

Le Monde **campus**

formation · recrutement · carrière

La nouvelle carte de l'excellence universitaire



► MÉDECINE

Aux bons soins
des prépas cathos

► CONNEXION

Peut-on parler
de sa boîte sur Facebook ?

► JEUNES DIPLÔMÉS

Quand la précarité
devient la norme



ALTEN, au cœur des projets technologiques.

ALTEN c'est...

- 12600 collaborateurs composés à 88% d'ingénieurs
- Les premiers pas dans la vie professionnelle pour plus de 1000 ingénieurs jeunes diplômés chaque année
- Un des premiers recruteurs de cadres en France : 31^e au classement « *Challenges* » (janvier 2010) et cité par les écoles d'ingénieurs parmi les 100 Top Employeurs.

Ingénieur expérimenté ou jeune diplômé,

Découvrez nos opportunités
sur www.alten.fr/recrute



Photo : gettyimages©

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

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

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

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



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

■ alten.fr

Ingénierie et Conseil en Technologies



Génération bizut

Qui a raison ? Les 13 % de Français et le gouvernement, qui pensent que « dans les douze prochains mois, la situation économique va devenir meilleure », selon un sondage de l'institut de sondage IMC Research pour le quotidien britannique *The Guardian* publié dans *Le Monde* du 15 mars et effectué dans cinq pays européens ? Ou les 59 % qui pensent, au contraire, qu'elle va être « pire » ?

Sur le front de l'emploi, en tous les cas, la situation ne s'améliore pas, en particulier pour les jeunes, classique variable d'ajustement des entreprises en période de mauvaises affaires. La flexibilité du marché du travail, présentée par nombre d'économistes comme LA solution pour faire reculer le chômage sur le thème « mieux vaut un emploi précaire que pas d'emploi du tout », est devenue bien plus que cela : elle est désormais la norme en matière d'organisation du travail et de gestion, si l'on peut dire, des carrières des juniors.

Comme elle paraît loin l'époque où le stage était une période d'essai nécessaire aux deux parties avant de prendre un engagement définitif, où l'intérim était un choix assumé avant de se fixer une orientation, où le contrat à durée déterminée correspondait encore à sa définition légale : le remplacement d'un salarié en contrat à durée indéterminée parti en congés ou la réponse à un surcroît d'activité temporaire. Or, les uns comme les autres sont devenus les outils banalisés d'une rotation permanente de la main-d'œuvre pour assurer à bas coût l'activité normale des entreprises.

Cela est particulièrement vrai dans les secteurs de la fameuse « économie de la connaissance » – l'informatique, la communication, les médias, la finance, la recherche et développement (le sort des jeunes thésards dans les organismes publics de recherche en est la caricature). Ces activités à forte valeur ajoutée sont censées permettre aux vieilles économies occidentales de tirer leur épingle du jeu au sein d'une mondialisation dominée par les puissances industrielles montantes que sont la Chine, l'Inde, le Brésil, etc. C'est du moins le raisonnement qui préside à la restructuration complète de la carte de l'enseignement supérieur et de la recherche, en France comme ailleurs, autour de « pôles d'excellence » pour former et attirer les meilleurs cerveaux.

Mais que peut-il bien sortir de ce mariage entre l'excellence et la précarité ? Il ne suffit pas de multiplier les incitations à la création de start-up et à la production de matière grise. Il faut aussi créer des conditions sociales acceptables et attractives qui fassent de ces métiers d'avenir autre chose qu'une longue période de bizutage social.

Antoine Reverchon

Illustration Colcanopa





LA SNCF RECRUTE DES INGÉNIEURS H/F

**NOS INGÉNIEURS ORGANISENT
CHAQUE ANNÉE LA MOBILITÉ DE
PLUS D'UN MILLIARD DE VOYAGEURS.
ET VOUS, JUSQU'À OÙ IREZ-VOUS ?**

*« Modéliser les trafics de voyageurs, de marchandises et de trains, pour mieux gérer les flux en temps réel dans chaque gare, partout en France. C'est un des défis de mon métier, je suis ingénieur à la SNCF. »
Caroline, Responsable de l'Organisation des Circulations*

À la SNCF, Caroline 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**



Le paysage universitaire français se recompose page 8

- ▶ 17 projets dans la course aux dotations page 10
- ▶ Les facultés et les écoles d'Aquitaine se mettent en ménage page 12
- ▶ En Allemagne, l'égalité entre universités a disparu page 14
- ▶ Les écoles d'ingénieurs accusées de « crispation identitaire » page 16
- ▶ « La diversification des ressources permet de limiter les risques » page 18

Formation

- ▶ Aux bons soins des prépas cathos page 20
- ▶ Mission humanitaire en Inde pour futurs cadres en recherche de valeurs page 22
- ▶ Ma petite entreprise à la fac page 24
- ▶ En Californie, l'université en voie de privatisation page 28
- ▶ Les écoles de journalisme rejoignent l'université page 30

Quand la précarité devient la norme page 32

Emploi

- ▶ Stages : les limites de la législation page 34
- ▶ Recruter, un jeu d'enfant page 36
- ▶ CDD, intérim : bienvenue dans la jungle du travail page 38
- ▶ Les nombreuses vies des thésards page 40
- ▶ Attention aux faux CV ! page 42
- ▶ « Le meilleur conseil à donner : ne pas se brader » page 44
- ▶ Facebook peut nuire gravement au travail page 46
- ▶ Les « community managers », gardiens de la « e-réputation » page 49
- ▶ Au travail 24 heures sur 24, grâce à Internet et au mobile page 50
- ▶ Une journée sans e-mail chez Canon France page 52
- ▶ L'intelligence économique fait une entrée timide en France page 54
- ▶ Un premier boulot hors des frontières hexagonales page 58
- ▶ Juriste d'entreprise, un métier stratégique page 62
- ▶ Ces start-up financées par les internautes page 64

Illustration de couverture : Colcanopa

Les dangers de l'alcoolisme

Valérie Pécresse a annoncé le 24 février des mesures – effectives à la rentrée prochaine – pour mieux encadrer les week-ends d'intégration étudiants. La déclaration préalable en préfecture et les contrôles sur la distribution d'alcool sont critiqués pour leur absence de prévention par la LMDE, mutuelle étudiante, ou l'UNEF, premier syndicat étudiant. Ces mesures découlent d'un rapport du recteur de Poitiers, Martine Daoust, sur les actions pouvant être menées pour « protéger les étudiants des dérives » liées à ces fameux week-ends d'intégration.

Etudiants entrepreneurs à Strasbourg

L'Ecole de management de Strasbourg lancera en septembre un diplôme universitaire « Jeune entrepreneur ». Ce cursus de trois ans s'adresse à des étudiants de niveau bac ou bac + 2. Avec 60 élèves entrepreneurs recrutés au total pendant les trois premières années, l'EM Strasbourg table sur près de 21 entreprises nouvelles créées par des moins de 25 ans à la fin du cursus.

L'Autriche et ses profs musulmans

En Autriche – plus de 8,3 millions d'habitants, dont un peu plus de 500 000 musulmans –, un nouvel institut privé de formation d'enseignants musulmans, avec une capacité de 160 places, a ouvert le 21 janvier, à Vienne, afin de tenir compte de l'augmentation constante d'élèves dans les écoles islamiques, selon l'agence de presse catholique Kathpress. Il existe en Autriche un enseignement privé de la religion musulmane depuis 1982, suivi aujourd'hui par environ 55 000 élèves et sanctionné par un baccalauréat. Cet enseignement est assuré par environ 410 enseignants dans près de 2 000 écoles. Par ailleurs, à l'université, existe déjà un enseignement de pédagogie religieuse islamique, qui permet à des étudiants musulmans d'accéder à des fonctions d'enseignant dans l'enseignement supérieur (AFP).



RONALD ZAK / AP

PLAINPICTURE / APPLYPICTURES



Mal nourris... et bêtes

Nourris très jeunes avec une alimentation industrielle riche en graisses et en sucres, les enfants sont susceptibles de développer un quotient intellectuel (QI) moins élevé à l'âge de 8 ans, selon une étude publiée le 8 février dans le *Journal of Epidemiology and Community Health*, édité par la British Medical Association. L'enquête a été menée auprès de 14 000 enfants britanniques autour de Bristol (sud-ouest de l'Angleterre), nés en 1991 et 1992, dont la santé et les modes de vie ont été étudiés à l'âge de 3 ans, 4 ans, 7 ans et 8 ans et demi, alors que le cerveau connaît sa croissance la plus forte dans les trois premières années de la vie. Les 20 % d'enfants nourris avec la nourriture la plus riche en graisses et sucres avaient un QI moyen de 101 points, contre 106 en moyenne pour les 20 % d'enfants observant au mieux le régime « santé ».

Etre enseignant ? Trop facile !

Certains concours d'enseignants du second degré connaissent pour la session 2011 des taux d'admissibilité historiques : compte tenu de la baisse du nombre de candidats, dans plusieurs disciplines, le nombre d'admissibles est inférieur au nombre de postes ouverts. Pour d'autres, ce nombre est à peine inférieur au nombre de postes ouverts (1 303 candidats, 1 057 admissibles pour 950 postes en mathématiques ; 1 491 candidats, 1 011 admissibles pour 800 postes en lettres modernes). Pour le Capes (éducation physique et sportive), le ratio est équivalent. La faute aux recrutements bien trop faibles depuis des années, mais aussi à l'absence de toute anticipation sur les effets de l'élévation du niveau de recrutement, qui rend désormais nécessaire d'avoir un master (bac + 5) pour se présenter aux concours, et enfin à la faible attractivité du métier d'enseignant.

Plus diplômées et moins payées

Les Américaines sortent aujourd'hui plus diplômées que les hommes du système éducatif, mais leurs salaires restent en moyenne bien inférieurs, selon un rapport sur le statut des femmes aux Etats-Unis publié le 1^{er} mars. Ainsi, 57 % des diplômes du supérieur, aux Etats-Unis, ont été obtenus par des femmes en 2007-2008. Depuis 1968, « la proportion de femmes âgées de 25 à 34 ans diplômées de l'université a plus que triplé ». Si les femmes sont désormais quasiment aussi nombreuses que les hommes à travailler, « à tous les niveaux de qualification, elles touchent en moyenne, en 2009, environ 75 % du salaire de leurs homologues masculins », signale l'étude (AFP).

12%

265 000 femmes, soit 12 % des 2,1 millions de mères d'enfants de moins de 3 ans, ont opté pour un congé parental total, selon la Drees, service statistique des ministères sociaux. 18 % de celles n'ayant pas le baccalauréat sont en congé parental total, contre 8 % des titulaires d'un diplôme supérieur.

7000

Selon l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), l'Ile-de-France représente 40 % du potentiel de recherche, avec 7 000 enseignants-chercheurs et chercheurs travaillant dans des unités de recherche notées A+ (« excellence »).

Un casque qui rend intelligent

Un « casque de réflexion », qui vise à encourager la créativité de celui qui le porte en envoyant de très légers courants électriques à travers son cerveau, a produit des effets « encourageants », selon des scientifiques australiens. Cet appareil a en effet amélioré de manière significative les résultats d'un exercice d'arithmétique. Allan Snyder, directeur du Centre du cerveau à l'université de Sydney, a expliqué que ce casque fonctionnait en supprimant l'activité de la partie gauche du cerveau, associée à la connaissance, en stimulant la partie droite, liée à la créativité.

Chercheurs et joueurs

La Française des jeux (FDJ) a signé une convention de trois ans avec deux universités, Paris-Descartes et Paris-XIII, pour financer des travaux de recherches en sciences humaines sur la place du jeu dans la société. Les résultats des travaux seront présentés chaque année devant des chercheurs, des étudiants (masters 1 et 2, doctorants) ainsi que des experts.

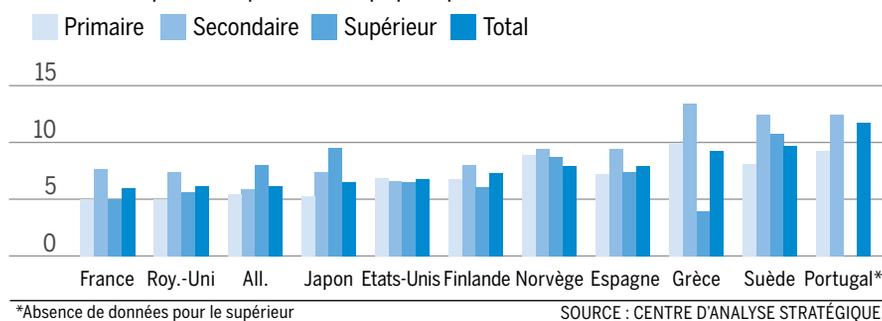


MARLENE AWAAD / IP3

L'EHESS déménage

Les chercheurs en sciences humaines de la Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH), de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, de l'Ecole pratique des hautes études et de l'Equipe sémiotique cognitive et nouveaux médias ont déménagé pour s'installer pour six ans dans le 13^e arrondissement, au 190, avenue de France. Ce relogement, rendu nécessaire par le désamiantage du bâtiment historique de la FMSH, au 54, boulevard Raspail (6^e arrondissement), et par des travaux à la Sorbonne, offre une solution aux chercheurs qui craignaient devoir déménager à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), dans une zone en construction encore inadaptée à leur travail. La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Valérie Pécresse, a inauguré le 7 janvier le bâtiment « Le France » – immeuble de huit étages, constitué de bureaux aux baies vitrées entourant un grand puits de lumière.

TAUX D'ENCADREMENT (PUBLIC ET PRIVÉ) PAR NIVEAU SCOLAIRE, EN 2007
Nombre d'emplois en équivalent temps plein pour 100 élèves ou étudiants



SOURCE : CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Les élèves français mal encadrés

Avec 90 « emplois publics » pour 1 000 habitants, la France a un taux d'administration qui se situe dans la moyenne haute des pays de l'OCDE, loin du Danemark et de la Norvège (160 pour 1 000) comme du Japon (40 pour 1 000), selon un rapport du Centre d'analyse stratégique. 31 % des rémunérations publiques de la France sont consacrées à l'éducation, pour laquelle les écarts vont de 21 % en Allemagne à 42 % en Belgique. Enfin, « la France présente le taux d'encadrement le plus faible, tous niveaux et tous établissements confondus (publics et privés), avec seulement 6,1 enseignants pour 100 élèves-étudiants, contrairement à des pays comme la Suède, la Grèce ou le Portugal où le taux d'encadrement dépasse neuf enseignants », selon le rapport qui prend comme référence l'année 2007 (www.strategie.gouv.fr).

Qui forme les grands patrons ?

Selon le polémique classement mondial des établissements d'enseignement supérieur de l'Ecole des mines publié le 1^{er} mars, vingt-huit PDG des plus grosses entreprises mondiales ont fait Harvard, ce qui en ferait la meilleure formation au monde. Harvard se place ainsi devant l'université de Tokyo et celle de Keio, au Japon. Du côté des écoles françaises, HEC est à la 4^e place, suivie par Polytechnique et l'Ecole nationale d'administration (en 7^e et 9^e position). L'Ecole spéciale des travaux publics ferme la marche (385^e). Ce palmarès ne prend cependant en compte qu'un seul et unique critère : le nombre d'anciens élèves qui sont aujourd'hui numéro un de l'une des 500 plus grosses entreprises mondiales (répertoriées par le magazine américain *Fortune*). Les détracteurs de ce classement jugent le critère retenu élitiste et peu représentatif de la qualité globale des universités ou écoles. D'autant que la plupart des PDG de ces entreprises ont fait leurs études il y a plus de trente ans...

Aglaé de Chalus

70%

Les filles réussissent mieux scolairement que les garçons en France. Si l'on regarde la proportion d'une génération titulaire du baccalauréat en 2008, 70,9 % des filles et 60,5 % des garçons obtiennent le baccalauréat, que ce soit du premier coup ou pas.

45%

Aux Etats-Unis, 45 % des étudiants n'obtiennent pas de meilleurs résultats en passant un test de raisonnement et d'écriture après deux ans d'études qu'avant, selon une enquête menée auprès de plus de 3 000 étudiants sur quatre ans dans 29 universités.

Le gouvernement souhaite rationaliser l'enseignement supérieur en encourageant le regroupement des établissements au sein de pôles spécialisés en recherche ou en formation.

L'année 2011 sera-t-elle celle de l'accélération de la recomposition du paysage universitaire ? Entamée depuis 2005, la réorganisation de la carte universitaire pourrait connaître une avancée décisive, au moment de l'annonce, cet été, des premiers lauréats de l'« initiative d'excellence ». Pas moins de 17 regroupements universitaires guignent les 7,7 milliards d'euros promis à cinq ou dix campus d'excellence (lire page 10). Sur fond de crise économique et de concurrence internationale de la matière grise, ce coup de pouce financier du grand emprunt est crucial. D'Aix-Marseille à Lille-Nord de France, en passant par les universités de l'Ouest (Rennes, Nantes, etc.), de Strasbourg, Lyon ou Grenoble, tous se mobilisent pour obtenir ces subsides. « Ces moyens permettront à nos meilleurs campus de rivaliser avec les plus grandes universités du monde comme Princeton, Harvard ou Cambridge », assure Valérie Péresse. La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche souhaite reproduire l'opération qui a permis à l'Allemagne de hisser neuf campus aux meilleures places dans les palmarès mondiaux (lire page 14).

Avec la loi d'autonomie des universités et la concentration des moyens sur une dizaine de pôles, le gouvernement cherche non seulement à rationaliser la carte universitaire, mais aussi à différencier l'offre entre des universités de recherche généraliste, des universités plus petites, dotées d'un ou deux grands domaines de recherche, voire des collèges universitaires consacrés à la seule formation. Ainsi, là où il y avait 85 universités et 225 grandes écoles, l'Etat souhaite disposer à moyen terme d'un nombre réduit de pôles universitaires, travaillant en réseau sur tout le territoire.

Pour redessiner sa carte, l'Etat a parié en 2006 sur les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Regroupant dans chaque région les universités et les écoles, ils devaient structurer l'offre de formation et la recherche, en donnant une nouvelle visibilité internationale aux établissements d'un même bassin. Mais, après cinq ans, note la Cour des comptes dans son rapport

Le paysage universitaire français se recompose

annuel de 2011, « les résultats sont modestes. Les PRES ont un impact encore faible. Ils éprouvent des difficultés à développer des actions de mutualisation structurantes ».

Pour accélérer le mouvement, le gouvernement a alors programmé la loi d'autonomie et décidé de desserrer les cordons de la bourse. Lancée en 2008, l'opération de rénovation des campus a permis de distribuer quelque 5 milliards d'euros de dotation à une douzaine de PRES afin de les remettre à neuf d'ici à 2015-2020. Fin 2009, Nicolas Sarkozy a souhaité lancer d'autres appels d'offres dans le cadre des « investissements d'avenir », dotés cette fois de près de 22 milliards d'euros, dont 7,7 milliards réservés aux « initiatives d'excellence ». Cet argent doit donner les moyens aux nouveaux ensembles universitaires de consolider un « périmètre d'excellence » et de rayonner.

Certains n'ont pas attendu ces dernières incitations gouvernementales. Les trois établissements de Strasbourg ont fusionné dès 2009 pour créer une université unique, pluridisciplinaire – le standard mondial –, qui s'avance vers l'« initiative d'excellence » d'un même pas. Les quatre universités lorraines ont aussi pris la décision de fusionner en 2012, après l'appel d'offres « campus » dont elles avaient dans un premier temps été écartées... A Aix-Marseille, la fusion est également prévue pour 2012, à Bordeaux pour 2014, à Cergy-Pontoise-Versailles-Saint-Quentin, c'est à très moyen terme...

La Bourgogne et la Franche-Comté ont pour leur part décidé d'avancer vers une « université fédérale ». « L'idée de nous rapprocher date de 2007, explique Sophie Béjean, la présidente de l'université bourguignonne. Notre objectif était de travailler ensemble afin de remplir pleinement



Illustrations Colcanopa

nos missions d'université, de la recherche à la formation en passant par le rôle de développement dans un environnement en pleine évolution. »

Les PRES de Lyon, de Toulouse, de Montpellier, voire des PRES parisiens, cherchent aussi la meilleure formule pour créer une université fédérale ou confédérale.

En se rapprochant, les universités cherchent surtout à rester en première division. Car toutes ne seront pas élues au grand emprunt : « Avec les "initiatives d'excellence", le gouvernement engage une transformation radicale du paysage universitaire... Il crée des universités tours d'ivoire, très bien dotées, mais rien n'est prévu pour les autres... Que vont devenir les perdantes ? Quel est l'avenir d'Amiens, de Pau ou de Perpignan ? », demande Stéphane Tassel, le secrétaire général du Snesup-FSU. Bref, l'avenir des « petits » sites n'est pas clair.

