces secteurs, ils se rejoignent là aussi : agroalimentaire, aéronautique, sciences de la vie, énergies, et tout ce qui relève, d'une manière générale, des technologies de pointe. De fait, les équipes de François Bayrou et de François Hollande insistent sur la nécessité de dynamiser la recherche. Chez le premier, on veut « *préciser le rôle des différents organismes, alléger les contraintes administratives qui occupent de 30 % à 50 % du temps des chercheurs, valoriser les doctorants et le parcours doctoral* ». A gauche comme au centre, on regrette que « *les jeunes docteurs n'aillent pas assez vers les entreprises* ». Pour François Hollande, Vincent Peillon demande « *une reconnaissance du doctorat dans les conventions collectives. Il y va de l'intérêt général*, dit-il. *Cela favorisera une culture de recherche et d'innovation. C'est une petite réforme en apparence, qui peut changer beaucoup de choses* ».

L'autre constat du conseiller socialiste relève du

tissu industriel. « *Il existe un no man's land entre les grands groupes, aspirés par l'international, et les petites entreprises*, déplore Alain Rousset. *La créativité est élevée en France, mais on ne sait pas faire croître nos start-up. Les banques sont frieuses et les PME souvent cannibalisées par les grands groupes, qui récupèrent l'exploitation de leurs inventions.* »

D'où la volonté, largement partagée entre les candidats, d'aider les petites entreprises. Le MoDem défend l'idée de les mettre en réseau avec les grandes, qui « *ont le savoir-faire* ». François Hollande et Nicolas Sarkozy promettent une banque publique pour les financer, les socialistes réservant aux régions un rôle moteur dans la politique industrielle.

« *Si l'on a une stratégie de filières un peu pensée, on peut redresser la barre* », souligne M. de Froment en citant le redressement de la viticulture française. Pour le conseiller de M. Sarkozy, tout repose sur la compétitivité, laquelle est d'ailleurs l'objectif affiché de la réforme de la TVA annoncée par le président de la République. « *L'avenir de l'économie française est dans l'élévation de gamme* », plaide-t-il. L'idée est de « *montrer la différence du savoir-faire français* » en offrant des produits à forte valeur ajoutée, qu'il s'agisse de technologies de pointe ou de « *saut de gamme* ». Pour M. de Froment, l'enjeu est donc d'élever le niveau de qualification des salariés. « *Il faut travailler sur l'employabilité*, dit-il, *apprendre à apprendre*. » Il faut également former davantage d'ingénieurs – « *10 000 de plus par an* » –, en développant toutes les voies parallèles envisageables (IUT, STS, etc.).

Travailler sur la professionnalisation des études supérieures est un objectif rassembleur, mais les trois candidats n'ont pas la même manière d'y parvenir. Certes, ils se rejoignent sur l'idée de rapprocher universités et entreprises, et de développer l'alternance. Mais, sur ce dernier point, les avis divergent : chez François Bayrou, M. Albertini estime qu'il faudrait « *imposer une proportion minimale d'alternance dans le supérieur* », car « *il existe trop peu de ces formations au niveau master* ». Chez Nicolas Sarkozy, on pense le contraire. « *L'alternance dans le supérieur, c'est bien*, explique M. de Froment, *mais il faudrait rééquilibrer en faveur des CAP ou du bac pro, là où l'insertion professionnelle est un vrai enjeu*. » L'équipe de François Hollande est également favorable au « *développement de l'alternance* », mais la priorité doit aller à « *la revalorisation de la licence* », insiste Vincent Peillon.

Benoît Floc'h

Réindustrialiser le pays pour booster l'emploi, en particulier des jeunes, est une priorité pour chacun des candidats interrogés. Qui ont chacun leur méthode.

L'autonomie des universités confrontée à la rigueur

Une occasion ratée ? Sur l'autonomie des universités, droite et gauche se renvoient la balle. A l'UMP, on considère que la gauche aurait dû agir lorsqu'elle était au pouvoir. Chez les socialistes, on estime que la réforme mise en œuvre en 2007 par Nicolas Sarkozy est à côté de la plaque.

Qu'en est-il exactement ? Au-delà de la polémique inévitable sur un tel sujet à quelques semaines du premier tour de l'élection présidentielle, le mouvement d'autonomie des universités est formellement arrivé à son terme. La quasi-totalité des universités bénéficient aujourd'hui des dispositions de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite « LRU », adoptée le 10 août 2007 ; les dernières, situées outre-mer, en bénéficieront d'ici à la fin de l'année.

Pour les établissements, cela signifie concrètement une gouvernance resserrée autour du président avec un conseil d'administration réduit, une gestion autonome de la masse salariale et des ressources humaines et, éventuellement, la disposition du foncier. Cela représente, selon le ministère de l'enseignement supérieur, le transfert de 7,3 milliards d'euros de masse salariale et de 125 000 emplois.

Globalement, les présidents se montrent satisfaits de la réforme. « *Le fond de l'affaire*, explique Khaled Bouabdallah, président de l'université Jean-Monnet de Saint-Etienne (Loire), *c'est la portée politique de tout cela : aujourd'hui, les universités sont face à elles-mêmes. A elles de définir ce*

La quasi-totalité des universités bénéficient aujourd'hui des dispositions de la loi LRU adoptée en 2007. Mais le manque d'argent et le sous-encadrement conduisent à un bilan pour le moins mitigé.

qu'elles veulent et où elles veulent aller. » Le ministère se réjouit du terrain conquis : « *Elles se sont saisies des marges qui leur ont été données, assure-t-il, pour améliorer significativement les conditions d'études et de travail des étudiants, enseignants-chercheurs et personnels, et pour développer des formations et des politiques de recherche au meilleur niveau international.* »

La réalité apparaît cependant moins idyllique que le proclame le gouvernement. Alain Beretz, président de l'université de Strasbourg (Bas-Rhin), est de ceux pour qui « *l'autonomie est la seule garantie d'une université ouverte, innovante, sans compromis avec les puissances d'argent ou les partis.* Pourtant, poursuit M. Beretz, *l'autonomie est présente dans les textes, mais elle ne passe pas dans les faits. C'est parce qu'en France il manque deux ingrédients essentiels à la réussite de l'autonomie universitaire : de l'argent et de la confiance !* » De fait, poursuit le président de l'université de Strasbourg, « *l'autonomie heurte de manière frontale la conception jacobine et centralisatrice de la haute administration, mais aussi de nombreux élus, pour qui elle remet en cause leur vision de l'Etat.* »

Quant à l'argent, c'est une pomme de discorde. Ce qui aurait dû constituer un point fort du bilan de Nicolas Sarkozy est terni par le contexte financier. A l'automne 2011, les difficultés de nombreuses universités pour boucler leur budget ont jeté le trouble. Laurent Wauquiez, ministre de l'enseignement supérieur, met en avant le fait que les moyens de fonctionnement provenant de l'Etat ont progressé de « *23 % entre 2007 et 2011, soit deux fois plus en quatre ans qu'au cours des dix dernières années.* » Tandis que, de l'autre côté, le Snesup-FSU, principal syndicat du supérieur, conteste vigoureusement. « *Ces chiffres n'ont aucune valeur*, assure Stéphane Tassel, secrétaire général, *car, dans les faits, les dotations* ●●●

Safran recrute des ingénieurs pour vivre des missions clés



Les ingénieurs de Safran permettent à des millions de voyageurs de parcourir le monde, tout en réduisant leur impact sur l'environnement

Grâce au LEAP, le nouveau moteur d'avion moins consommateur en carburant et moins polluant, conçu par les ingénieurs de Safran en partenariat avec GE, Léa peut continuer de voyager pour découvrir de nouveaux horizons. Une innovation qui va bien au-delà d'une simple avancée technologique.

safran-talents.com



Le LEAP est une nouvelle génération de moteurs destinés à équiper les avions monocouloirs, et faisant largement appel à des matériaux composites révolutionnaires. Plus léger, moins bruyant, ce moteur consomme 15 % de carburant en moins par rapport aux précédentes générations de moteurs.

Credit photo: S. Casimiro / Getty Images / Anacma



KEY MISSIONS, KEY TECHNOLOGIES, KEY TALENTS

 **SAFRAN**
AEROSPACE · DEFENCE · SECURITY

●●● *qui arrivent dans les établissements baisent. Le désengagement de l'Etat est patent. Nos craintes étaient justifiées.* »

Alors ? Le Parti socialiste reconnaît que, sur les 9 milliards d'euros promis en tout par Nicolas Sarkozy en 2007, « 4 milliards sont réellement arrivés ». Pour le reste, il est difficile d'avoir une vision claire sur les chiffres, selon que l'on s'en tient aux dépenses de fonctionnement ou d'investissement, que l'on tient compte ou non de l'inflation, des dispositifs gouvernementaux ou fiscaux spécifiques comme le crédit impôt recherche... Chacun utilise les données à son avantage.

Reste que la dotation de l'Etat par étudiant et par an a bel et bien progressé, passant de 8 619 euros en 2006 à 10 180 euros en 2011, ce qui demeure inférieur à l'effort consenti par beaucoup d'autres pays occidentaux. Mais on assiste à un coup d'arrêt de l'investissement public, qui s'explique sans doute en grande partie par la crise financière et l'effort que mène l'Etat pour réduire ses dépenses. S'il y a eu un début de rattrapage pour les universités, après des années de négligence de la part des pouvoirs publics, le sentiment général est que l'Etat s'est arrêté au milieu du gué.

Tout cela ne manque pas d'inquiéter les prési-

Les présidents craignent qu'à ce rythme, cela prenne encore vingt ans pour combler le retard des universités françaises par rapport à leurs concurrents étrangers



dents d'université. D'abord parce qu'ils craignent qu'à ce rythme, cela ne prenne encore vingt ans pour combler le retard des universités françaises par rapport à leurs concurrents étrangers. Ensuite parce qu'ils redoutent que ces difficultés ne

viennent enrayer la dynamique enclenchée au début du quinquennat.

D'autant que les premiers pas n'ont pas toujours été faciles. « *Le manque de personnels qualifiés est une évidence*, souligne Khaled Bouabdallah, à Saint-Etienne. *L'autonomie, c'est donc des structures sous-encadrées avec des charges trois fois plus lourdes ! Il y a en effet des compétences que nous n'avions pas, comme les ressources humaines ou les services financiers, par exemple, et il nous a fallu recruter quelques personnes pour cela. Mais le problème de sous-encadrement initial n'est pas résolu. A Saint-Etienne comme ailleurs, l'autonomie a été appliquée parce qu'un effort exceptionnel a été assumé en interne.* »

Bref, l'autonomie n'est pas gagnée, et « *elle n'est pas gratuite* », note Louis Vogel, président de la Conférence des présidents d'université. *Pour que ce soit une réussite, il ne faut pas avoir peur de la financer* », prévient-il. Avant d'interpeller les candidats à l'élection présidentielle : « *Etes-vous prêts à continuer l'effort, à trouver des financements pour l'université ? C'est le placement le plus important que la France puisse faire. C'est le moyen de sortir de la crise.* »

Benoît Flocl'h

« Les trois leviers de l'excellence ont été pris en compte »

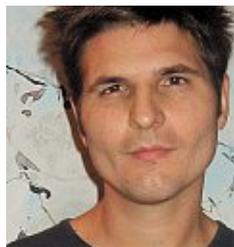
ENTRETIEN AVEC YANN ALGAN • PROFESSEUR D'ÉCONOMIE À SCIENCES PO

EN 2007, dans son ouvrage *La Société de défiance*, Yann Algan citait en exemple la réforme des universités pour décrire le processus de fabrique de la défiance : comment le climat d'opacité dans lequel se faisait cette réforme ne pouvait que renforcer la défiance des citoyens par rapport au gouvernement et entre eux.

Quel bilan tirez-vous aujourd'hui de cette réforme ?

Dans un pays où la tendance est de se défier des institutions et de la hiérarchie, on préfère toujours une régulation étatique, même inefficace, plutôt que d'être géré par une gouvernance locale. C'est ce qui a nourri la protestation au début du processus de réforme. L'autonomie des universités a, de fait, eu des ratés : cinq d'entre elles se sont retrouvées en déficit

et sont de retour aujourd'hui sous tutelle ministérielle. Mais la mobilisation des équipes a été une réussite et la mise en place d'une évaluation externe



**2007 Publie *La Société de défiance* (Rue d'Ulm).
2012 *La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir, avec Pierre Cahuc et André Zylberberg* (Albin Michel).**

des établissements, avec, par exemple, la nouvelle Agence de l'enseignement et de la recherche, crée un garde-fou qui permet d'attendre des résultats positifs de cette réforme.

Et d'un point de vue économique ?

Le bilan de cette réforme est globalement positif. L'autonomie des universités était très attendue, car c'est la gouvernance qu'elles exercent qui leur permet d'être le mieux placées sur la scène internationale en termes d'insertion des diplômés et de recherche. La réforme leur a donné une autonomie de gestion des budgets (avant, 75 % des budgets étaient pilotés par l'Etat), de leur parc immobilier et des ressources humaines, par exemple une capacité d'évaluer les enseignants et d'attribuer des primes

susceptibles d'attirer des chercheurs au niveau international.

A-t-on amélioré notre positionnement international ?

Avec une hausse de près de 20 % des budgets, on reste loin des dotations nécessaires pour rivaliser avec les plus grands (le budget d'Harvard est cent fois celui de Paris-VI). Mais on se rapproche des meilleures pratiques internationales. L'excellence académique est le facteur-clé de la croissance et de l'innovation. Les trois leviers qui visent à atteindre l'excellence académique ont été pris en compte par la réforme : l'autonomie des universités, le recours aux participations (appels d'offres, partenaires privés, évaluations externes...) et le financement.

Propos recueillis par Anne Rodier



ÊTRE UTILE AUX HOMMES, C'EST PROPOSER AUX TALENTS D'AUJOURD'HUI D'INVENTER DEMAIN

1^{er} groupe mondial dans le secteur des « utilities », 1^{er} producteur indépendant en électricité dans le monde, GDF SUEZ est présent dans près de 70 pays et autour de trois métiers : l'électricité, le gaz, les services à l'énergie et à l'environnement. Le Groupe se concentre également sur le développement de nouvelles capacités de production à travers les énergies renouvelables.

Grâce à ses 218 900 collaborateurs et ses 300 métiers, GDF SUEZ fait chaque jour de son ambition une réalité : « être utile aux hommes ». Il s'affirme ainsi comme un interlocuteur privilégié des industriels, des collectivités territoriales et des particuliers.

GDF SUEZ recrute des ingénieur(e)s et jeunes diplômé(e)s, dans tous les grands domaines techniques liés à l'énergie et à l'environnement. Des opportunités sont aussi disponibles dans la finance, le contrôle de gestion, les achats, la stratégie, le droit, le marketing ou encore les ressources humaines.

En France nous embaucherons près de 10 000 personnes en 2012, découvrez toutes nos opportunités de carrière sur gdfsuez.com

GDF SUEZ

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

L'ÉNERGIE EST NOTRE AVENIR. ÉCONOMISONS-LA !

La voie de la professionnalisation

« **Après avoir généré débats et réticences au sein de l'université, la nécessité de la "professionnalisation" est aujourd'hui admise par le plus grand nombre** », estimait le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) dans une note consacrée l'an dernier aux « *défis de la professionnalisation à l'université* ». Elle est en tout cas présente dans les propositions des candidats à la présidentielle, car elle est l'une des réponses faite à la traditionnelle critique selon laquelle la formation initiale ne préparerait pas suffisamment à l'insertion professionnelle. Un reproche particulièrement adressé à l'université, réputée trop éloignée des milieux professionnels.

C'est au tour du Centre d'analyse stratégique (CAS) de plaider pour un développement de l'enseignement professionnel initial dans le supérieur, afin de « *relever le défi d'augmenter la proportion de diplômés du supérieur tout en améliorant leur insertion professionnelle* », précise-t-il dans une note de janvier 2012 consacrée à l'enseignement professionnel initial dans le supérieur.

Si les formations professionnelles à l'université ne sont pas nouvelles, elles « *se sont développées durant la période 1996-2010 pour moitié au détriment des formations générales. Le reste résulte de la croissance de leur part dans l'offre des formations professionnelles du supérieur* », note le rapport. En octobre 2011, le nombre de

Les diplômes professionnels ont montré qu'ils ouvraient aux étudiants de meilleures perspectives d'emploi. Faut-il aussi appliquer la recette aux formations générales ?

diplômes de ce type s'élève à 35 000, dont 68 % sont délivrés par les universités. Des chiffres marqués par l'essor des licences pro : deux diplômes sur trois. Mais ce développement reste inégal selon les filières.

Si trois spécialités – lettres et arts, sciences sociales, commerce et droit, et sciences –

concentrent plus des deux tiers (71,4 %), des effectifs à l'université, elles contribuent à peine à la moitié des formations professionnelles (48,3 %). Parallèlement, la loi sur l'autonomie des universités (LRU) – qui introduit comme nouvelle mission l'orientation et l'insertion professionnelle –, puis les mesures « Plan pour la réussite » en licence, ont renforcé l'idée que l'université se devait d'être professionnalisante dans toutes les disciplines.

Les formations professionnelles sont plus coûteuses que les cursus généraux, notamment parce qu'elles accueillent des promotions de faibles effectifs. A titre d'exemple, avec une moyenne de vingt étudiants par promotion, les licences professionnelles représentent 20 % du total des diplômes délivrés à l'université, alors qu'elles n'accueillent que 2,8 % des étudiants. « *Mais leur développement se justifie dans la mesure où elles offrent une meilleure insertion professionnelle* », estime le CAS.

Ce que confirme la deuxième enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'université, publiée en novembre 2011 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. En dépit d'un marché du travail tendu, les diplômés de licence pro sont, en 2010, soit trente mois après l'obtention de leur diplôme, 92 % à être en emploi, et 91 % pour les diplômés de masters et de DUT.



Pour favoriser le développement de ces formations, le CAS avance une série de préconisations. La première est de rationaliser l'offre et de limiter, voire réduire, dans certains domaines, le nombre de spécialités. Censée répondre aux besoins du marché du travail, la forte spécialisation « ne favorise pas a priori une éventuelle réorientation des diplômés et peut au contraire limiter leur mobilité professionnelle. Or, à l'avenir, les transitions d'emploi et les mobilités professionnelles pourraient s'intensifier », souligne le CAS. Pour renforcer la coordination de l'offre régionale de formation, le CAS propose de rapprocher les universités des instances de la formation professionnelle et de renforcer les liens entre les universités et les sections de techniciens supérieurs des lycées.

Autre piste censée, selon le CAS, améliorer la réponse des universités à l'évolution du marché

du travail : l'assouplissement du processus d'habilitation des diplômés. Il propose ainsi que l'on donne aux universités la possibilité de « créer, à leur initiative, des diplômes nationaux de formation professionnelle, sous réserve de l'accord du ministère et dans le cadre du contrat Etat-établissement ».

Enfin, alors que l'apprentissage, et d'une façon plus générale, l'alternance font l'objet de toutes les attentions politiques, le CAS préconise de « rendre les formations générales plus favorables au développement des autres modes de professionnalisation, notamment l'apprentissage ».

Pour cela, il propose de moduler les périodes de formation et de travail en entreprise durant le contrat d'apprentissage en permettant aux étudiants d'effectuer la majorité de leur temps en entreprise (80 % au maximum) durant la dernière année d'un diplôme préparé en appren-

tissage, ou en accordant un label « période d'apprentissage » aux stages inférieurs à deux mois. Ces préconisations renforceront les résultats attendus de la loi du 28 juillet 2011 sur le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels qui n'a encore guère produit d'effets sur le terrain selon le rapport des députés Jean-Patrick Gille (PS) et Gérard Cherpion (UMP) sur la mise en œuvre de la loi, rendu public le 15 février dernier. D'un point de vue quantitatif, l'augmentation du nombre d'étudiants en alternance concerne davantage le contrat de professionnalisation que le contrat d'apprentissage.

Or, le taux d'insertion des jeunes à l'issue d'un contrat d'apprentissage est élevé – 83 % pour les diplômés du secondaire et 90 % pour les diplômés du supérieur.

Catherine Petillon



Les business schools comme l'EDHEC (photo) pratiquent de plus en plus l'alternance.
Photo : Antoine Belval

D L'apprentissage nouvelle version

Les études en alternance ne sont plus choisies par défaut. Car, à l'issue de leur cursus, les étudiants sont mieux formés et plus vite embauchés.

Dans le milieu de « l'e-vin », on l'appelle « Hélène World Wine ». En réalité, la jeune femme s'appelle Hélène Clément. Son rêve, niveau boulot, c'est de dorénavant l'image des grands crus sur les réseaux sociaux.

Elle y est presque. Quelques semaines seulement après l'obtention de son mastère Management des vins et des spiritueux, un cursus en alternance distillé par Bordeaux Ecole de management, la jeune femme de 25 ans compte déjà quelques bonnes touches auprès d'employeurs potentiels. « Si je n'avais pas fini mes études en apprentissa-

ge dans une agence de communication digitale, je n'en serais pas là aujourd'hui... En un an, je me suis construite une expérience indispensable pour me vendre auprès des recruteurs », soutient-elle mordicus. Le concept de l'apprentissage, dont le développement est proposé par les principaux candidats à l'élection présidentielle, c'est une formation fifty-fifty. En gros, l'étudiant passe la moitié de son temps au bureau, l'autre moitié en classe. Ses études sont financées par la taxe d'apprentissage et par l'entreprise d'accueil. Le suivi est assuré par un maître

d'apprentissage, en général, le supérieur direct de l'étudiant dans l'entreprise, et par un professeur. Les « responsables » de l'apprenti se rencontrent deux fois par an pour cadrer les choses. Au final, c'est l'assurance d'une formation théorique solide, assortie d'un début d'expérience professionnelle. L'autre avantage, c'est le salaire – le smic au minimum, plus de 2 000 euros dans certains secteurs particulièrement rentables –, sans oublier l'ouverture des droits au chômage et à la retraite. Oublié le temps où l'apprentissage était cantonné aux artisans ●●●

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'À OÙ 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 [sncf.com](https://www.sncf.com)**



●●● et aux étudiants sans le sou. Désormais, les cursus en alternance ne sont plus des choix par défaut, quel que soit le niveau d'étude. En 2011, le quart des diplômés sortis des écoles d'ingénieurs étaient d'anciens apprentis. Dans les *business schools*, l'apprentissage est même en passe de devenir la chasse gardée des grosses têtes. A l'Edhec, une école de commerce lilloise, la sélection est sévère à l'entrée du cursus alternance. Ses quatre-vingt-dix places sont prises d'assaut par les étudiants. « *L'image de l'apprentissage a profondément changé. Il y a encore dix ans, le principe était surtout considéré sous son aspect social : cela servait à financer les études. Aujourd'hui, c'est avant tout une méthode pédagogique recherchée, qui permet d'acquérir un véritable savoir-être en*

entreprise, d'intégrer les codes de la vie active », analyse Patrick Porcheron, vice-président en charge de la formation à l'université parisienne Pierre-et-Marie-Curie.

Le cocktail détonne. « *En général, les diplômés en apprentissage trouvent plus vite un emploi, dans l'entreprise d'accueil ou ailleurs* », confirme Patrick Porcheron. Souvent, le salaire à l'embauche bénéficie même d'un petit supplément. « *C'est la preuve que les entreprises considèrent la période d'apprentissage comme une vraie expérience professionnelle, et pas comme un long stage. Et puis, c'est bien mieux pour financer ses études que de travailler dans un fast-food* », note Jean-Paul Soubeyrand, animateur du groupe apprentissage de la Conférence des grandes écoles (CGE) et directeur du centre de for-

mation des apprentis de l'ISEP, une école d'ingénieurs parisienne.

Répéter ces arguments à Elodie Combe, c'est tenter d'évangéliser un évêque. Après des études de droit privé à l'université de Versailles-Saint-Quentin, la jeune femme de 23 ans est acceptée en master 2 professionnel Droit de l'environnement, de la sécurité et de la qualité dans les entreprises. La voilà propulsée chez Renault, au service des douanes. « *C'était une occasion en or. Je n'avais pas fait de stage jusqu'alors, simplement des petits boulots rémunérateurs l'été.* »

Pour 1 100 euros net par mois, Elodie Combe planche trois jours par semaine sur les bancs de la fac, et deux jours au siège du constructeur automobile. Ses missions ? La fiscalité environnementale et la certification

qualité. Un vrai boulot avant l'heure, auquel s'ajoutent la rédaction d'un mémoire de recherche – le même que les autres étudiants –, les journées de cours, les vacances scolaires passées au bureau, l'abandon quasi intégral des fiestas du jeudi soir... « *Question rythme, c'est dur, c'est une bonne claque*, confesse Elodie Combe. *Mais à l'arrivée tout le monde est très content. Personnellement, j'ai appris plus en un an en entreprise qu'en cinq ans à l'université !* »

Devant le succès de l'apprentissage, les universités et les écoles augmentent depuis une dizaine d'années leurs capacités en la matière. Aujourd'hui, un étudiant peut suivre n'importe quel cursus en alternance, ou presque. Plus de trois *business schools* sur quatre et presque la moitié des écoles d'ingénieurs proposent ces formations alternatives. Côté université, l'offre est importante dans les filières courtes, un peu moins au niveau des masters. En cause, la distance qui existe encore parfois entre les universitaires et les entreprises, surtout dans les filières sciences humaines.

En Bretagne, l'université Rennes-II préparait traditionnellement ses étudiants à devenir professeur, pas à travailler dans le privé. « *Certains chez nous pensent encore que l'apprentissage ne concerne pas les études supérieures. Même si nous avons noué des relations avec les entreprises, ce n'est pas encore vraiment naturel, d'un côté comme de l'autre* », note Olivier Desoubry, vice-président de l'université rennaise, qui ne compte aucune formation en alternance.