« Le ministère crée des universités très bien dotées, mais rien n'est prévu pour les autres. Que vont devenir les perdantes ? »

Stéphane Tassel, Snesup-FSU

Dans un récent essai sur l'université publique en Californie et dans le Wisconsin (Etats-Unis), Bernard Belloc, le conseiller pour l'enseignement supérieur de Nicolas Sarkozy, défend l'idée d'un système beaucoup plus diversifié, voire hiérarchisé, qu'aujourd'hui. « En France, chaque université est réputée devoir être engagée dans des activités de recherche, alors même que chacun sait que, pour pouvoir être attractif

pour les meilleurs chercheurs et efficace pour la recherche fondamentale et ses applications, le système exigerait une concentration des moyens humains et budgétaires strictement incompatible avec la dispersion actuelle », explique-t-il.

Bref, à Paris et dans la dizaine de grandes métropoles régionales, des universités de recherche de haut niveau ; et dans les petites universités qui y sont rattachées, quelques domaines de recherche ou rien que de la formation. « Transformer une université en collège universitaire est impensable. Nous devons conserver un lien fort entre la formation et la recherche », rétorque Stéphane Tassel. Cependant, aujourd'hui, 80 % des unités mixtes de recherche université - CNRS sont déjà concentrées dans une dizaine de grandes universités.

Philippe Jacqué

17 projets dans la course aux dotations

Chaque « initiative d'excellence » (IDEX) retenue, après appel d'offres, regroupera des laboratoires de recherche, de grands équipements, des instituts de recherches technologiques ou des instituts hospitalo-universitaires.

IDEX Bordeaux

Sept établissements, dont les quatre universités de Bordeaux

Etudiants : 62 000

Chercheurs : 5 100

Inventer un « nouveau modèle d'université » fédérale, telle est l'ambition des établissements bordelais. Les étudiants prépareront une licence généraliste, puis s'orienteront vers l'un des sept collèges universitaires (sciences, ingénieur, humanités...) pour leur master et leur doctorat.

Toulouse IDEX

Six établissements, dont les trois universités toulousaines

Etudiants : 94 000

Chercheurs : 7 100

Le site toulousain veut créer une université fédérale. Parmi les projets, outre le soutien à ses domaines de pointe, comme l'économie ou l'ingénierie, Toulouse veut se doter d'une école normale supérieure et d'un programme interdisciplinaire de licence pour ses meilleurs étudiants.

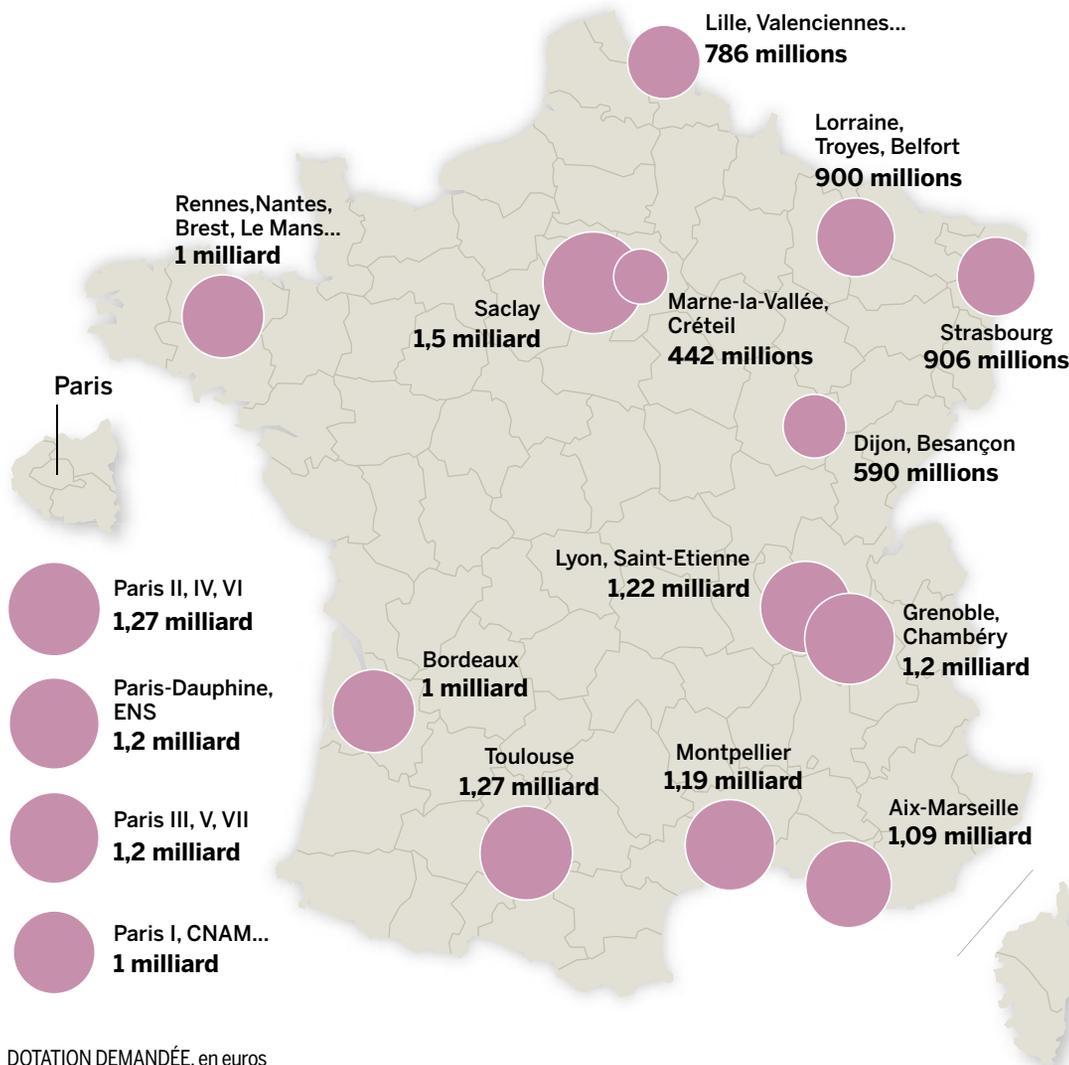
Montpellier Sud de France

Huit établissements, dont les trois universités de Montpellier

Etudiants : 53 500

Chercheurs : 5 500

S'il n'est plus prévu de fusionner les trois universités montpelliéraines, l'objectif est bien de créer une structure confédérale d'ici à 2012. Le projet est consacré au « développement économique et social durable », avec quatre thématiques : rareté des ressources ; milieux et territoires ; santé ; humanités et interculturalité. Montpellier souhaite aussi se doter d'un institut d'études avancées, une structure d'accueil des chercheurs étrangers.



DOTATION DEMANDÉE, en euros

SOURCE : LE MONDE, 2011

A-M IDEX

Sept établissements, dont les trois universités d'Aix-Marseille

Etudiants : 70 000

Chercheurs : 4 500

En cours de fusion, les trois universités marseillaises proposent de développer le *e-learning* et des *master classes* au niveau doctoral pour ses grands champs d'excellence, ou de créer une structure dédiée au développement des formations courtes qualifiantes.

Grenoble - Alpes université de l'innovation

Huit établissements, dont les universités de Grenoble

Etudiants : 65 000

Chercheurs : 7 000

Allergique à une université unique, le site avance néanmoins uni. Il défend un projet décliné en quatre axes : innovation et société, planète durable, santé, information. A chaque axe correspondent des actions de formation de haut niveau (master, doctorat), de recherche et de valorisation de la recherche.

IDEX Lyon - Saint-Etienne

Dix-huit établissements, dont les trois universités de Lyon et celle de Saint-Etienne

Etudiants : 120 000

Chercheurs : 11 500

Créer une université confédérale à l'échelle de la métropole lyonnaise et se doter de tous les outils pour attirer les meilleurs chercheurs et étudiants, tels sont les objectifs de Lyon. Scientifiquement, le projet s'appuie sur quatre axes : sciences, santé et société ; savoirs, échanges et régulations ; modélisation de la complexité ; ingénierie pour le développement durable.

Humanidex

Quatre établissements, dont les universités de Bourgogne et de Franche-Comté

Etudiants : 54 000

Chercheurs : 3 500

Lancés dans la création d'une université fédérale depuis 2007, ces établissements concentrent leur

projet sur l'humain et les écotecnologies avec cinq pôles de premier plan : systèmes intelligents et sécurisés ; matériaux et énergies du futur ; environnement et territoire ; agroécologie et alimentation saine ; biotechnologie et santé.

Unistra

L'université de Strasbourg

Etudiants : 42 000

Chercheurs : 2 400

Si elle se présente seule, l'université de Strasbourg propose de « dépasser les frontières » pour mener des projets avec les universités de Karlsruhe et Fribourg, deux lauréates des « initiatives d'excellence » allemandes. Bien armée en chimie, en droit, en sciences de la vie et en technologie, Strasbourg veut créer des écoles d'excellence dans chacune de ses spécialités. Elle veut également se doter d'un institut d'études avancées et d'un institut pour l'innovation pédagogique.

Ingexys

Les universités de Lorraine, Troyes et Belfort-Montbéliard

Etudiants : 57 000

Chercheurs : 3 720

Cette alliance transrégionale parie sur un projet fondé sur l'ingénierie « éco-systémique ». Sont prévus des plates-formes technologiques, des hôtels à projet, ou encore un institut d'innovation pédagogique.

IDEX Lille Nord de France

Dix-sept établissements, dont sept universités du Nord

Etudiants : 150 000

Chercheurs : 3 300

S'il n'est pas question de créer une université unique, les établissements souhaitent évoluer à l'horizon 2020 vers une université fédérale, tout en se rapprochant des universités belges de Gand et Louvain. Ils comptent s'appuyer sur quatre *clusters* d'excellence : médecine personnalisée ; communication avancée ; décision ; qualité de l'atmosphère. Côté formation, l'idée est de renforcer l'instruction tout au long de la vie, l'un des points forts de Lille.

Campus d'Innovation Ouest

Trente-deux établissements, dans les sept universités de Bretagne et de Pays de Loire

Etudiants : 150 000

Chercheurs : 5 000

L'ensemble des établissements du Grand Ouest proposent un projet commun, s'appuyant sur l'axe Rennes-Nantes. Cinq thèmes de recherche sont mis en avant : la mer ; les réseaux et communications numériques ; les biothérapies ; les matériaux, les ondes et les structures ; l'environnement et la santé.

Paris Sciences et lettres

Douze établissements, dont l'École normale supérieure et Dauphine

Etudiants : 14 000

Chercheurs : 4 000

Créer une « université de recherche collégiale », telle est l'ambition de Paris Sciences et lettres. Cela passe par la création d'un cycle de licence commun, sélectif et généraliste, et un deuxième cycle où chaque membre proposerait ses masters.

Open Science

Huit établissements, dont Paris-III, V, VII et XIII et Sciences Po

Etudiants : 120 000

Chercheurs : 7 750

Outre des investissements dans leurs domaines d'excellence en recherche, les huit établissements veulent créer une « école de science » et un « collegium technologique » pour leurs cinq IUT et leurs trois écoles d'ingénieurs, et un institut « sciences et décisions, pour replacer la recherche au cœur du débat public ».

Paris-Est

Cinq établissements, dont les universités Créteil et Marne-la-Vallée

Etudiants : 45 000

Chercheurs : 2 900

Université confédérale en devenir, Paris-Est mise sur deux grandes thématiques : ville, environnement, et leurs ingénieries et santé et société. Elle veut également se doter d'une « plate-forme d'émergence » qui sera chargée d'identifier des sujets de recherche nou-

veaux. Côté formation, Paris-Est veut créer une école de santé et un institut unique de la ville.

Campus Plateau de Saclay

Treize établissements, dont Polytechnique, HEC, Paris-XI

Etudiants : 48 000

Chercheurs : 14 000

Rassemblement de la fine fleur des grandes écoles et universités en matière de recherche, Saclay souhaite créer un cycle de licence partagé, sous la forme d'un institut de formation innovant. Pour les masters et doctorats, le site veut se doter de deux grandes *graduate schools*. La première, centrée sur les sciences, technologies et le management serait la traduction de ParisTech (Polytechnique, Mines, HEC, etc.) ; la seconde, centrée sur l'ingénierie et les systèmes, celle d'UniverSud, l'autre ensemble de Saclay (Paris-XI, Centrale, ENS Cachan...).

Novi Mundi

Douze établissements, dont Paris-I, CNAM, EHESS, ESCP Europe

Etudiants : 55 000

Chercheurs : 4 300

Nova Mundi veut construire une « université monde » spécialisée sur les sciences humaines et l'ingénierie. Elle sera entre autres dotée d'un « atelier d'innovation », d'un « cursus innovant d'ingénierie en sciences sociales », d'un programme d'insertion professionnelle des doctorants et d'un collège des programmes européens et internationaux d'études avancées.

Sorbonne Universités

Six établissements, dont les universités Paris-II, IV, VI

Etudiants : 80 000

Chercheurs : 5 500

Université pluridisciplinaire de niveau mondial, Sorbonne Universités serait construite autour de son « collège » pour tous ses étudiants de licence (double licence, licence généraliste, licence santé-humanité, etc.) et de nouveaux programmes internationaux tant en master (medical MBA, master d'ingénierie...) qu'en doctorat.

Philippe Jacqué

Les facultés et les écoles d'Aquitaine se mettent en ménage

Un grand établissement unique pourrait naître en 2014, issu de la fusion des quatre universités de Bordeaux et de trois écoles publiques locales, déjà associées au sein d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Une condition pour peser à l'international, non sans risques.

Plantée entre l'Ecole nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) et le CNRS, la future crèche inter-universitaire prend forme petit à petit. En 2012, date de son ouverture, elle accueillera 47 enfants. C'est une première sur le campus bordelais. Une goutte d'eau à l'échelle des 5 700 employés (enseignants et personnels administratifs) et 63 000 étudiants, mais tout un symbole : elle sera la première réalisation de l'opération « Campus », même si elle n'y est pas inscrite officiellement.

Derrière le rideau de cette appellation, se trouve le théâtre d'une révolution bordelaise : au printemps 2008, les quatre universités de Bordeaux, associées à trois écoles publiques (*lire encadré*) ont été retenues dans le cadre d'un appel national à projets lancé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sur 46 dossiers, six ont été acceptés, dont celui de Bordeaux.

Un an plus tôt, en mars 2007, les sept établissements s'étaient réunis en un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), un établissement public de coopération scientifique baptisé Université de Bordeaux. « *Le PRES a été un accélérateur de particules universitaires* », souligne Patrick Brun, l'actuel président de Bordeaux-III (lettres, philo, etc.). Plusieurs fois par mois, présidents et directeurs d'école se retrouvent pour parler de leurs problèmes mais aussi de leur avenir propre et commun.

Malgré une présidence tournante annuelle, les projets et les ambitions se sont structurés et les coopérations interuniversitaires multipliées. « *A coups de réunions, des gens qui ne se parlaient pas et ne se connaissaient plus ont renoué du lien social, intellectuel* », explique un universitaire connaisseur des rouages de l'institution.

De cette maïeutique est né un « nouveau modèle d'université » : élaborer de nouvelles approches pédagogiques centrées sur le parcours de l'étudiant, restructurer l'offre d'enseignement et de recherche pluridisciplinaire autour de trois départements pour être plus visible à l'international, créer des collèges regroupant masters, formations d'ingénieurs et doctorats, construire des pôles

d'excellence. Le PRES prévoit aussi un volet immobilier, commerce et qualité du cadre de vie. Ce projet global a séduit le ministère : dans le cadre de l'opération « Campus », le PRES va bénéficier d'une dotation en capital de 475 millions d'euros de l'Agence nationale de la recherche (ANR). La partie immobilier doit générer un loyer de 19,15 millions d'euros par an. « *Ce loyer doit garantir 50 % des investissements et la totalité de la maintenance sur vingt-cinq ans* », précise Jérôme Goze, directeur du projet aménagement et immobilier du campus au PRES. Le conseil régional d'Aquitaine s'est engagé à verser, lui, l'autre moitié des investissements matériels, soit 200 millions d'euros. De quoi faire rêver enseignants et présidents d'université.

Après le « contenant » de l'opération « Campus », le PRES a permis de faire évoluer le contenu et les moyens des universités bordelaises : il a été le maître d'ouvrage des « investissements d'avenir », traduction universitaire du grand emprunt,

L'Université de Bordeaux en chiffres

Le campus de Bordeaux regroupe quatre sites universitaires qui accueillent 110 unités de recherche, 62 000 étudiants, 3 000 doctorants, 3 100 enseignants et enseignants-chercheurs, 2 600 personnels techniques et administratifs. Il s'étend sur 260 hectares, en majorité à Talence, Pessac et Gradignan, dont 550 000 mètres carrés de surfaces bâties et 279 000 mètres carrés d'installations sportives. Les membres fondateurs du pôle de recherche et d'enseignement supérieur sont : les universités Bordeaux-I, II, III, IV ; Sciences Po Bordeaux ; l'Institut polytechnique de Bordeaux et l'Ecole nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux. La participation de l'université de Pau et des pays de l'Adour est en cours de discussion.

une initiative gouvernementale qui fait suite au rapport des anciens premiers ministres Alain Juppé et Michel Rocard.

Au total, une quarantaine de projets bordelais ont été déposés à l'ANR. Déjà, en janvier 2011, cinq projets d'équipements d'excellence et un projet d'étude épidémiologique à grande échelle ont été retenus par un jury international. Les prochains résultats étaient attendus en mars. « *Les investissements d'avenir ne sont pas une réponse d'opportunité*, assure Manuel Tunon de Lara, président du PRES et de l'université Bordeaux-II (médecine, sociologie, ethnologie). *Nous étions prêts grâce au PRES et à l'opération « Campus » qui nous ont projetés vers une nouvelle organisation universitaire, l'idée de pôles d'excellence et de collèges. C'est cette réflexion initiale du site et de ses enseignements qui a insufflé cette dynamique* », assure le docteur en médecine.

Parmi les appels à projets, des laboratoires de Bordeaux-II et Bordeaux-IV se sont associés à Sciences Po Bordeaux pour un projet de laboratoire d'excellence (Labex). L'Institut Ausonius, une unité mixte de recherche (UMR) CNRS-Bordeaux-III spécialisée dans la recherche sur l'archéologie et coutumière de travaux pluridisciplinaires, a proposé un Labex sur les sciences archéologiques. « *A Bordeaux, on ne part pas de rien* », résume Alain Boudou, président de Bordeaux-I (sciences), un des ex-présidents du PRES. Les relations interuniversitaires fonctionnent bien parce que « *chaque université est assez sectorisée, sans recouvrement de matières les unes par rapport aux autres*, explique Manuel Tunon de Lara. *Nous n'avons pas d'universités pluridisciplinaires qui se marchent sur les pieds. On fonctionne plus en complémentarité* ».

Désormais, les protagonistes du PRES se projettent vers un autre mode de fonctionnement, fondé sur la création d'un établissement unique, avec une seule entité juridique de gestion. Un « grand établissement » au statut dérogatoire. Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, y est favorable. Les conseils d'administration de Bordeaux-I, II et IV et les trois écoles ont

voté pour en décembre 2010. « Si nous voulons être crédibles vis-à-vis de notre tutelle qu'est l'Etat, si on veut innover et peser sur le plan international, il faut y aller », est persuadé le président du PRES. Selon Manuel Tunon de Lara, en gardant le système actuel, on risque le télescopage entre entités et stratégies politiques. Par exemple, le PRES peut décider d'une orientation et l'université en décider une autre. « Cette nouvelle entité doit voir le jour d'ici à 2014, date à laquelle l'ANR fera ses dotations dans le cadre des investissements d'avenir. »

Mais, et c'est là la première faille dans la bonne coopération interuniversitaire, le sujet ne fait pas l'unanimité : l'université Bordeaux-III a fait savoir qu'elle était contre, tout comme le syndicat étudiant Union nationale des étudiants de France (UNEF).