Malgré quelques blocages locaux, le filon de l'apprentissage devrait globalement grossir sur les campus. « *Les entreprises et le ministère de l'enseignement supérieur nous le demandent... Les étudiants aussi. Pour eux, c'est une manière de compenser le manque d'expérience professionnelle. Beaucoup craignent la concurrence des diplômés des écoles, réputées plus proches du monde de l'entreprise* », remarque Béatrice Piazza, directrice des partenariats entreprise et insertion professionnelle à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne. Cela tombe bien : faire tomber quelques barrières entre les études et le travail, c'est justement l'idée de l'apprentissage new-look.

Anne Rodier

Julien Dupont-Calbo

Faut-il parier sur la professionnalisation ?

LES ÉTUDIANTS qui quittent l'université sans diplôme sont au cœur des préoccupations de la « *grande cause nationale 2012 : l'emploi des jeunes* », comme l'indique le rapport du député UMP de la Haute-Saône Alain Joyandet, remis à Nicolas Sarkozy en janvier. Pour renforcer le suivi personnalisé des jeunes vers l'emploi, un accord national interprofessionnel signé en avril 2011 a ainsi chargé l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) d'accompagner les jeunes en difficultés dans l'enseignement supérieur et souhaitant s'intégrer dans le milieu professionnel. L'objectif est de faciliter leur rapprochement de l'entreprise. Ils seraient quelque 25 000 jeunes dans ce cas de figure, que le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) classe en quatre familles de « décrocheurs » : « *les studieux qui ne s'adaptent pas à la façon de travailler dans le supérieur, les errants en déficit d'orientation ou qui ont cumulé de grandes lacunes, les opportunistes qui abandonnent le diplôme pour un travail même provisoire, et enfin les raccrocheurs... qui se tournent vers des formations plus professionnalisantes* », décrit Gérard Boudesseul, chargé d'études

L'Agence pour l'emploi des cadres a mis en place un dispositif visant à réduire le décrochage universitaire.

du Céreq, à Caen.

C'est la catégorie des « décrocheurs opportunistes » que l'APEC est chargée d'accompagner depuis la signature de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi dans leur accès à l'emploi, en avril 2011.

Deux modules de préparation à l'emploi s'offrent à ceux qui se tournent vers l'APEC : un format de cinq heures et un format « service renforcé » avec un référent APEC qui, dans un esprit de parrainage, fait avec l'étudiant le recensement des compétences, le repérage des marchés, le pilotage vers la recherche d'emploi, voire l'accompagnement en emploi.

En juin 2011, le rapport du sénateur (UMP) Christian Demuynck fixait l'objectif de réduire

de moitié le décrochage universitaire d'ici dix ans. Le budget alloué à l'APEC pour l'accompagnement est de deux fois 20 millions d'euros pour 50 000 jeunes sur deux ans. « *25 000 jeunes feront l'objet d'un accompagnement en 2011, et 25 000 en 2012, stipulait l'ANI du 7 avril. Nous avons de longue date des partenariats avec l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur, mais ce dispositif d'accompagnement n'est en place que depuis la mi-novembre, il est donc un peu tôt pour en faire un bilan*, estime Bertrand Hébert, directeur général de l'APEC. *En deux mois et demi, l'APEC a contacté près de 120 000 jeunes pour leur proposer une aide, mais seuls 6 000 ont demandé à bénéficier de nos services, dont 2 000 pour un service renforcé* », ajoute-t-il. Aujourd'hui, l'APEC intervient à la demande des personnels des établissements. Les étudiants ne se bousculent pas pour demander de l'aide. « *Ce sont surtout des années de licence et de master qui se tournent vers nous* », note M. Hébert. Il reste donc un sérieux travail de ciblage à accomplir pour drainer les « décrocheurs » de première année.

Plus de **500**
offres de stages
réactualisées en
permanence

38 écoles déjà
référéncées

600 entreprises
partenaires



Pour votre recherche de stage, ayez le réflexe Page Talent !

Page Talent est un site gratuit qui met en relation les entreprises et les étudiants en quête de stages ou contrats d'alternance.

Créez votre espace personnalisé en quelques clics et bénéficiez des avantages de Page Talent :



Accès à des centaines d'offres
diffusées par nos entreprises
partenaires



Mise en place d'agents de
recherche ciblés



Inscription à la CVthèque



Conseils de carrière et actualités
sur Facebook et Twitter

Rendez-vous sur

www.pagetalent.fr et  

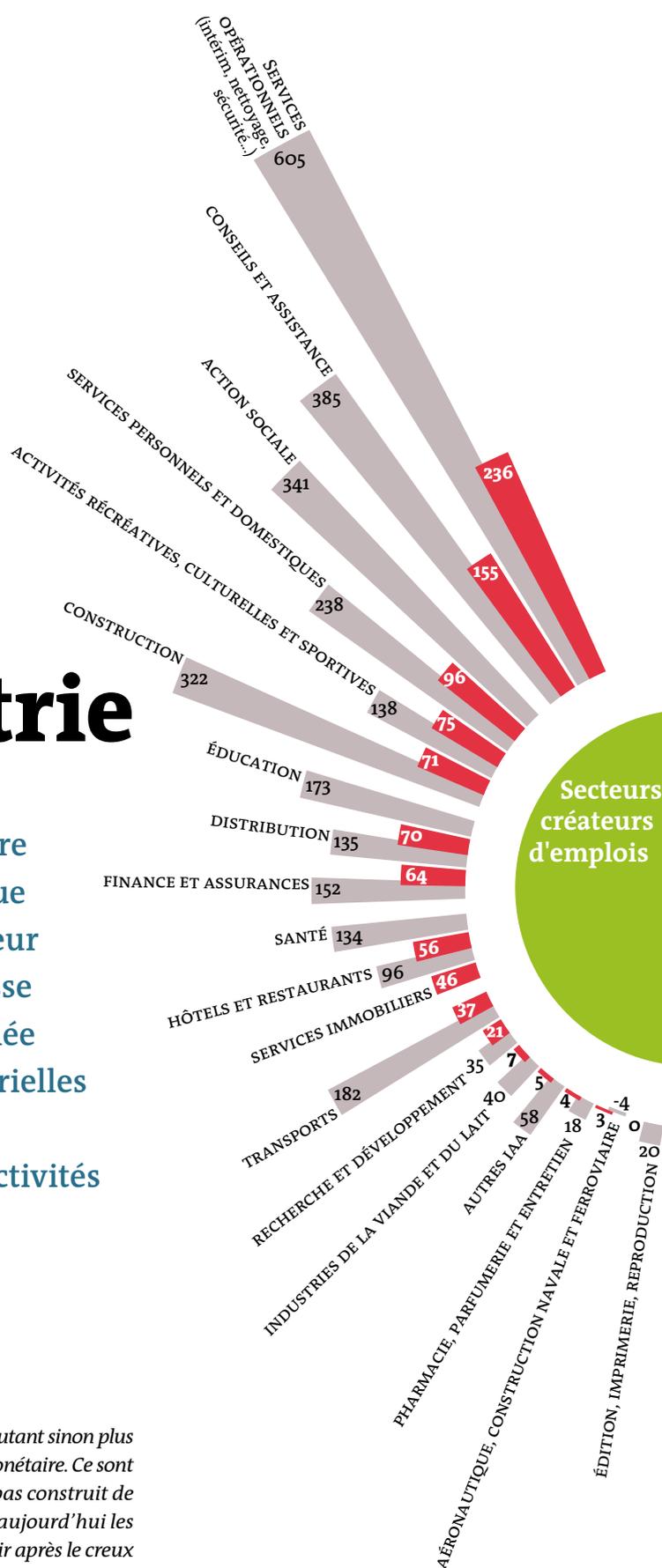
Le retour de l'industrie

Un rapport du Centre d'analyse stratégique affirme que le moteur de la croissance passe par une relance ciblée des activités industrielles qui, à leur tour, dynamiseront les activités de services.

Réindustrialisons, réindustrialisons, le leitmotiv est partagé par tous les candidats à l'élection présidentielle. Comme elle semble loin, l'époque où l'on vantait le modèle anglo-saxon d'une économie de services, où l'on prédisait le triomphe des « entreprises sans usines ». Aux pays émergents la production des biens de consommation, aux pays riches leur conception, leur commercialisation, leur financement.

Aujourd'hui, après trois années de crise qui ont vu s'effondrer ces mythes de la « mondialisation heureuse », les politiques économiques sont polarisées sur le sauvetage d'un système financier et monétaire à la dérive, croulant sous la dette, privée et publique. Les marges de manœuvre paraissent bien faibles pour envisager d'investir pour l'avenir. C'est pourtant cela qu'il faudrait envisager, affirme un passionnant rapport du Centre d'analyse stratégique (CAS, l'ancien Commissariat au plan) intitulé « Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 », publié le 17 janvier. « Identifier les avantages comparatifs, les secteurs capables de dégager des gains de productivité, d'avoir des effets d'entraînement, c'est bien ce qui sera décisif pour mieux orienter nos efforts. La

capacité à se spécialiser importe autant sinon plus que la politique budgétaire ou monétaire. Ce sont les pays qui ont perdu ou n'ont pas construit de base industrielle qui éprouvent aujourd'hui les plus grandes difficultés à rebondir après le creux de la crise. » Au milieu des lamentations sur la



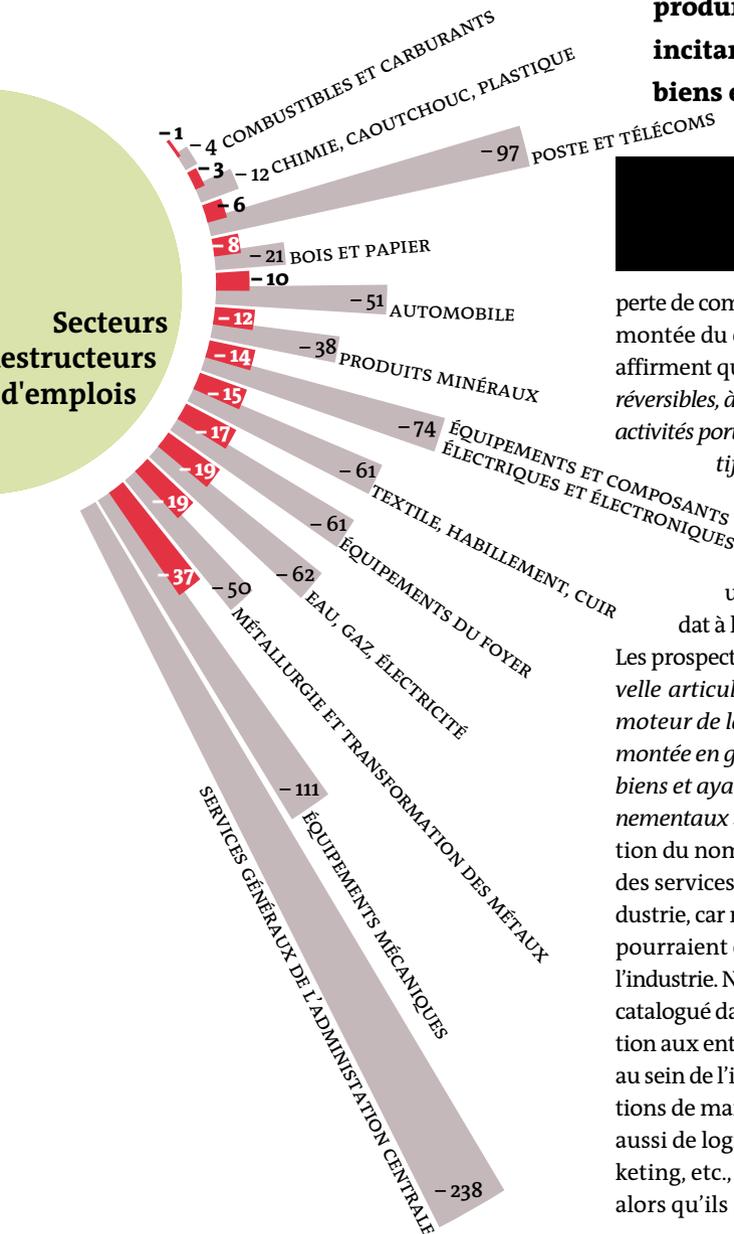
ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SECTORIEL,
en milliers*

■ DE 2011 À 2016

■ À L'HORIZON 2030

POUR LE SCÉNARIO CIBLE
(nouveau modèle de croissance à fort contenu
en innovations, orienté vers les services,
consommation et production « écoresponsable »)

*Chaque graphique a sa propre échelle



Le scénario de sortie de crise combine une hausse des dépenses de recherche et développement avec des mesures pénalisant les produits et services polluants et incitant à la consommation de biens et services écoresponsables

perle de compétitivité de la France et l'inexorable montée du chômage, les auteurs de ce rapport affirment que « les pertes d'emplois peuvent être réversibles, à condition d'orienter les efforts sur les activités porteuses (...). Le défi consiste donc à identifier ces activités suffisamment tôt pour préparer l'avenir ou, pour le moins, offrir une perspective sur laquelle ancrer la confiance ». Voilà un beau programme pour un candidat à la présidence !

Les prospectivistes du CAS parient sur « une nouvelle articulation industrie-services qui sera le moteur de la croissance future permettant une montée en gamme des prestations associées aux biens et ayant de surcroît des bénéfices environnementaux ». Il ne faut plus concevoir la diminution du nombre d'emplois industriels au profit des services comme le signe d'un déclin de l'industrie, car nombre de ces emplois de service ne pourraient exister sans le développement... de l'industrie. Ne serait-ce que l'intérim qui, bien que catalogué dans les services (il s'agit d'une prestation aux entreprises) est en grande partie exercé au sein de l'industrie. Il en est de même des fonctions de maintenance, nettoyage, sécurité, mais aussi de logistique, informatique, conseil, marketing, etc., passées de l'industrie aux services alors qu'ils s'exercent pour et dans l'industrie.

D'où le formidable potentiel de création d'emplois des « services opérationnels » et du « conseil et assistance » (près de 400 000 emplois entre 2011 et 2016, près de 1 million à l'horizon 2030 selon le CAS).

Maintenance, sécurité, nettoyage, intérim... ces métiers n'évoquent guère les milliers d'emplois qualifiés qu'attendent les jeunes diplômés. Erreur, affirme les experts du CAS, qui décrivent une « montée en gamme » des services rendus aux consommateurs et aux entreprises, grâce aux innovations technologiques mises au point... par l'industrie. En effet, la révolution numérique, par exemple, signifie non seulement l'apparition de nouvelles industries symbolisées par Apple, Google et autres Microsoft, mais encore, et surtout, une modification du mode de distribution des produits et services, de plus en plus individualisé, générateur de gains de productivité, exigeant plus de qualifications et de compétences. Un scénario qui devrait se répéter avec d'autres révolutions, comme celles des biotechnologies ou des technologies vertes, dans la santé, le bâtiment, le transport...

Enfin, le CAS estime que, malgré la forte contraction actuelle des dépenses publiques, les besoins liés à la demande sociale, comme la formation, les services à la personne, la culture, les loisirs, ne pourront être comprimés bien longtemps. Ils créeront massivement des emplois de plus en plus qualifiés dans les années à venir, que ce soit sous gestion publique ou privée : 170 000 entre 2011 et 2016, 720 000 à 820 000 à l'horizon 2030 !

L'intensité de ces évolutions structurelles variera selon les scénarios économiques, mais aussi selon les politiques publiques qui seront menées... par le prochain président. Le CAS propose trois scénarios. Un scénario « de crise » qui verrait les gouvernements, incapables d'enrayer l'effondrement de la monnaie unique et la hausse des taux d'intérêt, s'entêter dans des politiques d'austérité budgétaire et de casse sociale, au détriment de l'innovation et de la qualité des emplois et au bénéfice des services bas de gamme. Un scénario « contraint » (moyen) verrait une lente et hésitante adaptation, portée par les seules évolutions structurelles faute d'une politique publique donnant l'impulsion nécessaire. Celle-ci serait à l'inverse la marque du scénario « cible » (souhaitable), en combinant une hausse des dépenses de recherche et développement avec des mesures pénalisant les produits et services polluants et incitant à la consommation de biens et services écoresponsables. Un scénario « favorable à une hausse des compétences des professions très qualifiées mais aussi intermédiaires ».

Antoine Reverchon

L'INSA Toulouse, prépare un virage sur l'aile

Toulouse, correspondant

Le génie urbain a-t-il plus d'avenir que l'aéronautique pour un jeune ingénieur ? C'est la question suggérée par l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Toulouse, pourtant capitale française de l'aéronautique. L'établissement, qui délivre 500 diplômes par an, vient de mettre en place de nouveaux cursus pluridisciplinaires originaux. Surprise : ni l'aéronautique ni le spatial ne figurent parmi les huit secteurs émergents, selon l'école, qui ambitionne de former ses futurs ingénieurs à des « métiers d'avenir » : génie biochimique, génie civil, automatique et électronique, génie mathématique et modélisation, etc. EADS, maison mère d'Airbus, emploie pourtant sept cents diplômés de l'INSA Toulouse, selon Jean Botti, directeur technique du groupe européen et

ancien de l'école. Mais demain ? EADS Innovation Works emploie elle aussi sept cents ingénieurs, mais dans le monde entier. L'unité Recherche et technologie du groupe, mise en place par Jean Botti, fait, elle, travailler soixante personnes à Tou-

L'INSA mise sur la formation d'ingénieurs ayant de nouvelles spécialités très pointues et propose des parcours transversaux et pluridisciplinaires

louse, Nantes, Hambourg, Pékin ou Bangalore. Didier Marquis ne s'en offusque pas. Le directeur de l'INSA Toulouse estime « normal » que l'entreprise se rapproche de ses marchés et juge « inévitable » la concurrence de nouveaux pays. A Toulouse, on commence à s'alarmer du développement de l'*out-sourcing*. En février 2011, deux cents employés d'une SSII ont bloqué l'accès aux bureaux d'études d'Airbus, où ils travaillent, car ils redoutent d'être mis en concurrence avec des informaticiens indiens. A l'INSA, on leur donne raison à demi-mot. Tout en soulignant qu'Airbus a été l'un des principaux recruteurs pour les systèmes embarqués : près de cinq cents ingénieurs embarqués cette année en France. Mais ce mouvement sera-t-il durable, se demande Didier Marquis ? Le directeur de l'école veut miser sur « une méthodologie d'innovation dynamique » pour que ses élèves gardent une longueur d'avance. Certains jeunes fraîchement émoulus de l'INSA ont déjà senti le vent tourner. « J'ai pris conscience du phénomène quand on m'a demandé de former deux Tunisiens alors que j'étais en stage en quatrième année »,

raconte Jean-Jacques Bois, qui a poursuivi ses études par un master spécialisé d'ingénieur d'affaires industrielles pour créer sa propre entreprise de nanotechnologie avec un camarade de l'école. A la confluence de la physique et de la chimie, l'ingénierie des nanotechnologies est l'une des nouvelles spécialités proposées par l'école en cinquième année. Sept autres « parcours transversaux pluridisciplinaires » (PTP) sont proposés : *risk engineering*, énergie, génie urbain, ingénierie des systèmes, systèmes embarqués critiques, biologie des systèmes et modélisation numérique multiphysique. Des suppléments de formation à la carte qui reposent sur des projets réalisés en commun par des étudiants de différentes disciplines.

La gestion de l'énergie représente jusqu'à 300 heures de PTP. Les débouchés sont nombreux et variés. Même le bâtiment est intéressé. « Depuis le Grenelle de l'environnement, nous intégrons systématiquement le coût de l'énergie dans nos constructions », affirme Robert Dagrassa, patron d'une grande entreprise locale de BTP, lui-même ancien diplômé de l'INSA Toulouse. Comme lui, plus de soixante-dix étudiants sortent chaque année avec un diplôme de génie civil.

A l'instar de Polytechnique, Didier Marquis s'emploie à tisser des liens avec les autres écoles d'ingénieurs, bientôt regroupées au sein du collège Toulouse Tech de l'université de Toulouse. Ce normalien, qui dirigeait l'École centrale de Marseille avant de reprendre les rênes de l'école toulousaine, mise sur la recherche pour faire la différence. L'école produit ainsi chaque année une cinquantaine de thèses.

Stéphane Thépot



Des étudiants en apprentissage chez Airbus.
Pascal Pavari/AFP

MIEUX QUE PARLER : VOUS SAUREZ CONVAINCRE



NOUS ALLONS FAIRE GRANDIR VOTRE TALENT

**AUDIT, CONSEIL,
EXPERTISE COMPTABLE**

Rendez-vous sur  
et kpmgreclute.fr



KPMG

Tunis : débat de fond à la fac de théologie

Tunis, correspondance

Combien de courants y a-t-il en islam ? Quatre, soixante-douze ? Est-ce une richesse ou une source d'affaiblissement ? Imed Shili, professeur de philosophie de l'islam à l'Institut de théologie de la Zitouna, à Tunis, expose à une quinzaine d'étudiants de première année les diverses théories des islamologues. Et peut-on prendre au pied de la lettre cet hadith (« parole du prophète »), qui stipule qu'un seul de ces courants est dans le vrai et pourra prétendre au paradis ? Oui, défendent mordicus, du fond de la classe, deux jeunes au look salafiste, pantalon militaire et manteau de laine traditionnel pour l'un, qamis blanche (vêtement ample) et doudoune noire pour l'autre. « Certains islamologues soulignent que cet hadith a un faible degré de crédibilité, puisqu'il n'aurait pas été rapporté par des contemporains du Prophète », souligne l'enseignant. La discussion est animée, les deux étudiants coriaces. « Ils ne veulent que lire le Coran. Je leur donne des méthodes pour l'interpréter aujourd'hui, explique Imed Shili. Je veux leur apprendre à accepter l'autre, et je peux y arriver, il faut juste de la patience. » Libérée de la dictature puis confrontée à la poussée salafiste, l'université

Avec une approche pluridisciplinaire et scientifique, l'université Zitouna tente d'enseigner un islam adapté aux exigences du siècle. Non sans mal.

Zitouna (« l'olivier » en arabe) redevient un espace de débat religieux. Et entend s'y placer à la pointe. Premier établissement d'enseignement dans le monde arabo-musulman, créé au VIII^e siècle, il constitue le pilier de l'école malékite, ce courant modéré de l'islam sunnite, largement dominant en Tunisie. Le père de l'indépendance, Bourguiba (1903-2000) la réduit au minimum. Son successeur, le président Ben Ali, la développe, avant de la mettre au pas

à partir de 1991, lorsque le régime lance la répression contre les islamistes : tabous scientifiques, auteurs bannis de la bibliothèque, recherche sous contrôle policier, avantages aux enseignants à la solde du pouvoir et mise à l'écart des présumés proches du mouvement islamiste Ennahda... « Le dialogue profond n'était pas possible. Une fois, j'ai essayé d'ouvrir la discussion avec mes élèves : le doyen m'a convoqué. Il avait un rapport sur mon cours, écrit par un étudiant », raconte Imed Shili. « Le climat était malsain, résume Hmida Ennaifer, islamiste réputé progressiste, retraité de la Zitouna. Des profs ont été nommés pour oter des programmes tout ce qui pouvait donner lieu à une interprétation politique de l'islam. » « On a voulu projeter une lecture idéologique, laïque, du Coran, accuse aussi le nouveau recteur Abdeljalil Salem. On ne peut pas imposer une lecture, nous voulons enseigner l'islam d'une façon scientifique. » « La marginalisation opérée par Ben Ali a, paradoxalement, créé la montée du salafisme. Les jeunes n'avaient plus de repères et se sont tournés vers les prédicateurs de la télé », analyse pour sa part Mohamed Chtioui, le nouveau directeur de l'Institut de théologie. Cet islamologue, qui ne nie

pas ses orientations islamistes, a longtemps été cantonné à l'enseignement secondaire, malgré sa compétence scientifique reconnue. Cet homme pétillant espère redonner à la Zitouna « son rôle scientifique et social », pour en faire « la référence d'un islam équilibré et tolérant ». Ce qui fera, professe-t-il, « reculer l'extrémisme ». Ahmed, l'étudiant en qamis-doudoune, s'est inscrit là, lui, « parce que l'islam a beaucoup d'ennemis » et qu'il veut « apprendre à le défendre ». Hmida Ennaifer décrypte : « Les étudiants de la Zitouna sont des jeunes d'origine modeste, pour qui la religion représente aujourd'hui un éventuel ascenseur social. »

A la rentrée, en septembre, il y a bien eu quelques remous avec ces étudiants adeptes d'une lecture rigoriste. « Ils n'ont pas voulu des cours sur les droits de l'homme, les langues, la philo... Mais ça s'est arrangé grâce au dialogue », raconte Iqbal Gharbi, qui enseigne l'anthropologie religieuse. Une matière sensible, où elle parle « de Freud, des liens entre psychanalyse et religion, sans qu'il y ait de réaction violente », souligne cette islamologue partisane d'une séparation entre civil et religieux. A la Zitouna, le niqab est toléré. Une salle de prière a été aménagée.

Fethi Belaid/AFP
L'université El Manar (Tunis) est un fief des étudiants islamistes.



Depuis la révolution, quatre professeurs, considérés comme des propagandistes de l'islam bénaliste, ont été « dégaqués » par les étudiants. La direction nommée a fait place à une direction élue. Les étudiants islamistes, passés par la prison ou empêchés de s'inscrire, ont été réintégrés. L'Institut de théologie, tombé à quatre cents inscrits en 2010, en compte désormais près de deux mille. Un master en finance islamique a été mis sur pied.

A l'étroit dans ses locaux du centre-ville, l'université cherche 40 hectares et des financements pour bâtir un campus à la dimension de ses ambitions. La faculté, qui « produit » quelques professeurs d'éducation religieuse et beaucoup de chômeurs, veut former les imams – « des espions ou des ignares, sous Ben Ali », décrit M. Chtioui. Le directeur parle aussi de relancer la recherche, de mêler l'islamologie et les sciences humaines... « *La Zitouna doit remettre certains thèmes en débat : le fameux rapport entre temporel et spirituel, l'interprétation du Coran dans le contexte du XXI^e siècle* », estime Hmida Ennaifer. Qui avertit : « *Le renouveau passe par l'indépendance vis-à-vis du pouvoir, quel qu'il soit.* »

Elodie Auffray

Les campus, champs de bataille politique

ISLAMISTES, « GAUCHISTES », salafistes... En Tunisie, depuis le départ de Ben Ali, l'université est l'une des arènes où se rencontrent et se confrontent les idéologies. « *Le pouvoir avait mis la main sur toutes les activités politiques à l'université. En vingt ans, il n'y a eu aucun mouvement étudiant marquant* », rappelle Adel Thabti, ancien porte-parole, jusqu'à son interdiction en 1991, de l'Union générale tunisienne des étudiants (UGTE), proche des islamistes. Ce journaliste est aujourd'hui président de la Ligue des anciens de l'UGTE, créée en juin. Son objectif : aider la jeune génération à rebâtir le syndicat. Ce dimanche de février, ils sont une vingtaine, venus écouter les conseils des aînés. « *Vous devez séparer la politique et le syndicat. Il faut être proche des étudiants, être tolérant et éviter le recours à la violence* », égrène Habib Jemli. Cofondateur de l'UGTE en 1985, il sait de quoi il parle : la décennie 1980 a vu s'affronter, parfois violemment, islamistes et étudiants de gauche. Les uns contre

les autres, et tour à tour contre le pouvoir, qui a joué de ces conflits. L'UGTE s'implante timidement : une trentaine de comités ont été créés, pour 190 facultés. C'est beaucoup moins qu'à Ennahda : dotée de moyens bien plus importants, la branche universités du parti islamiste revendiquée une présence dans plus de cent établissements. « *Ils me rappellent les jeunes du RCD [le parti de Ben Ali]. Ils veulent défendre les intérêts du pouvoir, et non ceux des étudiants* », tacle la sexagénaire Mouna Oueslati, membre du bureau de l'Union générale des étudiants de Tunisie (UGET), qui a lutté bon an mal an sous la dictature. Seul syndicat autorisé pendant vingt ans, l'UGET préférerait le rester.

Tout ce petit monde s'affrontera à la loyale lors des élections des conseils scientifiques, prévues en mars. Chacun a ses bastions. Aux islamistes les facultés de sciences,

aux gauchistes, celles de sciences humaines. Que l'un s'aventure sur le fief de l'autre, et c'est l'affrontement, comme à la fac de droit de Tunis, où les étudiants en sont venus aux mains. C'est dans une chasse gardée de la gauche, la faculté des lettres de la Manouba, à Tunis, que s'est cristallisé le conflit. Sous la pression des salafistes, qui ont déboulé avec le droit au niqab. Si dans d'autres facs, on s'est parfois accommodé du voile intégral, à la Manouba, les enseignants refusent de transiger. La faculté est ainsi devenue le fer de lance du combat avec le ministère de l'enseignement supérieur pour qu'il tranche sur cette question. « *C'est un débat de société* », fait-on valoir au ministère. Après avoir consulté l'équivalent du Conseil d'Etat, le ministre, un nahdaoui (membre d'Ennahda) honni des enseignants de gauche, a fini par reconnaître la souveraineté de chaque fac en la matière. Insuffisant, juge-t-on à la Manouba, pour mettre fin aux assauts salafistes.

E. A.

Travailler au Maghreb et au Machrek

Avec la redistribution attendue de la donne économique, les pays arabes offrent de nouvelles opportunités.

Revue des perspectives pour les diplômés français qui souhaitent fuir la morosité ambiante.

Beyrouth, Tunis, correspondances

Le Maroc s'avère un bon choix pour les jeunes diplômés francophones : le royaume abrite les filiales de trente-huit entreprises du CAC 40 et de près de mille sociétés françaises. Les multiples appels d'offres de marchés publics en partenariat avec l'Union européenne sont également générateurs d'emplois. L'Algérie impose, elle, des restrictions plus fortes aux investisseurs et aux salariés étrangers.

En Tunisie, les opportunités sont à considérer au cas par cas du fait de la petite taille du marché. Les quelque mille deux cents entreprises françaises du pays sont un bon tremplin, mais les filiales détachent des salariés expérimentés plutôt que des jeunes. La voie privilégiée reste donc celle du volontariat international : cinquante à soixante jeunes cadres, principalement ingénieurs de production industrielle, du fait de l'importance de l'activité de sous-traitance, ont ainsi choisi de s'expatrier à Tunis. Les services et l'aéronautique sont aussi en plein boom. « *Ces jeunes veulent échapper à la morosité du marché du travail français* », explique à Tunis Michèle

Feki d'Ubifrance, réseau d'accompagnement à l'exportation des entreprises françaises. La Banque africaine de développement a également mis en place un « Programme de jeunes professionnels », ouvert aux cadres de tous les pays membres. En 2010, la France était la seconde nationalité représentée.

La Libye, à la traîne en termes de développement économique, est un marché prometteur, car les fonds publics gelés devraient être débloqués dans les mois à venir. Vinci, Veolia Environnement et GDF Suez sont déjà présents dans le pays.

Son voisin égyptien est une destination prisée des expatriés et accueille de grands groupes français comme Danone, Lafarge, Total ou Air Liquide. « *Mais le travail des étrangers n'est plus aussi facile*, déplore Ingi El-Hadidy de la chambre de commerce française en Egypte. *Depuis la révolution, la délivrance des permis de travail est réduite, plusieurs entreprises ont gelé les embauches et l'investissement est attentiste.* » « *Les secteurs des technologies, du commercial et de l'information devraient offrir de nouvelles opportunités* », prévoit néanmoins Hanan Habib,

d'Ubifrance au Caire.

Mais ce sont les pays du Golfe qui restent l'eldorado des expatriés. Des groupes internationaux, comme Google ou Nokia, y ont implanté leurs sièges régionaux. Selon le leader régional du recrutement en ligne Bayt.com, les secteurs qui embauchent dans l'année à venir sont les télécoms, la banque et la finance et la construction. La publicité, l'informatique et le médical sont, eux, en perte de vitesse.

Dubaï, moins glorieuse depuis son revers financier en 2009, conserve toutefois ses lettres de noblesse ●●●

Étrangers indésirables... en France

La « circulaire Guéant » du 31 mai 2011 appelle les préfets à réduire l'immigration légale de travail en France. Notant qu'« *une grande part du flux provient de changements de statut demandés par les étudiants* », elle prescrit « *un contrôle approfondi* » de ces demandes et des cartes de travail. « *Les étudiants étrangers ont vocation, à l'issue de leur séjour d'études, à regagner leur pays pour y mettre en œuvre les connaissances acquises* », justifie le texte. Devant la forte mobilisation de la société civile, Claude Guéant a revu sa copie en janvier, à travers une circulaire complémentaire. Ce texte plonge les étudiants étrangers dans une inquiétude qui pourrait les inciter à aller voir ailleurs (*lire ci-contre*).



Les galères de Lamiâa, Aouatef et Amine

LAMIÂA ATTEND chez elle la réponse au recours qu'elle a déposé à la préfecture en décembre. Cette titulaire d'un master en contrôle de gestion, diplômée de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse, avait pourtant été embauchée par un cabinet de conseil en assurances. Elle demande en août son changement de statut et commence son contrat, profitant des six mois d'activité autorisés par sa carte de séjour étudiante. En octobre, son dossier est toujours en examen, elle demande donc une prorogation. La préfecture de Paris lui délivre alors un récépissé, « *mais qui stipulait que je n'avais pas l'autorisation de travailler. Du jour au lendemain, j'ai été contrainte d'arrêter. Heureusement que mon employeur est compréhensif et promet de me reprendre.* » Lamiâa espère que la circulaire complémentaire fera pencher la balance en sa faveur. « *Si je ressens pour la première fois que*

je suis étrangère, je ne perds pas l'amour que j'ai pour la France car elle m'a formée et je refuse de partir sur une note d'amertume. »

« **LA DERNIÈRE FOIS**, je suis arrivée devant la préfecture à 4 h 30 pour être sûre d'avoir une place. Des gens y avaient passé la nuit », se souvient Aouatef. Tunisienne de nationalité, elle est française d'éducation : études d'anglais à la Sorbonne et master de sciences politiques à Montpellier, puis Institut des hautes études des Nations unies. Après un an à la Banque mondiale, Aouatef souhaite élargir ses compétences en travaillant dans un centre social. C'est le début du casse-tête. « *Il m'a fallu faire la queue à trois reprises pendant au moins quatre heures. Je ne pouvais*

pas déposer mon dossier car il n'y avait que quinze tickets par jour pour les personnes dans ma situation. » Fin février, elle attend toujours une réponse à son dossier déposé en novembre, et travaille avec un récépissé. Si elle ne s'inquiète pas trop pour elle-même, car elle a un profil international, Aouatef pense que ces mesures vont ternir l'image et la compétitivité de la France, « *alors que les diplômés étrangers finiront toujours par s'en sortir, dans un autre pays ou dans leur pays d'origine.* »

AMINE, 26 ANS, n'est jamais sorti de Tunisie, mais il rêve de la France depuis qu'il est gamin. Formé à l'Ecole nationale des sciences de l'informatique, fleuron en la matière, voici deux ans qu'il travaille comme ingénieur dans des sociétés de prestation de services. Amine ambitionne maintenant de passer cinq ou six ans en France

pour « *nouer des contacts professionnels, gagner de l'argent, puis retourner au pays monter un petit projet.* » Une bonne partie de sa promo s'est expatriée, ou l'envisage. Un moyen de s'extraire des mauvaises conditions de travail des ingénieurs en Tunisie : « *Les salaires sont faibles et la qualité des projets médiocre.* » A son retour, il espère donc faire autrement. Mais les candidatures spontanées n'ont pas marché. Amine démarche maintenant les chasseurs de têtes qui organisent des campagnes de recrutement ou jouent le rôle d'agences d'intérim. Et, surtout, qui s'occupent de la paperasse. « *Au début, j'étais tellement obsédé que j'ai fait une dépression.* » Désormais, il relativise : « *Si la France devient inaccessible, je chercherai d'autres voies.* » Le Canada est une possibilité, en vogue en Tunisie.

Propos recueillis par Camille Février et Elodie Auffray

••• aux yeux des candidats. Si l'immobilier marque le pas, l'industrie pétrochimique et le tourisme sont en plein boum dans la « Venise du Golfe ».

Son voisin Oman, moins connu, mise sur le tourisme et la distribution. Les grandes entreprises françaises comme Carrefour l'ont bien compris et s'implantent progressivement dans le pays. Selon Bayt.com, 38 % des sociétés prêtes à recruter dans les trois mois à venir sont basées à Oman.

Le Qatar et le Koweït offrent également de nombreux postes pour les expatriés. « Mais les Européens se retrouvent parfois en concurrence avec des Indiens, des Pakistanais ou des Australiens, réputés forts en informatique et parlant couramment l'anglais », prévient Ramy Labaki, responsable de Bayt.com à Beyrouth.

L'Arabie saoudite est la destination la moins attractive aux yeux des candidats à l'expatriation, mais s'avère être le pays qui propose le plus d'opportunités pour les étrangers. « Les diplômés locaux se destinent presque tous à des emplois dans le public, explique Lahcen Achy, économiste spécialiste de la zone à la Fondation Carnegie. Ils reçoivent des salaires conséquents pour des horaires limités, personne ne veut donc rejoindre le privé. » Les infrastructures et les télécoms sont très dynamiques. Outre son activité pétrolière, le royaume a décidé d'investir dans le nucléaire, une chance pour l'expertise française.

Dans les pays du Levant, la situation est différente. Les marchés de l'emploi syrien et irakien sont mis hors jeu par les troubles sécuritaires actuels. Le contexte au Liban est plus enviable. « Le régime fiscal est très intéressant pour les entreprises étrangères, note Lahcen Achy, et les expatriés sont bien accueillis. » Mais ces derniers sont confrontés à un phénomène unique dans la région : la concurrence avec les diplômés locaux. De nombreux Libanais sont en effet détenteurs de masters, souvent obtenus dans des universités occidentales. « Pour les employeurs, ce sont des Européens qui parlent l'arabe », note Ramy Labaki. Les métiers où les Européens gardent une expertise sont la restauration, les organisations internationales et les ONG.

**Elodie Auffray
et Camille Février**

Où vont les jeunes diplômés européens ?

Grèce : les étudiants hésitent à partir à cause de la crise

PANTELOS STERGIANNIS aimerait bien poursuivre ses études de droit en France. « Mais à cause de la situation économique, c'est difficile d'aller à l'étranger », explique ce jeune homme de 22 ans.

Ses parents ne sont pas pauvres, mais son père est retraité et sa mère professeur dans une école, deux catégories touchées par les mesures d'austérité. « Mes parents m'encouragent à partir, mais je sais que ça leur coûterait plus d'argent qu'ils ne le pensent. »

Les étudiants grecs ont toujours eu le regard tourné vers l'Europe et les Etats-Unis. La Grèce a toujours été parmi les pays européens qui envoyaient le plus d'étudiants à l'étranger. « Il y a deux raisons à cela, explique Lois Labriadinis, professeur de géographie à l'université de Macédoine, la difficulté d'entrer dans les bonnes universités grecques a poussé de nombreux étudiants à partir à l'étranger et, de façon plus minoritaire, les élites ont la volonté d'envoyer leurs enfants dans les grandes universités américaines et anglaises. »

M. Labriadinis, qui a mené une étude sur le départ des jeunes diplômés, n'observe pas le même phénomène en ce qui concerne les étudiants. « Nous n'avons pas de données fiables, mais je m'attends à ce qu'il y en ait moins qui puissent partir à cause de la crise. Les parents des classes moyennes n'ont pas assez d'argent pour payer plusieurs années d'études à l'étranger. En plus, la situation du marché de l'emploi en Grèce n'encourage pas les étudiants à partir. Ils se demandent si cela vaut la peine de passer un diplôme à l'étranger pour revenir travailler comme barman, comme cela se passe aujourd'hui. »

Espagne : la fuite des cerveaux

ANDREA TORREGROSA, 26 ans, a fait sept ans d'études dans l'une des meilleures écoles d'architecture

espagnols. Mais en sortant de la Politecnica de Madrid, en 2011, elle n'a même pas cherché un travail en Espagne. Avec près de 50 % de chômage chez les jeunes et une bulle immobilière qui a sinistré le secteur de la construction, elle a filé tout droit aux Pays-Bas. Et y a décroché un contrat d'un an. « La plupart de mes copains de promo qui sont restés sont serveurs ou vendeurs dans des boutiques de fringues », raconte la jeune femme.

Son cas n'est pas isolé. Plus de 60 000 Espagnols ont quitté leur pays en 2011, selon l'Institut national de statistiques espagnols (INE). Le solde migratoire est redevenu négatif. Mais à la différence de l'émigration espagnole des années 1960 qui avaient vu les ouvriers non qualifiés, bataillons de main-d'œuvre bon marché, tenter leur chance en France, en Allemagne ou en Suisse, ce sont cette fois des jeunes diplômés, si ce n'est surdiplômés, qui partent dans toute l'Europe ou en Amérique latine.

A Madrid, les cours d'allemand affichent ainsi complet. Devant le Goethe Institut, Dimas Vallina, 19 ans, étudiant en ingénierie aéronautique, envisage déjà d'émigrer à Berlin, où il a « plus de chances de trouver un bon travail ».

« Le premier de ma promo d'ingénieurs des ponts et chaussées de l'université de Cantabrie est parti au Pérou », affirme José Unceta, 24 ans, qui cherche à obtenir un visa pour aller en Australie, à la recherche d'un futur meilleur, « parce qu'en Espagne les entreprises licencient mais n'embauchent pas. »

Les anciennes colonies, avec lesquelles les entreprises n'ont cessé de maintenir d'étroits liens commerciaux, offrent des opportunités. Au Portugal, 40 % des chômeurs ont moins de 34 ans et sont diplômés du

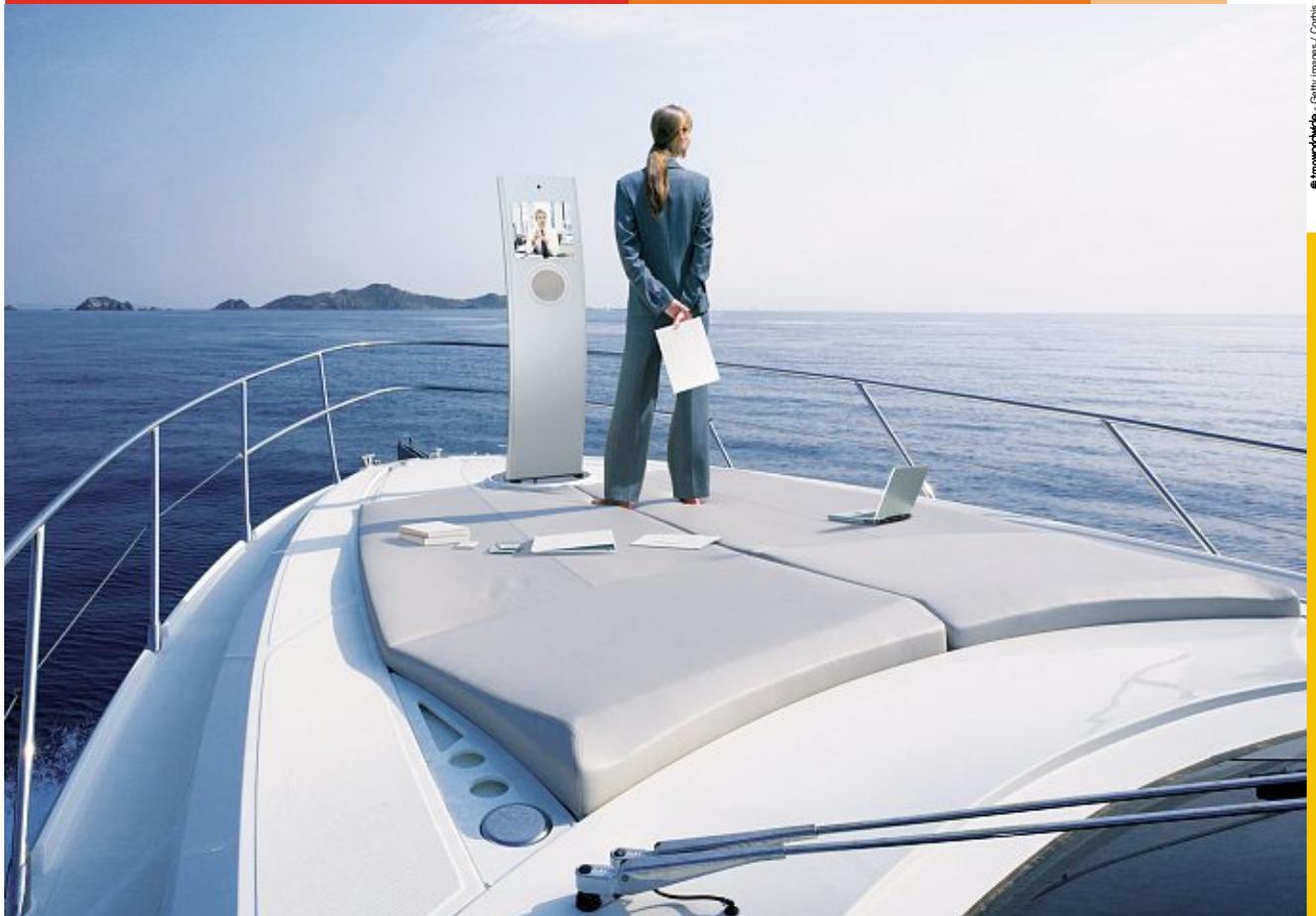
supérieur, et de plus en plus prennent la route pour aller chercher leur eldorado au Brésil et en Angola.

Irlande : les jeunes diplômés n'ont pas le choix

COMME LA PLUPART des jeunes diplômés irlandais, Jonathan Cloonan n'a guère eu le choix à la sortie de l'université. Son master de marketing en poche en 2009, il aurait peut-être pu trouver un emploi à Dublin, mais les opportunités étaient rares : partir à l'étranger était la solution la plus évidente. « Aujourd'hui, on quitte l'Irlande par nécessité, pas par choix. » La preuve : « 65 % de mes amis d'université sont partis. » Avec la crise, l'Irlande est redevenue un pays d'émigration depuis 2009. Mais contrairement aux années 1980, la main-d'œuvre qui part faute de travail est jeune, éduquée et diplômée. Jonathan Cloonan a d'abord déménagé aux Etats-Unis, l'un des pays de prédilection des jeunes Irlandais pour aller travailler dans un magazine de télévision. Puis il a eu la chance d'être recruté dans le programme jeunes diplômés de WPP, le premier groupe mondial de publicité, et il va ainsi passer de pays en pays pour trois ans (il est actuellement à Singapour). Eamon Fitzgerald a une expérience comparable. S'il a décroché un emploi à Dublin après son diplôme de business et de français en 2007, il n'a pas trouvé de poste dans le métier dont il rêvait : négociateur en vin. C'est à Londres qu'il a déniché cet emploi l'an dernier. Il n'est pas le seul à s'être installé dans la capitale britannique, qui est, de loin, la première destination des jeunes Irlandais : « Des vingt étudiants qui étaient dans ma classe, seize sont à Londres », témoigne-t-il.

**Eric Albert (à Londres),
Sandrine Morel (à Madrid)
et Alain Salles (à Athènes)**

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



© Empix/Alto - 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.pwcrecrite.fr



La joyeuse revanche des geeks

Même si beaucoup de monde touche un peu au « code », le bon programmeur demeure une denrée rare. S'il a en plus un solide bagage commercial, à lui l'avenir radieux.

Clément Wehrung est tout juste diplômé de l'Essec. Il gagne très bien sa vie mais ne fait ni de la finance ni de la stratégie. Sa passion, c'est le code, ces lignes de signes qui permettent de programmer des sites Web et applications informatiques. Dès son enfance, il s'y adonne à fond. En prépa, il crée une plate-forme de partage de connaissances pour faciliter les révisions. Puis, il intègre l'Essec où il développe « sans rien demander à personne » l'application de l'école. Une prestation extrêmement bien rémunérée. On n'en saura pas plus. « Je ne veux pas donner le filon, explique le jeune programmeur. Le prix pour le développement d'une "appli" de base tourne autour de 5 000 euros. Mais si l'appli est un peu plus compliquée, ça monte nettement plus haut. » Alors que ses amis qui ont fait de la finance peinent aujourd'hui à trouver du travail, Clément reçoit pléthore d'offres. « Rien que cette semaine, j'ai été contacté par une entreprise du CAC 40 qui veut son application. » En effet, aujourd'hui, le code est partout. « Le développeur travaille dans la télévision, les transports, dans le

monde de l'art, des médias..., énumère avec enthousiasme Aurélien Fache, cofondateur du site d'information Owni.fr. Il ne s'agit pas juste du développement de sites Web ou de services. Nous créons des dispositifs qui permettent de consommer et d'échanger l'information. » Le spécialiste du multimédia cite l'exemple des internautes qui ont créé des cartes pour guider les sauveteurs lors du tremblement de terre à Haïti. « Les secouristes avaient besoin de connaître l'état des lieux de Port-au-

Prince. De savoir si une route était barrée ou pas. On parle de service de cartographie en temps réel, il s'agit en fait de lignes de code. »

Plus ces rangées de chiffres qui se cachent derrière chaque site et application prennent de l'importance, plus la programmation devient un métier transversal. « C'est le cas des professions qui bénéficient de beaucoup de moyens financiers. Je pense notamment à la biologie avec le développement de la bio-informatique, ou encore à l'animation 3D », explique Jean Véronis, blogueur et professeur d'informatique et de linguistique.

Le code serait-il le nouveau latin du XXI^e siècle, un bagage culturel que nous allons tous devoir intégrer ? Au Royaume-Uni, le gouvernement réfléchit déjà à l'introduction de compétences informatiques de base aux programmes scolaires. Aux Etats-Unis, la Maison Blanche a pris des participations dans Codecademy, une école du code qui propose des cours gratuits. La question intéresse aussi les milieux académiques : dans *Program or Be Programmed. Ten Commands for a Digital Age*

(OR Books, 2010), Douglas Rushkoff souligne l'impact des logiciels et médias digitaux dans nos vies. Avec un constat en forme de provocation : si vous n'êtes pas un programmeur, vous êtes un programmé. Le mouvement de valorisation de la programmation ne semble pourtant pas avoir franchi la Manche. Bien au contraire, les clichés entourant la figure du geek ont la vie dure. « Les gens n'ont pas conscience en France du rôle des programmeurs. Certains nous considèrent encore comme des barbus un peu gros qui ne se lavent pas et qui sont là juste pour exécuter », raconte Aurélien Fache. D'après l'ingénieur en développement, cette perception stéréotypée du hacker se double d'une crainte liée au pouvoir des programmeurs. « Les data développeurs ont permis de réinventer des modèles, des usages ; ça fait peur à certains : on vient bousculer un ordre qui était bien établi, on oblige à repenser les modèles économiques existants. »

Aurélien Fache évoque le cas du quotidien britannique *The Guardian*, dont les équipes éditoriales vont être remaniées de manière à





avoir moins de journalistes et plus de développeurs. On pourrait citer aussi le rôle des programmeurs en politique : les Anonymous ont montré que les codeurs pouvaient constituer un nouveau contre-pouvoir qu'il faut désormais prendre en compte.