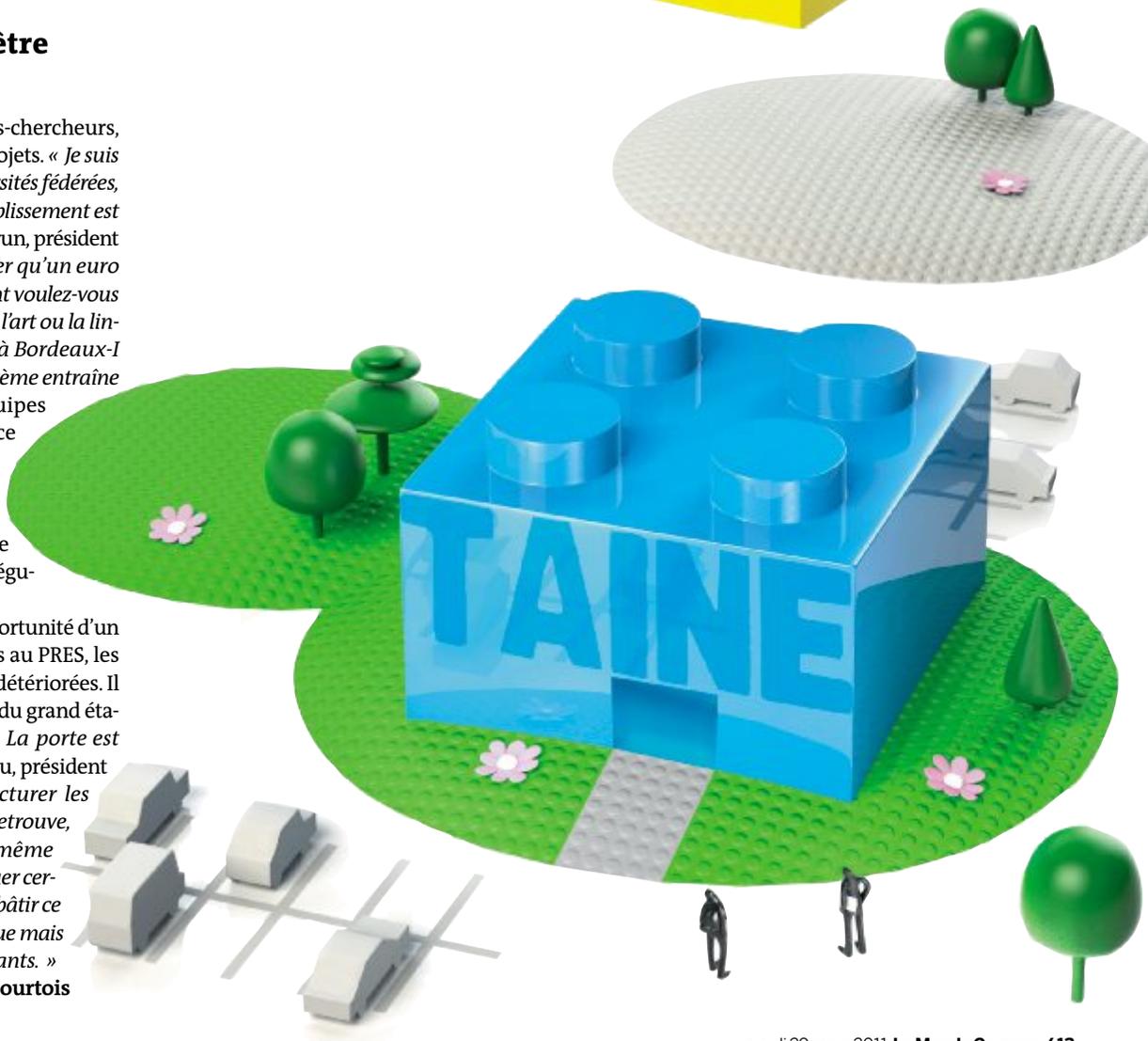
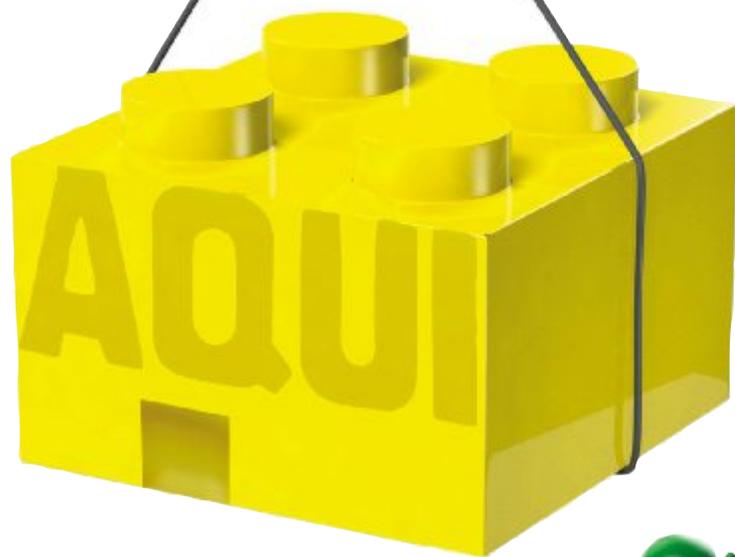
La première, qui réunit une bonne partie des matières en sciences humaines et sociales (SHS), a peur d'être laissée-pour-compte dans les futures

Bordeaux-III, qui réunit une bonne partie des matières en sciences humaines et sociales, redoute d'être laissée-pour-compte

allocations de postes d'enseignants-chercheurs, de subventions, de budgets et de projets. « Je suis plutôt favorable à un projet d'universités fédérées, car la vision actuelle d'un grand établissement est très économiste, s'inquiète Patrick Brun, président de Bordeaux-III. L'Etat doit s'assurer qu'un euro investi en génère trois. Mais comment voulez-vous faire avec, par exemple, l'histoire de l'art ou la linguistique russe ? Je fais confiance à Bordeaux-I et II pour être vigilantes, mais le système entraîne souvent les hommes. » Les équipes de recherche les plus exposées à ce changement sont celles qui fonctionnent sans partenariat, aux financements déjà faibles. Les étudiants de l'UNEF craignent, eux, une « université à deux vitesses », sans régulation nationale.

Depuis que les discussions sur l'opportunité d'un établissement unique sont lancées au PRES, les relations avec Bordeaux-III se sont détériorées. Il n'empêche : les actuels défenseurs du grand établissement iront jusqu'au bout. « La porte est grande ouverte, insiste Alain Boudou, président de Bordeaux-I. Nous devons structurer les choses pour que tout le monde s'y retrouve, mais si on propose d'être sur le même bateau, ça n'est pas pour en débarquer certains en cour de route. On ne va pas bâtir ce projet d'un coup de baguette magique mais les enjeux et le défi sont très importants. »

Claudia Courtois



En Allemagne, l'égalité entre universités a disparu

Le 2 mars, les universités allemandes ont remis leur copie pour concourir, pour la deuxième fois en cinq ans, à « l'Initiative d'excellence » lancée par le gouvernement fédéral. Verdict : juin 2012 ; objectif : décrocher une partie des 2,7 milliards d'euros sur cinq ans (2012 à 2017), alloués dans trois domaines distincts : la création d'une *graduerte Schule* (centre d'études et de recherches doctorales), d'un cluster d'excellence (pôle d'excellence) ou d'un « concept d'avenir », c'est-à-dire d'une identité reconnue internationalement sur un thème spécifique.

L'Allemagne a ainsi rompu dès 2006 avec sa tradition égalitaire, en introduisant de facto une notion de compétition au sein de son paysage universitaire. En 2007-2008, neuf universités – Aix-la-Chapelle, université libre de Berlin, Constance, Fribourg, Göttingen, Heidelberg, Karlsruhe et les deux universités de Munich –, aussitôt baptisées « club des neuf », avaient remporté la mise dans les trois domaines, accédant ainsi au label officiel, mais désormais très envié, « d'universités d'élite ».

Le verdict de 2008, qui avait propulsé en majorité les universités du sud de l'Allemagne et

L'Etat fédéral a lancé en 2006 une « Initiative d'excellence », qui dote les établissements présentant les meilleurs projets de financements supplémentaires. L'opération est renouvelée cette année.

Au risque de creuser les inégalités entre « petites » et « grandes » institutions.

notamment les plus grandes, avec une dominante de disciplines scientifiques, n'avait pas fait l'unanimité. Pourtant, quatre ans après, l'initiative d'excellence s'est établie dans le paysage universitaire allemand et l'a modifié de façon irrévocable.

Sceptiques au lancement de l'Initiative d'excellence – les dossiers mobilisent d'énormes moyens en personnel et en temps –, les présidents et recteurs d'université en dressent aujourd'hui un bilan positif. Nominée en 2007, l'université de Göttingen, par exemple, a obtenu un soutien financier à hauteur de 75 millions d'euros, dont 61 millions d'euros pour la seule élaboration de son « concept d'avenir ». Ulrike Beisiegel, sa présidente, posera à nouveau sa candidature cette année dans les trois catégories. « *Il faut y investir beaucoup de temps mais la participation vaut la peine, même si on n'est pas retenu !* », lance-t-elle avec enthousiasme.

De fait, l'Initiative d'excellence a réveillé l'université allemande. Elle a tracé de nouvelles voies et dessiné des structures inédites. « *L'Initiative d'excellence nous a amenés à développer de nouvelles idées et à mieux nous*



construire à longue échéance », précise Ulrike Beisiegel. Et à se partager, entre 2007 et 2011, 1,9 milliard d'euros...

Près de cinq ans après, l'impact de l'Initiative d'excellence varie cependant d'une université à l'autre. Tandis que Karlsruhe a profité de l'occasion pour créer le KIT (Institut de technologie de Karlsruhe), Constance en a fait une opération de relooking : elle a renouvelé sa génération de professeurs et remis à plat ses centres de recherche. Parfois aussi, l'initiative a engendré une université à deux vitesses entre professeurs d'excellence, voués à la recherche, et « simples » enseignants.

Il n'en demeure pas moins qu'en se créant un profil, les universités élues ont gagné en image et, du coup, en visibilité à l'international. Il est certes trop tôt pour le mesurer dans les « rankings » – les classements internationaux –, comme le remarque Gero Federkeil, chargé d'études au CHE (Centrum für Hochschulentwicklung, centre de recherches sur l'enseignement supérieur), mais la renommée des universités d'excellence franchit aujourd'hui les frontières. A noter toutefois que les élues sont souvent de grandes universités – de plus de 600 professeurs – et que, au sein du club des neuf, trois universités sont des universités techniques – Aix-la-Chapelle, Munich et Karlsruhe – qui jouissaient déjà dans le passé d'une certaine notoriété.

Mais l'Initiative d'excellence a un autre mérite. En incitant à la création de clusters et de *graduerten Schulen*, elle a, dès sa création, posé un jalon entre l'Etat fédéral – compétent pour la recherche – et les Länder, dont dépend l'enseignement. L'Initiative d'excellence a aussi jeté des ponts entre les instituts de recherche uni-

versitaires et les centres de recherche privés ou semi-publics (Institut Max-Planck, Institut Fraunhofer, société Leibniz). Avec neuf concepts d'avenir, 39 clusters et 37 *graduerten Schulen*, la première phase a suscité la création de véritables centres de recherche. L'Etat fédéral a ainsi signalé son engagement dans la recherche universitaire. « Ces 400 millions alloués pendant cinq ans par Berlin à la recherche représentent 20 % de notre budget. Il ne s'agit pas seulement d'argent, mais d'un signal à l'adresse des universités pour les inciter à se forger un profil dans le monde de la recherche », note Klaus Wehrberger, directeur du département Centres de recherche et clusters d'excellence à la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, équivalent du CNRS).

« Il ne s'agit pas que d'argent, mais d'un signal à l'adresse des universités pour les inciter à se forger un profil dans le monde de la recherche »

Klaus Wehrberger, DFG

« L'Initiative d'excellence a permis de mieux imbriquer le domaine de la recherche à celui de l'enseignement, en créant par exemple, comme nous l'avons fait, un *Göttinger Research Campus* », expose Ulrike Beisiegel. Elle admet cependant que si son établissement a pu parcourir ce chemin, il le doit au processus d'autonomie des universités qui s'est effectué parallèlement dans nombre de Länder. Cela se ressent particulièrement dans la nomination des professeurs, plus flexible et surtout plus rapide qu'elle ne l'était auparavant, quand elle était sous contrôle du gouvernement du Land.

Plus autonomes, les recteurs peuvent aujourd'hui inciter à l'interdisciplinarité entre leurs facultés et créer ainsi de nouvelles perspectives pour les étudiants et les chercheurs. « Nous devons notre potentiel de créativité aux nouvelles possibilités de mieux utiliser notre gouvernance », conclut Ulrike Beisiegel. Une conjonction essentielle, comme le confirme Klaus Dicke, recteur de l'université d'Iéna : « Le processus d'autonomie des universités et l'Initiative d'excellence se sont consolidés l'un l'autre. L'autonomie a introduit un besoin de consensus entre les facultés, et entre les facultés et la direction, que nous n'avions pas auparavant. »

Reste que l'Allemagne ne peut lancer une Initiative d'excellence tous les quatre ans. L'opération en perdrait de sa substance. Aussi, une grande inconnue demeure. Qu'advient-il de ces clusters, *graduerten Schulen* et autres concepts d'avenir en 2017, à l'issue de la deuxième

A l'Est, Iéna se relance dans la bataille

La première phase de l'Initiative d'excellence n'avait octroyé à aucune université des « nouveaux Länder » de subventions liées aux « concepts d'avenir », les privant ainsi de la possibilité de faire partie des « universités d'élite », presque toutes situées au sud du pays. Ce qui avait suscité d'abondantes critiques. L'université d'Iéna, en Thuringe, a néanmoins fait partie des élues pour sa *graduerte Schule* (école doctorale). Aujourd'hui, son recteur, le professeur Klaus Dicke, tire un bilan positif de l'expérience. « Sans ce programme, jamais nous n'aurions pu espérer pour notre *graduerte Schule* une telle concentration de recherches. Même pour nos autres projets qui ont concouru mais n'ont pas été retenus, l'initiative a été un formidable élan. Cela leur a valu d'être soutenus par le gouvernement du Land de Thuringe, dont ils avaient attiré l'attention. »

Et de reconnaître que pour les universités de l'Est, dont l'an zéro se situe en 1990, l'Initiative d'excellence a donné une impulsion considérable dans la conception de leur stratégie. Le 2 mars, le professeur Dicke devait être à nouveau dans les *starting-blocks* de la course à l'excellence. Pour la poursuite des projets retenus lors de la première tranche, mais aussi avec un autre dossier sous le bras, celui d'une *graduerte Schule* unissant la psychologie et la sociologie à l'économie. Et il présentera à nouveau son « concept d'avenir ». Revu et corrigé.

M.-E. B.

me phase ? Après avoir fait un grand bond, l'université allemande gardera-t-elle sa longévité d'avance ? « La question demeure. La durabilité des projets n'est pas assurée sur le long terme, et quel professeur d'excellence va vouloir s'engager sur cinq ans si on ne lui donne pas des perspectives d'avenir ? », s'interroge Johanna Hey, professeur de droit fiscal à Cologne, vice-présidente de la Deutscher Hochschulverband (DHV, Fédération – syndicale – des enseignants de l'enseignement supérieur).

D'ores et déjà, des voix s'élèvent pour ouvrir l'Initiative d'excellence aux petites et moyennes universités (moins de 300 professeurs), moins massives que leurs aînées, mais qui excellent dans leur domaine.

Marie-Elisabeth Bonte



Les écoles d'ingénieurs accusées de « crispation identitaire »

Des rapports récents reprochent aux grandes écoles leur refus de sortir d'un modèle élitiste et homogène. Polémique.

Les écoles d'ingénieurs au pilori ? Le « modèle français » (deux ans de prépa, puis trois ans d'école) qu'elles incarnent est, depuis quelques semaines, attaqué de toutes parts. La polémique a commencé fin 2010 avec un rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres). Cette dernière considère que ce modèle, « souvent critiqué et pas toujours compris à l'étranger », qui repose sur « une formation par le stress », accorde trop d'importance aux mathématiques et à la physique, au détriment du « cœur de la formation en ingénierie » et de la spécialité, « quelquefois réduite au statut d'option choisie pour la dernière année du cursus ». Ce modèle pour « forts en maths », certes « adapté à la formation de certaines catégories d'ingénieurs de haut niveau », « ne couvre pas tous les besoins d'un marché en ingénieurs très multiforme ». L'Aeres propose une solution : créer un autre modèle, un « master en ingénierie » qui harmoniserait les formations d'ingénierie déjà proposées à l'université.

Le rapport a produit l'effet d'une bombe. Les représentants des 200 écoles qui diplôment 30 000 ingénieurs par an ont immédiatement dénoncé les propositions de l'Aeres, considérant, en substance, que l'agence se mêle de ce qui ne la regarde pas. La Commission des titres d'ingénieur (CTI), qui détient le monopole de la recon-

naissance des formations, a très vite protesté. « Il existe déjà des écoles internes dans les universités », rappelle Bernard Remaud, président de la CTI. L'Aeres affirme qu'il faut créer quelque chose de nouveau, mais il faudrait commencer par analyser l'existant, c'est-à-dire ces écoles internes qui délivrent aussi le titre d'ingénieur. »

Pour Paul Jacquet, président de la CDEFI, la critique liée à la suprématie de la sélection par les maths « concerne moins de la moitié des diplômés ».

De son côté, la Conférence des grandes écoles évoque « l'idée étrange » qui consisterait à mettre en place un référentiel pour la formation universitaire et « l'aberration » que représentent à ses yeux certaines prises de position de l'Aeres. Paul Jacquet, président de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), assure que la critique liée à la suprématie de la sélection par les maths « concerne moins de la moitié des diplômés » : seuls 40 % des 30 000 nouveaux ingénieurs annuels sont passés par une prépa, souligne-t-il.

Le débat était lancé. Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur, a vite tenté de le trancher

en rejetant l'idée de créer un master en ingénierie. Mais Jean-Charles Pomerol, président de l'université Pierre-et-Marie-Curie, et Richard Descoings, directeur de Sciences Po Paris, sont à leur tour entrés dans la polémique. Ils dénoncent l'immobilisme de ces 200 écoles, majoritairement publiques, qui protègeraient contre vents et marées leur modèle. Le premier évoque la « crispation identitaire » d'écoles qui auraient abandonné le terrain au privé. Il ne comprend pas pourquoi la CTI « garde un si fort tropisme pour le modèle des grandes écoles ».

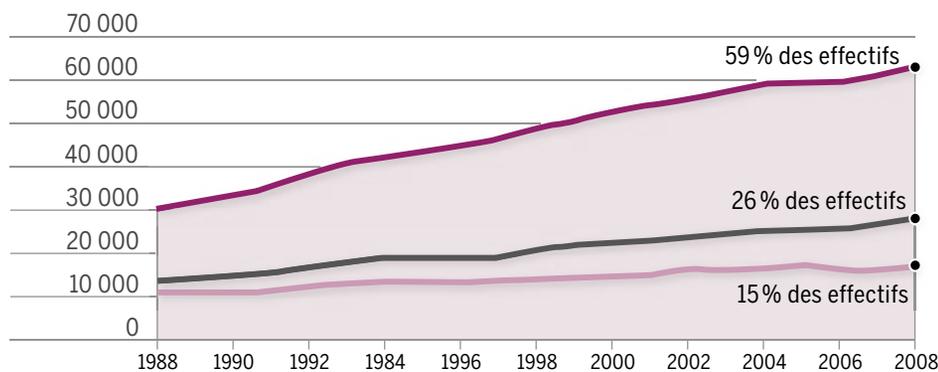
Quant à Richard Descoings, il dénonce lui aussi la part trop importante accordée aux maths et aux sciences fondamentales. Relevant la proposition de l'Aeres de créer un « label de qualité » pour les formations universitaires, Richard Descoings conclut : « La diversité a décidément bien du mal à être reconnue dans notre pays, même et peut-être surtout au sein des toutes meilleures formations. » En arrière-fond de leurs salves, il y a une inquiétude face à l'avenir. « La France manque d'ingénieurs », disent-ils. « Faux, faux, faux ! s'étrangle Bernard Remaud de la CTI. Rapportée à sa population, la France forme beaucoup plus d'ingénieurs au niveau master que les Etats-Unis... »

C'est aussi à l'avenir que l'Institut Montaigne pense quand il s'interroge sur le manque de goût des ingénieurs pour l'innovation et l'entrepreneuriat. Le laboratoire d'idées regroupant entrepreneurs, hauts fonctionnaires et universitaires a récemment publié une étude où il considère que les ingénieurs ne créent pas assez d'entreprises, ne déposent pas assez de brevets, ne font pas assez de thèses...