La mauvaise perception des programmeurs en France se fait sentir aussi au niveau de leur formation. Clément Wehrung qui, lui, est autodidacte, se dit frappé par le décalage avec l'apprentissage du code aux Etats-Unis : « *Le diplôme de "computer science" est le diplôme phare de*

Stanford et Berkeley depuis vingt ans. Chez nous, il n'y a aucune école dont le diplôme de programmeur informatique soit réputé. C'est un métier qu'on associe plus aux techniciens qu'aux ingénieurs. » Ainsi, malgré l'omniprésence du code dans la société actuelle, les pro-

grammeurs restent une denrée rare. « *Il y a de la demande mais pas d'offre. Nous avons besoin de programmeurs de haut niveau et nous ne les trouvons pas,* » déplore Jean Véronis, qui s'attriste de la délocalisation du codage dans les pays émergents. *Aujourd'hui, il en est du code comme des composants électroniques : on ne peut plus les fabriquer en Europe. Le code a été délocalisé, en Inde notamment.* »

Si le code touche à tout, est-ce à dire que nous devrions tous toucher au code ? De solides connaissances en programmation offrent sans aucun doute une réelle plus-value sur le marché du travail. « *L'avenir, c'est d'avoir un profil technico-commercial,* explique Clément Wehrung, qui travaille aujourd'hui pour le Livre scolaire, éditeur indépendant qui élabore des manuels scolaires collaboratifs. *Quand mon chef va voir un gros client, il veut que je l'accompagne parce que j'ai une double vision des choses.* » Cet autodidacte de la programmation a su mettre à profit son important bagage technique. Le problème, c'est d'acquiescer ce bagage. ●●●

Données personnelles numérisées : attention danger

« **QUAND UN ÉTUDIANT** va s'acheter un pull dans une grande enseigne, donne pour exemple Sylvie Suiivre, de la Conférence des grandes écoles (CGE), on lui demande souvent ses coordonnées personnelles afin de lui envoyer des informations commerciales.

Il ne réalise pas toujours que ces données seront utilisées, qu'elles vont circuler. » C'est tout l'intérêt de la convention qu'ont signée, en décembre 2011, la CGE et la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) : sensibiliser les étudiants des 220 écoles de la CGE à la place

grandissante des données personnelles dans l'économie du numérique, et à leur protection.

La sensibilisation servira aussi pour l'avenir, puisqu'une fois en poste, ces futurs diplômés devront tenir compte des règles de respect de la vie privée dans leur activité professionnelle. La convention prévoit que des sessions seront organisées à cet effet ; enseignants et élèves seront aussi incités à travailler sur ce thème. Elle demande en outre qu'un correspondant informatique et libertés soit désigné dans chaque école. Jusqu'à présent, seuls

40 établissements y ont procédé. Le correspondant permet d'éviter, à la source, que les écoles ne se fourvoient. La plupart d'entre elles, en effet, gèrent beaucoup de données personnelles sur leurs employés, leurs étudiants ou leurs anciens, acquises dans le cadre d'enquêtes d'insertion, par exemple. Dans tous ces cas, la CNIL a défini des règles. Or, il n'est pas certain que toutes les écoles s'y plient, note la CGE. « *Toutes sont de bonne foi, tempère-t-elle, mais elles ne savent pas toujours comment s'y prendre...* »

Benoît Floch

●●● Jean Véronis se méfie ainsi de « l'intimation » à la programmation comme réponse à l'analphabétisme numérique. Car si la France manque de programmeurs de qualité, c'est aussi parce qu'elle a voulu faire comme si l'informatique était une discipline facilement accessible à tous. « C'est une filière qui a émergé de toutes pièces dans les années 1970. On a vite recruté des tas de gens, on a laissé croire que tout le monde pouvait suivre des cours d'informatique et en même temps on n'a pas mis en place suffisamment de filières sérieuses. »

Exemple éloquent de cette méprise sur la discipline informatique au point d'avoir, d'après Jean Véronis, « vacciné la France contre le mythe du code » : le plan « Informatique pour tous », un programme du gouvernement présenté en 1985 par Laurent Fabius, alors premier ministre, pour initier les élèves à l'informatique. « On avait des dotations énormes pour acheter des ordinateurs qui, pour la plupart, sont restés dans les placards des lycées. On ne veut pas tous apprendre à construire des voitures, pourquoi le ferait-on avec les ordinateurs ? L'apprentissage de l'informatique est quelque chose de très complexe, c'est un vrai challenge technologique. »

Aurélien Fache, qui code depuis dix ans, est bien placé pour le savoir : « On ne devient bon programmeur qu'après plusieurs années d'expérience, après avoir lu des lignes et des lignes de code. » Pour contrer la vision simpliste qui assimilerait l'informaticien au simple technicien, il aime à citer l'ouvrage de Pierre Lévy, *De la programmation considérée comme un des beaux arts* (La Découverte, 1992) qui montre que l'élaboration d'un logiciel ne relève pas tant de la technique... que de l'art.

Aurélien Fache voit d'un bon œil les initiatives telles que Codecademy permettant de s'initier de façon ludique aux bases de la programmation, mais est lui aussi sceptique quant à la banalisation du code. « Avoir des notions de programmation est indispensable pour tout le monde. En faire un métier, c'est autre chose. » Une autre chose qui distingue un citoyen bien informé d'un adepte du 8° « art ».

Margherita Nasi

Le référencement, un métier à part entière

LA PROFESSION DE SEO (Search Engine Optimization) s'est développée récemment, avec la popularisation du Web.

« En 1995, à l'arrivée des premiers moteurs de recherche comme Yahoo Search, Infoseek, Hotbot, Altavista, de nombreux éditeurs de sites ont cherché à développer leur visibilité sur les moteurs de recherche populaires », raconte Alexandre Villeneuve, consultant en référencement depuis

2006 et président de l'association SEO Camp. En France, les premières agences spécialisées en SEO apparaissent en 1999. Aujourd'hui, il existe trois façons d'exercer ce métier : en agence, chez l'annonceur, ou en indépendant. Le principe est toujours le même : augmenter la visibilité des sites en optimisant les aspects éditoriaux et techniques, les liens entrants et les discussions à leur sujet sur les médias sociaux. Des tâches qui nécessitent de la créativité et la capacité à se remettre en question. « Le référenceur doit s'adapter aux changements d'algorithmes des moteurs de recherche. La récente socialisation de Google avec Google+ par exemple tend à orienter les SEO vers une meilleure intégration des leviers sociaux », explique Alexandre Villeneuve.

Le métier comporte aussi une dimension éthique : afin de générer du trafic vers ses sites, le référenceur peut être tenté d'abuser des failles de Google

La valorisation des sites Web par les moteurs de recherche est devenue une affaire de spécialistes

en utilisant des techniques dites de *black hat* pour contourner les méthodes de classement... « Il y a plein d'astuces, mais à manier avec précaution, car Google peut pénaliser les sites qui en abusent, en les "blacklistant" [en les mettant sur liste noire] par exemple. Mais dans certains secteurs très concurrentiels, la prise de risque devient stratégique. » C'est pourquoi l'image des référenceurs n'est pas toujours très positive. A l'association SEO Camp, qui milite pour une meilleure reconnaissance de la profession, on affirme que leur réputation s'améliore.

En tout cas, le métier a le vent en poupe. Tous ceux pour qui la visibilité du site Web est stratégique ont besoin d'un responsable référencement. « C'est une profession recherchée. Il est difficile de trouver de bons SEO », témoigne Tanguy Sauvin, diplômé d'une école de commerce, et qui a découvert ce métier au hasard d'un stage.

Il existe aujourd'hui peu de formations spécialisées.

« On trouve des techniciens, des

profils littéraires ou des as du marketing... mais tous ont dû faire des efforts pour acquérir une bonne connaissance générale du Web », commente Alexandre Villeneuve. Nombre de référenceurs sont donc autodidactes, à l'instar de Tanguy Sauvin qui s'est formé sur des forums, avec des collègues et dans la pratique.

« C'est en agence de communication que j'ai fait mes armes, par manque de compétences en interne. » Malgré un parcours initial sans véritable rapport avec cette profession, le jeune diplômé de l'ESC Toulouse s'entête de référencement SEO jusqu'à en faire sa vie. « Ce qui m'a poussé à continuer, c'est la nécessité de progresser et de réinventer continuellement les méthodes à appliquer. Cela donne un intérêt intellectuel et un aspect illimité au métier. »

L'expérience technique est cependant particulièrement appréciée, en témoigne l'étenue de l'échelle des salaires.

« Les candidats ayant une vraie expérience avec un passé de développeurs ou d'intégrateurs sont très prisés, déclare sur Abondance, site d'information sur le référencement et les moteurs de recherche, la fondatrice du cabinet de recrutement Hureca, Priscille Giani. Ils parviennent facilement à obtenir jusqu'à 5 000 ou 10 000 euros supplémentaires sur leur rémunération annuelle. »

M. N.

Lexique des mots doux d'Internet

RÉFÉRENCIEMENT SOE (SEARCH ENGINE OPTIMIZATION) : consiste à inscrire un site dans les moteurs de recherche et annuaires et à organiser le contenu autour de mots-clés et de liens pour qu'il apparaisse bien placé dans une recherche.

CODE : ensemble d'instructions écrites en langage informatique pour créer logiciels, applications

ou sites Internet.

APPLICATIONS (OU APPLI) :

programmes informatiques qui permettent de réaliser des tâches ou des fonctions.

DATADÉVELOPPEURS : informaticiens spécialisés dans les langages

qui permettent de traiter des bases de données (ou data).

GEEK : passionné d'informatique.

PUREPLAYER : société qui exerce ses activités uniquement sur Internet ou site d'information sans édition papier.

JAVASCRIPT : langage de programmation surtout utilisé pour créer des pages Internet.

Léa Davy



6 000 RECRUTEMENTS EN FRANCE, EN 2012. ÇA FAIT DU BIEN DE PARLER DES INDUSTRIES FRANÇAISES QUI EMBAUCHENT.

En 2012, EDF va embaucher 6 000 nouveaux collaborateurs et accueillir 3 000 alternants dans tous ses champs d'expertise, partout en France. Il n'en faudra pas moins pour satisfaire les besoins en électricité de demain.

edfrecrute.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !



EDF 952 081 317 PARIS, 75008 Paris - EDF ENERGIE C&O

$$\frac{\partial \rho}{\partial t} + \nabla \cdot (\rho u) = 0$$

VOUS PENSEZ
QUE LES SCIENCES
DU NUMÉRIQUE PEUVENT
CHANGER LE MONDE ?

CHANGEONS-LE
ENSEMBLE.

DOCTORANTS ET POST-DOCTORANTS EN INFORMATIQUE ET MATHÉMATIQUES (H/F)

Rejoindre Inria, c'est intégrer l'un des acteurs majeurs de la recherche scientifique et participer à la création de solutions numériques concrètes en interaction avec la société et le monde économique dans un environnement collaboratif, international, multiculturel et stimulant.

- Doctorants, préparez votre thèse dans l'une des équipes de recherche d'Inria - Campagne de recrutement ouverte jusqu'au 4 mai 2012
- Titulaires d'un doctorat, découvrez nos séjours de recherche post-doctoraux, d'une durée de seize mois - Campagne de recrutement ouverte jusqu'au 29 juin 2012

A l'interface de l'informatique et des mathématiques, plus de 3 400 chercheurs Inria inventent chaque jour le monde numérique de demain. Découvrez nos offres régulièrement actualisées et postulez sur inria.fr

inria.fr

Réseaux sociaux Tant de bruit pour si peu

Nouveau credo des communicants, mot d'ordre à la mode dans les séminaires de management : le réseau social, révolutionnant les habitudes de travail, serait devenu incontournable dans les entreprises. Benjamin est cadre dans une très grande entreprise française où il se soucie de mise en œuvre de normes environnementales. Chaque matin, en arrivant au bureau, ce jeune trentenaire allume son ordinateur et va se servir un café. Après avoir consulté ses e-mails sur sa boîte professionnelle, il se connecte à Twitter et balaye les comptes spécialisés auxquels il est abonné qui lui donnent les dernières impressions des spécialistes du secteur. Il fait suivre les informations essentielles à ses collaborateurs via l'intranet et poste un lien sur le hub de Viadeo en demandant des éclaircissements qui lui arriveront certainement très vite, postés par l'un des centaines de membres de ce forum spécialisé. Les réseaux sociaux ont changé sa vie et sa manière de travailler. Sauf que Benjamin n'existe pas. C'est un doux rêve de consultant. Dans la réalité, il communique sans doute par e-mail pour tout ce qui relève des échanges professionnels.

Si Facebook fait un tabac, l'usage des réseaux à des fins professionnelles reste limité. En cause, la méfiance entre directions et salariés.

Eventuellement, lorsque la situation l'exige, il décroche son téléphone. Il a bien un compte sur LinkedIn et Viadeo, mais il ne le consulte plus depuis qu'il est en contrat à durée indéterminée. Et quand il revient devant l'ordinateur avec son café, c'est sur Facebook qu'il passe une

dizaine de minutes à commenter les photos de sa soirée de la veille en veillant à ne pas se faire repérer par ses collègues.

L'utilisation des réseaux sociaux en entreprise véhicule beaucoup de fantasmes. Si les Français sont de très grands amateurs – avec 25 millions de comptes Facebook, la France est le dixième pays utilisateur du site au monde –, ils répugnent à en faire autre chose qu'un usage purement personnel. Pourquoi ?

Pour que l'usage des réseaux sociaux dans l'entreprise se généralise, il faudrait d'abord que les salariés soient utilisateurs du service. Or, c'est encore loin d'être le cas. Dans une étude menée par le cabinet Michael Page en novembre 2011, 36 % des actifs interrogés déclarent même ne jamais utiliser les réseaux sociaux. Cette proportion d'un tiers de réfractaires se retrouve, contrairement aux idées reçues, de manière assez égale chez les seniors et chez les juniors, chez les hommes et chez les femmes. La seule disparité que l'on puisse constater se creuse en réalité entre les métiers et secteurs d'activité. On comptera ainsi 80 % d'utilisateurs des réseaux sociaux en communication, marketing ou dans les métiers liés à Internet, contre

54 % en études ou en production. Comment généraliser l'usage professionnel d'outils qu'un tiers de l'entreprise n'a jamais approchés ? D'autant que, passé ce premier noyau de non-connectés qui ne posent même pas la question de l'usage personnel ou professionnel, le type de réseau social utilisé par les salariés est révélateur de ce qu'ils en attendent. Facebook est en effet hyperdominant, avec 61 % de salariés ayant ouvert un compte, tandis que les purs professionnels comme Viadeo (9 %) ou LinkedIn (6 %) arrivent largement derrière, selon une autre étude réalisée en janvier par l'organisme de formation Cegos. « *Seul un salarié sur cinq se connecte tous les jours depuis son lieu de travail. Une proportion équivalente n'a même pas le choix car elle est privée d'accès aux réseaux sociaux au bureau* », explique Philippe Gérard, manager des formations digitales chez Cegos.

La question du blocage, encore en vigueur dans de très nombreuses sociétés, a pourtant perdu de sa pertinence, maintenant que les salariés munis de smartphones peuvent se connecter au bureau sans passer par les systèmes de l'entreprise. Mais elle est révélatrice de la méfiance

qui subsiste dans de nombreuses entreprises. « *Même si la direction marketing le souhaite, elle n'aura pas forcément l'aval de la direction informatique* », explique Philippe Torres, de l'atelier BNP Paribas, qui compare la situation actuelle à l'arrivée de l'e-mail ou du téléphone mobile, dont l'accès avait été limité à ses débuts. « *A chaque vague d'innovation, on verrouille, on blackliste. Parfois, des questions de conformité [conformité aux règles] entrent en jeu comme dans les entreprises cotées ou dans la banque où certains métiers n'ont pas le droit de se parler. Mais généralement, les entreprises ont du mal à appréhender ces nouveaux outils.* »

Seuls certains métiers comme ceux de l'informatique ou du marketing sont accros aux échanges de type professionnel



Des questions se posent, de coût, de sécurité, de contrôle sur des réseaux par nature non privatifs et interconnectés. D'autant que l'évolution rapide des outils ne facilite pas la tâche.

Lorsque les règles d'utilisation de Facebook sont susceptibles de changer à tout moment, difficile d'investir sans crainte.

Tels autant de lieutenants Drogo du *Désert des Tartares*, les salariés semblent attendre une révolution de leur façon de travailler qui n'arrive jamais. Pourtant, les usages professionnels se multiplient sur le papier, « *en ressources humaines pour une large part : marque employeur, recrutement, évaluation, personal branding [mise en avant de son nom comme une marque]. Mais d'autres expériences prennent de l'importance, en marketing, pour discuter avec les clients et mener des études, ou en vente,*

maintenant que les boutiques en ligne arrivent sur Facebook », liste Philippe Torres.

Qu'attendent les salariés ? Si l'on interroge les entreprises, 23 % déclarent posséder un réseau social interne (l'équivalent d'un Facebook d'entreprise). Mais, à la même question, seuls 13 % des salariés répondent par l'affirmative. Même quand leur entreprise est active sur des réseaux existants, peu le savent. Encore moins le souhaitent. Les craintes qui reviennent le plus souvent sont liées à l'accès aux données personnelles du salarié, à l'évaluation des performances par ce canal et à leur effet chronophage.

Sébastien Dumoulin

« Des milliers de conversations sur les entreprises »

ENTRETIEN AVEC CHRISTINE BALAGUÉ • TITULAIRE D'UNE CHAIRE RÉSEAUX SOCIAUX À TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT

Quelles sont les interrogations des entreprises auxquelles peuvent répondre les recherches de la chaire Réseaux sociaux : création de valeur économique et sociale, lancée en 2011 ?

La majorité des entreprises ont pris conscience de l'importance des réseaux sociaux, en raison de leur nombre d'utilisateurs et surtout du temps qu'ils y passent. Mais toutes n'ont pas encore élaboré de stratégie sur ce sujet. Elles s'y mettent car elles ont compris l'enjeu, mais elles se sentent parfois encore un peu perdues. Il y a sur les réseaux sociaux ce que l'on pourrait appeler un marché de la conversation. C'est pour les entreprises un réel changement de paradigme. Désormais, elles doivent communiquer avec des communautés qui, en plus, échangent entre elles. La chaire a précisément pour but de donner des éléments de connaissance et d'analyse des réseaux sociaux, de mettre de la science derrière tout cela. L'équipe associe les quatre écoles de l'Institut Telecom Ecole de management, Telecom SudParis, Telecom Bretagne et Telecom Paris-Tech. Les quinze chercheurs qui la constituent viennent d'horizons différents : sociologie, marketing et

informatique. Une interdisciplinarité nécessaire pour aborder le sujet. Nous bénéficions en outre du vivier d'étudiants qui peuvent nous aider dans des recherches ou tester des applications. Quant au financement, il repose sur l'investissement de trois entreprises partenaires (Danone, PagesJaunes, La Poste), à hauteur d'un million d'euros sur trois ans.



2006 Christine Balagué est coprésidente du think tank Renaissance numérique. 2010-2011 Publie chez Pearson Facebook, Twitter et les autres : intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise et Réseaux sociaux et entreprises : les bonnes pratiques 2011 Lancement de la chaire Réseaux sociaux à Telecom Ecole de management.

En quoi vos axes de recherches peuvent-ils favoriser l'élaboration de stratégies de la part des entreprises ?

L'une de nos pistes de travail concerne l'élaboration de métriques : il s'agit de réfléchir aux indicateurs. Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à regarder le nombre de fans d'une page Facebook, de *followers* sur un compte Twitter [*le nombre de personnes qui suivent l'activité d'un compte*] ; or cela ne veut pas dire grand-chose. Mieux vaut s'interroger sur la nature des critères : est-ce le nombre de fans, leur taux d'activité sur le réseau, leur niveau d'influence, etc. ?

Un deuxième axe de travail porte sur la gestion de la relation clients. Désormais, les entreprises en déportent une partie sur les réseaux sociaux, surtout sur Twitter. C'est l'un des rôles qui peut être dévolu au *community manager*. Là aussi, il faut réfléchir aux manières de l'optimiser.

Vous travaillez aussi sur les usages des utilisateurs de réseaux sociaux.

Oui, nous nous intéressons en particulier à la géolocalisation. Pourquoi les gens se géolocalisent-ils ? Quelles différences de comportements existe-t-il entre la France et les autres pays ? Ce sont

des questions cruciales pour les entreprises. Car il y a derrière cela beaucoup de services à proposer. Nous explorons aussi la question de la diversité culturelle. Il y a des variations importantes entre les réseaux qu'il faut connaître quand on établit la stratégie d'une marque. Enfin, la structure des relations entre les utilisateurs nous intéresse. Actifs sur deux réseaux en moyenne, y développent-ils le même cercle de relations, y postent-ils les mêmes choses ? Ce sont des éléments qu'une entreprise doit de connaître pour savoir sur quel réseau social placer ses efforts.

La chaire cherche donc aussi à établir de nouvelles méthodes d'analyse ?

Pour une entreprise, il est utile de connaître, à partir des millions de conversations sur les marques qui se déroulent sur les réseaux, les opinions des consommateurs. Cela leur permettra éventuellement de prévoir quels seront leurs comportements. Pour cela, il est indispensable d'établir de nouvelles manières de mener des études marketing. Il y a des millions de posts sur ces réseaux : l'enjeu est de traiter de manière quantitative des données qualitatives.

Propos recueillis par Catherine Petillon

Les écoles privées, un filon pour les investisseurs

Les établissements privés forment 18 % des étudiants de France et le secteur pèse aujourd'hui 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires : « C'est l'un des plus importants marchés européens, puisque, dans les pays comparables comme l'Italie, ce secteur n'accueille qu'environ 8 % des étudiants », explique Philippe Grassaud, président du groupe EduServices, plate-forme qui accueille 15 000 étudiants et fédère une vingtaine d'écoles, de l'hôtellerie au management en passant par les arts appliqués, et dont le fonds anglais Duke Street est l'actionnaire majoritaire. « Les mentalités ayant beaucoup évolué depuis une quinzaine d'années, en France, les parents sont désormais prêts à payer une formation professionnelle à leurs enfants, à condition qu'elle soit de qualité, d'un prix abordable et qu'elle conduise à un emploi », assure M. Grassaud. Ces écoles prospèrent sur les besoins que l'Education nationale, avec sa tradition académique et sa méfiance vis-à-vis du monde économique, a du mal à combler.

La France voit ainsi arriver ou naître, depuis trois à quatre ans, des fonds d'investissement, parfois spécialisés dans l'enseignement, comme l'énorme société américaine Career Edu-

L'enseignement supérieur est devenu un secteur très lucratif qui attire les fonds financiers.

cation, mais souvent multisecteurs, à la recherche de la rentabilité pure, comme l'anglais Duke Street ou le français Activa. On trouve aussi des *family offices*, c'est-à-dire des officines chargées de gérer des fortunes familiales, tel Bregal Investment, pour les héritiers de C&A, ou Octant, holding d'investissement de Robert Zolade, fondateur de la chaîne de restauration collective Elior.

Le premier terrain de chasse de ces acteurs concerne les formations médicales et paramédicales, car elles aboutissent à des métiers réputés

rémunérateurs et en croissance. Ainsi, Novétude santé, créée fin 2010, dont l'actionnaire majoritaire est Octant, compte déjà quatorze écoles de formation aux métiers de santé, dans l'ostéopathie, mais aussi dans l'optique avec la récente acquisition d'Esol, école supérieure d'optique. « Nous avons sept acquisitions en cours et visons un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, contre 30 actuellement », indique un porte-parole du groupe.

« J'ai été approché par pas moins de trois fonds d'investissement, raconte Patrick Roux, à la tête de trois écoles de prothésistes dentaires et d'un réseau d'une vingtaine de cours préparatoires aux études de santé, dont l'objectif était, manifestement, d'améliorer la rentabilité. Or, il y a peu d'économies à faire sur les frais administratifs ou de communication, mais il est facile de tripler le bénéfice en accueillant, par exemple, 35 élèves par classe plutôt que 25, bien sûr au détriment de la qualité. » Patrick Roux a donc décliné l'offre.

Jean-François Poncet, créateur des cours Galien, réputés dans le domaine des études médicales, a, fin 2010, cédé 70 % de son réseau au fonds français Activa, qui annonce pouvoir, d'ores et déjà, dégager 20 % de

marge et a bien l'intention de multiplier ce type d'opérations. « Cette acquisition s'est faite avec un montant de dette raisonnable, de 15 % à 20 %, qui n'a rien à voir avec les LBO classiques, plus proches de 80 % », rassure Jean-François Poncet.

Ces fonds ont aussi détecté l'explosion des formations artistiques et investissent donc dans les écoles d'art privées qui vont soit proposer des préparations à l'entrée, de plus en plus sélectives, dans les écoles publiques réputées, soit accueillir les recalés. Bregal Investment a, via sa filiale Studialis, très récemment acquis le célèbre cours de théâtre Florent et le Strate College, école de design, qui viennent, dans son portefeuille, s'ajouter au Conservatoire libre du cinéma français et à l'Institut d'études supérieures des arts.

Le privé sait parfois, mieux que l'Education nationale, anticiper les formations aux nouveaux métiers, comme ceux de l'Internet, des jeux électroniques et de l'industrie culturelle. « Certaines de ces formations exigent des investissements dans des appareillages coûteux et vite obsolètes, ce qui peut entraîner des problèmes financiers ou des faillites », prévient Patrick Roux. Le réseau international d'écoles d'informa-

tique SupInfo, qui a grandi trop vite, avec des franchisés mal contrôlés, rencontre des difficultés financières. Il cherche un repreneur depuis près d'un an et est en pourparlers avec EduServices, de Philippe Grassaud, dont le fonds, Duke Street, se montre apparemment hésitant. Dernier secteur intéressant ces investisseurs, les écoles de gestion et de management, dont le nombre ne cesse de grandir, bien que le filon s'épuise, avec la rentabilité. L'enseignement supérieur privé est encore très atomisé, avec ses deux mille écoles, souvent aux mains de leurs fondateurs, pédagogues pas toujours excellents gestionnaires, mais cherchant à passer la main. Des proies idéales pour les fonds d'investissement... Les trophées convoités sont le parisien et très rentable Ipesup (préparation aux concours Sciences Po et écoles de commerce) et l'Efap (Ecole française des attachés de presse) de Denis Huisman.