L'étude déplore la « forte homogénéité culturelle » qui prévaut pendant les études. Bref, « le confort des grandes écoles, une certaine aversion au risque ou encore l'existence de freins administratifs, culturels et financiers dans le processus de mise en œuvre d'idées sont autant de facteurs expliquant la frilosité de nos ingénieurs face à l'entrepreneuriat ». « Leurs préconisations sont pour la plupart déjà mises en place dans beaucoup d'écoles, assure Paul Jacquet. On ne prend pas l'étude de l'Institut Montaigne comme une attaque, mais comme une incitation à améliorer les choses. »

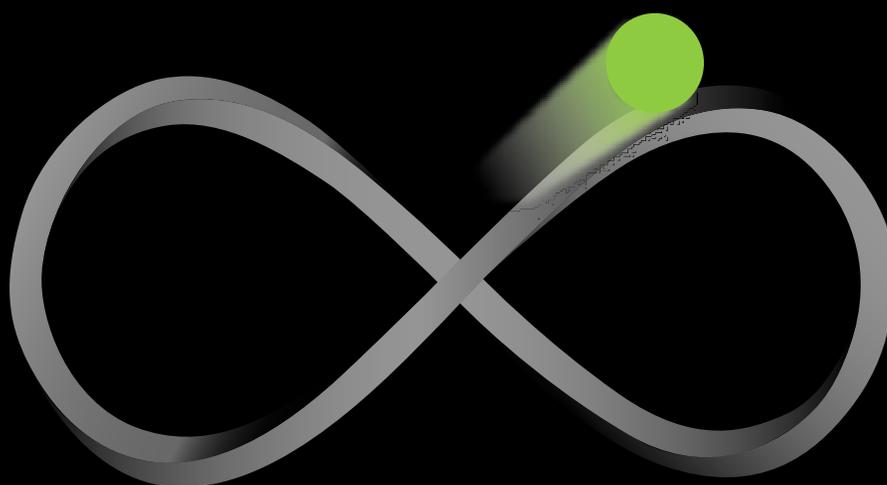
ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES ÉCOLES D'INGÉNIEURS SELON LE STATUT DE L'ÉCOLE

Nombre d'élèves — Ecoles publiques, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
— Ecoles privées — Ecoles publiques, autres ministères



SOURCE : MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Benoît Floç'h



L'intelligence est mouvement.

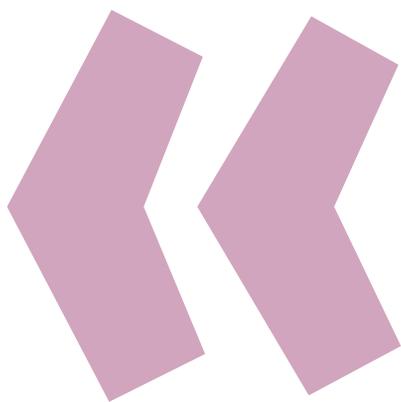
Changer de métier, de fonction, de pays... la mobilité est une réalité pour les collaborateurs de Deloitte. Car du mouvement naît l'agilité intellectuelle et la capacité unique du leader mondial des services professionnels à proposer aux entreprises et aux institutions des solutions sur-mesure.

Rejoignez-nous : www.deloitterecrute.fr

Deloitte.

Entretien avec Enora Pruvot, chargée de projet au sein de l'Association européenne des universités

« La diversification des ressources permet de limiter les risques »



Vous suivez depuis 2010 la situation des finances des universités européennes. Dans quelle mesure ont-elles souffert de la crise économique ?

L'impact de la crise économique n'a pas été le même à travers toute l'Europe. Cela étant dit, dans un bon nombre de pays, les gouvernements ont décidé de réduire leurs subventions aux universités. La Lettonie connaît la situation la plus dramatique. Les universités y ont perdu 48 % de leurs subventions en 2009, puis encore 18 % en 2010. Les universités grecques paient aussi un lourd tribut à la crise. Comme d'autres secteurs publics, les universités ont perdu près de 35 % de leurs financements, causant en premier lieu un arrêt des recrutements d'enseignants-chercheurs. En Italie, les universités s'attendent à une chute de 20 % de leurs subventions d'ici à 2013. Enfin, en Angleterre et au Pays de Galles, les pouvoirs publics ont décidé de supprimer 40 % des subventions publiques pour l'enseignement et d'autoriser les universités à percevoir des droits d'inscription allant jusqu'à 9 000 livres [plus de 10 000 euros].

Dans les autres pays européens, les établissements sont-ils moins touchés ?

Effectivement, certains Etats ont préféré limiter les baisses de subventions, même si les coupes budgétaires restent substantielles. En Islande, en Roumanie ou aux Pays-Bas, les universités per-



2006 Enora Pruvot est diplômée de l'Institut d'études politiques de Lille.
2007 Institut supérieur de management public et politique (ISMaPP), Bruxelles.
2008 Collège d'Europe, Bruges (Belgique).
2008 Rejoint l'Association européenne des universités (EUA) au sein de l'unité Gouvernance, autonomie et financements.
2011 Coécrit un rapport sur la diversification des financements des universités européennes.

dent de 5 % à 10 % de fonds publics. Dans d'autres pays, les coupes sont indirectes. Le personnel universitaire est parfois concerné en priorité, à travers des réductions salariales, le gel des recrutements ou des départs à la retraite anticipés, comme en Irlande. En Belgique ou en Espagne, les engagements financiers pris sont repoussés.

Aucun pays n'est mieux loti ?

Il existe quatre exceptions. Après une baisse des budgets ces dernières années, le Portugal s'est engagé à apporter 100 millions d'euros annuels sur quatre ans à ses universités. De même en Norvège, un pays particulièrement riche, le gouvernement poursuit son aide en faveur des universités. Restent deux cas particuliers : l'Allemagne et la France. En Allemagne, l'Etat fédéral investit depuis 2007 plusieurs milliards d'euros dans un certain nombre d'universités sélectionnées par un jury international. Cependant, dans le même temps, certains Länder ont baissé leurs subventions aux universités. En France également, l'idée est de faire émerger des universités d'excellence grâce aux investissements d'avenir. Cela se double d'un effort budgétaire important depuis 2007.

Dans votre rapport, vous vous inquiétez des conséquences d'un financement purement public des universités. Pourquoi ?

Le financement public des universités est essentiel, car il offre une grande stabilité aux institutions. L'Association européenne des universités continue de demander des efforts supplémentaires aux autorités publiques. Mais, en période de crise, la diversification des ressources permet de limiter les risques liés à une trop grande dépendance vis-à-vis d'un financeur. Actuellement, les universités européennes dépendent pour les trois quarts de leur budget de subventions publiques. La France se situe au-dessus de cette moyenne. Le reste provient, selon les pays, des frais d'inscription, des contrats de partenariat avec des entreprises, de fonds internationaux, etc. Si les universités doivent poursuivre la diversification de leurs revenus, il n'existe pas aujourd'hui un modèle unique à suivre.

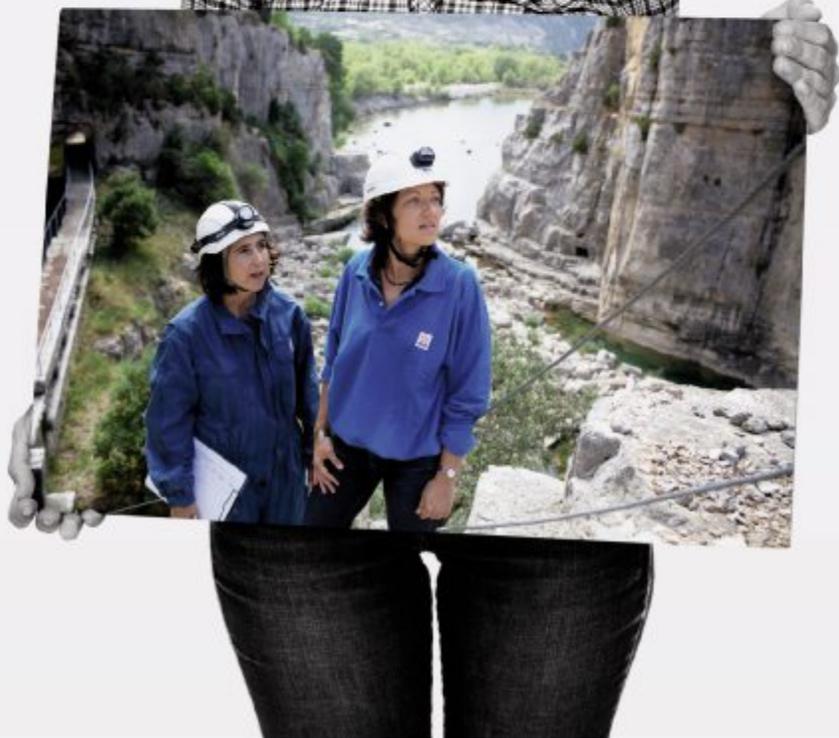
Comment cela ?

Il règne une grande diversité dans l'enseignement supérieur en Europe. Dès lors, il existe différentes options plus ou moins adaptées au profil de chaque université. De plus, travailler à la diversification des revenus requiert un important travail des universités elles-mêmes. Elles doivent déterminer leur stratégie, former leurs cadres et obtenir l'adhésion de leur corps enseignant. Reste deux enseignements de notre étude sur la diversification des revenus. Il existe tout d'abord un lien très fort entre l'autonomie des universités et la diversification des ressources. Responsabilisés, les établissements ont la capacité de diversifier leurs revenus et de recruter des cadres qui travailleront par exemple au rapprochement avec les entreprises. Ensuite, les Etats ont un rôle essentiel à jouer pour aider leurs universités à trouver des nouveaux revenus. L'Angleterre ou la Norvège ont développé un mécanisme d'abonnement. A chaque euro collecté par une université auprès de ses anciens, ces Etats leur versent une contribution proportionnelle ou équivalente, sous réserve d'un plafond.

Propos recueillis par Philippe Jacqué



Étudiante,
Maëlle Paugam s'enflammait
pour **défendre le milieu**
aquatique. Aujourd'hui,
elle est comme un poisson dans l'eau.



**“Diplômée en génie civil appliqué à l’hydraulique,
c’est naturellement que je me suis tournée vers le
premier hydraulicien d’Europe.**

En pilotant la maintenance des aménagements du Bas Verdon de l’unité de production Méditerranée, je garde toujours un œil sur les enjeux environnementaux et les incidences de nos projets sur le milieu naturel.

Aujourd’hui, j’ai 25 ans et changer l’énergie, c’est mon quotidien.”

**Rejoignez Maëlle, ingénieur génie civil, et tous ceux qui changent
l’énergie en postulant sur edfrecrute.com**



C'est dans un bel immeuble du 6^e arrondissement de Paris qu'est installé le Centre Laennec. Sur la façade, rien n'indique l'institution, excepté une petite plaque. Quels que soient le jour de la semaine et l'heure de la journée, on y trouve des étudiants massés contre la porte. Ici, on fume, on discute, mais la préoccupation principale n'est jamais très loin : la médecine.

Car derrière ces murs, se trouve un espace de plus de 700 mètres carrés entièrement réservé aux étudiants de cette discipline. A l'intérieur, des salles de travail, une bibliothèque, une pièce remplie d'ordinateurs, pour ceux qui veulent réviser leurs cours en ligne, ainsi qu'un réfectoire, où l'on peut réchauffer son plat, manger et faire une sieste si la charge de travail est trop importante, et même une chapelle.

Avec un taux de réussite au concours de fin de première année de médecine d'un peu plus de 70 %, Laennec est l'un des meilleurs centres de préparation aux concours de France. Juste après vient la Maison des étudiants catholiques (MdEC), à Lyon, forte, elle aussi, d'un taux de réussite impressionnant.

Leur point commun ? Un système reposant sur « l'entraide et l'esprit d'équipe », explique le Père Patrick Langue, directeur du Centre Laennec. Ces maisons ne sont pas des « prépas » comme les autres : « Ce sont de véritables lieux de vie, où l'on a à cœur de former de bons médecins », insiste le jésuite. Pour y étudier, nul besoin de déboursier les 2 000 euros demandés ailleurs. Entre 400 et 600 euros suffiront, une « simple cotisation ».

Nées de la volonté de concilier foi et « scientisme moderne », ces institutions ont été conjointement fondées par des étudiants en médecine catholiques et des jésuites, à la fin du XIX^e siècle. Lieux de réflexion et de méditation au début, elles sont très vite devenues des centres de soutien aux études. « Les membres de la Compagnie de Jésus se sont dit qu'avant de faire de bons médecins, il fallait aider les étudiants à devenir médecins », raconte le Père Langue.



Aux bons soins des prépas cathos

Le Centre Laennec, à Paris, et la Maison des étudiants catholiques (MdEC), à Lyon, préparent les étudiants au concours de médecine. Ils affichent un taux de réussite de plus de 70 %. Leurs méthodes, y compris de recrutement, les distinguent de leurs concurrents.

Depuis, le Centre Laennec et la MdEC de Lyon dépendent de la Compagnie de Jésus et sont gérés par des jésuites bénévoles.

Ces centres ont développé un système simple mais efficace : pas de profs. Les jeunes aspirants médecins sont regroupés par quatre. Dans chaque groupe, deux doublants, qui passent l'examen pour la deuxième année, et deux primants, qui y sont confrontés pour la première fois. Les quatuors ainsi constitués doivent ensuite se soumettre aux « sous-colles » une à deux fois par semaine. Le principe ? Chaque étudiant est interrogé sur un ou plusieurs sujets par les membres de son groupe, dans des salles prévues à cet effet. Le but : tester en permanence la solidité de ses connaissances. A l'inverse



Illustration Amandine Ciosi

des autres centres de préparation, ici, on ne donne pas de cours supplémentaires, la « sous-colle » et l'encadrement très strict sont le fondement du système. « Nous estimons que les cours de l'université sont amplement suffisants et qu'obliger les élèves à assister à d'autres leçons serait une perte de temps pour eux », note le Père Langue.

Une composition précise de ces groupes de travail, voilà le secret de la machine à réussir Laennec. « On prend la liste de classement des doublants et on met le meilleur avec le dernier et ainsi de suite, explique le directeur. Ou alors celui qui est faible dans une matière avec celui dont c'est le point fort. Ceux qui redoublent jouent un rôle de transmission auprès de ceux qui tentent

le concours pour la première fois. Ils leur enseignent les méthodes et le savoir-faire de la maison. » Et d'ajouter : « Nous créons de la cohésion et de la solidarité entre les étudiants. On tente de gommer les individualismes dans un univers très compétitif. Lorsqu'il y en a un qui échoue, le groupe le vit très mal. » Les deuxième année qui ont réussi sont, quant à eux, mis à contribution dans la préparation et la correction de concours blancs.

Les bénévoles qui s'occupent du centre connaissent chaque membre personnellement et lui assurent un suivi affectif et psychologique particulièrement soutenu. Régulièrement

« Obliger les élèves à suivre des cours supplémentaires serait une perte de temps pour eux »

Père Langue, Centre Laennec

reçus par le directeur, les étudiants participent à des entretiens visant à appréhender leur état de fatigue physique et émotionnelle.

A Lyon comme à Paris, ces institutions deviennent aussi des lieux de socialisation où se constituent des réseaux. « Pendant un an, j'ai passé toutes mes journées ici, j'y ai rencontré tous mes amis de médecine, affirme Caroline, membre du centre parisien. C'est comme si ces lieux nous appartenaient, nous en avons les clefs et les derniers partis ont la responsabilité de fermer. »

« Mes études n'auraient pas été les mêmes si je n'avais pas fait partie du Cha [nom attribué à la Maison des étudiants catholiques de Lyon], confirme Alice, interne en médecine. J'y ai passé ma vie pendant six ans. Le centre nous a même organisé des réunions avec les plus grands chefs de service des hôpitaux lyonnais venus nous parler de leur spécialité. »

Non contents de faire réussir le concours à leurs élèves, Laennec et la MdEC les suivent jusqu'au concours d'internat et ne les lâchent pas en chemin. Au programme : ateliers théâtre et soirées musicales,

mais aussi groupes de réflexion, conférences sur des sujets d'actualité ou encore actions de solidarité. « Nous pensons que les médecins doivent avoir les tripes solides et le cœur ouvert, explique le Père Langue, voilà pourquoi, en deuxième et troisième années, nous leur proposons des stages au SAMU social ou auprès d'associations. » La participation à des camps humanitaires en Inde est aussi proposée aux futurs médecins.

A Lyon, ils peuvent découvrir autre chose que la médecine en écoutant, par exemple, des conférences sur la crise économique. « Ces étudiants sont différents des autres, ils sont très tôt confrontés à la mort et à la souffrance. Notre but est de ne pas les enfermer, de les ouvrir au monde », explique le Père Jean-Claude Deverre, directeur de la MdEC.

Côté études, des conférences de préparation au concours d'internat sont organisées à partir de la cinquième année. Disposant d'un solide réseau d'anciens, les deux institutions font souvent appel à des praticiens hospitaliers de renom pour les assurer.

Mais Laennec et la MdEC forment une communauté dans laquelle il n'est pas si facile d'entrer. Sur les 480 Parisiens qui candidatent, seuls 150 sont retenus chaque année. Ils sont 220 sur 500 à intégrer le centre lyonnais. « Nous avons un espace réduit, et nous souhaitons offrir un suivi efficace à chacun. Si nous étions plus nombreux, ça ne marcherait pas », estime le Père Langue.

Le nombre limité de places n'explique cependant pas tout : les recrues sont principalement des jeunes issus de classes sociales supérieures. Particulièrement manifeste à Paris, le phénomène s'expliquerait, selon le Père Langue, par la localisation de Laennec : « Nous sommes dans le 6^e arrondissement, près de l'université Paris-Descartes où vont les étudiants aisés de l'Ouest parisien. Le plus gros de nos troupes vient justement de cette université. »

A Lyon, le problème serait moindre car le bassin de recrutement est plus étendu. « Ici, nous avons des jeunes qui viennent de régions rurales, et nous recevons par conséquent, entre

Appartenir au « bon » réseau

Pour intégrer une institution telle que Laennec ou la MdEC, il faut montrer patte blanche. Les candidats doivent répondre à des critères bien particuliers. A l'inverse des autres centres de préparation aux concours, présenter un bulletin de notes parfait et s'acquitter des frais d'inscription ne suffisent pas.

Le dossier de candidature doit être agrémenté d'une longue lettre de motivation expliquant les engagements de l'étudiant vis-à-vis de son futur métier. Ceux qui vivent loin de leurs parents ou ne disposent pas d'un lieu adapté aux révisions seraient aussi privilégiés. Un système de sélection difficile à cerner pour certains. Chahinez, qui n'a pas souhaité donner son nom, s'est vu refuser l'entrée alors qu'elle estimait correspondre à tous les critères : « Mes parents vivent dans un pays étranger et j'avais besoin de soutien. Je pensais avoir toutes mes chances », affirme-t-elle. La jeune fille est d'autant plus déçue qu'un de ses camarades de lycée, lui, a été reçu. La différence ? « Il fait partie d'un milieu très catholique, question de réseau... »

S. B.

autres, des fils d'agriculteurs », insiste le Père Jean-Claude Deverre. Autre explication à cet « élitisme » : le bouche-à-oreille. L'existence de ces centres ne serait connue que dans des cercles restreints. « Nous tentons de pallier cela en faisant de la publicité dans des lycées défavorisés et en étant membres des Cordées de la réussite », affirme le Père Langue. Pourtant les choses ne semblent guère évoluer. C'est même un paradoxe : les centres de préparation les moins chers sont les moins accessibles aux étudiants défavorisés.

Sarah Belouezzane

Mission humanitaire en Inde pour futurs cadres en recherche de valeurs

Chaque étudiant du Groupe Sup de Co La Rochelle doit participer à une action caritative. En Inde, ils construisent une école et aident les enfants des rues. Le but : devenir de meilleurs managers, humbles et capables de s'adapter.

Luniyawas (Inde), envoyé spécial
Antoine, Charles et Jean-Baptiste ne cachent pas leur perplexité à l'idée de débiter la construction d'une école pour filles à Luniyawas, près de Jaipur, capitale du Rajasthan, en Inde. Etudiants du Groupe Sup de Co La Rochelle, leur spécialité n'est pas vraiment la maçonnerie... Mais le 13 décembre, lors de la cérémonie de pose de la première pierre de la Sneh Girls School, ils n'étaient pas vraiment inquiets : ils savaient bien qu'ils seraient dirigés par des maçons professionnels.

De fait, si l'Ecole supérieure de commerce (ESC) de La Rochelle envoie tous ses étudiants à travers le monde pour effectuer une mission humanitaire d'au moins trois mois, ce n'est pas tant pour apprendre à monter des murs droits que pour acquérir des valeurs qui pourront leur permettre de devenir de meilleurs managers. C'est tout l'enjeu du programme « Humacité », dont l'école fait une marque de fabrique.

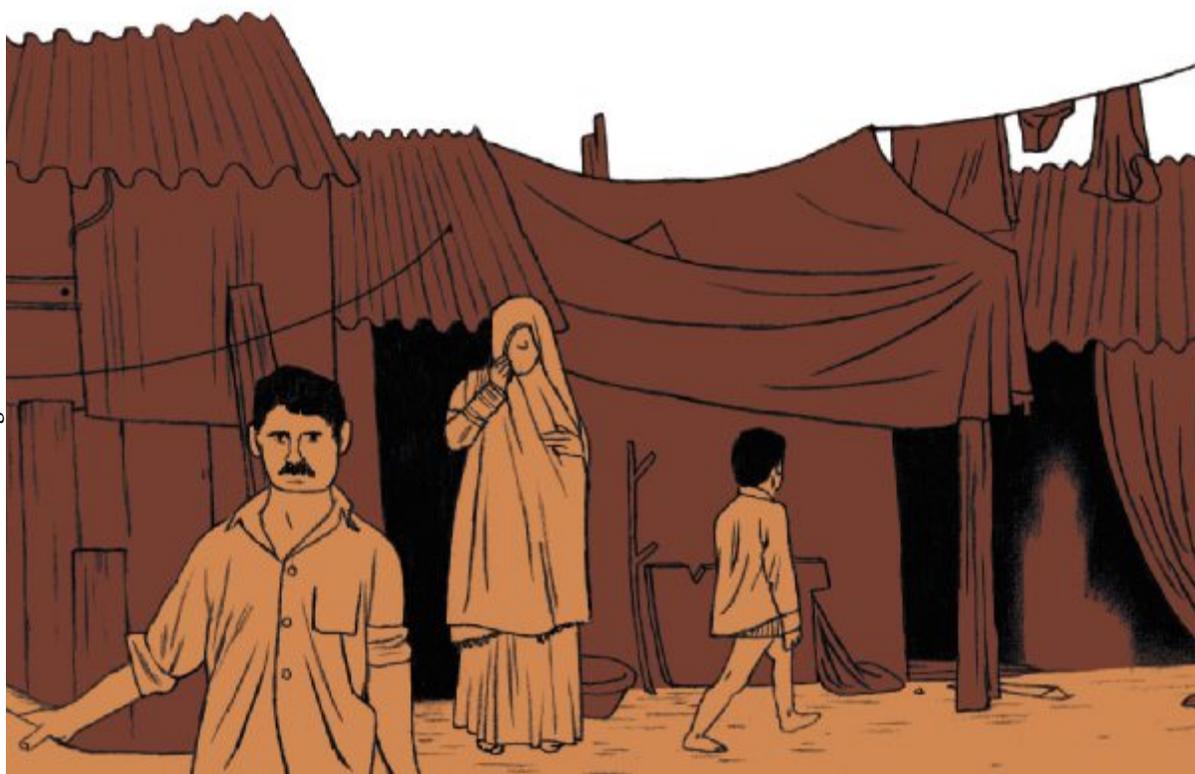
Ce jour-là, donc, les notables du village, Ramesh Paliwal – responsable de l'association Taabar et promoteur du projet – et les représentants du Groupe Sup de Co La Rochelle sont réunis dans une petite rue en terre battue de Luniyawas. La cérémonie commence par le Swagatam

(« bienvenue et bonne chance ») : un enfant colle un grain de riz sur le front de chaque convive avec une pâte rouge. Puis, suivent colliers de fleurs, discours et lâcher de ballons... Un prêtre hindou préside à la pose de la première pierre par Snehlata – la mère de Ramesh Paliwal, qui donne son nom à la nouvelle école – et Christiane Koch, responsable des relations internationales à l'ESC. Un hommage à l'implication de Christiane Koch dans le projet et au soutien financier important que représente le Groupe Sup de Co pour les associations de Ramesh Paliwal.

Dans la foulée, le bâtiment flambant neuf qui est situé juste à côté du chantier est inauguré. Abrutant sur deux étages le projet « Development and Empowerment with Vision » – dont l'objectif est de réinsérer professionnellement et socialement des hommes de la rue –, il a aussi été construit par des étudiants de l'école de management de La Rochelle. Les onze adultes, sans famille et sans revenus, qui y ont trouvé refuge reçoivent une formation en fabrication de bijoux en argent et pierres semi-précieuses et en couture pour redémarrer dans la vie.

Delphine François, étudiante en deuxième année du cursus « bachelor business », est présente à l'inauguration. Mais ce n'est pas là qu'elle exerce sa mission ; la jeune fille de 21 ans l'accomplit dans les locaux de Taabar, à Jaipur. Son rôle est de s'occuper des enfants des rues recueillis par l'association de Ramesh Paliwal. Ces gamins abandonnés seraient de « 40 000 à 50 000 » à Jaipur, estime Christiane Koch. « Souvent, explique celle-ci, ils ont fui leur famille parce qu'ils étaient battus ou que leurs parents se sont séparés. Ils arrivent ici attirés par les lumières

Illustration Fabrice Montignier



de la ville et échouent à la gare. Ils y sont livrés à tous les mauvais traitements imaginables, qu'il s'agisse de prostitution ou d'exploitation par des commerçants du coin. »

L'association Taabar, continuellement présente sur place, tente d'entrer en contact avec eux. Ce n'est pas facile. « Quand je suis à la gare, raconte Ramesh Paliwal, et que je demande son nom à l'un de ces enfants, ce qu'il me répond, c'est "Que veux-tu de moi ?" L'exploitation sexuelle, la plupart de ceux qui

« Aujourd'hui, certains des élèves viennent chez nous pour ça. Le profil des candidats a changé »

Marc Gibiat, ESC La Rochelle

trainent à la gare l'ont connue. Et ça les brûle de l'intérieur. » L'équipe de Taabar, qui dispose d'une camionnette sur place, leur propose de se réfugier dans le pensionnat où travaille Delphine, dans l'espoir de retrouver leurs parents et éventuellement d'envisager un retour au sein de leur famille.

Le long d'un corridor qui donne sur une petite cour,

s'alignent quelques pièces – une salle de classe, un dortoir... – où les enfants peuvent renouer avec un quotidien plus adapté à leur âge. Pendant trois ou quatre mois minimum, ils suivent les cours de deux enseignantes indiennes et peuvent s'adonner à quelques activités, comme la danse ou le dessin. « Ce sur quoi nous mettons l'accent est la maîtrise de l'anglais, explique Ramesh Paliwal en faisant visiter les lieux. Car, pour trouver un bon job en Inde, il faut connaître cette langue. Et pour cela, les étudiants de La Rochelle nous sont utiles. » Ils sont trois, dont Delphine, à épauler l'équipe de quelques Indiens qui a la charge de la trentaine de gamins réfugiés.

« Ici, on voit autre chose qu'en France, confie Delphine. La misère, la pauvreté, la violence à l'égard des enfants... C'est bouleversant d'entendre leur histoire. Et pourtant, ils ne pleurent pas. Ils sourient, même. Cette expérience m'apportera beaucoup. Quand j'occuperai des fonctions de management, je pense que je verrai les choses autrement, que je serai plus ouverte aux autres... »

Tel est précisément le but recherché par l'école de management. Créé en

2004, le programme « Humacité » est devenu obligatoire en 2007 pour les 2 200 étudiants français de l'établissement, qui accueille aussi 400 élèves étrangers. Effectuée en France ou à l'étranger, chaque mission fait l'objet d'un double tutorat, par l'association et par l'école. Un rapport final et une soutenance permettent de prendre en compte cette expérience dans l'obtention du diplôme par l'étudiant.

Marc Gibiat, directeur du cursus « Grande école », met en avant deux dimensions : « Tout d'abord former de futurs cadres nomades, outillés pour accomplir une carrière à géométrie variable dans un monde globalisé et évolutif » ; ensuite, « former des managers porteurs de valeurs humaines : engagement, respect, tolérance, humilité, ouverture d'esprit... » « Nous portons haut et fort des valeurs de solidarité et d'entraide, poursuit Marc Gibiat, et nous voulons que les étudiants eux-mêmes les portent. Pour qu'ils changent leur regard sur les autres et le monde ; et pour que, demain, ils intègrent une autre dimension que l'économie et la finance dans leur management. »

Certes, reconnaît le directeur, « les premières années ont été un peu difficiles. Ce n'était pas évident de montrer l'intérêt de mis-

sions qui n'existaient pas encore. Par ailleurs, les ONG ne nous ont pas toutes très bien reçus. La réaction, c'était parfois "l'ESC s'achète une bonne conscience..." »

L'utilité de jeunes étudiants français sans expérience auprès des professeurs indiens qui font classe aux enfants accueillis par Taabar peut laisser perplexe. « Ils sont très utiles, assure pourtant Ramesh Paliwal. Pour faire dessiner les enfants, leur proposer des activités en dehors de la classe ou les familiariser avec l'anglais, il n'est pas besoin de formation particulière. Les étudiants français travaillent avec nos professeurs, apportant leur énergie et leur enthousiasme. Enfin, notre association développe des contacts avec l'Europe et pour cela aussi, les jeunes de La Rochelle nous sont utiles. »

L'utilité de jeunes Français sans expérience auprès de professeurs indiens peut laisser perplexe

En Inde, comme ailleurs, le programme s'est peu à peu installé, assure Marc Gibiat. « Finalement, la mayonnaise a pris. Aujourd'hui, certains étudiants viennent chez nous pour ça et nous constatons que le profil des candidats a changé. » L'école, qui se flatte d'un taux d'emploi de 85 % à trois mois, assure que les effets bénéfiques s'en ressentent à l'embauche. « Les employeurs nous disent trouver nos étudiants humbles et pragmatiques », confirme Marc Gibiat.

Par ailleurs, souligne en substance Daniel Baudin, directeur du programme « Humacité », la formation reçue dans une école de commerce peut parfaitement s'épanouir dans l'humanitaire : « Les capacités d'adaptation ou de décision, tout comme de nombreuses notions telles que le marketing, sont pertinentes dans l'humanitaire. Notre objectif n'est pas tant de faire faire de l'humanitaire à nos étudiants que de les former et de leur transmettre des valeurs. »

Benoît Floc'h

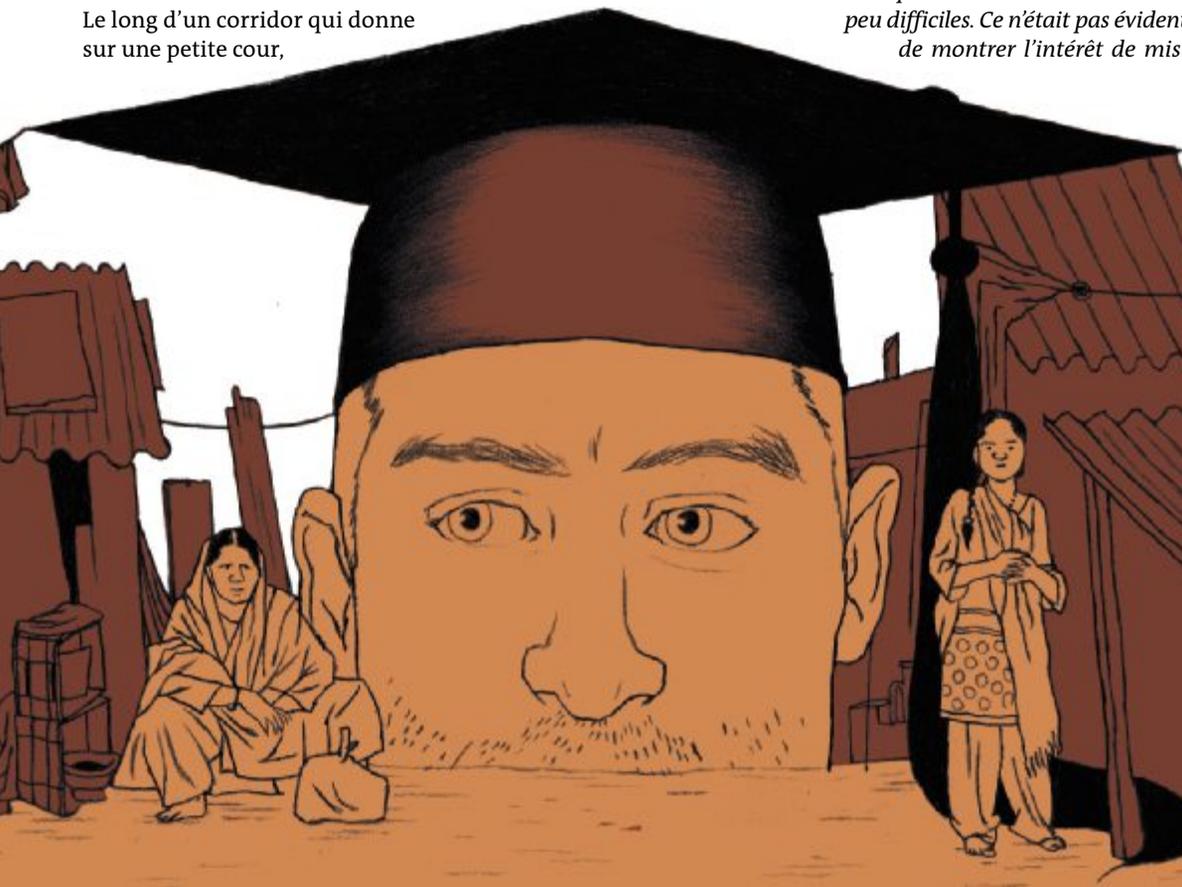


Illustration Amandine Ciosi



Ma petite entreprise à la fac

Il y a un an, un groupe de trente jeunes Bordelais s'est « lancé dans les affaires ». Les businessmen en herbe ont d'abord réalisé une étude pour Happeal, une entreprise qui lançait son application sur smartphone. Puis une analyse d'impact de la campagne publicitaire de Cap Sciences, le centre d'animation et d'exposition scientifique de Bordeaux. Touche-à-tout, les jeunes débrouillards ont aussi mené à bien une étude sur le tri sélectif pour une collectivité locale, ou encore fait un bon lifting à plusieurs sites Internet un peu vieillots. En tout, une dizaine de missions et pas moins de 34 000 euros de contrats. Qui sont-ils ? De jeunes loups frais émoulus de l'école de commerce ? Erreur. Ce sont des étudiants de l'uni-

Les Junior-Entreprises se multiplient dans les universités, tentant d'imiter le succès qu'elles rencontrent depuis quarante ans dans les écoles de commerce et d'ingénieurs.

versité Bordeaux-III, où, pour la deuxième année, les élèves de l'Unité de formation et de recherche (UFR) Sciences des territoires et de la communication sont invités à se frotter aux réalités du monde économique, au sein d'une Junior-Entreprise (JE) baptisée Stratejic. Rien d'étonnant en fait à ce que des entreprises aient recours aux ser-

vices d'une telle association. Bénéficiant d'un statut dérogatoire qui leur permet de payer moins de charges, les JE pratiquent des tarifs généralement deux à trois fois moins élevés que des cabinets privés. Près de 2 000 clients font appel régulièrement à ces apprentis consultants. La spécificité de Stratejic, c'est plutôt le fait qu'elle ait vu le jour à l'uni-

versité. Depuis que la première association du genre a été créée à l'Essec en 1967, les JE sont largement restées l'apanage des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs. Il y a encore deux ans, parmi les 140 associations alors reconnues par la Confédération nationale des Junior-Entreprises (CNJE), seules onze étaient issues de l'université. En termes d'activité, les JE universitaires, avec quelques dizaines de missions et quelques milliers d'euros de chiffre d'affaires en moyenne, sont très loin des centaines de milliers d'euros brassés par les plus grosses – sans parler de la première d'entre elles, Essec Junior Conseil, qui a réalisé l'an dernier 250 missions, dont un tiers à l'étranger, pour un chiffre d'affaire d'un million et demi d'euros !

séjours linguistiques

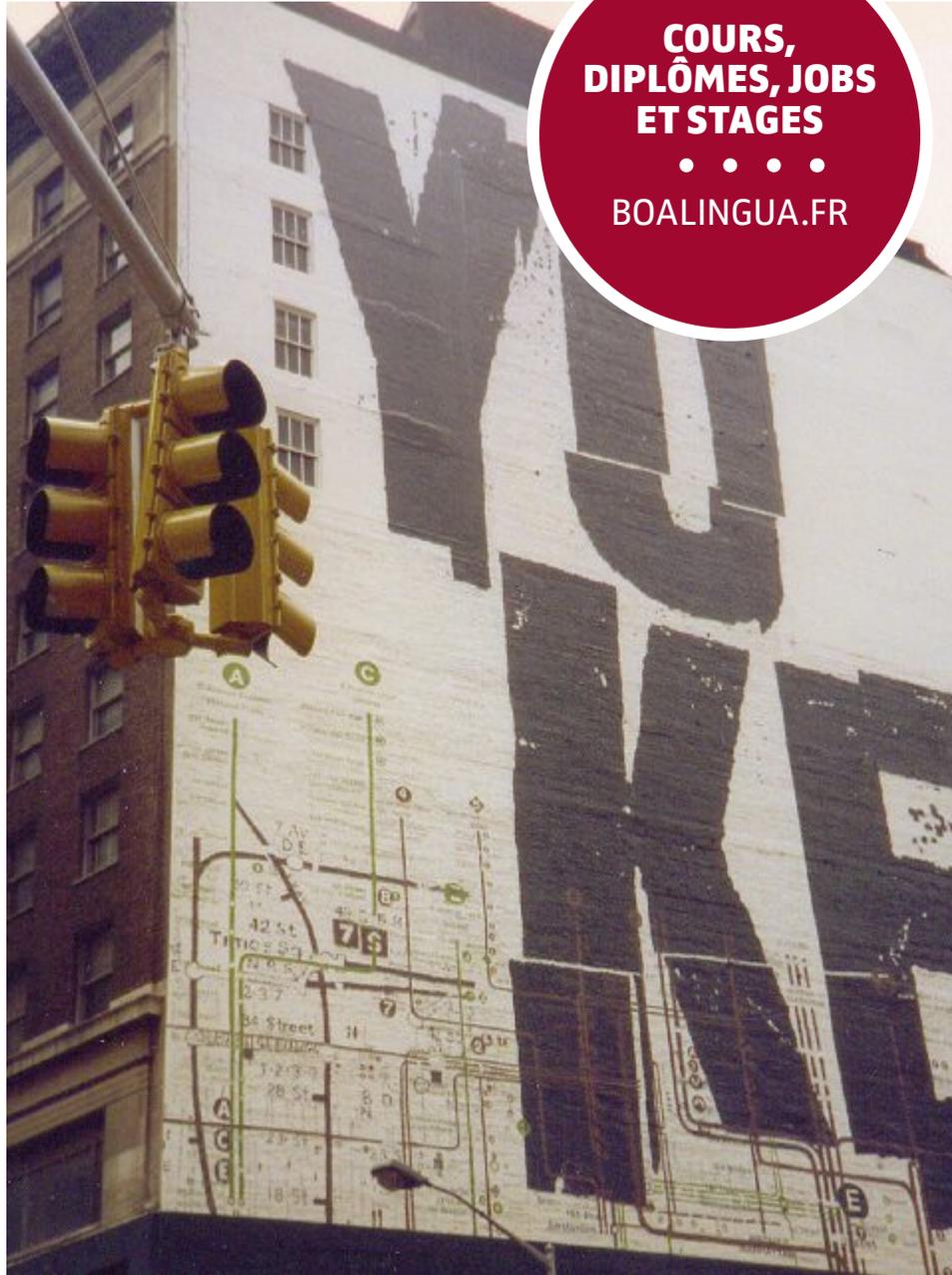
VIVEZ UNE LANGUE À L'ÉTRANGER !