Isabelle Rey-Lefebvre



Six acteurs majeurs en France

• **Duke Street**, fonds britannique, revendique plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires et autant d'actifs sous gestion. Il est présent dans la restauration asiatique (Wagamama), la distribution (Sandpiper), le paiement en ligne (Payzone) ou la vente de croisières (QCNS Cruise). Duke Street a commencé à investir dans l'enseignement supérieur privé en 2010 et a créé, en 2011, en France, EduServices, qui rassemble notamment Pigier (secrétariat, métiers de l'entreprise, beauté-mode...), l'Iscom (communication), l'école internationale Tunon (hôtellerie, tourisme, événementiel), les six écoles Ipac implantées en Savoie et Haute-Savoie (commerce) et les écoles Fortim, dans l'Ouest (management). EduServices forme environ 15 000 étudiants.

• **Career Education Corporation (CEC)** est une société américaine cotée au Nasdaq, à New York, qui détient 90 écoles techniques et professionnelles. Elle forme 104 000 étudiants dans la santé,

les arts appliqués ou la cuisine, aux Etats-Unis et en Europe, pour un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de dollars (au 30 septembre 2011), en baisse de 12 % par rapport à 2010. CEC s'est implanté en 2003 en Europe, en rachetant le groupe Inseec, qui comprend douze écoles de management, commerce, marketing et communication publicitaire (Sup de pub), de préparation aux concours dans les secteurs paramédical et social (Sup santé et Sup social). En 2010, CEC a racheté l'International University of Monaco, école de commerce spécialisée dans le luxe et la finance. L'Inseec encadre 11 500 étudiants, dont 8 500 en management, et génère un chiffre d'affaires de 91 millions d'euros.

• **Lauréate International Universities**, société américaine présente dans 28 pays, encadre 65 000 étudiants dans des formations médicales et de santé, tourisme et hôtellerie (34 000 étudiants), architecture et design (30 000 étudiants),

notamment en Italie, au Brésil et au Mexique. Laureate possède, en France, trois établissements : l'Ecole centrale d'électronique, l'Institut français de gestion et l'Ecole supérieure de commerce extérieur.

• **Bregal Investment**, fonds d'investissement basé en Suisse, de la famille hollandaise Brenninkmeijer, héritière des fondateurs du distributeur de textiles C&A, détient en France, depuis 2007, le groupe Studialis, qui forme 14 000 étudiants dans ses écoles de commerce (Ecole de management ESG), de multimédia (Ecran, Digital Campus, à Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Aix-en-Provence) et d'arts appliqués (Conservatoire libre du cinéma français, Ecole des métiers du numérique, Hetic, Institut d'études supérieures des arts). Début 2012, Bregal a racheté le Strate Collège, école de design (Sèvres), et le cours Florent de théâtre.

• **Octant** est le fonds d'investissement de Robert Zolade, fondateur du groupe Elixir de restauration rapide. Il a créé Novétude santé et racheté, en 2010, Ipesud et Objectif concours, des prépas privées pour les concours de médecine et leurs dérivés, implantées à Montpellier, Grenoble et Dijon. En 2011, Octant a, dans la même veine, acquis Cape sup, Horizon santé et deux écoles d'ostéopathie et, début 2012, une école d'optique. Le groupe compte 14 écoles des métiers de la santé et pèse 30 millions d'euros mais vise 100 millions à moyen terme.

• **Activa Capital**, fonds français, a acquis, en 2010, 70 % des cours Galien (21 écoles, 8 000 étudiants, 18 millions de chiffre d'affaires 2011), spécialiste de la préparation aux concours de première année des études de santé et d'internat de médecine, de BTS d'optique, de première année de droit et de sciences politiques. En 2011, Activa a acheté Assisteo, qui forme des lycéens au métier d'aide-soignant.

I. R.-L.



Cadres au bord de la **crise** de nerfs

« *Je me suis totalement investi dans mon métier* » ; « *J'y ai mis le meilleur de moi-même* » ; « *Et d'un seul coup, du jour au lendemain vous ne valez plus rien.* » Ces réflexions de Paul Werret, salarié modèle qui abat deux de ses supérieurs, le personnage principal du film de Jean-Marc Moutout, *De bon matin*, joué par Jean-Pierre Darroussin et sorti en octobre 2011, illustrent parfaitement comment la force de l'engagement des cadres très investis dans leur entreprise se transforme en violence quand la qualité de leur travail se dégrade.

Radio France, qui, d'avril à septembre 2011, a recueilli les témoignages d'environ 5 500 internautes, majoritairement cadres et professions intermédiaires, dans l'enquête « Quel travail voulons-nous ? », dresse un panorama inquiétant. Seulement 30 % des personnes qui ont répondu indiquent que les choses vont bien : 5 % trouvent que « *c'est formidable* » et 25 % que « *ça va* ». Pendant que près de 70 % affirment le contraire : « *Je suis fatigué* » (27 %) ; « *C'est tellement dur que j'ai envie de partir* » (13 %). 43 % déclarent vouloir changer d'emploi. Enfin 30 % ne sont pas contents d'aller travailler le matin.

« *Les cadres, les intellectuels et les professions intermédiaires sont à leur tour touchés par une dégradation de leur travail* », résume la sociologue Dominique Méda, membre du comité scientifique de l'enquête de Radio France.

Des indicateurs d'alerte de la dégradation de la

Jusqu'alors, l'encadrement se sentait épargné par la dégradation des conditions de travail en entreprise. Aujourd'hui, il subit à son tour la pression du chiffre et l'incohérence des logiques gestionnaires. Deux enquêtes dressent un état des lieux inquiétant.

qualité sont bien là. Les « *deux tiers des cadres indiquent travailler "souvent" ou "toujours" dans l'urgence* », constatait en janvier l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) dans son enquête annuelle « Climat chez les cadres », menée en juillet 2011 auprès de 3 000 cadres en emploi du

secteur privé. La crise de 2008 se prolongeant, ceux-ci sont également en rupture de perspectives en termes de carrière et de salaire. Ce qui commence sérieusement à peser sur leur moral. L'ambiance est à « *l'inquiétude larvée* », commente l'APEC. D'une enquête à l'autre, depuis plus de trente ans, les Français qualifient de « *très grande* » l'importance qu'ils accordent au travail, à hauteur de 80 % en 2008, contre 50 % en Allemagne, voire moins de 50 % au Royaume-Uni, selon « l'European Values Study », une enquête menée tous les neuf ans dans plus de trente pays européens. Et ce rapport au travail s'intensifie : en 1999, ils n'étaient que 70 % parmi les Français à accorder une « *très grande importance* » à leur travail. Cet engagement lié à un rapport très affectif à l'activité professionnelle est une spécificité française qui n'a pas été mise à mal par la crise. Le malaise exprimé aujourd'hui par les cadres en est d'autant plus grand.

Il ne s'agit pas de tout voir en noir. L'enquête de l'APEC affiche aussi de francs indices de satisfaction. Les cadres sont largement satisfaits de leurs relations avec leur hiérarchie, majoritairement contents de leur équilibre vie professionnelle-vie privée. La question des conditions de travail étant la plupart du temps comprise comme l'environnement, le bureau, les contraintes physiques, des enquêtes font même état d'amélioration ces dernières années. Le baromètre Ipsos 2011 sur le bien-être des salariés indique ●●●

●●● d'ailleurs que la dégradation des conditions de travail n'intervient que pour 5 % dans la démotivation de l'ensemble des salariés, le premier facteur de désengagement étant le manque de reconnaissance.

Alors de quel malaise parle-t-on ? L'expression apparemment contradictoire d'une satisfaction et d'un malaise grandissant chez les cadres traduit le fait que le travail ne répond plus à leurs attentes en termes de qualité, non pas tant sur les conditions matérielles, que sur la nature du travail lui-même et son utilité pour la société, mise à mal par l'évolution de l'organisation des *process* et du management. L'utilité du travail pour la société est très importante aux yeux de 67,2 % des Français. Ils sont rejoints sur ce critère par les autres Européens : 69,7 % en Allemagne, 63,9 % en Espagne, 63,2 % en Grande-

Selon le psychologue du travail Yves Clot, « il existe deux types de fatigues au travail : celle des gros efforts et celle du travail mal fait ou avorté. Cette seconde fatigue détraque la machine humaine »



Bretagne, indique la dernière vague de « l'International Social Survey Programme » (2005), une enquête internationale réalisée régulièrement dans une quarantaine de pays. C'est sur cette atteinte portée à l'intérêt général que la qualité

du travail n'est plus au rendez-vous. « Attentes ou revendications des cadres dans toutes les professions, confortées par toutes les enquêtes, portent sur le besoin d'accomplissement et d'action possible dans et par le travail. Ils veulent faire quelque chose qui compte à leurs propres yeux », explique Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Les cadres expriment de plus en plus leur aspiration à s'épanouir, parfois en retournant sur les bancs de la fac. « Ceux qui se retrouvent en master II ne traduisent pas autre chose », estime M^{me} Levet.

L'enquête de Radio France relaye cette forte demande : 48,1 % des personnes exprimées estiment que le travail idéal est celui qui leur permet de continuer à apprendre, contre 9,6 % qui

« Loyauté et contrat moral sont associés à l'engagement »

ENTRETIEN AVEC PIERRE LAMBLIN, DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT ETUDES ET RECHERCHE À L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

La crise économique a-t-elle changé le rapport des cadres au travail et leur engagement ?

Leur niveau de satisfaction professionnelle reste élevé. Les jeunes diplômés sont dans une relation à l'entreprise, sur le mode du donnant-donnant. Reste que les cadres s'investissent toujours fortement dans le travail. Dans la dernière édition de l'enquête « Climat chez les cadres », publiée en février, nous avons souhaité faire un éclairage particulier sur la notion d'engagement. Les trois quarts se disent « engagés » vis-à-vis de leur entreprise actuelle, et un quart précisent être « tout à fait engagés ». Plus l'entreprise est petite, plus la proportion de cadres engagés est importante. **Vous avez demandé aux cadres interrogés de choisir les termes qui définissent l'engagement. Que dénotent leurs choix ?** La majorité d'entre eux associent à l'engagement les notions de « loyauté » et le « contrat moral » : 72 % d'entre eux ont choisi l'un de ces items, ou les deux. Pour certains, la loyauté

est une valeur morale, personnelle ; pour beaucoup, il s'agit d'une obligation qui découle du contrat de travail. La notion d'« enthousiasme » arrive en troisième position. On peut aussi noter que c'est le premier terme choisi par les cadres qui se



Photo Rémy Lecourieux

1981-2001 Conseil en management et stratégie, études à la Sofres.

Depuis 2001 Direction des études et recherche de l'APEC parmi lesquelles « La relation des cadres au travail et à l'entreprise », « Sphères privée et professionnelle des cadres », « L'engagement des cadres » (2011)

disent « non engagés ». Viennent ensuite les notions de « dépassements de soi » et de « dévouement ». Globalement, la vision de l'engagement qui se dégage est positive. Pour la majorité des cadres, l'engagement est un « moteur » du travail. D'ailleurs, les termes à connotation négative, tels que sacrifice, pression, obéissance, n'ont été désignés que de façon marginale.

Vous observez néanmoins des différences fortes selon le type de poste occupé dans l'entreprise ?

Dans l'informatique, les cadres sont 59 % à se dire engagés par rapport à leur entreprise. C'est 16 points de moins que l'ensemble des cadres. Beaucoup y ont davantage des fonctions d'experts que de responsables. Du coup, ils se voient comme moins impliqués, moins associés aux décisions de l'entreprise que dans d'autres postes. Or il ressort de l'étude que l'engagement dépend de la position hiérarchique occupée dans l'entreprise. Le fait d'avoir des responsabilités, d'encadrer

des équipes et d'avoir bougé au sein de l'entreprise participe à l'engagement.

Cet engagement implique-t-il une adhésion au fonctionnement de l'entreprise ?

La plupart du temps, il existe une corrélation entre l'engagement des salariés et leur satisfaction par rapport à leur position au travail, au climat général, etc. D'ailleurs, 67 % des cadres « engagés » sont prêts à recommander leur société, alors qu'ils ne sont que 23 % parmi les non-engagés. Mais une bonne partie exprime en même temps des attentes fortes vis-à-vis de leurs managers. Et des critiques vis-à-vis du fonctionnement de leur entreprise. L'étude fait bien ressortir ce paradoxe : les cadres ont une vision positive de l'engagement tout en se montrant parfois critiques sur la gestion de l'entreprise. D'ailleurs, la moitié des cadres « plutôt engagés » disent n'avoir pas ou peu confiance dans leur direction.

Propos recueillis par Catherine Petillon

privilégient le fait de gagner beaucoup d'argent. Parmi les difficultés qui sont à l'origine de la dégradation de la qualité de travail, les personnes interrogées par Radio France en citent principalement trois : le manque de perspectives et le manque d'effectifs, mais surtout l'obsession de la rentabilité. Pour améliorer le travail, 18,9 % estiment que la première des priorités est de « prendre le temps de faire du travail de qualité », 19,4 % proposent de « travailler mieux et tous » et 24 % suggèrent d'« arrêter la course à la rentabilité ». « Dans les témoignages écrits qui accompagnent les réponses, on assiste à une véritable explosion de colère et de désespoir. Ils racontent comment la poursuite de la rentabilité et de la productivité à tout prix – y compris et surtout dans des secteurs où ce qui compte, c'est le contact, la prise en charge, le travail sur autrui, le service au public – détruit non seulement le sens de la mission mais plus généralement la possibilité même d'effectuer un travail de qualité. Ne plus pouvoir bien faire son travail, être déchiré entre des injonctions contradictoires, devoir bafouer son éthique et son métier pour répondre aux prescriptions et aux critères d'évaluation qui sont désormais omniprésents, voilà ce qui altère gravement et en son cœur même, selon les témoignages, le rapport au travail », rapporte Dominique Méda.

« Ce qui abîme la santé dans l'entreprise, c'est d'être empêché de travailler, confirme le psychologue du travail Yves Clot. Il y a deux fatigues pour les salariés : celle des gros efforts et celle du travail mal fait ou avorté. Cette seconde fatigue détraque la machine humaine », ajoute l'auteur du *Travail à cœur* (La Découverte, 2010).

Comment en est-on arrivé là ? La norme, qui est un instrument de mesure, est devenue, dans le secteur public comme dans le privé, un objectif professionnel, une fin en soi. Les critères utilisés pour évaluer le travail « qu'on leur balance », disent les auditeurs de Radio France, ne coïncident plus avec ce que les salariés considèrent important pour mener à bien leur mission. Pris dans des conflits de normes, ils ne peuvent bien la remplir qu'au prix d'une désobéissance : le non-respect de ces critères, au risque d'être sanctionnés financièrement dans le déroulement de leur carrière. Ne pouvant plus décider de leurs priorités, les salariés déresponsabilisés ressentent un mépris à la fois de leur travail et de leur métier, et donc un grand désenchantement. Davantage que les conditions de travail, c'est la qualité et le sens de l'activité professionnelle qui sont remis en cause.

Anne Rodier

L'inquiétude dope la gauche chez les managers



« Les prochaines élections sont importantes pour moi car je suis à mi-chemin de ma vie professionnelle ; de ce point de vue, je pense avoir mangé mon pain blanc et les cadres comme moi n'auront sans doute pas droit à la retraite par répartition. » Jean-Louis, 44 ans, travaille depuis vingt ans dans une entreprise de transport maritime ayant connu rachats et restructurations, au cours desquels il a perdu son poste de directeur adjoint, se trouvant déclassé en responsable des opérations. Adhérent à l'UMP depuis sa création, il est passé au MoDem au début de l'année, sensible au discours « responsable » de François

Avec la précarisation, la peur du déclassement et la pression qu'ils subissent, les personnels d'encadrement pourraient bien délaisser la droite traditionnelle et se tourner vers le MoDem et le PS lors du scrutin du 22 avril.

Bayrou sur l'emploi, la dette, les retraites. Traditionnellement, les cadres du privé préfèrent la droite parlementaire à la gauche, pour sa proximité plus grande avec la culture d'entreprise. Les enquêtes du Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof) montrent que, depuis 1978, ils lui ont accordé majoritairement leurs suffrages, et ce, malgré la transformation de leur univers de travail et leurs



●●● conditions de salariés de plus en plus ordinaires. Or 2007 a marqué un tournant : la droite a cédé du terrain au profit du centre, François Bayrou a recueilli 22 % des voix cadres au premier tour de l'élection présidentielle, l'extrême gauche 5 % et l'extrême droite 5 %. Les intentions de vote mesurées par le « panel électoral 2012 » du Cevipof en janvier révèlent aujourd'hui une tendance à la dispersion : si Nicolas Sarkozy arrive en tête avec 27 %, il est talonné par François Hollande (25 %) et suivi par François Bayrou (18 %) ; viennent ensuite Marine Le Pen (9 %) et Jean-Luc Mélenchon (7 %).

« *Le sentiment de déclin social, la précarisation, la pression sur le travail, la remise en cause des savoir-faire, et notamment ceux des ingénieurs redistribuent les cartes*, souligne Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS. *La crise a accentué le triomphe des chiffres et de l'évaluation. Les cadres vivent un antagonisme : d'un côté, ils comprennent le réalisme économique et, de l'autre, ne veulent pas être victimes de la financiarisation à outrance qui déstructure les pratiques sociales organisant la vie de l'entreprise.* »

Sur le terrain, Elisabeth Jacques, déléguée syndicale CFE-CGC dans une entreprise industrielle du nord de la France, témoigne d'un ras-le-bol croissant chez les managers : « *Ce sont les bonnes à tout faire, chargées d'aller chercher la performance, de faire du reporting, de gérer la pénibilité de salariés qui vont devoir travailler jusqu'à 62 ans, de s'occuper des risques psycho-sociaux dans leur équipe, etc., sans que les salaires et les promotions suivent. On peut supposer que la dégradation des conditions de travail va peser sur*

Pour Jérôme, cadre dans l'aéronautique, « les dirigeants ont oublié que l'exemple vient d'en haut. Ils se partagent les bonus et nous nous voyons refuser des augmentations de salaires »

le vote lors des prochains scrutins. » Les cadres, situés dans le milieu ou en haut de la classe moyenne, se sentent abandonnés par les responsables politiques : « *Ayant des rémunérations correctes, ils cotisent à plein et ne bénéficient d'aucune aide, tout en n'étant pas assez riches pour profiter des niches fiscales et autres dispositifs*, relate Clémence Chumiatcher, secrétaire natio-

nale de l'Ugica-CFTC. *Cela nourrit une très grande frustration.* »

D'après une enquête menée par la CFE-CGC auprès de ses adhérents, quatre thèmes vont faire l'enjeu de l'élection présidentielle : l'emploi, la réindustrialisation, le pouvoir d'achat et l'éducation. Régis, responsable du projet efficacité énergétique au sein d'un grand groupe d'appareillage électrique, militant de l'UMP, s'est un temps laissé convaincre par le candidat socialiste et sa volonté de recréer des branches industrielles : « *Sans industrie, je n'ai plus ma place, c'est une attaque directe contre mon métier. Mais, avec la TVA sociale que vient d'instaurer le gouvernement, je pense opter finalement pour Sarkozy. Celle-ci va sauver des emplois d'ouvriers et de bureaux d'études, menacés de délocalisation.* »

De gauche, Mustapha, ingénieur-docteur dans une multinationale de semi-conducteurs, hésite entre les propositions, de Mélenchon à Bayrou : « *On voit les projets partir à l'étranger, chacun essaie de défendre son pré-carré. Certains jeunes ingénieurs, dont les salaires d'embauche ont baissé, estimant que leurs postes ne sont pas à la hauteur de ce qu'ils attendaient, se radicalisent et envisagent de voter pour les extrêmes.* »

Le « produire français » du candidat centriste fait sensiblement mouche, par exemple auprès d'Olivier, chef de projet informatique dans une PME de vingt-cinq salariés : « *Il le démontre en fabriquant ses tee-shirts de campagne en Bretagne, ce que ne font pas les autres.* » Jérôme, responsable de la propriété intellectuelle dans une entreprise d'aéronautique, a choisi Jospin en 2002 et Bayrou en 2007. Il se prononcera en faveur du candidat qui fera reculer la « *dictature de la rentabilité à deux chiffres* » dans les entreprises : « *Les dirigeants ont oublié que l'exemple vient d'en haut : ils se partagent des bonus et nous nous voyons refuser des augmentations de salaire.* »

Pour Michel, acheteur chez un équipementier automobile, la globalisation est un fait auquel les entreprises doivent s'adapter, sinon elles coulent : « *Les managers doivent évoluer et ils en ont les moyens* », dit-il, précisant qu'il votera à droite, comme d'habitude. « *Les inquiétudes des cadres sur l'avenir de la zone de l'euro et le financement de l'économie, sur leur statut et leurs rémunérations, introduisent de l'incertitude quant à leur choix politique prochain*, selon Bernard Van Craeynest, président de la CFE-CGC. *Les ancrages traditionnels sont bousculés ; moins que jamais, ils voteront pour un candidat les yeux fermés.* »

Les fonctionnaires derrière François Hollande

LE FAIT QUE, selon le dernier « panel électoral 2012 » mené par le Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof), François Hollande réunisse 41 % des intentions de vote chez les cadres fonctionnaires (hors enseignants) ne constitue pas une surprise tant ces derniers sont ancrés à gauche. Mais le très faible score de Nicolas Sarkozy (10 %) n'en est pas seulement la conséquence, comme l'analyse Luc Rouban,

directeur de recherches au CNRS : « *Il avait proposé de refonder la fonction publique, mais la révision générale des politiques publiques a produit d'autres effets : stagnation du niveau de vie et délitement du statut social. On observe aujourd'hui, en particulier dans la fonction publique d'Etat, une fracture entre un sommet composé d'une élite qui décide de tout et, en dessous, des cadres opérationnels, chargés de faire un travail mécanique, perturbés*

par les réorganisations et privés de la dimension de conceptualisation. »

Un malaise profond qui nourrit la tentation de l'extrême droite, Marine Le Pen recueillant 14 % des intentions. « *D'autant plus que le Front national a délaissé son discours poujadiste antifonctionnaires au profit d'un programme sur l'avenir d'une fonction publique, protégée des influences politiques* », observe M. Rouban.

N. Q.

Nathalie Quérueil

VOUS RECHERCHEZ VOTRE PREMIER JOB ?

Faites comme moi ! Ayez le réflexe pagepersonnel.fr

WHERE TALENT MEETS*

Page Personnel, leader du recrutement et de l'intérim spécialisés, vous accompagne dans votre recherche d'emploi.

Une expertise unique :

- 270 consultants tous spécialistes de leur métier
- un processus de recrutement personnalisé
- plus de 2 500 offres en CDI, CDD et Intérim en France
- des conseils et une écoute adaptés

Contactez-nous

Accueil Candidats Page Personnel : 01 78 99 48 48

Retrouvez toutes nos offres
et conseils sur pagepersonnel.fr



Suivez toute l'actualité de l'emploi
sur notre blog [La Page de l'emploi](#)

Accueil & Services | Achats & Logistique | ADV & Import Export | Assurance | Assistanat | 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

Manager stressé sachant déstresser sans stress

Ils sont les premiers visés, ceux vers qui les regards et les rapports publics se sont tournés. Les managers sont au cœur de l'attention portée par les entreprises aux risques psychosociaux (les RPS). Car au quotidien, ils peuvent détecter le mal-être de leurs collaborateurs et réguler les tensions. Mais ils sont aussi la cible privilégiée du stress : leur place dans l'organisme les soumet à des injonctions contradictoires sans qu'ils aient pour autant les marges de manœuvre nécessaires pour y faire face.

Un constat déjà largement dressé en 2009, quand, en quelques mois, la question du stress en entreprise se met à occuper le devant de la scène : suicides au travail médiatisés, plan d'urgence lancé par Xavier Bertrand, ministre du travail, pour amener les entreprises de plus de 1 000 salariés à accélérer la transposition de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress. Avec, pour les employeurs, la menace de voir leur nom apparaître sur une liste publique s'ils n'agissent pas en faveur de la réduction du stress et du mal-être au travail. Événements et obligations légales qui obligent les entreprises à prendre conscience de l'ampleur du problème. Mais trois ans après le plan d'urgence, ce qui a le plus progressé, c'est certainement le nombre de pages de catalogues de formations consacrées à la gestion du stress.

Trois ans après le plan d'urgence sur les risques psychosociaux lancé par les pouvoirs publics, rien n'a réellement bougé. Sauf les instituts de formation qui louent leurs services au prix fort.

Former semble être devenu le mot d'ordre. C'est aussi le premier levier d'action pour les entreprises, avec un succès inégal. Dans son bilan des accords sur le stress signés par les entreprises, la Direction générale du travail (DGT) notait d'ailleurs, en 2011, que « parmi les programmes

d'actions formalisés dans les quarante-cinq accords de fond, les mesures identifiées portent prioritairement sur la formation des personnels d'encadrement (87 %) ». Les organismes de formation l'ont vite compris et ont vu là le marché qui s'ouvrait. Les offres se sont multipliées, créant un véritable business du stress.