PRIX ET BROCHURES SUR WWW.BOALINGUA.FR
3 RUE DE LA BARRE, 69002 LYON, TÉLÉPHONE 04 72 77 50 30

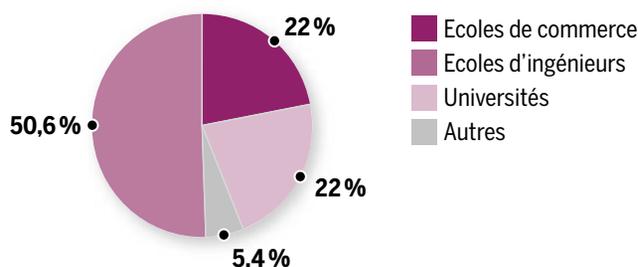
**COURS,
DIPLOMES, JOBS
ET STAGES**

• • • •
BOALINGUA.FR

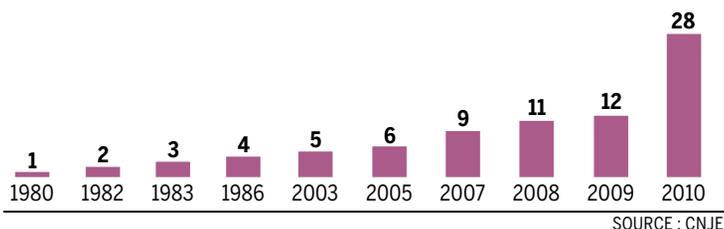


Pionniers

RÉPARTITION DES JUNIOR-ENTREPRISES, en %



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE JUNIOR-ENTREPRISES UNIVERSITAIRES



SOURCE : CNJE

... Cette situation disproportionnée serait-elle en train de changer petit à petit ? Ces deux dernières années, le nombre de JE en université est passé de onze à vingt-huit. Sans compter celles qui, à l'instar d'Idea, la JE de l'université d'Auvergne, ne sont pas encore reconnues par le mouvement. « La majorité des Junior-Entreprises universitaires est encore en phase de création, reconnaît Frédéric Astier, le président de la CNJE. Mais nous croyons fortement à leur développement. » Et pour cause. Les bonnes fées se sont récemment penchées avec insistance sur leur berceau.

Après la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) de 2007, qui mettait l'accent sur l'insertion professionnelle comme mission de l'université, le développement de l'entrepreneuriat dans les universités a fait l'objet en 2009 d'un plan concerté entre la ministre de l'enseignement supérieur, Valérie Pécresse, et le secrétaire d'Etat au commerce, Hervé Novelli. Le développement des Junior-Entreprises en université en fait partie intégrante.

Nombreux depuis sont ceux qui ont compris l'intérêt d'une JE sur les campus. Les étudiants au premier chef, qui peuvent y développer des compétences pratiques : démarcher des clients, répondre à un appel d'offres, élaborer une réponse produit, mener une étude, la mettre en forme et la présenter à son com-

manditaire... et ainsi tisser un réseau parfois bien utile à la sortie. « On sait que notre formation est très théorique. Travailler pour la JE est tout à fait complémentaire », assure Benjamin Roger, président de Sorbonne Junior Conseil. Certaines administrations poussent à la roue, conscientes de ce besoin d'expérience professionnelle de leurs étudiants.

L'université a sa carte à jouer là où elle se distingue des écoles : domaines d'expertise, lien avec la recherche

A l'université Pierre-et-Marie-Curie, s'engager dans la JE de Polytech, l'école d'ingénieurs de l'université, permet de valider un des modules obligatoires. A Bordeaux-III, on réfléchit à faire de même. Ou à proposer que les projets tutorés de licence puissent passer par la JE, comme c'est le cas à l'université d'Auvergne.

Pourtant, l'accueil réservé à ces associations n'est pas toujours chaleureux. A Nanterre, la JE a dû fermer à peine mise sur pied, « faute de moyens », commente sobrement son ex-présidente. A de rares exceptions près, comme Paris-Dauphine où la culture associative est largement développée, les junior-entrepreneurs ont du mal à mobiliser les

foules. « Dans les grandes écoles, l'engagement associatif est fortement encouragé, voire obligatoire », grince l'un d'entre eux.

A l'université, la majorité des JE ne dispose même pas de local. « Nous nous réunissons une fois par semaine à la bibliothèque, où une armoire nous est réservée. Nous avons aussi une boîte postale et une ligne téléphonique fixe grâce à Skype », raconte Benjamin Roger. Des conditions loin d'être idéales pour travailler. Faute d'endroit sûr où les déposer, le président d'Idea, la JE de l'université d'Auvergne, conserve les contrats et autres documents officiels dans sa sacoche.

Difficile de plaider sa cause auprès de la direction, quand ce ne sont pas les professeurs qui cachent mal leur désapprobation face à l'irruption d'une logique commerciale dans les universités. « Peu sont ouvertement réfractaires, tempère Benjamin Roger. Mais certains ne répondent pas aux sollicitations, ou refusent que l'on mette des affiches dans leurs UFR. »

De ce point de vue, au sein de l'université de Bordeaux, « il n'est pas innocent que la JE se soit développée d'abord dans un département naturellement en contact avec les entreprises. L'extension aux autres UFR sera progressive », juge son vice-président Alain Escadafal. Parmi les vingt-huit structures universitaires accueillant une JE, on trouve quatre Instituts d'études politiques, cinq Instituts d'administration des entreprises et une école d'ingénieurs universitaire.

Pourtant, c'est peut-être là où elle se démarque le plus des écoles que l'université a une carte à jouer. Elle dispose de domaines d'expertise propres. Ainsi que d'une capacité naturelle à tisser des liens avec la recherche. Sans oublier une grande taille – comparativement aux écoles – qui permet une force de frappe et une interdisciplinarité sans équivalent dans l'enseignement supérieur.

A l'université Joseph-Fourier de Grenoble, des étudiants ont ainsi monté une JE spécialisée dans les projets d'aménagement du territoire. Construction d'une base de données

Qu'est-ce qu'une Junior-Entreprise ?

Une Junior-Entreprise est une association loi 1901 qui regroupe des étudiants du supérieur, au sein d'une école ou d'une université. Elle fonctionne à la manière d'un cabinet de conseil, réalisant études et projets pour des clients extérieurs – entreprises, institutions, associations... –, à ceci près qu'il s'agit d'une association à but non lucratif. Le chiffre d'affaires finance les coûts de fonctionnement et le salaire des étudiants qui réalisent les études. Les objectifs de la Junior-Entreprise sont à la fois économiques et pédagogiques. Les missions réalisées doivent entrer dans le domaine de compétence des étudiants, c'est-à-dire correspondre au contenu de leur formation. Un groupe d'étudiants, les administrateurs, gère la structure. Bénévoles, il s'agit pour eux de se familiariser avec la gestion d'une entreprise. L'appellation « Junior-Entreprise » est une marque déposée par la CNJE, qui la délivre comme un label aux associations qui se soumettent à un audit annuel. Elles sont actuellement 153 à s'en prévaloir.

S. D.

sur le photovoltaïque en France pour une entreprise allemande, étude sur la gestion des espaces verts pour le Conseil général... les missions ne manquent pas. « Nous avons fait 60 000 euros de chiffre d'affaires la première année. La CNJE n'en revenait pas », s'amuse son président. Des débuts prometteurs pour ces étudiants de master qui misent sur le particularisme universitaire. Baptisée Idées Territoires, leur JE fait même partie des rares à ne pas reprendre les termes « junior » ou « entreprise » dans son nom.

Sébastien Dumoulin



Des hommes et des femmes à suivre...

KPMG s'associe aux grands rendez-vous sportifs étudiants

Découvrez tous nos événements sur www.kpmgrecrute.fr



Course croisière EDHEC



Race Karting ESSEC



KPMG Tennis Master Tour



Altigliss Challenge

En Californie, l'université en voie de privatisation

Los Angeles, correspondante

La prestigieuse Anderson School of Management de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA) – placée au 15^e rang du classement des écoles de business par le magazine *US News & World Report* – s'est fait remarquer en annonçant, le 30 novembre dernier, que l'école explorait la possibilité d'une autosuffisance budgétaire totale, éliminant complètement son financement public d'ici à 2015. Actuellement, 18,6 % de son budget proviennent de fonds publics, une proportion qui a considérablement chuté depuis les années 1970, où le financement d'Etat représentait 70 % du budget de l'école.

Toutes les universités qui, avec la crise, voient s'amenuiser les dollars publics, sont tenues de chercher d'autres sources de financement. Certaines écoles ont déjà fait le saut et sont sorties complètement de leur dépendance aux deniers de l'Etat. Elles opèrent uniquement avec des fonds provenant des frais d'inscription réglés par les étu-

La chute des budgets publics contraint l'Anderson School of Management de l'UCLA à envisager un financement 100 % privé d'ici à 2015.

dants, des donations privées, des collectes de fonds, etc. Deux « business schools » réputées pratiquent déjà cet autofinancement, et avec satisfaction : depuis 2002, la Darden School of Business de l'université de Virginie (classée 13^e par *US News & World Report*) et la Ross School of Business du Michigan (classée 12^e). Le projet de UCLA Anderson pose la question d'une généralisation possible des enclaves privées au sein du système éducatif public.

Est-ce une façon pour l'Anderson School de remédier à la crise en Californie, qui touche particulièrement le secteur de l'enseignement public ? Pour combler un déficit budgétaire de un milliard de dollars, les régents de l'Université de Californie (qui comprend dix campus réputés, dont UCLA, Berkeley, San Diego, Irvine, etc.) ont procédé à une augmentation de 8 % des frais d'études pour l'année universitaire 2011-2012, soit un supplément de 822 dollars (595 euros), déclenchant des manifestations estudiantines qui n'ont pas empêché la poursuite des coupes claires dans les budgets de toutes les universités.

Pour combler la perte (volontaire) du financement public, le projet d'autosuffisance de l'Anderson School prévoit aussi une augmentation des frais d'inscription pour les étudiants : actuellement de 41 000 dollars à 49 000 dollars (de 29 500 à 35 500 euros) par an, ils sont susceptibles d'augmenter jusqu'à 53 000 voire 58 000 dollars (38 300 - 42 000 euros). Cependant les Californiens bénéficieront d'une remise de 5 000 dollars et tous les étudiants auront un meilleur accès aux aides financières.

Le projet assure que « l'école resterait fidèle à sa mission publique,

à ses échanges avec l'université et ses départements, et continuerait d'adhérer aux règles universitaires et aux exigences en matière de programme » ; et prend soin de préciser que cette solution novatrice ne peut s'appliquer qu'à un nombre limité d'écoles au sein du système universitaire californien et ne saurait être la réponse à la crise financière que traverse l'université publique. Le calendrier prévoit une baisse graduelle des fonds publics sur plusieurs années, débutant le 1^{er} juillet 2011, avec une élimination

Certaines écoles sont déjà financées par les frais d'étude, collectes de fonds, donations, etc.

complète en 2015. Une évaluation de cette expérience est prévue dans trois ans. Le projet doit encore obtenir les accords du chancelier de UCLA et du président de l'Université de Californie.

L'idée de l'autofinancement a été débattue au sein de l'école et une majorité des enseignants se sont prononcés en sa faveur. Selon Judy Olian, le *dean* (équivalent de président d'université) de UCLA Anderson, cette indépendance financière libérerait l'école de la bureaucratie du système universitaire et, notamment, de ses plafonds en matière de salaires des professeurs, protégeant ainsi la qualité académique de sa formation. « *La flexibilité qui serait la nôtre nous permettrait d'offrir des salaires compétitifs et de garder ce niveau d'excellence qui attire les étudiants, tout en aidant l'université.* »

Claudine Mulard

UCLA Anderson en bref

Histoire. UCLA Anderson School of Management est une école fondée en 1935, située au nord du campus de l'Université de Californie, à Los Angeles, dans le quartier de Westwood. Elle publie les rapports « Anderson Forecast » sur l'économie de la Californie et des Etats-Unis. **Budget annuel.** 96 millions de dollars (69,5 millions d'euros) ; part publique : 17,9 mil-

lions de dollars (12,95 millions d'euros). **Effectifs.** 149 enseignants (dont plus des deux tiers à temps plein) ; 1 800 étudiants inscrits en MBA ou doctorat, dont l'âge moyen est de 28 ans ; 36 000 anciens élèves. **Frais d'études.** 41 000 dollars (29 500 euros) pour les résidents californiens ; 49 000 dollars (35 500 euros) pour les non-résidents.

VOUS RECHERCHEZ
VOTRE **PREMIER**
JOB ?



JULIETTE
*diplômée
d'une école
de commerce*

FAITES COMME MOI !

CONNECTEZ-
VOUS SUR
pagepersonnel.fr

- ⇒ **350 000** visites par mois
- ⇒ **2 400** offres en CDI, CDD et Intérim en France
- ⇒ **240** consultants spécialisés par métier à votre écoute
- ⇒ Des conseils pratiques

**Page
Personnel**

Les écoles de journalisme rejoignent l'Université

Les écoles privées préparant aux métiers de la presse forment, en lien avec des établissements publics, de nouveaux journalistes, maîtrisant les sciences, l'économie, etc.

Le paysage des écoles de journalisme est en plein changement. Sur les treize écoles reconnues officiellement par la profession, seules quatre sont encore privées. Et même trois de ces quatre derniers Mohicans – l'École supérieure de journalisme (ESJ), à Lille, l'Institut pratique du journalisme (IPJ) et le Centre de formation des journalistes (CFJ) à Paris – ont annoncé récemment un rapprochement avec la sphère publique.

« L'Etat pousse au rapprochement avec les universités », explique Christophe Deloire, directeur du CFJ. La ministre de l'enseignement supérieur, Valérie Pécresse, prône le regroupement des structures de l'enseignement supérieur pour aligner le système français – des écoles

professionnelles déconnectées de l'université – sur les autres systèmes européens.

Les écoles de journalisme ne dérogent donc pas à la règle. L'ESJ de Lille a récemment signé un partenariat avec l'Institut d'études politiques (IEP) lillois et verrait d'un bon œil un rapprochement avec l'université de Lille-III. A Paris, le CFJ a, pour sa part, lié une alliance avec l'université Paris-I, et son concurrent local, l'IPJ, avec l'université Paris-Dauphine.

Les nouveaux masters résultant de ces rapprochements délivreront des doubles diplômes. Il n'y aura pas de passerelles spéciales pour les étudiants des universités partenaires : ils devront passer les concours d'entrée aux écoles de journalisme. Seuls les étudiants de

Sciences Po Lille pourront accéder directement aux oraux de l'ESJ sans passer par les écrits, si la direction de l'IEP les juge aptes.

Pour ces écoles très prisées, ces nouveaux partenariats avec les universités sont attractifs, notamment du point de vue du développement à l'international. « Nos structures sont trop réduites pour prétendre à un développement au-delà de nos frontières. L'époque des petites écoles privées semble révolue », explique Pascal Guénée, directeur de l'IPJ.

« Ceci correspond à une nécessité pour les écoles de journalisme privées de s'insérer pour de bon dans le système licence-master-doctorat (LMD) européen, analyse de son côté Marc Capelle, directeur délégué de l'ESJ. Les écoles de journalisme sont officiellement autorisées à

recruter à bac +2. La formation étant de deux années, notre diplôme reste à bac +4, alors que beaucoup d'élèves ont déjà quatre ou cinq années d'études derrière eux. Il est donc nécessaire de nous aligner sur les normes qui donnent une licence à bac +3 et un master à bac +5. »

A terme, le rapprochement pourrait bénéficier économiquement à ces écoles. Par exemple l'ESJ, en proie ces dernières années à des difficultés économiques, a bénéficié d'une subvention du conseil régional de près de 3 millions d'euros en 2009, sous conditions. L'école lilloise verrait d'un bon œil la mutualisation des installations et de certains pôles administratifs (accueil, standard, comptabilité) avec Sciences Po Lille qui prévoit de déménager et se rapprocher physiquement en 2014 de l'ESJ. Selon Pierre Mathiot, directeur de Sciences Po Lille, cela permettra à l'ESJ de faire quelques économies, mais l'école dément tout intérêt financier dans ce partenariat.

Comme à l'ESJ, les directions des deux grandes écoles parisiennes sont unanimes : les rapprochements avec l'université ne sont pas liés à un éventuel attrait économique. Le véritable intérêt de ces partenariats serait plutôt dans la mise à disposition des connaissances des universitaires. « Il est important de travailler sur l'impact des nouveaux modèles économiques sur les compétences journalistiques. Le rapprochement avec l'université va nous permettre de travailler avec des gens d'autres horizons qui tra-

Focus sur l'apprentissage

Le directeur du CFJ, Christophe Deloire, l'affirme : « Nous sommes convaincus de l'avenir de l'apprentissage dans le journalisme. »

La prise en charge financière de la formation par l'entreprise, induite par le contrat d'apprentissage, intervient comme un bol d'air frais pour les écoles auxquelles un étudiant coûterait autour de 15 000 euros. Il est vrai que les formations au journalisme mobilisent beaucoup de moyens pour peu d'étu-

diants, notamment pour les cours en studio qui nécessitent du matériel très coûteux et des intervenants différents. Le CFJ et l'IPJ ont donc décidé en 2007 de donner la possibilité à leurs étudiants – 13 par an au CFJ et 16 à l'IPJ – de faire leur formation en apprentissage. « Cela nous permet d'accueillir des étudiants qui n'ont pas à acquitter les frais d'inscription puisqu'ils sont pris en charge par l'entreprise. Nous pouvons donc diversifier nos profils. Les boursiers sont

très largement prioritaires pour ces formations », explique le directeur de l'IPJ, Pascal Guénée. Toutefois, tous les médias ne peuvent pas prendre en charge la formation des apprentis et les rémunérer en même temps. « Ce ne sont que des entreprises de premier rang qui ont les moyens de financer ces formations », explique Pascal Guénée. Parmi elles, France Télévisions, TF1, Radio France ou l'AFP.

B. B.

vallent dans d'autres filières comme l'informatique ou le management », estime Pascal Guénéé.

Voilà en effet deux nouvelles donnes auxquelles les écoles de journalisme s'intéressent de près. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont déjà très bien enseignées techniquement. Mais les écoles voudraient pousser leurs étudiants à réfléchir sur leur nouvelle place dans le journalisme. « Il est important de s'ouvrir à des champs intellectuels différents et ainsi d'élargir l'horizon culturel de nos jeunes gens. Il faut lutter contre le mimétisme », estime Christophe Deloire, directeur du CFI.

Autre nouvelle tendance, la prise en compte du management dans le journalisme. Certains masters se développent déjà : à Grenoble, l'École supérieure de commerce développe un partenariat avec le master de journalisme de l'IEP et y intègre la dimension management. « Il est intéressant pour un journaliste de pouvoir se mettre

Les masters résultant des rapprochements délivreront des doubles diplômes

dans la tête du manager, de savoir comment il réagit », explique le directeur de l'ESC Grenoble, Jean-François Fiorina.

Les écoles de journalisme les plus prestigieuses sont aussi en train de développer ce type de master. Selon Pascal Guénéé, « il paraît nécessaire que nos étudiants, qui seront amenés pour certains à encadrer des rédactions, aient une sensibilisation minimum à ces responsabilités ». Le directeur de l'IPJ affirme cependant que l'idée de sortir « un manager des médias de 25 ans ne marchera pas. Notre légitimité, nous la tirons tous de notre pratique professionnelle. Un manager dans une rédaction doit avant tout être un bon journaliste. »

Ces nouvelles voies à explorer viendront en complément d'une formation déjà bien étoffée. La qualité des formations techniques



Illustration Fabrice Montignier

multidisciplinaires et multimédias des étudiants en journalisme dans les écoles reconnues fait en effet l'unanimité. Ne serait-ce qu'au niveau du volume horaire : entre 1 600 et 1 800 heures annuelles pour des promotions d'une quarantaine d'élèves.

Pourtant la formation dite académique peut parfois faire défaut. « Même si un bon journaliste doit pouvoir s'adapter à tous les médias, le constat est fait que les écoles de journalisme insistent beaucoup sur l'aspect technique et multimédia au détriment du fond, c'est-à-dire la culture générale », explique Pierre Mathiot. « Il est vrai qu'il y a un discours récurrent selon lequel les élèves des écoles de journalisme sortent avec des compétences insuffisantes dans les domaines de l'économie et de la science », ajoute Pascal Guénéé. Un rapport de la Conférence nationale des métiers du journalisme, réalisé par Christine Le Teinturier, chercheuse à Paris-II, mentionne même que seuls 6,17 % des journalistes ont suivi une formation scientifique et 5,96 % en économie.

L'actualité surchargée sur cette dernière thématique depuis 2007 a mis en lumière quelques manques. « Le principal reproche vient plus des entrepreneurs. Plusieurs chefs d'entreprise nous ont déjà fait savoir qu'ils aimeraient bien que nos étudiants aient des formations plus économiques pour mieux connaître les sujets », explique Marc Capelle. « La crise a rendu nécessaire d'avoir une double compétence journalistique et économique », estime Jean-François Fiorina.

Et, coïncidence ou non, les écoles de journalisme présentent toutes une spécialisation dans le journalisme économique avec dorénavant des cours universitaires dispensés sur le sujet. Des cours « grand public » qui traitent de l'actualité très fournie de l'économie. Tous les médias pourraient profiter du développement de ces nouveaux masters. En effet, le journaliste doit coller à la réalité du temps puisqu'il en est le témoin et pourrait ainsi être plus à même de garder son indépendance pour optimiser son analyse.

Baptiste Bablée

Quand la précarité



devient la norme

Après deux ans et demi de crise, l'emploi des moins de 25 ans se dégrade. L'enchaînement des stages, des CDD et des missions d'intérim n'épargne plus les diplômés du supérieur.



Illustrations Olivier Balez

L'enchaînement des stages, des contrats à durée déterminée (CDD), du chômage, puis à nouveau des CDD n'épargne plus les jeunes diplômés qui font leur entrée dans un marché du travail caractérisé par la précarité. Alexandra Helle,

29 ans, accumule les contrats courts et les stages. Malgré son doctorat en sciences juridiques, elle n'a toujours pas stabilisé sa situation trois ans après l'obtention de son diplôme.

« Quand je suis sortie de thèse en 2008, j'ai cherché un poste de maître de conférences, mais il n'y avait rien. J'ai alors décidé d'opter pour le privé et suis retournée sur les bancs de l'école faire un master en école de commerce, car les entreprises privées demandent souvent une double qualification. » Un an d'études plus tard, Alexandra enchaîne sept mois de stages dans différentes entreprises pour valider son diplôme. Puis, prête à repartir à la chasse à l'emploi, elle se voit proposer... des stages. « Sur les postes de juriste junior, c'était soit trois ans d'expérience, soit un stage », explique-t-elle.

Depuis bientôt trente ans, le marché du travail se montre peu accueillant pour les jeunes. Derniers entrés, premiers sortis : en période de crise, les moins de 25 ans sont les premiers à être « remerciés » par l'entreprise. Les politiques de l'emploi avec leurs différents « dispositifs jeunes » n'y ont pas changé grand-chose. Le taux de chômage des jeunes est toujours deux fois supérieur à celui de l'ensemble de la population. Mais si, jusqu'alors, les jeunes diplômés étaient relativement épargnés par la précarité réservée aux moins qualifiés, ce n'est plus le cas.

Le taux de jeunes diplômés en emploi huit mois après la sortie de l'école est passé de 77 % pour la promotion 2007 à 64 % pour la promotion 2009, selon la dernière enquête « Jeunes diplômés » de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ...

... publiée en septembre 2010. Et le « Panel APEC entreprise 2011 » publié le 16 février indique la poursuite de cette tendance : « Avec 32 920 jeunes diplômés recrutés [en CDI et en CDD d'un an et plus] en 2010, la part des jeunes diplômés dans le recrutement des cadres était de 20 % et devrait rester à ce niveau en 2011, contre 23 % en 2008 », affirme Pierre Lamblin, directeur du département études et recherches de l'APEC.

Le nombre de recrutements des cadres s'améliore en 2010 par rapport à 2009, mais cette éclaircie profite encore peu aux jeunes diplômés : « Ils n'ont pas récupéré le niveau de recrutement d'avant la crise, souligne-t-il. L'embouteillage des promotions de 2008 à 2010 a accentué la concurrence. Avec la crise, les entreprises ont donné la priorité à l'opérationnel. Depuis deux ans, on observe une appétence forte des employeurs à l'égard des cadres ayant au moins cinq ans d'expérience », affirme-t-il.

Pour Alexandra Helle, la prime à l'expérience est un prétexte pour ne pas payer les débutants. L'indemnisation des stages (417,09 euros) n'est obligatoire que lorsqu'ils durent deux mois et plus. « Le stage sans cotisation retraite ni autres cotisations sociales est devenu usuel. Dans la tête des employeurs, le junior est d'abord un stagiaire », explique-t-elle.

Elle en donne pour preuve que « l'expérience obtenue par le stage de fin d'études n'est pas prise en compte par les employeurs ». Alors même que « la réalisation d'un stage durant les études supérieures se généralise », indique l'Observatoire national de la vie étudiante dans sa sixième enquête intitulée « Conditions de vie des étudiants » publiée en janvier 2011. En effet, 70 % des étudiants de master ont déclaré au moins une période de stage pendant l'année universitaire 2009-2010, 86 % indiquant qu'il s'agit d'un stage obligatoire. Pierre Lamblin confirme cette tendance à une expérience acquise en cours d'étude : « Un peu plus de neuf jeunes diplômés de niveau bac + 4 et plus sur dix effectuent au moins un stage durant leur cursus d'enseignement supérieur et six sur dix en réalisent au moins trois. »

Une fois passé le cap du stage, le jeune diplômé n'a pas, pour autant, fini sa période de « bizutage social », selon le mot du secrétaire général de la CFDT, François Chérèque, car le CDD s'impose de plus en plus dans toutes les filières. La proportion des jeunes diplômés du supérieur en emploi temporaire, entre un et quatre ans après la sortie de leur formation initiale, avait doublé entre 1985 et les années 2000, de 12 % à près de 25 %, et il n'a pas diminué depuis, indique le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), dans son « Diagnostic sur l'emploi des jeunes » publié le 10 février. La dernière enquête de l'APEC confirme cette évolution : « La part des jeunes diplômés en CDD dans le secteur privé a aug-

menté de onze points en deux ans, entre les promotions 2007 et 2009 », indique Pierre Lamblin. Ce recours plus important aux CDD au détriment du CDI retarde la stabilisation de l'emploi des jeunes diplômés.

Trois ans après la sortie de la formation initiale, le taux de chômage d'un diplômé du supérieur est

La menace du déclassement social est une réalité pour ceux qui sont sortis de formation en période de mauvaise conjoncture économique

d'environ 6 %, niveau assez proche de ce que les économistes qualifient de plein-emploi, mais la chute de la précarité n'intervient que la cinquième année après le diplôme, selon les données publiées par le COE. C'est désormais le délai nécessaire pour que la part des emplois temporaires (en pourcentage de l'emploi total) passe sous la barre des 10 %. Le parcours professionnel s'en trouve fragilisé. Yannick Comenge, 37 ans, en sait quelque chose.

Avec une double maîtrise de génétique et de biologie moléculaire et un master en virologie, il est aujourd'hui « expert ès précarité ». Il a alterné les vacations en laboratoire, le travail gratuit en université en attendant le déblocage d'un poste qui n'a jamais vu le jour, un CDD non renouvelé – car « la fille du directeur d'unité a repris le projet, ça arrive », explique-t-il –, puis une période de chômage, un nouveau CDD dans une start-up pour, in fine, entrer dans la catégorie « doctorant périmé ». « C'est comme ça qu'on appelle les doctorants restés plus d'un an sans mission et jugés par les employeurs peu capables d'être opérationnels », assure-t-il.

La menace du déclassement social est une réalité pour ceux qui sont sortis de formation en période de mauvaise conjoncture économique, comme en 2009. Mais pour les années à venir l'optimisme n'est pas à exclure. L'APEC prévoit 200 000 recrutements de cadres à l'horizon 2013, contre 169 000 à 180 000 attendus en 2011. Tout dépendra de l'évolution de la croissance et surtout des investissements des entreprises.

Anne Rodier

Stages : les limites de la législation

Les lois et décrets récents, censés protéger les stagiaires des abus, n'empêchent pas les entreprises d'exploiter cette main-d'œuvre qualifiée bon marché. Les facs s'adaptent en fixant leurs règles.

Le 8 février, la première séance de négociation entre partenaires sociaux sur l'emploi des jeunes a mis au menu... la moralisation des stages. Le Medef propose d'endiguer les « abus » commis par les entreprises. La présidente de l'organisation patronale, Laurence Parisot, affirme être « tout à fait opposée aux stages qui ne sont pas des stages ». Les syndicats, eux, entendent obtenir un vrai statut pour les stagiaires. La législation, qui s'est étoffée ces dernières années sous la pression de la contestation étudiante, semble donc loin d'avoir réglé tous les problèmes, en particulier la multiplication des stages de complaisance, vrai travail déguisé et faux sésame pour l'emploi, les jeunes diplômés ne décrochant pas toujours un contrat à durée indéterminée (CDI) à leur issue.

Pourtant, la loi sur l'égalité des chances de mars 2006 a imposé la signature d'une convention entre l'étudiant, l'établissement et l'entreprise, censée encadrer les stages dans un parcours de qualification bien défini. En novembre 2009, la loi sur la formation professionnelle a rendu la gratification des stagiaires obligatoire au bout de deux mois de présence dans l'entreprise, au lieu de trois précédemment. Enfin, en août 2010, un autre tour de vis a été donné avec le décret interdisant les stages dits hors cursus. Son but ? Mettre une épine dans le pied des employeurs qui font tourner les stagiaires, pratique qui pousse les jeunes diplômés sans emploi à se réinscrire en fac juste pour décrocher la précieuse convention.

Un petit vent de panique a donc soufflé sur la rentrée, des universités donnant un coup de frein à

L'offre de conventions, notamment pour les stages facultatifs. Entraînant la colère de certains étudiants, exprimée dans un groupe de contestation sur Facebook, Touche pas à mon stage. « Ce décret a été mal compris des étudiants, reconnaît Philippe Loup, président de la Fédération des associations générales étudiantes (FAGE). Les stages doivent leur permettre de valider des compétences dans le milieu professionnel et pas se substituer à un premier emploi. » Or le texte laisse toujours la porte ouverte à des dérives, par exemple avec les stages s'inscrivant dans le cadre d'une réorientation, d'une année de césure ou de formations complémentaires destinées à favoriser des projets d'insertion professionnelle. Avec le risque de voir se multiplier des diplômes universitaires (DU) visant uniquement à délivrer des conventions.

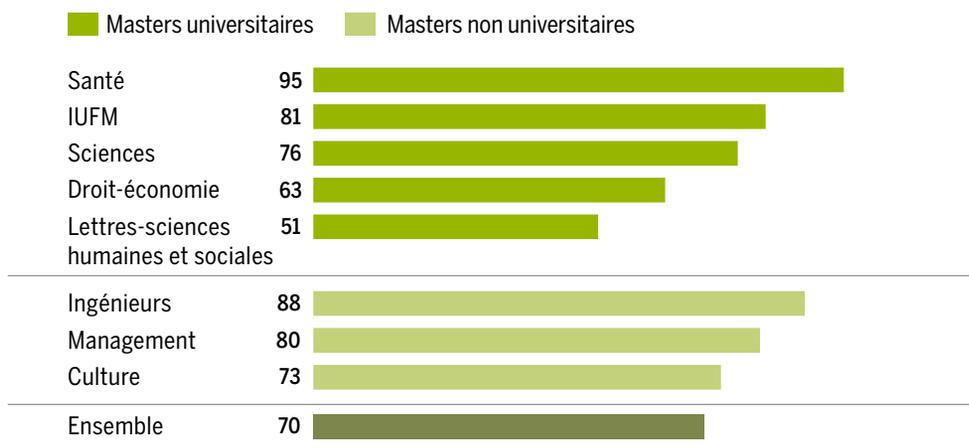
C'est une option suivie par l'université de Poitiers qui a mis en place trois DU – Découverte, Expérimentation, Professionnalisation – pour des stages durant de un à six mois. Françoise Lambert, vice-présidente chargée des formations et de l'insertion professionnelle, défend un dispositif encadré, avec un suivi pédagogique et un accès aux seuls étudiants de l'université : « Et nous vérifions que le contenu est bien en rapport avec la formation suivie. Pour l'heure, nous comptons une vingtaine de conventions octroyées via ces DU, concernant principalement des étudiants en droit se préparant à devenir avocats. Mais le bouche-à-oreille a vite fonctionné : de nombreux jeunes diplômés nous ont appelés pour s'inscrire ! C'est bien sûr hors de question. »

Incontestablement, les facultés ont commencé à faire du ménage, en bricolant des solutions qui doivent faire la chasse aux étudiants fantômes tout en permettant aux présents de faire plus de stages pendant leur cursus. A la Sorbonne (université Paris-IV), ceux-ci ont été intégrés comme option dans toutes les formations. En revanche, les diplômés d'université en langues (du catalan au serbo-croate) ne donnent plus accès aux conventions : « Voila qui met fin à d'éventuels détournements qu'il faut relativiser, affirme Jacques-Olivier Boudon, directeur du bureau d'orientation et d'insertion. Les DU donnaient lieu à une cinquantaine de conventions sur les 2 500 que nous signons annuellement, alors que nous comptons 24 000 inscrits. Notre problème est plutôt inverse, il s'agit de trouver plus de stages pour nos étudiants. »

Pour Ophélie Latil, membre de Génération précaire (lire aussi page 44), la situation n'a guère évolué : « Certaines facs, des organismes de formation privés, des petites écoles de commerce ou de communication continuent de vendre ce sésame aux diplômés. Il faut des mesures plus strictes, par exemple signer la convention après les examens du premier semestre, et un contrôle des entreprises. » La preuve avec Louis, 23 ans, diplômé

PART DES ÉTUDIANTS INSCRITS EN MASTER AYANT EFFECTUÉ UN STAGE EN 2009-2010 SELON LE TYPE D'ÉTUDES

en %



SOURCE : OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA VIE ÉTUDIANTE

mé d'un master professionnel en communication en juin 2009, avec un stage de six mois dans une agence. Faute de débouché, il s'est réinscrit en septembre 2010 à l'université de Toulouse, en droit international. Et en route pour les stages : après trois mois (non rémunérés) au service de presse du consulat de France à Atlanta (Etats-Unis), il réussit à obtenir une deuxième convention pour une mission de six mois à la communication interne du ministère de l'intérieur (417 euros par mois) : « Ces stages d'un bon niveau devraient me permettre de trouver un emploi de qualité rapidement. C'est le pari que je

« Les employeurs utilisent les stages comme une forme de contrat première embauche dont ils ont été privés »

Franca Salis-Madinier, CFDT-Cadres

fais, tout en sachant que je prends la place d'un étudiant. Mais quelle autre solution, quand les recruteurs cherchent des profils ayant deux ans d'expérience professionnelle ? »

La législation n'a guère influencé les pratiques des employeurs, selon Franca Salis-Madinier de la CFDT-Cadres : « Ils cherchent des stagiaires... expérimentés pour les affecter à des emplois qualifiés à temps plein. On peut dire qu'ils utilisent les stages comme une forme de contrat première embauche (CPE) dont ils ont été privés. » « On voit parfois des offres de stages disant : un précédent stage dans le domaine serait un plus », renchérit Fabrice Hallais de la CGT-Cadres à BNP Paribas. Entre son école d'attaché de presse et le Celsa, Carole, 24 ans, avait cumulé deux ans de stages. En février 2010, diplômée, elle commence à chercher un emploi. De guerre lasse, trois

mois plus tard, elle finit par se rabattre sur un stage de six mois conventionné dans une agence : « J'étais chef de projet, avec des budgets, des clients, je faisais des nocturnes. En septembre 2010, j'ai été prolongée en contrat à durée déterminée... pour le même travail, sauf que j'ai un salaire, alors qu'avant j'étais gratifiée de 417 euros par mois ! »

Jeanne, 28 ans, diplômée d'un master professionnel de droit, d'une licence en histoire de l'art et de l'École du Louvre, connaît la galère : « A la rentrée 2009, je me suis réinscrite dans cette école pour bénéficier d'une convention. J'ai fait un stage de sept mois dans une maison de ventes aux enchères qui était clairement un remplacement de salarié. Je pensais que cette expérience, ajoutée à mes autres stages, m'ouvrirait la porte de l'emploi. Mais... non. Depuis août 2010, je cherche un CDI et on ne me propose que des stages. »

Génération précaire continue de dénoncer la diminution des postes de « juniors » au profit des stagiaires : 1,5 million en 2009 contre 800 000 en 2006. Avec certains secteurs « en pointe des abus » comme l'édition, la communication, les cabinets d'avocat ou de recrutement et la distribution. « 7 279 jeunes ont été recrutés à la suite de la proposition "révolutionnaire" de Nicolas Sarkozy d'inciter à l'embauche des stagiaires en promettant une prime à l'embauche de 3 000 euros. Étaient visées... 60 000 personnes », indique Ophélie Latil. Mais, selon Enora Hamon, secrétaire générale de la Confédération étudiante, qui a élaboré un « kit de survie » avec la CFDT-Cadres afin d'informer les étudiants sur leurs droits, l'interdiction des stages hors cursus n'a de sens que si toutes les filières généralisent de vrais stages pendant la formation. En s'attaquant à la moralisation du système, syndicats et patronat ne vont pas chômer...

Nathalie Quéruel

Recruter, un jeu d'enfant

Les stratégies de sélection des entreprises passent de plus en plus par le jeu, autant par souci de révéler des compétences chez les jeunes que de communiquer sur leur marque.



Si vous pensez que décrocher un stage ou un emploi est un exercice fastidieux, détrompez-vous ! Fini les longues heures à figurer le CV parfait ou à rédiger des lettres de motivation transpirant le dynamisme et la rigueur intellectuelle. Un peu de chance et d'adresse au jeu peuvent désormais suffire. C'est du moins ce que laissait croire en novembre l'agence de communication H, une filiale du groupe Havas, qui sélectionnait ses futurs stagiaires sur un mode bien plus léger que le traditionnel face-à-face avec la DRH. « *Exit les entretiens formatés : c'est un tournoi de poker que nous vous proposons pour départager les meilleurs d'entre vous* », proclamait l'agence sur les visuels de présentation. Pendant six heures, une soixantaine de participants a donc affronté, cartes en main, les cadres de l'agence. Et les huit premiers rois du bluff sont repartis avec leur contrat de six mois de stage rémunéré 1 000 euros bruts mensuels. Jackpot !

Sans nier s'être ainsi fait un bon coup de publicité, Elisabeth Billimaz, la directrice de l'agence, se dit convaincue de la pertinence de cette approche ludique. Temps de rencontre plus long qu'un entretien, qualités multiples des joueurs de poker... et recrutement de jeunes anticonformistes, comme l'agence aime à se décrire. « *Cette année, c'était le poker. Demain, ce pourrait être le badminton* », explique la directrice. La démarche peut sembler étrange, recruter par le jeu n'en est

pas moins un phénomène de plus en plus répandu. Notamment avec l'arrivée des *serious games* dans les entreprises. D'abord voués à la formation, ils sont aujourd'hui testés par plusieurs directions des ressources humaines de grands groupes comme vecteur de recrutement.

Dans un premier temps, il s'agit de séduire les étudiants. La société Segula Technologies a ainsi lancé en janvier l'Affaire EFO1, un jeu à destination des étudiants d'écoles d'ingénieurs. Dans cette enquête interactive, les joueurs deviennent des journalistes qui doivent découvrir les secrets de la monoplace électrique développée par la

« On peut aujourd'hui simuler, transmettre des savoirs. Mais de là à en tirer des conséquences... »

Loïc Normand, KTM Advance

société en résolvant des énigmes. A la clef, un ordinateur, un téléphone portable, mais aussi une demi-journée d'essai du bolide sur un circuit automobile. Dans la même veine, Thales avait lancé, dès 2009, Moonshield, un *webgame* qui mettait le joueur en situation de sauver la Terre menacée par un astéroïde en utilisant les technologies de la société. « *Notre but était de rendre ces technologies sexy. Par contre, nous ne récupé-*

rons aucune donnée sur les candidats. Ils disposent juste d'un lien vers le site de recrutement », explique Loïc Normand, responsable du projet chez le développeur du jeu, KTM Advance. Les 400 000 euros investis ont payé : 450 000 parties jouées, 20 000 téléchargements sur smartphone et plus de 100 000 visiteurs qui ont cliqué sur le lien vers la page de recrutement.

Certaines entreprises vont plus loin et mettent en jeu des stages. C'est le cas de BNP Paribas avec Ace Manager, qui met en compétition des équipes étudiantes sur les métiers de la banque. Ou encore de Reveal, le jeu en ligne de L'Oréal sorti en janvier 2010. Conçu comme un outil de recrutement à part entière, le jeu permet à L'Oréal d'évaluer les compétences des participants dans divers domaines. Le groupe a l'ambition de recruter un tiers de ses 3 000 stagiaires annuels par ce biais. Aujourd'hui, 120 ont été recrutés après y avoir joué. L'Oréal se flatte de pouvoir toucher bien plus de campus qu'avec des relations-écoles traditionnelles et de transcender les barrières des formations en permettant par exemple à un étudiant en sociologie de montrer ses capacités dans la recherche ou le marketing.