« Si les programmes devaient se limiter au volet individuel, à la détection et à l'accompagnement des personnes en souffrance, la prévention ne progresserait pas », notait également le rapport de la DGT. Or c'est précisément à la gestion individuelle du stress qu'est consacrée la majorité de ces formations. Elles proposent d'apprendre à « évaluer ses modes de fonctionnement face au stress », de faire le « stress-test, bilan de sa vulnérabilité », d'« apprendre à se détendre intellectuellement, physiquement et émotionnellement », ou encore d'« éliminer le stress de son mode de vie ». A cela s'ajoute la multitude de bilans psy ou de séances de shiatsu proposés ; sans compter la vigueur des offres allant du simple charlatanisme à des pratiques proches de mouvements sectaires ou de l'exercice illégal de la médecine.

Si les services de formation, du moins les plus importants, parviennent en général à se prémunir contre les officines, il n'en reste pas moins difficile de se repérer parmi les centaines d'offres de formation. C'est pour aider les entre- ●●●

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

●●● prises que les acteurs institutionnels élaborent des repères. Peut-être aussi pour contrebalancer le poids pris par les cabinets et consultants privés.

La cellule risques psychosociaux de la DGT doit ainsi publier, dans les prochaines semaines, un guide pour aider les entreprises à choisir un consultant. « *Nous avons commencé par travailler à une charte pour encadrer la profession du consultant. Mais rapidement, il est apparu que la demande était plutôt du côté des entreprises : l'objectif est de les aider à élaborer une grille pour définir leurs besoins et leurs attentes, et choisir le consultant qui convient* », explique Marianne Richard-Molard, chargée de mission à la cellule spécialisée de la DGT.

Quelle formation ? Pour quoi faire ? Comment la choisir ? C'est l'objet du guide intitulé *Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers*, publié en janvier dernier

« Si les programmes de formation à la gestion du stress se limitent au volet individuel, à la détection et à l'accompagnement des personnes en souffrance, la prévention ne progressera pas »



par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Pour se repérer dans cette déferlante aux courants variés, l'Anact a élaboré une typologie de l'offre existante. Elle classe les formations en trois niveaux. Tout d'abord les « *sensibilisations* » qui donnent des

repères sur la réglementation juridique, les manifestations de stress... Ce sont les formations qui dominent le marché. « *Elles permettent aux managers de comprendre les liens entre le travail, la santé et les risques psychosociaux. Le premier bénéfice qu'elles apportent, c'est la dédramatisation* », estime Ségolène Journoud, chargée de mission à l'Anact, et coauteur du guide.

Deuxième type de formation, « *l'outillage* ». Objectif : transmettre aux managers des outils pour qu'ils puissent mettre en œuvre des actions de prévention. Il peut s'agir d'indicateurs de mal-être, de méthodes pour analyser les causes. « *Ces formations sont très influencées par les courants disciplinaires : elles diffèrent selon l'approche psycho-cognitive, ergonomique, sociologique...* », précise Ségolène Journoud.

Enfin, « *la régulation* » cherche à intégrer la prévention dans le management au quotidien.

Le plus souvent, les entreprises en restent au stade de la sensibilisation. Or « *une session d'information est souvent perçue comme insuffisante par les managers ; ils veulent des solutions, qu'on les aide à résoudre leurs problèmes. Du reste, la formation offre également un espace de parole qui sert aussi à situer sa pratique, à voir quelles solutions ses pairs ont trouvées* », estime Stéphane Pezé, doctorant en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine, dont le travail est consacré au travail identitaire des managers face aux risques psychosociaux de leur équipe. Toutefois, « *le manager n'est pas le seul acteur à exercer une influence sur la santé mentale de ses subordonnés* », insiste l'Anact, qui rappelle qu'il doit être « *mis en lien avec les autres acteurs de l'entreprise, un médecin du travail, les ressources humaines* ».

Car le risque de ces formations est de « *stigmatiser le manager. Il est vite pointé comme celui qui fait mal, au double sens du terme*, poursuit Stéphane Pezé. *Si une entreprise reste persuadée que le manager peut tout, elle va se contenter de l'envoyer deux jours en formation avec l'idée qu'après il saura, et donc que cela va tout changer. Or, si la formation est utile car il y a beaucoup d'idées reçues et de fantasmes, ce n'est pas cela qui va donner du temps en plus au manager* ».

En somme, la formation ne peut pas tout. C'est pourquoi « *il est essentiel d'agir au-delà*, insiste Ségolène Journoud de l'Anact. *C'est-à-dire de mettre en place des dispositifs pérennes de pratiques managériales et de travailler sur une approche globale des facteurs de risques dans l'organisation de travail* ».

C. P.

Catherine Petillon

Fonction publique territoriale : changer les organisations de travail

« **JUSQU'À PRÉSENT** les formations ciblaient plutôt les personnes stressées. Désormais, la logique consiste à travailler avec un manager sur un projet de conduite de changement », résume Fanny Dumont, responsable du service des formations de professionnalisation au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Travailler sur les organisations de travail : c'est l'objectif que s'est fixé l'organisme chargé de la formation des salariés de la territoriale. Depuis le mois de janvier dernier, il propose de nouveaux modules à destination des médecins, mais aussi des managers et des responsables des ressources humaines...

« *La fonction publique territoriale est en forte mutation et change de mode de*

management. Par exemple, les rapprochements au sein de communautés de communes entraînent des fusions de services, des économies de moyens, des mobilités, parfois mal vécues. Il y a également une évolution de la demande sociale, qui engendre des tensions sur les territoires », liste Fanny Dumont.

Des évolutions dont l'incidence sur le stress au travail est forte. Mais les collectivités ne commencent que timidement à s'y atteler. Selon une étude menée fin 2011 par le CNFPT, les collectivités « *peinent à articuler les dispositifs liés à l'accompagnement des individus et les dispositifs collectifs* ».

Elles éprouvent aussi des

difficultés dans la mise en œuvre de véritables démarches de prévention. « *Les démarches globales, qui conduisent généralement à la production de chartes de management ne sont le fait que de quelques collectivités, très peu nombreuses et de taille souvent importante* », note le CNFPT. « *Pour la majorité d'entre elles, le travail sur les risques psychosociaux relève de l'obligation légale ; d'autres y voient un outil de dialogue social ; quelques-unes sont dans une logique de prévention, mais cela reste rare. Avec ces formations, l'objectif est d'une part d'essayer de cesser de n'agir qu'en pompier, une fois que les problèmes sont là ; et d'autre part de mettre ces questions en débat* », insiste Fanny Dumont.



ENTRÉE GRATUITE



JEUDI 24 MAI 2012 - 17H30/21H

MBA Fair Le Monde

80 BLD A. BLANQUI - PARIS 13

DONNEZ UN ÉLAN À VOTRE CARRIÈRE !

MBA Fair est un événement réservé aux cadres bac + 5 forts d'une expérience professionnelle (3 à 10 ans), souhaitant donner un nouvel élan à leur carrière et renforcer leur employabilité.



INFORMATIONS ET INSCRIPTION
www.mbafair-lemonde.com



Des avantages menacés par la crise

En pleine campagne électorale, la question de la compétitivité de la France est de tous les débats. Le premier ministre, François Fillon, a demandé aux partenaires sociaux de définir un « *cadre juridique approprié pour des accords dits "de compétitivité-emploi"* », qui permettraient aux entreprises de renégocier les contrats individuels, en contrepartie du maintien de l'emploi. L'objectif affiché est d'améliorer la position de la France sur la scène internationale, en donnant aux entreprises des moyens supplémentaires pour faire face aux chocs conjoncturels. La logique des accords compétitivité-emploi, c'est « *l'articulation dans un même accord entre temps de travail, organisation du travail et rémunération* », précisait le ministre du travail, Xavier Bertrand, dans un courrier du 10 février.

Autrement dit, l'idée est de permettre de renégocier salaire, temps de travail, mobilité géographique, voire plus, dans le cadre d'un accord col-

Syndicats et patronat ont ouvert des négociations destinées à améliorer la compétitivité des entreprises. La refonte du droit du travail pourrait accroître la tendance à un marché des cadres à deux vitesses.

lectif qui s'imposerait au contrat individuel, contrairement à ce que prévoit le droit du travail. Il faudrait donc en passer par une loi, qui ne pourrait intervenir qu'après le scrutin présidentiel, et un débat avec l'ensemble des partenaires sociaux. Très fraîchement accueillis par les syndicats, les accords compétitivité-emploi répondent à une forte attente du patronat. Lors de la présentation, le 14 février, des thématiques que les entreprises souhaitent voir débattues durant la campagne présidentielle, la présidente du Medef, Laurence Parisot, a longuement parlé de compétitivité, d'employabilité, et a implicitement fait référence aux accords compétitivité-emploi en ces termes : « *Nous allons faire acte de pédagogie pour que la durée du travail soit conventionnellement négociée au niveau de la branche ou au niveau de l'entreprise.* »

Les cadres sont-ils ciblés par ce dispositif ? « *Ces accords doivent concerner les cadres, bien sûr, pour*



Toutes les composantes du contrat de travail pourraient être revues, les seuls éléments intangibles étant le salaire contractuel et la qualification

limiter l'effort financier qui pèserait sur l'ensemble de la masse salariale, estime Sylvain Niel, avocat en droit social et président du Cercle des DRH. L'articulation entre temps de travail et salaire se dessine, selon lui, en trois scénarios : « Une baisse du temps de travail et du salaire, un maintien du temps de travail et une baisse du salaire, ou une hausse du temps de travail pour un salaire inchangé. » Pour Antoine Morgaut, directeur Europe du cabinet de recrutement Robert Walters, ce n'est pas si évident : il estime au contraire que les accords compétitivité-emploi concernent plutôt les non-cadres, dans la mesure où la part variable de la rémunération des cadres intègre déjà les aléas conjoncturels. « Il n'est pas rare que des cadres des sociétés de services acceptent de baisser leur salaire dans une période de mauvaise conjoncture pour éviter des départs », assure-t-il. Ces accords appliqués aux cadres n'apporteraient donc rien de plus à l'entreprise sur le rapport temps de travail-salaire.

Mais si l'objectif d'inverser la hiérarchie des normes du droit du travail afin que la négociation collective s'impose au contrat individuel entrainé dans les faits, les clauses renégociables du contrat ne se limiteraient pas au rapport temps de travail-salaire. « Une plus grande mobilité géographique des cadres permettrait, par exemple, aux entreprises d'envisager plus sereinement leur

déploiement dans les régions », note M. Niel. Au nom du maintien de l'emploi, ce sont en effet l'ensemble des composantes du contrat de travail qui peuvent être revues, les seuls éléments intangibles étant le salaire contractuel et la qualification. « Tout comme la mobilité, tous les avantages en nature pourraient ainsi être supprimés ou réduits par de tels accords », affirme M. Niel.

Jusqu'alors, au niveau du recrutement, les modalités du contrat de travail « sont en général peu affectées par les crises », indique Antoine Morgaut. Mais on note une tendance affirmée à l'individualisation, avec des rémunérations de plus en plus différenciées entre cadres et une augmentation de la part de salaire variable » liée aux résultats de l'entreprise. La nouveauté 2012 est en effet que le marché de l'emploi des cadres prend le visage de Jason : tous ne sont plus logés à la même enseigne. Alors que le marché était relativement peu affecté par la crise, l'enquête annuelle de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), menée auprès de 11 000 entreprises sur leurs intentions de recrutement, révèle que les secteurs très exposés à la conjoncture accusent « un fort ralentissement de leurs recrutements ». En 2012, « le marché des cadres est désormais à deux vitesses entre les entreprises à fort savoir-faire et les autres, et entre les cadres confirmés et les jeunes diplômés, dont le taux d'accès à l'emploi est à la baisse », indique Bertrand Hébert,

directeur général de l'APEC. Les modalités de recrutement (nature des contrats, composantes de la rémunération) reflètent cette fracture. En 2009, on a constaté une hausse des CDD, qui ne concernait que les jeunes », rappelle Pierre Lamblin, directeur du département études et recherche de l'APEC. Les contrats compétitivité-emploi risqueraient donc d'accroître cette fracture.

Le statut et la position sociale des cadres seraient-ils affectés par des accords compétitivité-emploi ? Si l'on peut craindre un détricotage du droit du travail, il est peu probable que la mise en place de tels accords change quoi que ce soit à leur position sociale. Le président du cercle des DRH invoque deux raisons : « La première, c'est que toutes les catégories de salariés seraient concernées, sous forme de réduction des salaires chez les uns, des avantages en nature chez les autres. Tout doit évidemment être traduit en montants financiers afin d'équilibrer les efforts entre catégories socioprofessionnelles. La seconde, c'est que ces accords sont à usage conjoncturel et devront donc être assortis d'une clause de "retour à bonne fortune". »

Jean-Paul Bouchet, secrétaire général CFDT-Cadres, fait la même réponse mais pour d'autres motifs. S'il estime qu'« il n'y a aucune raison que ces accords ne s'appliquent pas à l'ensemble des salariés », il considère que « le statut cadre dit "protecteur" appartient déjà au passé et que ceux-ci, qui se sont longtemps surinvestis, ont pris leurs distances à l'égard de l'entreprise ». L'édition 2012 de l'Observatoire des salariés TNS-Sofres, publiée le 15 février, constate en effet « une nette dégradation entre 2007 et 2011 de l'attachement des salariés à l'entreprise, dans le privé comme dans le public. La plus forte dégradation étant celle de la qualité du travail, en recul de 10 points », indique Muriel Humbertjean, directrice générale adjointe de TNS-Sofres.

Pour M. Morgaut, les cadres sont déjà dans une culture de partage de la responsabilité économique, les accords compétitivité-emploi ne changeraient donc rien à leur position sociale ni à leur statut. « Mais ils ne seront acceptables que s'ils sont directement et strictement liés à la conjoncture et que les revenus du capital baissent à due proportion », affirme-t-il. Jean-Paul Bouchet estime que le problème est ailleurs. « Il faut retrouver les leviers de compétitivité », explique-t-il. L'entreprise améliore sa compétitivité en réduisant ses coûts mais, avant tout, grâce à l'investissement, à la formation, à la recherche et au développement. C'est une vision réductrice de croire que le retour de la compétitivité ne passe que par un détricotage du droit du travail. »

Anne Rodier

Changer de métier, c'est toujours possible

« **Ma première année d'enseignement comme professeur de français dans un collège sensible en Angleterre a été un choc. J'ai soudain réalisé que ce métier dont j'avais rêvé depuis le lycée allait être un vrai calvaire** », se souvient Bérénice (les prénoms ont été modifiés). Pourtant, la jeune femme avait tout bien fait comme il faut : une formation universitaire en anglais et français, suivie d'une maîtrise de l'autre côté de la Manche, soit cinq ans d'études sans accroc.

Mais, une fois en poste, le constat fut sans appel. « *Ce n'était pas pour moi. J'ai dû faire un trait sur l'enseignement.* » De retour en France, elle embraye, tout en continuant de travailler en parallèle, sur un diplôme universitaire en gestion de projets humanitaires, qu'elle décroche un an plus tard. Depuis, la jeune femme a trouvé un CDI dans la coopération internationale et sa mésaventure la fait presque sourire. « *Mais, à l'époque, j'étais réellement perdue, ça été dur.* »

Une reconversion aussi précoce est-elle exceptionnelle ? Pas autant que l'on pourrait le croire. « *Il y a vraiment trois publics qui reprennent des études. Soit ce sont des gens qui*

Pour un jeune à peine entré dans la vie active, se reconverter est difficile. Pourtant, à distance ou en cours du soir, il reste envisageable de se forger de nouvelles compétences.

n'ont pas passé de diplôme avant de commencer à travailler et qui s'y mettent sur le tard. Soit ce sont des personnes qui souhaitent progresser dans leur domaine. Soit, enfin, il s'agit de reconversions. Ces dernières représentent une large part, même s'il est difficile de la chiffrer », sou-

ligne Ariane Frehel, directrice du Centre d'enseignement parisien du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), un organisme de formation professionnelle où la moyenne d'âge des quelque 9 500 élèves – 38 ans actuellement – ne cesse de rajeunir. Hors de question pour la plupart de repartir sur les bancs de l'université. Trop long, trop coûteux, difficile à assumer. Par ailleurs, l'accès aux dispositifs de formation continue est compliqué dans ces premières années. Les jeunes diplômés du supérieur peuvent oublier le congé individuel de formation (CIF) – étant donné le nombre limité de places, il est hautement improbable qu'ils soient retenus face à d'autres publics prioritaires.

Plus utile aux jeunes actifs, le droit individuel à la formation (DIF) permet d'acquérir vingt heures de droits par an et jusqu'à cent vingt heures sur six ans. Un chiffre cependant loin de faire le compte pour décrocher un diplôme quelconque. Et, comme l'employeur doit donner son accord, il est peu probable de pouvoir les utiliser pour se réorienter en changeant franchement de direction.

Que faire ? Des solutions de reprise d'études existent, en cours du soir ou sur Internet, qui, au prix de sérieux efforts et de quelques centaines d'euros, peuvent ouvrir énormément de portes.

C'est ce qu'a découvert Julie, une assistante sociale de 27 ans qui mène depuis la rentrée une double vie. Tous les mardis et les jeudis soir, entre 17 h 30 et 21 h 30, elle est en amphi ou en travaux dirigés avec une centaine de camarades de promotion. La journée, elle continue à exercer son activité au sein d'une association d'accompagnement de personnes séropositives. « *Je n'en avais pas conscience au début, mais c'est usant psychologiquement. Et puis j'ai des ambitions, envie d'un poste à responsabilité, d'un meilleur salaire* », explique la jeune femme. Conduite à travailler sur les problèmes de logement, elle a trouvé la motivation pour devenir responsable de gestion locative chez un bailleur social. Renseignements pris, le Cnam, dont l'un des centres se trouve à deux pas de son lieu de travail, propose parmi quelque 500 diplômes, titres et certificats, une formation spécialisée. Julie s'est donné trois ans pour venir à bout



des neuf matières à valider et a vendu sa voiture pour payer les 4 500 euros requis. Une formation plutôt chère, les offres du Cnam tournant plus généralement autour de 500 euros pour une licence. Coup de chance, sourit la jeune femme, « lorsque j'ai parlé de ce projet à mon employeur, il s'est montré très compréhensif et a offert de me payer la première année ». Un beau

geste, mais pas si fréquent. 90 % des étudiants du Cnam s'autofinancent, même si la très grande majorité des salariés informe leur employeur. Et les cours du soir ne sont pas un choix facile. Il faut pouvoir se libérer suffisamment tôt, trouver le temps pour étudier le week-end et être patient. « En moyenne, les études chez nous durent deux fois plus longtemps qu'à l'université pour

un diplôme équivalent », rappelle Ariane Frehel. Avec le développement des outils informatiques, il est aussi devenu possible de suivre une formation à distance, que ce soit par le Centre national d'enseignement à distance (CNED) ou directement dans les universités, qui sont de plus en plus nombreuses à proposer ce service. Regroupées au sein de la Fédération

interuniversitaire d'enseignement à distance (FIED), elles sont actuellement trente-sept à proposer des cursus en ligne qui touchent plus de 60 000 étudiants. « Toutes les matières enseignées à l'université sont concernées, à l'exception de la médecine », fait valoir Jacques Carpentier, le président de la fédération. Moyennant quelque centaines d'euros (650 pour une année de licence au CNED, 900 pour le master) et une connexion Internet, tout le monde peut se lancer.

C'est ainsi que Fabienne Galley, sage-femme, a commencé à 29 ans des études de psychologie qu'elle a poussées jusqu'au master au sein de l'Institut d'enseignement à distance de l'université Paris-VIII. « J'ai mis sept ans en tout. Avec trois enfants, ça n'a pas été simple. Je me levais tous les jours pour étudier le matin entre 4 h 30 et 6 h 30 et j'avais toujours un cours dans mon sac pour rentabiliser les moments d'attente. » Avantages de la formule, une adaptabilité hors du commun. En revanche, les abandons sont plus fréquents. Sans surprise. Changer de vie demande plus que de l'envie, une certaine abnégation.

S. D.

Sébastien Dumoulin

La VAE, un diplôme à portée de main

PASSER UN DIPLÔME est une démarche de longue haleine. Bien trop longue pour certains, qui se découragent rien que d'y penser. Surtout que, une fois que l'on est lancé dans la vie professionnelle, le temps vient cruellement à manquer. Mais si c'était justement cette activité professionnelle qui permettait de valider tout ou partie d'une certification ? C'est ce que l'on appelle la validation des acquis de l'expérience (VAE). Une démarche accessible à toute personne pouvant justifier de trois ans d'expérience professionnelle en rapport avec le

diplôme visé, en tant que salarié, volontaire ou bénévole, quel que soit son âge et son niveau de formation initial. De très nombreux diplômes sont ainsi accessibles à des professionnels, notamment à l'université, mais aussi dans des écoles d'ingénieurs ou de commerce et de gestion. « La VAE est un excellent dispositif pour faire reconnaître des compétences périphériques développées dans l'entreprise, comme un

informaticien qui a des fonctions de management par exemple », explique-t-on au Conservatoire national des arts et métiers, où un service accueille les professionnels intéressés pour faire un premier bilan de parcours. En pratique, les candidats doivent constituer un dossier qui passera devant un jury de professionnels. Celui-ci valide ou non la demande après examen. Souvent, la validation est partielle, le jury précisant quelles sont les connaissances et aptitudes qui restent à acquérir. Reste à retrousser ses manches.

A la fac, le sport traîne la patte

Si les grandes écoles imposent à leurs étudiants de faire marcher leurs neurones et leurs muscles, rares sont les universités où stades et salles de gym sont une priorité.

C'est une école extraordinaire, où les étudiants portent un bicornet et font du sport six heures par semaine : Polytechnique, c'est le paradis des neurones musclés.

A Palaiseau, quand on parle physique, on pense d'abord transpiration et, après, mécanique des fluides. « Dans les autres écoles, les groupes d'élèves se forment à partir des associations. Chez nous, la vie s'articule autour des équipes sportives », explique Nicolas Pausson, le responsable sport des étudiants – là-bas, on dit « caissier sport » – de la plus prestigieuse des formations d'ingénieurs.

Pour intégrer « l'X », il faut être une tête en maths, mais aussi enfilez ses baskets et son maillot de bain. Le marathon commence le jour du concours d'entrée. Au programme, trois épreuves sportives : vitesse, demi-fond et nage libre. La note peut être éliminatoire. Une fois admis, les étudiants de Polytech-

nique commencent par choisir le sport qu'ils pratiqueront activement pendant toute leur scolarité. Pourquoi tant de sueur dans cette très grande école ? « Nos étudiants, qui n'ont pas connu d'échec scolaire, doivent faire l'apprentissage de l'humilité grâce au sport. Ce dernier joue aussi le rôle de soupape : les jeunes connaissent d'intenses périodes de débauche intellectuelle, ils ont besoin de décompresser régulièrement »,

souligne le lieutenant-colonel Serge Derongs, le responsable sport de l'école.

Mais les amitiés de vestiaires de Polytechnique sont une exception dans l'enseignement supérieur. Dans les universités, seulement 20 % des étudiants sont inscrits dans un service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps). Ils sont encore moins nombreux à participer aux championnats universitaires. A la Fédération française du sport universitaire (FFSU), qui envoie plus de cinquante athlètes cet été à Londres pour les Jeux olympiques, les comptes sont vite faits. Sur ses 96 000 licenciés, la moitié vient des écoles, l'autre des facultés. « Le ratio est donc beaucoup plus important dans les écoles. Dans les universités, il n'y a pas de règles claires concernant le sport. C'est du cas par cas, selon la sensibilité du président de l'université au sujet. »





Avant la loi LRU, les cotisations tombaient tous les ans. Aujourd'hui, les responsables sportifs doivent monter leur projet et aller le défendre devant les présidents d'université

En dépit des apparences, les étudiants aiment transpirer. D'abord, c'est quasiment gratuit. Ensuite, on peut découvrir des disciplines inconnues, et surtout faire des rencontres, ce qui n'est pas toujours évident sur les campus. « Parfois, on fait un peu office d'agence matrimoniale ! », sourit-on au Suaps de Dijon. Cette année, une soixantaine de handballeuses débutantes s'entraînent aux côtés des garçons. Certains ballons doivent s'égarer exprès sur le terrain d'à côté... « Les étudiants en IUT ou en matières scientifiques sont plutôt sportifs. Mais en sciences humaines, ils sont en général moins assidus, plutôt relaxation-yoga-danse, voire carrément café-clopes », souligne l'équipe du Suaps de Dijon. Question sport, dans les facs, on trouve donc le pire comme le meilleur. « Les situations sont très variables d'un établissement à l'autre. Ces contrastes sont liés à la loi sur l'autonomie des universités, qui per-

met aux directions de faire des choix stratégiques. Parfois, le sport ou la culture passent au second plan », déplore Camille Galap, le karatéka président de l'université du Havre et président de la commission vie de l'étudiant à la Conférence des présidents d'université (CPU). L'histoire du jeudi après-midi réservé aux compétitions est symptomatique. Traditionnellement, les facs s'arrangeaient pour sanctuariser cette plage horaire. Celle-ci sert désormais souvent de fusible en cas de problème d'emploi du temps ou d'occupation des salles.

Un cadre prescriptif venu du haut clarifierait les obligations de chacun. Camille Galap se bat depuis un an et demi, en vain, pour faire signer une charte du sport par le gouvernement, la CPU et les syndicats étudiants. Son credo ? Réaffirmer la place du sport dans la formation et tenter de résoudre la question du financement. « Toutes les universités sportives ou de ressources humaines et financières pour répondre aux besoins des étudiants », constate le président havrais.

L'argent demeure le fond du problème. A Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), seuls huit mille des trente-cinq mille étudiants pratiquent un sport. C'est peu, mais ils pourraient être bien plus nombreux. « Le premier jour des inscriptions, à la rentrée, les étudiants attendent trois heures pour pouvoir suivre l'activité qui les intéresse. Ici comme partout, on refuse du monde par manque de moyens », constate Marc Dupont, directeur du Suaps auvergnat.

Depuis dix ans, suite à une décision des tribunaux administratifs, les universités ne demandent plus à tous leurs étudiants de payer le « droit sport ». Une cotisation qui venait abonder les budgets des Suaps. « D'un coup, nous avons perdu plus de la moitié de notre financement », déplore encore Gilles Durand, le président du Groupement national des directeurs de Suaps (GNDS). « Avant la LRU [la loi d'autonomie des universités de 2007], on attendait que les crédits tombent chaque année. C'est fini. Aujourd'hui, les directeurs de Suaps doivent monter un projet et aller le défendre devant la présidence de l'université », précise-t-il. ●●●

••• Défendre l'alliance du corps et de l'esprit devant la hiérarchie, c'est nouveau dans les facs, mais c'est une rengaine dans les écoles. Sophie Bordet, en charge des sports à l'École de management de Lyon, a rodé son argumentaire au fil du temps. « *J'insiste d'abord sur les classements des écoles qui prennent en compte cet aspect de la formation. Et puis sur la concurrence... Avec leur nouveau campus et son offre sportive, l'Edhec nous pique des étudiants !* » Si cela ne suffit pas, elle continue sa plaidoirie : « *La différence entre un bon manager et un très bon manager, c'est d'avoir un savoir-être en plus d'un savoir-faire. Beaucoup de nos deuxièmes années deviennent capitaine de leur équipe pour s'entraîner à prendre des responsabilités.* »

Son dernier argument : la santé. « *Si on ne leur propose pas assez de sport, les étudiants vont picoler. Et puis les élèves sortant de prépa se retrouvent seuls dans le grand bain. Nous repérons rapidement les plus fragiles. Ils se confient à nous, pas à leur prof de marketing* », affirme Sophie Bordet.

En général, elle obtient gain de cause. Les grandes écoles semblent en effet avoir perçu l'intérêt du sport et y mettent les moyens. Beaucoup d'entre elles, notamment les écoles d'ingénieurs, le rendent obligatoire. Ainsi, dans les Alpes, à l'INP Grenoble, le sport est de règle les deux premières années, explique Jean-Marie Cicut, le responsable sport de l'école iséroise. « *Sans cette contrainte, un tiers de nos élèves ne pratiqueraient pas* », estime-t-il.

Tout n'est pas rose pour autant. « *A la fac, le sport est rattaché à la vie de l'étudiant, alors que, dans les écoles, c'est la direction des études qui s'en charge directement. L'importance qui est donnée à l'exercice physique n'est pas la même. Mais comme les Suaps, nous manquons d'installations, de professeurs, et les choses sont très variables d'un endroit à un autre... C'est notre lot commun à tous* », affirme Gérard Vaillant, président du Syndicat des profs de sport des grandes écoles (l'APSCGE), en poste à l'Insa de Rennes. Selon ses calculs, il n'y aurait que cent soixante profs de sport titulaires dans les grandes écoles françaises. Moins d'un par établissement.

Julien Dupont-Calbo

« Seuls 20% des étudiants pratiquent le sport sur les campus... »

ENTRETIEN AVEC GÉRARD AUNEAU • DIRECTEUR DE LA FACULTÉ DES SCIENCES DU SPORT ET DU MOUVEMENT HUMAIN (F2SMH) DE L'UNIVERSITÉ TOULOUSE-III

En introduction de votre rapport sur le développement du sport à l'université en 2008, vous commencez par rappeler que les précédents rapports sur le sport étudiant n'avaient été suivis d'aucun effet... Qu'en est-il du vôtre ?

Mon rapport traîne dans un placard depuis quelques années et rien n'a changé. C'est un peu la faute de la Conférence des présidents d'université (CPU), très timorée sur le sujet. Elle freine à propos de la pratique physique obligatoire pendant au moins un semestre en licence, la principale proposition du rapport. Dans les grandes écoles, les jeunes sont plus sportifs, car la pratique physique y est obligatoire. Nous étions censés réunir tous les acteurs du sport dans l'enseignement supérieur un an plus tard, lors d'assises ou d'un Grenelle... Cela ne s'est toujours pas fait.

La situation est-elle si négative ?

La santé des étudiants n'est pas si bonne que ça ! En 2008, nous avons tenu à réaffirmer le lien entre la santé et l'activité physique, afin que les services universitaires des activités physiques et sportives (Suaps) fassent bien comprendre aux étudiants que le sport était un moyen peu coûteux et efficace de prendre soin d'eux-mêmes. La pratique du sport est obligatoire jusqu'à la fin du lycée, mais pas après.

L'idée, c'est qu'après le bac c'est terminé ?

Seulement 20 % des étudiants font du sport sur les campus... C'est très peu. Le taux d'étudiants inscrits dans les Suaps est en partie dû au manque d'installations dans les universités. Le plan Campus a financé de nouvelles constructions, mais c'est resté ponctuel et non systématique. En plus, ces équipements universitaires sont sous-utilisés. Sur le terrain, on voit des gymnases pleins pendant les cours et vides pendant les vacances. C'est un

gâchis incommensurable. Il faudrait mutualiser davantage entre les différents acteurs : les municipalités, les clubs, les écoles et les universités.

A Toulouse, la politique de l'université est de s'ouvrir sur la cité. Nous louons nos salles aux clubs du secteur, et vice versa. Dans le rapport, nous avons aussi proposé que certaines universités manquant cruellement d'installations – c'est notamment le cas à Paris intra-muros – puissent faire valider une activité physique sur la base d'une pratique en club. Cela ne s'est pas fait. Certes, il existe un problème de capacités d'accueil. Mais l'offre sur les campus est-elle toujours adaptée aux attentes des étudiants ? Ce n'est pas forcément facile pour les Suaps de s'adapter aux nouvelles demandes des jeunes. Auparavant, ces derniers réclamaient des activités encadrées, en groupe. Mais, depuis vingt ans,



1988 Gérard Auneau devient maître de conférences en sciences du sport.
1993-2005 Président de la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire.
1998 Directeur de l'UFR Staps de l'université Paul-Sabatier.
2008 Remet le rapport Diagona-Auneau sur le développement du sport à l'université aux ministres Valérie Pécresse, Roselyne Bachelot et Bernard Laporte.

on remarque un retour de l'individualisme. Beaucoup d'étudiants souhaitent gérer individuellement leurs loisirs. Les Suaps devraient pouvoir proposer des activités nouvelles aux étudiants, pas forcément encadrées par un professeur d'EPS. C'est un changement de mentalité.

Vous parlez de mentalité. L'idée du sport obligatoire s'est-elle heurtée à des réticences culturelles dans les facultés ?

Chez certains universitaires, le fait de voir le sport intégrer tous les cursus peut venir gêner une conception classique des études. Mais, en réalité, c'est une histoire financière. Les universités sont très fébriles sur ce point en ce moment. La loi sur l'autonomie des universités a aggravé la situation du sport. Certaines facs privilégient la recherche au détriment de la pédagogie, qui est pourtant la mission première de l'université. Et les Suaps ont souvent un budget d'aumône, assujéti au bon vouloir des présidents d'université.

C'est donc peine perdue ?

Pas du tout. A l'échelle d'un Suaps, le sport obligatoire en licence coûte l'équivalent d'environ 628 heures de travaux dirigés, à multiplier par 40 euros de l'heure. C'est une grosse somme pour un Suaps, mais c'est très peu au regard de l'argent brassé dans les universités. En rendant le sport obligatoire, on l'intègre automatiquement aux maquettes de formation et on reporte le coût de la mesure sur le budget global de l'université et non plus sur le budget consacré à la vie de l'étudiant. Cela change tout. La seule solution pour faire avancer les choses, c'est donc que le ministère fixe, avec le soutien de la CPU, des directives et des règles fixant le statut, le rôle et les budgets des Suaps. Il ne faut pas perdre espoir !

Propos recueillis par J. D.-C.



Cinquante ans après les accords d'Evian et le cessez-le-feu, la guerre d'Algérie reste une plaie ouverte. La réconciliation entre les deux pays paraît encore lointaine, tant le cloisonnement des mémoires et le ressentiment restent forts.

Le Monde vous invite à découvrir la réalité de cette guerre au travers des travaux des historiens, des témoignages des protagonistes des deux pays, des portfolios et des documents inédits.

UN HORS-SÉRIE DU MONDE - 7,50 €

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX ET SUR WWW.LEMONDE.FR/BOUTIQUE

En partenariat avec



DRH, apprenez à reconnaître un « d'jeun »

Comprendre les jeunes diplômés pour mieux les intégrer, c'est le défi lancé aux entreprises confrontées à une génération en décalage avec les standards établis.

Certains font comprendre à leurs supérieurs qu'ils ne sont pas prêts à sacrifier leur vie privée pour leur carrière, d'autres s'agacent d'un manque de « *feedback* » (de retours sur leur travail) et appellent l'encadrement à une meilleure communication. Et beaucoup ne considèrent pas la sphère professionnelle comme une bulle hermétique, et souhaitent, par SMS ou tweets, garder un contact permanent avec leurs « tribus » extérieures...

Dans le jargon imagé des experts en management, on appelle cela des « irritants ». Ce sont de petites choses, des comportements ou des tournures d'esprit qui seraient caractéristiques des nouvelles générations arrivant sur le marché du travail. Et qui auraient tendance à agacer au plus haut point les cadres chargés d'intégrer ces recrues d'un nouveau genre. « Pour eux, tout ce qui n'est pas interdit est autorisé », ose même une consultante en ressources humaines.

Souvent affublée de la lettre « Y », cette nouvelle génération aux contours flous (ses membres sont, au sens large, nés entre 1978 et 1994) n'est, bien sûr, pas une et indivisible. La résumer ainsi peut vite tourner à la caricature. « On connaît tous un employé technophile et paresseux, c'est Gaston Lagaffe, et ce n'est pas vraiment une nouveauté ! », raille Jean Pralong, responsable de la chaire Nouvelles carrières à Rouen Business School. Mais des traits dominants sont tout de même relevés par nombre d'entreprises.

Et, qu'elle soit fantasmée ou pas, la problématique est prise au sérieux par les services de ressources humaines. Le message remontant de la part de managers parfois dépassés étant le plus souvent : « Que répondre aux exigences nouvelles de ces jeunes diplômés ? » C'est bien là toute la question. « Que faire quand un salarié prend des pauses régulières ? Que répondre quand il me demande de partir plus tôt ? » Le

management cherche aujourd'hui à trouver le subtil équilibre entre imposition des règles et nécessaire compromis.

Les profils des jeunes diplômés sont divers, les réponses des entreprises aussi. « Beaucoup de sociétés poursuivent leur marche, certaines d'entre elles estimant qu'il n'y a pas grand-chose à faire », relève Julien Pouget, consultant en management. « Celles qui acceptent d'évoluer cherchent non

seulement à répondre à la question de l'intégration des jeunes diplômés, mais également à faire face à des impératifs de recrutement. Dans des secteurs comme l'énergie, par exemple, les enjeux de renouvellement du personnel vont être importants », poursuit M. Pouget.

Séduire le jeune ingénieur est donc devenu un enjeu de premier ordre qui se manifeste en amont du recrutement, dans les campagnes de communication, bâties autour de la fameuse « marque employeur ». L'entreprise montre qu'elle sait « parler jeune ». La présence sur les réseaux sociaux en est une illustration. La valorisation de la cooptation comme mode de recrutement en est une autre – avec la mise en place de primes pour les salariés recommandant un bon profil.

EDF fait partie des entreprises qui présentent la compréhension de cette génération « Y » comme un véritable enjeu. « Nous sommes très attentifs à répondre à leurs attentes puisque l'immense majorité de



nos 5 000 recrutements de 2011 sont des jeunes diplômés, indique Marianne Laigneau, directrice des ressources humaines de la société. Il en sera de même pour les 6 000 postes à pourvoir cette année. » S'ajoute à cela un autre impératif : la transmission des compétences. « Nous avons beaucoup de départs à la retraite et nous sommes sur des métiers à forte expertise, poursuit-elle. Nous nous attachons donc à bien intégrer cette génération. »

8 % de la masse salariale d'EDF est consacrée à la formation. Autant dire que l'entreprise, qui investit massivement dans l'accompagnement des jeunes recrues, doit faire en sorte de les retenir dans ses murs. Leurs managers doivent suivre le mouvement. « On travaille à la formation de nos cadres pour qu'ils puissent répondre à de nouvelles aspirations, indique Marianne Laigneau. La question du sens du travail est en permanence posée. On échange également beaucoup sur le management intergénérationnel. »

Volonté affichée d'ouverture, un réseau social interne a été créé. Dans leur approche du jeune diplômé, les sociétés doivent toutefois se garder d'un écueil : croire que parler la même langue que lui peut le satisfaire durablement. Organiser le tournage d'un *lipdub* (clip professionnel) ou d'une parodie de la série « Bref », diffusée sur Canal +, ne suf-

fit pas. Les « Y » veulent des réponses à leurs aspirations plus profondes. « Cela passe par la compréhension et l'intégration de la notion de contrat, très importante pour eux, indique Annick Cohen-Haegel, responsable des formations RH chez Cegos. Les règles du jeu implicites doivent être formalisées. Il faut les faire travailler avec du

rythme, mettre en place des étapes de validation et faire apparaître, dans leurs missions, des challenges. » Dans le même sens, certaines sociétés œuvrent à une définition plus nette des règles du jeu de la vie en entreprise lors des premiers pas des recrues. En parallèle, des services RH travaillent auprès de leurs managers à la ●●●

Quand la génération « Y » prend les commandes

DEVOIR ENCADRER les représentants de la génération « Y » est une chose, être sous leur responsabilité en est une autre. « Cela peut devenir le choc des cultures avec les autres générations de salariés, résume Annick Cohen-Haegel, de Cegos. Ils ne sont pas aussi simples qu'ils en ont l'air. » Derrière leur volonté de casser les codes de l'entreprise se cache un fort attachement à la notion de contrat et une volonté d'échanges permanents.

« Les employés peuvent être surpris qu'on leur rappelle qu'ils ont à accomplir telle ou telle tâche alors qu'ils l'avaient bien en tête. » Ces derniers doivent rendre des comptes régulièrement. Autre spécificité : « Les "Y" n'adressent pas de marques de respect particulières à des salariés

plus âgés, constate M^{me} Cohen-Haegel. Lorsqu'ils managent un senior, ils n'ont pas le réflexe de se mettre à sa place pour comprendre son point de vue. » Il existe en revanche chez eux un respect dû à la compétence. D'où l'intérêt pour lesdits seniors d'adopter une posture spécifique face au jeune, en se positionnant comme des experts pouvant apporter des connaissances.

François Desnoyers

●●● prise en compte de certains aspects du « mode de vie » de la génération « Y », ces fameux « irritants ». « Ils ont pour caractéristique de travailler en faisant trois autres choses en même temps, indique M^{me} Cohen-Haegel. Et leur interdire totalement l'usage de leur smartphone n'est pas forcément efficace. Bien motivés, ils feront leur travail, même s'ils prennent des pauses pour répondre à leurs appels personnels. » Des entreprises incitent également leur encadrement à « être moins dans le jugement, explique Julien Pouget. Elles sont progressivement moins nombreuses à évaluer leurs salariés en fonction de leur aptitude à arriver tôt le matin et à partir tard le soir. Il s'agit de respecter la personne qui vous annonce qu'elle devra quitter son bureau à 19 heures ». Idem dans l'appréhension des candidats en entretien. « L'ouverture consiste à ne pas se raidir lorsqu'un jeune diplômé demande à combien de RTT lui donnerait droit le poste à pourvoir, relève Annick Cohen-Haegel. Cela ne veut pas dire qu'il s'impliquera moins. » « Au final, les changements provoqués dans le management par cette génération seront bénéfiques à tous », veut croire le DRH d'un grand groupe. Les « Y » diraient parfois tout haut ce que les cadres plus anciens souhaiteraient tout bas. Il poursuit : « Certaines de leurs demandes sont davantage la traduction de mutations de la société qu'un simple effet générationnel. » Plus qu'une adaptation à des jeunes avant-gardistes, cette évolution serait-elle alors surtout l'occasion pour les sociétés de mettre à jour un modus vivendi largement dépassé ? Jean Pralong le pense : « La définition de la normalité que donne l'entreprise montre qu'elle est restée dans les années 1970 : les jeunes volatils lui font peur, comme s'il fallait faire sa carrière dans la même structure. » Quant à la mise à jour actuelle, elle trahirait encore, à ses yeux, un léger manque de compréhension du « parler jeune » : « Les entreprises se félicitent d'ouvrir l'accès à des sites comme Facebook depuis les postes de travail... Alors que cela fait plusieurs années que les jeunes cadres les consultent sur leur smartphone ! »

François Desnoyers

Bienvenue dans la famille

Pour la nouvelle recrue d'une petite entreprise familiale, l'embauche s'apparente parfois à une adoption. Pour le meilleur et pour le pire.

« Je tenais à vous dire que je suis vraiment content qu'on soit là, tous ensemble. » Avant de commencer le repas, le petit mot du patron ne suscite aucune réaction. Attablés avec lui dans une brasserie parisienne, sa femme et ses quatre collaborateurs semblent accuser un léger coup de fatigue. Il est 4 heures du matin. Et il faudra, le repas fini, retourner au bureau boucler le dossier qui les retient depuis le début de la soirée. Dans cette agence d'événementiel où il a passé trois ans au sortir de ses études, Romain a donné quelques-unes de ses nuits. Elles n'étaient pas payées, mais le jeune ingénieur ne s'en plaignait pas : « On se disait qu'on était dans une entreprise familiale et qu'on pouvait lui donner un peu de notre temps. Ça se passait dans une bonne ambiance. Et puis le directeur savait jouer sur l'affectif... » Il a intégré cette très petite entreprise comme on entre dans une seconde famille. Où la femme du patron préparait chaque année le repas de Noël, où la voiture familiale servait pour les déplacements, où on pouvait être appelé le week-end pour un coup de main. Et où la frontière entre sa vie privée et sa vie publique devenait rapidement aussi floue que pour celle du directeur. En embauchant, les dirigeants d'une entreprise familiale ne donneraient pas seulement un emploi, ils imposeraient aussi leur mode de vie. C'est

en tout cas le sentiment d'un grand nombre de ces jeunes cadres (minoritaires parmi les diplômés d'école) passés par la case petite entreprise familiale. « On peut quasiment être adopté par les couples de fondateurs », confirme Christine Blondel, professeur à l'Insead de Fontainebleau. L'adoption ayant, bien sûr, ses bons et ses mauvais côtés. L'atmosphère peut devenir étouffante lorsque le patron voit uniquement ses recrues comme autant de forces vives dévouées à l'avancée de son aventure.

Mais l'entrée dans pareille entreprise peut aussi être stimulante. Bien souvent, elle s'accompagne de responsabilités que n'obtiennent pas aussi vite les nouveaux embauchés d'une grande société. « On se retrouve proche du décideur et des missions nous sont confiées », note Christine Blondel. Qui tempère toutefois : « Mais c'est surtout sur le tas que se fera la formation. » « Ce type de structure permet de toucher à tout très vite, constate Odile, ingénieur de 28 ans. On devient polyvalent, ce qui est en soit formateur. » Après une première expérience dans une petite entreprise familiale, elle a rejoint un grand groupe. « J'ai alors découvert un univers où les postes étaient beaucoup plus cloisonnés et où les circuits de décisions semblaient terriblement longs. » La réactivité et la vivacité de son ancienne société semblaient bien loin. Autre spécificité de ce type de structures : c'est un monde où s'expriment parfois fortement les sentiments. A l'inverse d'un grand groupe où les relations avec une direction lointaine sont souvent aseptisées. « Ici, on connaît le PDG, on le voit tous les jours », résume André Terrail, responsable du groupe La Tour d'argent. Après des études d'économie aux Etats-Unis et quelques années de formation passées aux côtés de son père, il a succédé au « patriarche »



Des huis clos parfois étouffants

COMMENT ANNONCER à une équipe, qui forme comme une seconde famille, que certains de ses membres vont être licenciés ? C'est bien souvent une réelle épreuve pour le chef d'entreprise. « Lors de la réunion où notre patron devait confirmer que certains d'entre nous allaient recevoir une lettre de licenciement, il n'a pas été capable de le faire, c'est sa femme qui a parlé tandis qu'il se rongait les ongles », indique Martine, 33 ans, qui a travaillé dans une petite agence de communication. « Il existe entre la direction et le salarié un contrat implicite basé sur une plus grande loyauté, explique Christine Blondel, profes-

seur à l'Insead de Fontainebleau. *Ces entreprises ont plus de mal à licencier.* » Les études le confirment : « En période de crise, elles suppriment moins de postes que les autres », note José Allouche. On les associe à la notion de protection de l'emploi. » Outre ces relations tissées avec les salariés et qui incitent à tout faire pour limiter la casse, « elles apparaissent plus réactives dans leur réponse à la crise, poursuit M. Allouche. Leur stratégie est souvent bâtie à très long terme, elles sont moins dans une réponse au coup par coup. » Les choses peuvent évoluer lorsque la survie économique de l'entreprise est en jeu. Dans l'agence de Mar-

tine, les lettres ne sont finalement pas parties. Des licenciements économiques auraient coûté trop cher. « Face à l'impasse où se trouvait le patron, sa femme s'est chargée d'insuffler une pression continue sur les salariés pour provoquer des départs. » L'un d'eux a eu la surprise, à son retour de vacances, de trouver ses archives réunies dans des sacs-poubelle. Explication : « Je t'avais dit de ranger. » Certains ont alors pris contact avec un syndicat et un représentant des prud'hommes.

L'information a vite fait le tour de l'entreprise. La direction y a vu une trahison. Une véritable guerre des tranchées s'est engagée dans cette société devenue le cadre d'un huis clos étouffant. « Ils cherchaient la faute. Une salariée était chargée de noter les heures d'arrivée à la minute près et de les transmettre au directeur, se souvient Martine. Tout déplacement est devenu interdit. Et la moindre occasion était saisie pour nous faire des reproches. Avec ce refrain : "Si vous n'êtes pas contents, partez !" » Ce que feront finalement quatre salariés, dont Martine. Forts d'une certitude : la notion de « famille » a ses limites.

F. D.



décédé en 2006. A 31 ans, il est aujourd'hui à la tête de 115 salariés. Avec lesquels il s'estime lié par une histoire commune. « Ce sont des gens qui ont vu mon père disparaître. Certains sont là depuis des dizaines d'années, m'ont vu débiter, faire des erreurs puis, aujourd'hui, faire en sorte de garder l'identité de la maison. » Une maison qui est, pour certains, un peu la leur. « Du fait de cette proximité, je ne suis parfois pas aussi dur que je devrais l'être dans mon management : il y a ici des employés que je connais depuis que je suis petit ! », souligne-t-il. Cette proximité s'exprime d'ailleurs tout particulièrement au moment... de partir. Quitter l'entreprise peut devenir un tour de force de part et d'autre. « Ce n'est pas facile de prendre le large, on ressent presque une forme de culpabilité », note Romain. Le jour où il est allé dans le bureau du directeur lui annoncer sa démission, il a senti poindre une crispation : « Ça ne me plaît pas trop, a d'abord répondu son patron. Avant de le prévenir : Tu verras, tu vas le regretter. » Blessé, le patriarche de la seconde famille s'est senti trahi. « A la tête de ces entreprises, il y a clairement une logique de possession des salariés, analyse José Allouche, professeur à l'IAE de Paris. *Ce sont des dirigeants qui n'apprécient pas de voir leur encadrement s'en aller.* »

Le lien avec les salariés se heurte toutefois souvent à une réalité : l'existence d'un « héritier ». « C'est le gros inconvénient, relève M. Allouche. Le jeune diplômé risque de se retrouver dans une situation de rivalité sans espoir avec un membre de la famille. » L'aventure est arrivée à Fatia. Elle a passé six ans dans une petite entreprise de courtage avant d'être « poussée vers la sortie à cause des enfants de la directrice ». « Je voulais un poste à responsabilités, mais celui qui m'intéressait était réservé à sa fille. » Fatia a donc cherché du travail ailleurs.

C'est dans ces moments que la notion de propriété de l'entreprise peut surgir de façon très vive. Une notion essentielle pour comprendre la psychologie de ces petits patrons qui mettent parfois toute leur vie et leur argent dans cette aventure à risques. Comme le rappelle M. Terrail, en retour, « le patriarche a les pleins pouvoirs et n'a de comptes à rendre à personne ». Cette notion de propriété peut d'ailleurs se nicher jusque dans les choses les plus anodines. « L'outil de travail par exemple, indique Fatia. Celui qui a cassé l'armoire un jour a endommagé "leur" armoire... » Une appropriation qui n'empêche pas un certain sens du sacrifice : c'est un membre de la famille qui a passé une partie de son week-end à la réparer.

F. D.

C'est une plaisanterie, j'espère ?

« *C'était un peu le 1^{er} avril tous les jours* », se souvient Olivier (les prénoms ont été modifiés), 28 ans, lorsqu'il se remémore, sourire aux lèvres, son stage de deuxième année d'école de commerce effectué au département financier d'une entreprise de chimie. Depuis, le jeune homme s'est assagi, mais la transition de l'univers déluré du bureau des élèves, dont il était membre, à celui, plus feutré, des bureaux d'entreprise, a pris du temps. « *Je crois qu'on ne réalisait pas bien que ça pouvait nous porter préjudice, même si nos blagues étaient complètement dépourvues de méchanceté.* »

De quoi s'agissait-il ? « *Des facéties bon enfant relativement classiques.* » Une bonne imitation téléphonique du patron belge du service pour faire venir un autre stagiaire à 8 heures le lendemain matin, des dessins équivoques réalisés avec des aimants colorés sur les tableaux des salles de réunion, des confettis accumulés dans la perforatrice et versés dans les parapluies repliés des collègues pour provoquer une pluie multicolore à la sortie des bureaux... Inoffensif ? A voir. Il ne faut pas froisser les susceptibilités. Ni donner des idées à ses camarades. Jean, thésard chez Renault, a ainsi profité des longues vacances de son

voisin de bureau pour lui préparer une rentrée en fanfare. **Changement des noms** de classeurs, pointeur de la souris rendu aveugle, pétards scotchés dans les tiroirs... Un festival. « *Pour se venger, mon cher collègue a mis de la graisse bien pâteuse sur le combiné des téléphones avant de nous appeler. C'était pas mal aussi* », reconnaît-il, beau joueur.

De l'aveu de tous les farceurs interrogés, c'est encore l'informatique qui est la plus grande source de plaisanteries en entreprise. Certains raccourcis claviers permettent de changer l'orientation de l'écran ou la langue de saisie par défaut. La souris peut être branchée sur l'ordinateur d'en face, passée en mode gauche en permutant les boutons clic droit et clic gauche ou encore voir sa vitesse augmentée ou diminuée pour rendre chèvre son utilisateur. Pour ne pas risquer d'être la victime d'un canular, mieux vaut verrouiller son poste de travail avant de faire une pause cigarette. Le risque est parfois trop grand de se faire pirater son compte Facebook resté ouvert ou sa boîte mail professionnelle. « *Ça ne pardonne pas. J'ai envoyé une invitation à partager un gâteau fait maison le lendemain à tout le service depuis la boîte mail*

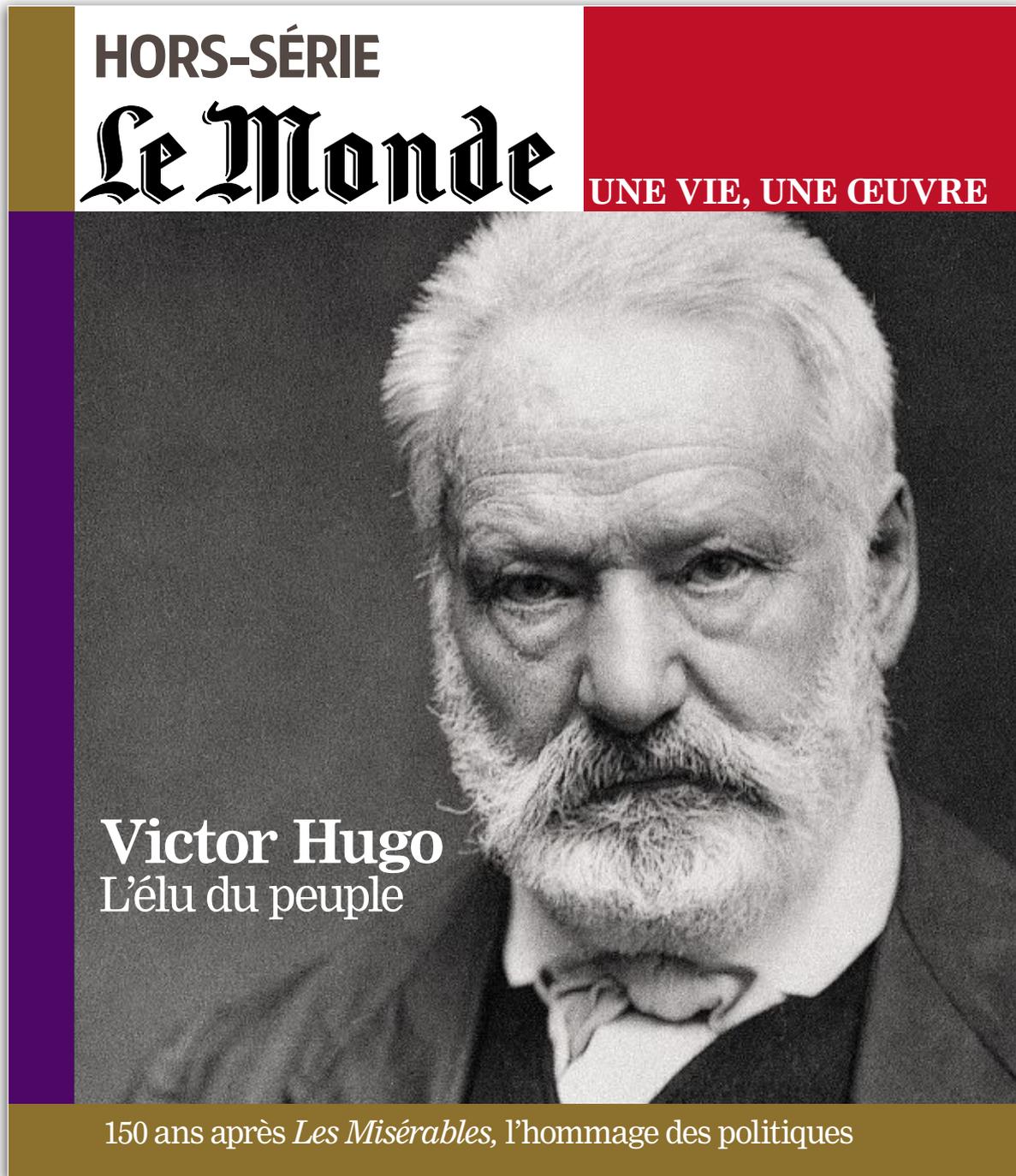
Les jeunes actifs élevés aux blagues potaches conservent parfois un esprit facétieux au travail. Une pointe d'humour et d'imagination qui peuvent contribuer à détendre l'atmosphère... ou créer des ennuis.

d'une collègue. Le temps qu'elle revienne, elle avait déjà reçu plusieurs mails de remerciement », s'esclaffe ainsi Bruno, un ingénieur de bureau d'études de 48 ans. Ce manager, connu pour ses faits d'armes humoristiques, n'est pas épargné. Deux de ses stagiaires n'ont pas hésité à scotcher un camembert sous sa chaise, répandant une odeur nauséabonde dans le bureau.

Osé ? Peu se risquent, en effet, à tourner en ridicule le management. « *Impossible chez nous de faire ça à des personnes plus élevées dans la hiérarchie*, confirme Jean. *Même chez les jeunes, cela dépend beaucoup des caractères. Sur vingt collègues, les blagues ne passent qu'avec cinq ou six.* » Les responsabilités entraînent un besoin de respectabilité et de sérieux. Mais les comportements potaches ne sont pas qu'une question d'âge. Pour Bruno, c'est même une tradition qui se perd. « *Avec le durcissement du marché du travail, les jeunes aujourd'hui sont moins portés sur la plaisanterie que ma génération, qui l'était déjà moins que la précédente.* » Deviendrions-nous tristes et policés ? Ce ne serait pas forcément une bonne chose pour l'entreprise. Pour Stéphane, un jeune banquier d'investissement, qui partage le goût des bons mots et des contrepèteries avec plusieurs collègues, et notamment les plus âgés, le rire reste plus que nécessaire. « *Ça permet d'évacuer le stress, de s'accorder un moment de détente, avant de repartir au front. Par ailleurs, ça soude les équipes : rien de tel que le rire pour rendre des collègues complices et solidaires.* »

Sébastien Dumoulin

Il y a 150 ans paraissaient *Les Misérables*



Portrait de Victor Hugo par Jean-François Kahn : de quelle manière l'écrivain s'est métamorphosé au point de devenir une figure révolutionnaire du XIX^e siècle.

Une sélection de textes de l'auteur qui n'oublie ni le poète, ni l'homme de théâtre, ni le romancier, en particulier celui des « Misérables ».

Un entretien avec Jean-Marc Hovasse, auteur de la biographie de référence consacrée à Victor Hugo et qui assure la direction éditoriale de ce numéro.

Les textes des candidats à l'élection présidentielle et des responsables politiques montrent à quel point les thèmes abordés par Victor Hugo sont en résonance avec l'actualité.

Prépas privées pour concours publics

Pour intégrer les plus prestigieuses écoles de la fonction publique, il est conseillé de passer par une classe préparatoire... et d'ouvrir grand le porte-monnaie.

Faut-il avoir un compte en banque bien garni pour espérer devenir fonctionnaire ? Même si aucun des concours administratifs de catégorie A, accessibles à partir d'un bac +3, ne demande pour l'instant aux candidats de justifier d'un minimum de fortune personnelle, la question se pose à de nombreux étudiants à l'heure de mettre toutes les chances de leur côté avant les épreuves. Des entreprises proposent en effet des cours privés censés améliorer les performances des candidats. « Ça reste un peu tabou, on ne s'en vante pas trop », reconnaît un lauréat du concours de commissaire de police. Mais c'est une aide bienvenue pour ceux qui peuvent se l'offrir. C'est qu'il n'est pas question ici d'avoir la moyenne, de s'assurer qu'on a le niveau requis comme pour un banal examen. Qui dit concours, dit concurrence. Il faut être meilleur que son voisin. Raphaël, qui tente cette année pour la seconde fois le concours des ingénieurs de l'industrie et des Mines, en sait quelque chose. « Il y a une

quarantaine de places suivant les années, pour environ 1 500 inscrits. Pas facile de se démarquer, surtout que les élèves qui sortent des Ecoles des mines sont favorisés, leur formation les préparant spécifiquement à ce concours. »

Une situation récurrente dans le système d'enseignement supérieur français, où les grandes écoles notamment jouent le rôle de voie royale pour réussir tel ou tel concours de la fonction publique. Pour ceux qui ne passent pas par ces prestigieuses écuries, il faut s'ac-

crocher. Et parfois mettre la main au porte-monnaie pour s'assurer les bons offices d'une « prépa » privée. Cependant, là où pour préparer les concours d'entrée aux écoles de commerce notamment, l'offre de prépas est abondante, elle l'est nettement moins pour les concours administratifs. D'abord parce que les dispositifs publics, gratuits ou presque, pour préparer ces épreuves sont nombreux : IPAG (Instituts de préparation à l'administration générale) et IEJ (Instituts d'études judiciaires) à l'université, cours du CNED ou de la Documentation française à distance...

Par conséquent, « la demande concerne les concours les plus prestigieux », explique Julie Haberman, la directrice de l'Institut supérieur de préparation (ISP), qui propose des prépas aux concours de la magistrature et de la police, et va lancer l'équivalent pour ceux des affaires maritimes, de l'inspection des douanes et de la direction pénitentiaire. D'autant que la plupart des candidats passent plusieurs

concours, dont très souvent le plus prestigieux de sa catégorie. « Plusieurs de ceux avec qui j'ai préparé l'ENA à Sciences Po se sont inscrits dans une prépa privée pendant l'été. En revanche, en faire une pour les IRA [instituts régionaux d'administration] n'est pas courant, même si beaucoup s'y présentent aussi en deuxième choix », explique Emilie, une ancienne candidate qui a décroché un poste à la Ville de Paris.

Ce qui pose question évidemment, c'est la nature payante du service. Le concours est supposé assurer à tous d'égales chances de réussite, mais la prépa introduit une sélection par l'argent. Nathalie, qui prépare actuellement le concours de magistrat administratif, s'est inscrite à Cap-Avocats, une structure qui lui propose des cours et des galops d'essai pour 1 000 euros l'année. « Un prix à peu près similaire à ce qui se pratique dans les prépas publiques, à Sciences Po ou à l'université », fait-elle remarquer. Mais les tarifs peuvent monter très haut. Chez Ipesup, la préparation aux IRA coûte

Pour entrer à l'ENA (ci-contre), la plupart des candidats passent par une « prépa » privée pour laquelle il faut compter environ 2 000 euros pour deux mois.

1 800 euros l'année. « *Ce qui peut être un frein* », reconnaît pudiquement son responsable, Michel Anquetil. La prépa à l'ENA y revient, quant à elle à 2 000 euros pour les deux mois d'été. A l'ISP, les formations sont facturées jusqu'à 4 750 euros pour le concours de l'Ecole nationale de la magistrature. « *Nous sommes une structure privée qui doit gagner de l'argent*, annonce sans états d'âme sa directrice, pour qui c'est aussi le moyen de proposer un enseignement de qualité. *Et nous finançons dix boursiers, complètement exonérés de frais de scolarité* », ajoute-t-elle aussitôt.

Malgré ces prix élevés, les prépas tournent bien. Cette année, l'ISP compte 1 400 élèves. A Ipsup, on enregistre une vingtaine de « préparationnaires » aux IRA, une centaine à l'ENA. D'abord grâce aux résultats fièrement affichés par ces entreprises. Dans les couloirs de l'ISP, à deux pas de l'université d'Assas à Paris, des photos de promos de magistrats en uniforme côtoient celles de jeunes commissaires de police tout sourire. Sur 430 élèves candidats au concours externe de la magistrature, l'ISP en a envoyé 230 à l'oral, dont 114 ont finalement intégré l'Ecole nationale de la magistrature, soit près de trois sur quatre. « *Au concours externe de l'ENA, les proportions sont les mêmes. Trois admis sur quatre sont passés sur les bancs d'Ipsup, fait valoir un ancien élève. Ce qui ne veut pas dire que ce*



Marlene Awaad/IP3

soit la prépa qui est excellente, car ce sont généralement de très bons élèves, très motivés, qui se l'offrent. » Les anciens étudiants des structures privées reconnaissent en fait que le succès de la formule tient à sa complémentarité avec le système public. La prépa offre un cadre plus contraignant, qui aide à se discipliner. Le travail y est prémâché sous forme de fiches. Surtout, les professeurs, pour la plupart des profes-

sionnels, connaissant mieux les concours que les universitaires pur jus, font plancher les candidats sur le fond comme sur la forme des épreuves. Pour son concours de magistrat, Nathalie peut ainsi s'entraîner à l'épreuve écrite de note de rapporteur, « *un exercice très codifié, que l'on n'apprend pas en cours de droit à la fac* ».

Enfin, le dernier argument en faveur des prépas s'avère moins tan-

gible. Il relève du bouche-à-oreille, se faufile l'air de rien dans les discussions des étudiants, se donne des airs de vérité comme toutes les légendes urbaines : les prépas auraient un certain flair pour dénicher les sujets qui vont tomber. La directrice de l'ISP sourit. « *Il n'y a aucune fuite, bien entendu, mais avec vingt ans d'expérience d'un concours, on finit par comprendre quels sujets sont susceptibles d'intéresser un jury compte tenu de l'actualité.* » Un discours qui séduit les étudiants, mais qui agace un ancien énarque. « *C'est un mélange étonnant de connaissances scientifiques autour du concours – le droit du travail n'est pas tombé depuis 1974, et cette année il y a eu la loi TEPA – et de consanguinité parisienne – "Je connais très bien le président du jury, il adorait le droit du travail quand il était préfet". Autant dire que cette méthode recueil des résultats aussi bons que la technique du doigt mouillé, mais des gens sont prêts à payer pour ça...* »

Les CPI, un dispositif pour les candidats les moins favorisés

DEPUIS 2005, au sein même des écoles de fonctionnaires, des prépas publiques mettent le pied à l'étrier des candidats les moins favorisés. Ces classes préparatoires intégrées (CPI), au nombre de vingt, ont accueilli mille élèves de condition modeste depuis leur création. Il en existe notamment dans les écoles de police, de la magistrature,

de l'administration pénitentiaire, de conservateur du patrimoine, dans les cinq instituts régionaux d'administration (Lille, Lyon, Nantes, Metz et Bastia) et à l'ENA. Les conditions d'entrée sont strictes : les candidats doivent être

boursiers, avoir obtenu un master avec mention, avoir moins de 28 ans, et prouver leur motivation devant un jury. La moitié des élèves issus des CPI réussit un concours de la fonction publique. Ils ont obtenu de très bons scores à l'Ecole des hautes études en santé publique et dans la police, mais aucun n'a intégré l'ENA.

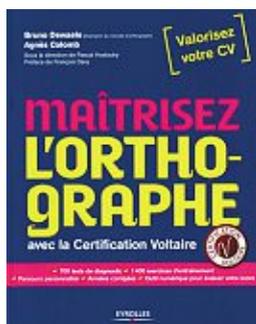
S. B.

Sébastien Dumoulin

L'orthographe pour les grands

La certification *Voltaire est tout sauf un concours de grammaire, et c'est bel et bien un outil qui donne accès à des emplois* », explique François Davy, le président de la société d'intérim Adecco, dans sa préface du livre d'Agnès Colomb et Bruno Dewaele, champion du monde d'orthographe. A l'aide d'exercices, les auteurs permettent à chacun de s'entraîner et de se préparer pour « certifier [son] niveau de maîtrise des difficultés de la langue française à l'écrit », le tout accompagné d'explications et d'exemples pour rendre fluides les règles les plus arides. Enfin, vous saurez que l'on n'écrit pas « les canaris chantés » (premier niveau) et apprendrez le bon usage de « s'avérer » ou de « pallier » (7^e et dernier niveau) !

Pierre Jullien
Maîtrise l'orthographe avec la certification Voltaire, de Bruno Dewaele et Agnès Colomb, Eyrolles, 380 pages, 25 euros.



L'université après un quinquennat



Lorsque deux économistes, l'un libéral, Jean-Marc Daniel, de l'Institut de l'entreprise (et collaborateur régulier du *Monde Economie*), l'autre défenseur de l'Etat-providence,

Henri Sterdyniak, de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), confrontent leur analyse du quinquennat de M. Sarkozy, la réforme de l'enseignement supérieur est très contrastée : jugée comme un bon début par le premier, elle est considérée comme source d'injustices pour le second. Jean-Marc Daniel se félicite que « le passage progressif à l'autonomie de toutes les universités introduise enfin dans ce secteur l'esprit de concurrence indispensable au renforcement de la qualité ». Quant à Henri Sterdyniak, il déplore que « l'autonomie des universités permette à certaines d'entre elles – celles dont les étudiants ont des parents fortunés – d'attirer à prix d'or des chercheurs au détriment des établissements les plus récents, à public populaire, dont les difficultés financières ont augmenté ». Il ne voit rien de positif dans la réforme des universités. Il évoque la privatisation de l'éducation et juge que « les revenus excessifs des financiers et des chefs d'entreprise deviennent un modèle pour les enseignants qui, grâce à l'autonomie des universités, pourront se vendre aux plus offrants ».

Présidence Sarkozy : quel bilan ?, par Jean-Marc Daniel et Henri Sterdyniak, Prométhée, 128 pages, 11 euros.

Anne Rodier



L'illusion du recrutement standard

A la tête d'une société d'ingénierie logicielle depuis plus de vingt-cinq ans, et docteur en philosophie, Marie-Thérèse Bertini expose les leçons à tirer de son expérience du marché du travail dans le monde des petites et moyennes entreprises (PME), pour adopter une autre approche des politiques de l'emploi. Elle estime que les politiques de l'emploi et leurs institutions, Pôle emploi en tête, devraient davantage prendre en compte le fait que les PME n'obéissent pas aux mêmes règles que les grandes entreprises. Elle critique, par exemple, la standardisation des modes de recrutement de Pôle emploi qui incite demandeurs d'emploi et employeurs à se détourner de cette institution. Elle décrit les normes et les quotas comme les rouages d'un système qui rend la société « malade du travail » en menant à l'assistanat. Elle prône la mise en place d'approches spécifiques pour les PME, afin de ne plus saboter les efforts de retour à l'emploi.

A. Rr

Pour en finir avec la fabrique des chômeurs. Un patron de PME brise les tabous, de Marie-Thérèse Bertini. David Reinharc, 116 pages, 13 euros.

Un guide pour les formateurs et les DRH

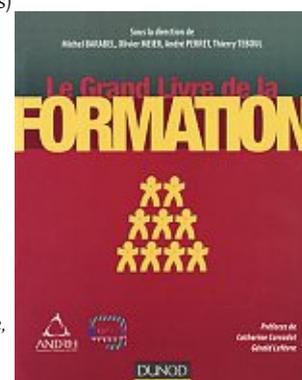
Règles et usages de la formation professionnelle : à travers deux grandes parties que précède un historique de la formation professionnelle en France, l'ouvrage traite de la formation dans l'entreprise (missions, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, financement, droit individuel à la formation et congé individuel de formation, etc.) et de ses modalités et outils pédagogiques (construire une action, animer, se former à distance, former dans le cadre de l'alternance, professionnaliser les formateurs, former les managers, etc.).

De nombreux cas concrets – politiques de formation chez Manpower, Aspheria (groupe La Poste), Crédit agricole, ING (sous forme de questions-réponses) ou INRA – et des controverses (*Pour ou contre PowerPoint ?*, *L'inéquité face à la formation : le cas des seniors*, etc.), des résumés de chapitres, qui émaillent l'ouvrage, en facilitent la lecture.

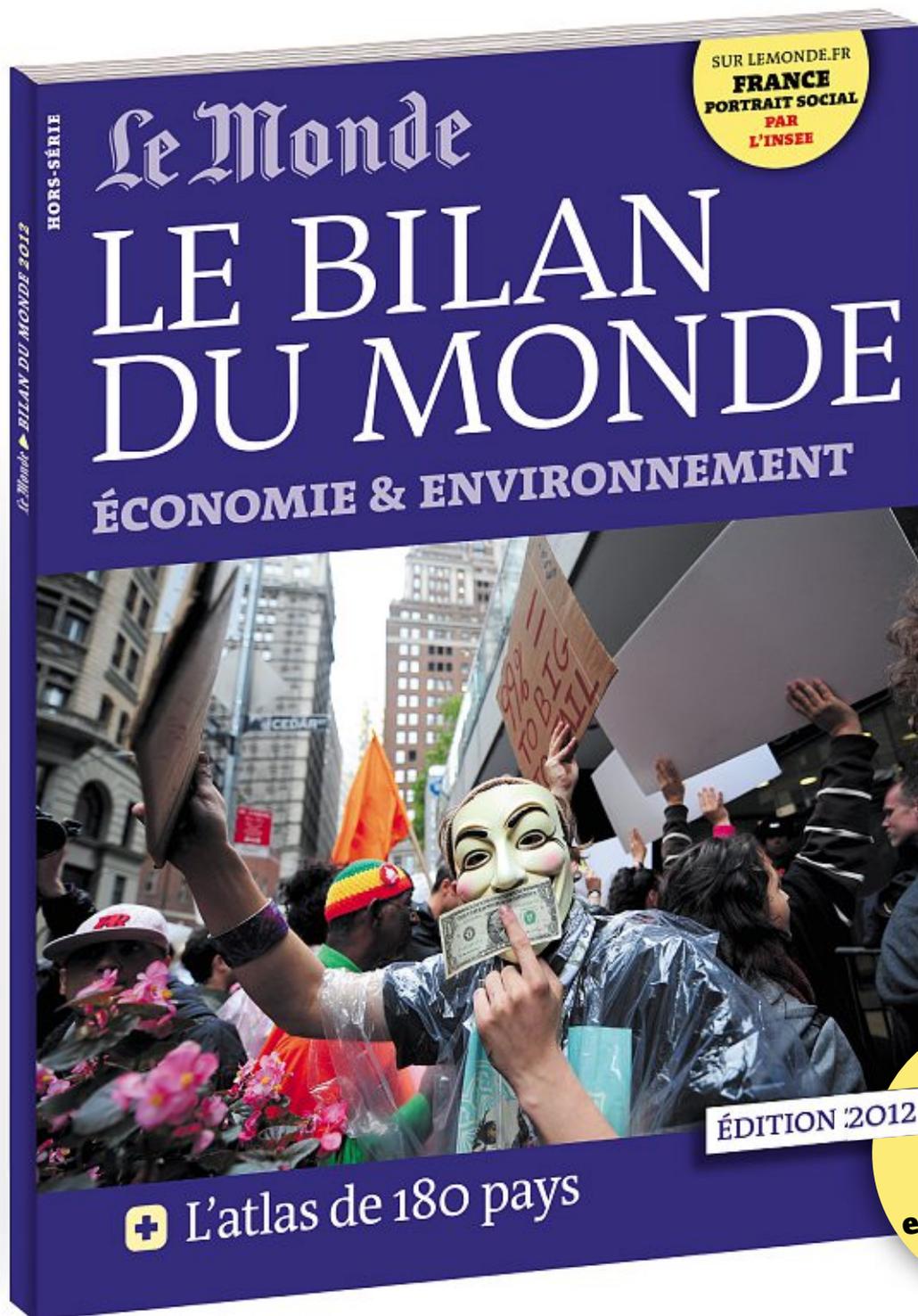
Des fiches-outils pratiques (cahier des charges, DIF, CIF, VAE, bilan de compétences, etc.) détaillent heureusement des notions dont les sigles n'arrangent en général pas la compréhension !

P. J.

Le Grand Livre de la formation, ouvrage collectif sous la direction de Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret et Thierry Teboul. Dunod, 534 pages, 52 euros.



LE TOUR DU MONDE D'UNE ANNÉE MOUVEMENTÉE



COMPLET - En plus de l'analyse économique et sociale de l'année 2011 en France et dans le monde, l'édition 2012 est augmentée d'un bilan sur l'environnement : 30 pages pour revenir sur l'actualité, marquée par Fukushima et les conséquences du réchauffement...

MONDIAL - Retrouvez en détail la situation de 180 pays analysée par les correspondants du *Monde*.

DE RÉFÉRENCE - Rédigé par les spécialistes de la rédaction du *Monde* et publié avec les données les plus récentes.

France, portrait social - édition 2011, une publication phare de l'Insee réservée aux lecteurs du *Bilan* (accessible sur le monde.fr).

220 PAGES - 9,95 € - EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX
ÉGALEMENT EN VENTE SUR WWW.LEMONDE.FR/BOUTIQUE





Certains climats sont plus favorables à la découverte.

Formation, évaluation, transversalité... Des parcours personnalisés permettent aux collaborateurs de Deloitte d'enrichir leurs expertises, d'exprimer au mieux leur potentiel et de contribuer à la réussite des entreprises et institutions qu'ils accompagnent.

Pour imaginer votre parcours et devenir acteur de votre carrière : www.deloitterecrute.fr