De bien belles intentions. Mais les entreprises ne vont-elles pas trop loin en faisant de tout cela un jeu ? Qu'en est-il du respect des candidats ? « *Moi je l'aurais carrément joué à la Fight Club* », ironise un blogueur remonté contre l'opération poker de l'agence H. Le sérieux de la méthode fait également l'objet de critiques. Chez KTM Advance, Loïc Normand lui-même s'avoue gêné. « *Le recrutement direct par le jeu est une tendance inquiétante. On peut aujourd'hui simuler, transmettre des savoirs. Mais de là à en tirer des conséquences... Un webgame peut toujours se faire pirater par exemple.* » Pour L'Oréal, le jeu est au contraire un moyen de faire un premier tri dans le million de candidatures reçues chaque année. D'autant que, comme l'explique François de Wazières, directeur international du recrutement, « *le jeu ne peut fonctionner qu'avec un relais dans la réalité* ». Autrement dit, un bon vieux entretien avec un recruteur. Rangez vos souris, sortez vos CV, fini de jouer.

Sébastien Dumoulin

pwcrecrite.com

*Devenez un consultant éclairé
et épatez toute la galerie.*



TWINKO - Getty Images / Corbis

pwc

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

Accompagner les dirigeants en audit, conseil et transactions 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 pwcrecrite.com

CDD, intérim : bienvenue dans la jungle du monde du travail

Avant d'atteindre le graal qu'est devenu le CDI, les diplômés doivent se résoudre à cumuler les contrats courts, parfois sous-payés et sous-qualifiés. Les employeurs flirtent, sans risque, avec l'illégalité.

Le CDI, moi je n'y pense même plus », assène Chloé, 25 ans. Elle souhaite garder l'anonymat, comme la majorité des jeunes travailleurs dans la galère. Diplômée depuis déjà trois ans, elle enchaîne les contrats à durée déterminée (CDD) dans un aéroport du sud de la France. Le cas de Chloé n'est pas unique : selon une étude du Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Cereq), 64 % des premiers emplois des jeunes sortis de l'école en 2009 sont précaires. Crise oblige, missions d'intérim et CDD à répétition semblent être devenus un passage obligé dans la quête d'un poste stable.

Selon Vanessa Di Paola, économiste au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail du CNRS (LEST) et spécialiste des questions d'insertion professionnelle des jeunes, le cumul de contrats précaires en début de carrière est devenu « une norme ». « Commencer par un ou plusieurs CDD est maintenant un parcours standard pour tout le monde, constate l'économiste. C'est une phase de primo-insertion qui tend à s'allonger et qui touche de plus en plus les jeunes diplômés. »

Dans ce contexte, Chloé s'estime chanceuse. Elle vient de décrocher un CDD de dix-huit mois.

« C'est comme un CDI pour moi ! Ça va me permettre de voir venir. D'habitude, à peine est-on installé qu'on est déjà en train de penser à ce qu'on va faire ensuite ! », se réjouit la jeune fille pour qui un contrat, même précaire, est mieux qu'un stage. Car même les CDD sont parfois devenus difficiles à décrocher.

« L'offre d'emploi évoque un poste en CDD mais, une fois à l'entretien, on vous parle de stage », témoigne Alexandra, 29 ans. Titulaire d'un doctorat de droit, la jeune femme n'a toujours pas réussi à s'insérer durablement dans le monde du travail. Contrats courts et périodes de chômage se succèdent invariablement depuis six ans pour cette juriste que les employeurs potentiels jugent « surdiplômée ». « Je suis fatiguée, je ne sais pas combien de temps ça va durer », soupire-t-elle. Pour survivre, Alexandra effectue régulièrement des missions d'hôtesse d'accueil : « Je crois que je vais finir par définitivement me tourner vers ça : dans mon agence, ils m'offrent plus de perspectives que je n'en ai jamais eu ailleurs. » En désespoir de cause, la jeune juriste envisage une dernière candidature pour un poste en CDD « sous-payé » et « bien en deçà » de

« Le statut d'intérimaire amène à accepter des conditions précaires »

Sociologue spécialiste de l'emploi, Cathel Kornig vient de codiriger *Visages de l'intérim en France et dans le monde* (avec Rachid Belkacem et François Michon, L'Harmattan, 458 p., 40 €).

Les contrats en intérim concernent-ils aussi une population diplômée ?

La plupart des premiers recrutements se font sur un statut précaire et un tiers de ceux-ci concernent l'intérim. Les diplômés protègent toujours leurs titulaires sur le marché de l'emploi, mais avec des nuances. Car ils ne se valent pas tous : les jeunes qui viennent d'achever un cycle d'enseignement supérieur théorique et général à l'université sont plus touchés par l'intérim que ceux qui sortent de filières professionnelles, par exemple. L'industrie est aussi très demandeuse

d'intérimaires diplômés. Au total, 19 % de la génération sortie en 2001 a eu un premier emploi en tant qu'intérimaire (parmi eux, 21 % sont non qualifiés, 36 % sont titulaires d'un BTS/DUT industriel, 7 % un 3^e cycle, 4 % une école d'ingénieurs). Sans oublier le fait que, depuis la loi Borloo de 2005, les agences d'intérim ont le droit de placer des candidats en contrat à durée déterminée ou en contrat à durée indéterminée. S'y inscrire peut alors s'avérer intéressant.

Quel est l'impact d'un passage par l'intérim sur la carrière d'un jeune diplômé ?

Il n'est pas le même pour tous. Il est difficile de voir un effet tremplin propre à l'intérim. On constate par exemple que les titulaires de BTS ou de DUT accèdent plus facilement à un emploi stable en passant par l'intérim

que les titulaires d'autres diplômes. Mais plus généralement le chômage est plus récurrent chez ceux qui ont connu l'intérim. Leur insertion professionnelle a alors tendance à s'allonger.

Comment expliquer cette mauvaise influence sur les carrières ?

En France, comme ailleurs (Etats-Unis, Japon), l'intérim reste stigmatisé par les patrons, même s'ils y ont de plus en plus recours. Expérimenté en début de carrière, il amène les jeunes diplômés à accepter, à interioriser des conditions de travail et d'emploi précaires : ils acceptent des postes et des conditions de travail qu'ils n'auraient jamais acceptés s'ils n'étaient pas passés par là. Ce qui influence le choix de carrière qu'ils font par la suite.

Propos recueillis par S. B.

ses qualifications : « Si ça ne marche pas, je considérerai que j'aurai eu mes diplômes pour rien et que je gagnerai probablement mieux ma vie en faisant des boulots sous-qualifiés. »

Pour Julien Bayou, cofondateur du collectif Génération précaire, le monde du travail est devenu une « vraie jungle » dans laquelle ceux qui arrivent à trouver puis à enchaîner les CDD « s'estiment privilégiés ». « On passe par des phases tellement dures qu'on accepte très facilement le cumul de CDD, au moins ça assure quelques mois de sérénité », note le militant.

Pourtant, rappelle Jacques Montacié, avocat spécialiste en droit du travail, le contrat à durée déterminée est légalement une exception : « Le CDI est le contrat de principe. Si un patron veut avoir recours à un CDD, il devra le justifier. » Légalement, l'employeur dispose de trois raisons pour embaucher sur une courte durée : remplacement d'un salarié, poste saisonnier ou accroissement de l'effectif de l'entreprise. Si l'accroissement en question perdure, le contrat doit être immédiatement requalifié. En d'autres termes, les entreprises qui

« On est à peine installé qu'on est déjà en train de penser à ce qu'on va faire après »

Chloé, 25 ans, en CDD

renouvellent les CDD pour un même poste pendant des années sont dans l'illégalité.

« Il y a une pratique quasi généralisée d'évitement du contrat à durée indéterminée, explique l'avocat. Les entreprises jouent sur la marge dont elles disposent. Si l'employeur est pris la main dans le sac, tout ce qu'il risque, c'est le paiement d'un mois de salaire d'indemnités et la requalification en CDI d'un poste dont, de toute façon, il avait besoin ! » Ainsi pour l'économiste Vanessa Di Paola, l'employeur peut prolonger à volonté la période d'essai et n'est pas tenu d'embaucher définitivement à la fin du contrat. Le phénomène, qui ne cesse de progresser depuis les années 1980, aurait pour but de flexibiliser un code du travail jugé trop rigide par les entreprises. Sur-tout en période de doute et de mauvaise conjoncture économique.

Mais si les jeunes font face à un marché du travail de moins en moins stable, ils sont tout de même tenus de présenter des gages de stabilité pour démarrer dans la vie. Ainsi Lucas, qui a cumulé plus d'une vingtaine de CDD comme ingénieur du son, a failli se retrouver à la rue car aucun propriétaire ne voulait de lui : « Ils se disaient qu'à un moment ou à un autre je ne pourrais plus payer. » Elisabeth, 26 ans, constate que les employeurs eux-mêmes voient l'enchaînement des jobs d'un mauvais œil. « Je modifie toujours mon CV avant d'envoyer une

demande. Quand ils voient que j'ai déjà eu 14 emplois, ils se méfient. »

Pour cette jeune commerciale, le cumul des CDD a longtemps été un choix. « Ça m'a permis de découvrir ce que je voulais ou ne voulais pas faire dans ma branche, sans oublier que c'est assez intéressant financièrement », raconte-t-elle. Elisabeth a même réussi à obtenir un appartement en faisant signer une fausse promesse de CDI par un de ses patrons. Comme l'explique Claire Bidart, sociologue du travail au LEST, certains jeunes ne veulent pas d'un travail trop stable car ils ont l'impression que ça les empêcherait de trouver mieux ailleurs. « Au final, j'ai fait un petit tour et j'ai fini par décrocher le CDI que je voulais », confirme Elisabeth.

Outre le recours massif au contrat à durée déterminée, de nouvelles pratiques à l'égard des jeunes semblent se répandre. C'est notamment le cas de « l'auto-entrepreneuriat », ce nouveau statut lancé en janvier 2009 et supposé faciliter la création de « micro-entreprises ». Une nouvelle manière de faire travailler les jeunes sans contrat, note l'avocat Jacques Montacié. « On les utilise à la mission, uniquement quand on a besoin d'eux. On peut ainsi échapper au droit du travail ! » Avec ce nouveau statut, adieu indemnités de précarité, congés payés et autres avantages sociaux. Même les quelques avantages du CDD disparaissent.

Sarah Belouezzane





Les nombreuses vies des thésards

Assurer des cours, publier des articles, prévoir un post-doc... Les doctorants doivent suivre ces règles implicites pour espérer un jour intégrer le monde de la recherche.

Je suis débordé. J'ai douze milliards de copies à corriger et un compte rendu à écrire pour une revue d'ici trois jours. La thèse ? Je n'ai vraiment pas le temps en ce moment ! » Ce doctorant, la tête sous l'eau, est loin d'être un cas isolé. Il serait même plutôt représentatif du thésard ordinaire, souvent obligé de mettre la rédaction de sa thèse en veilleuse. La faute à des à-côtés chronophages, néanmoins indispensables pour trouver un emploi dans la recherche, qu'elle soit privée ou publique.

« Même si je n'ai pas, à proprement parler, de stratégie d'insertion professionnelle, je sais qu'il existe des cases à cocher pour espérer un jour intégrer une équipe de recherche », avoue Delphine Lecombe, qui prépare actuellement une thèse sur la Colombie au Centre d'études et de recherches internationales (CERI). Spontanément, elle cite la nécessité de publier une poignée d'articles dans des revues françaises, si possible internationales, de se constituer un solide réseau dans son domaine, sans oublier l'obligation de participer à des colloques et celle de donner des cours. Ces conditions nécessaires – mais pas suffisantes – pour intégrer le monde de la

recherche, la jeune femme ne les connaissait pas forcément. Mais elle a pu compter sur son directeur de thèse et quelques autres personnes, qui lui ont enseigné les non-dits du monde académique. Et ce, dès le master.

Une chance. Car en réalité, tout se jouerait au niveau du master recherche. « C'est à ce moment-là que l'on réfléchit au sujet de thèse et que l'on prend contact avec le directeur de thèse. Mais mal-

« Même les chercheurs doivent savoir se vendre et valoriser leurs résultats »

Sylvie Esterlin-Thioller, INSTN-CEA

heureusement, tous les enjeux ne sont pas forcément mis sur la table à ce moment-là », regrette François Fort, chercheur à Paris-Dauphine. D'autant que, vers 23 ou 24 ans, l'étudiant, lui, n'est pas toujours à même de prendre seul les décisions qui engagent son avenir. D'où l'importance de dénicher le plus tôt possible des « parrains » capables d'expliquer les tenants et les aboutissants. « C'est curieux comment l'origine sociopa-

rentale des doctorants joue sur leur stratégie d'insertion professionnelle. Les enfants de patron en recherche et développement ou de chercheur connaissent mieux que les autres l'importance du sujet de la thèse, la bonne façon de se vendre, les règles implicites de recrutement et d'avancement », explique François Fort.

Résultat, les apprentis chercheurs tombent parfois des nues en découvrant l'envers du décor. La preuve au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), qui reçoit 450 nouveaux doctorants chaque année. La moitié en provenance des masters recherche universitaires, l'autre moitié sortie des écoles d'ingénieurs. « Ces derniers sont un peu plus réalistes que les autres. Ils ont davantage conscience que même les chercheurs doivent savoir se vendre et valoriser leurs résultats. A l'université, ils n'ont pas encore cette culture. Les étudiants sont très mal informés et véhiculent parfois des visions caricaturales de la recherche privée », constate Sylvie Esterlin-Thioller, responsable pédagogique à l'Institut national des sciences et techniques nucléaires (INSTN), l'organisme de formation du CEA.



Pour éviter les oublis lourds de conséquences, l'Ecole des mines de Saint-Etienne (EMSE) envisage d'obliger ses doctorants à publier au moins un article dans une revue scientifique lors de la thèse. Pas d'article, pas de soutenance de thèse. Sévère mais nécessaire : « *Beaucoup de candidats au doctorat ne connaissent ni le déroulé d'une thèse ni ses enjeux*, soutient Valérie Laforest, responsable du master recherche Sciences de l'environnement industriel et urbain de l'EMSE. *Pourtant, il est primordial de ne pas se cantonner à son sujet, de sortir du laboratoire, d'intégrer un réseau d'experts, de prendre contact avec les différents acteurs de son secteur.* » Autres exigences : la nécessité d'un post-doctorat et d'une expérience internationale. « *On le demande de plus en plus fréquemment, notamment dans les grandes écoles* », affirme Valérie Laforest.

Du côté des recruteurs, on confirme sans fard le poids des activités « hors thèse ». « *Au CNRS, chaque discipline a ses propres critères de sélection*, explique Christine d'Argouges, directrice des ressources humaines. *Mais le grand principe, c'est de prendre le meilleur dans chaque domaine. Ce qui compte, c'est la qualité, le volume et l'originalité des travaux. Une candidature chez nous se prépare sur plusieurs années, tout au long du doctorat. Les thésards ont parfois des difficultés à concilier leur thèse et leurs activités annexes, mais ils peuvent toujours faire un post-doctorat ensuite.* » Cette année, le CNRS offre 377 nouveaux postes... pour 8 000 candidats environ. Mêmes attentes à l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) : « *Sans être élitiste, il existe un minimum requis pour intégrer une équipe de recherche. Ne serait-ce qu'à cause*

de la concurrence », estime Thierry Boujard, directeur adjoint des ressources humaines de l'INRA, qui compte 1 850 chercheurs dont 400 doctorants. Un quart des candidats sont étrangers. « *Les jurys de sélection font le tri en fonction de l'adéquation du candidat au poste,*

mais surtout en prenant en considération le niveau de la personne. » L'aisance à l'oral, l'interdisciplinarité, la capacité à évoluer vers des fonctions d'encadrement... Et la thèse là-dedans ? « *Au-delà de la qualité du travail, le nom et la réputation du laboratoire et du directeur de thèse font la différence. Et ce, quel que soit le contenu de la thèse. Il ne faut pas être naïf* », affirme Thierry Boujard, qui insiste lui aussi sur la nécessité de faire partie intégrante d'une communauté internationale de scientifiques, de publier dans les meilleures revues, de faire des post-doc qui apportent une vraie plus-value. De fait, l'âge moyen d'entrée à l'INRA en tant que titulaire est de 31 ans. Soit entre deux et quatre ans après la fin de la thèse.

Au final, c'est un véritable parcours du combattant qui attend les futures blouses blanches. Natacha Gally, doctorante en sciences administratives, est en plein dedans. Elle doit bientôt soutenir sa thèse, entre les cours, les colloques et les articles. Aujourd'hui bien intégrée dans un réseau de chercheurs, elle a décidé de moins se disperser. « *De toute façon, on ne peut pas maîtriser tous les paramètres. Le mieux que je puisse faire aujourd'hui, c'est me concentrer sur ma thèse.* » Cela tombe bien. C'est ce qu'elle préfère.

Julien Dupont

Dans le privé, des critères plus éclectiques

Public, privé, même combat ? Pas vraiment. Même si les attentes des recruteurs publics se rapprochent peu à peu de celles des recruteurs privés, le décalage reste latent. « *De vraies différences existent aujourd'hui en termes de recrutement des jeunes chercheurs : ceux-ci sont recrutés quasi exclusivement sur leur excellence scientifique dans le public, alors que le secteur privé recherche davantage une palette plus large de compétences* », signale une étude APEC-Deloitte, réalisée en 2010 dans huit pays différents. Confirmation à l'Association Bernard-Gregory, rebaptisée depuis peu Intelli'agence : « *Le public a ses codes, le privé aussi. Ce ne sont pas les mêmes* », juge Martine Pretceille, directrice générale de cette association œuvrant pour le rapprochement entre entreprises et jeunes chercheurs. Ainsi, le candidat idéal aux yeux d'un recruteur privé – qu'il provienne d'un grand groupe, d'une PME innovante, d'une entreprise de conseil ou d'une organisation internationale – doit être capable de bien communiquer à l'écrit

comme à l'oral, doit pouvoir évoluer, changer facilement de poste ou de carrière et, surtout, doit pouvoir comprendre les exigences économiques, marketing et financières. Bref, le candidat doit présenter un éventail large de qualités. Pas toujours évident : « *Le jeune docteur met naturellement en avant son parcours scientifique. Certes, la thèse représente 85 % du travail d'un doctorant. Mais ce sont les 15 % qui font la différence dans le privé. Les entreprises ne recrutent pas un doctorat, mais un docteur, une personnalité* », atteste Martine Pretceille. Concrètement, le meilleur test pour savoir si un doctorant est prêt à affronter le monde privé, c'est de voir s'il est capable d'expliquer sa thèse clairement en moins de dix minutes. S'il y arrive, il est bien parti. Si, en plus, il parvient dans le même temps à définir sa valeur ajoutée personnelle, il est fin prêt. « *Ce type de profil existe. Mais il ne reste pas longtemps libre sur le marché du travail* », sourit Martine Pretceille.

J. D.



Attention aux faux CV !

Le curriculum vitae reste un élément déterminant du recrutement. Si la forme est de moins en moins regardée, il est difficile, en revanche, de frauder sur le fond.

Cause de stress pour nombre de demandeurs d'emploi, le *curriculum vitae* reste l'élément incontournable à la disposition du recruteur pour décrypter au mieux la personnalité du postulant. Le cabinet de recrutement Robert Half estime qu'en France près de la moitié des recruteurs se feraient une première opinion en cinq à dix minutes de lecture. Contrairement aux idées reçues, les fautes d'orthographe ne seraient pas, dans la majorité des cas, rédhibitoires. L'enquête du cabinet révèle que cette tolérance irait de quatre à cinq fautes, voire jusqu'à l'indifférence totale. Tout dépendra du métier.

« Le CV d'un comptable avec quelques fautes sera regardé avec beaucoup plus de tolérance que celui d'un responsable éditorial car le recruteur analysera avant tout les éléments chiffrés et les exemples pratiques, affirme Guillaume Colein, directeur associé chez Robert Half. A l'ère du tout Internet, la plupart des candidats rédigent moins,

simplifient leurs candidatures et surtout répondent vite : la faute paraît plus tolérable. »

Va pour certaines fautes d'orthographe. En revanche, truquer son CV passe moins bien. Il existe plusieurs moyens aujourd'hui de faire vérifier un CV. L'entreprise Verifdiploma possède une base de données et confirme en quelques clics que le candidat est bien diplômé. Les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises ont accès à cette base moyennant rémunération. « Nous validons instantanément l'obtention des diplômes de près de 2,5 millions de personnes », explique l'entreprise.

Ne faisant pas toujours confiance à l'exhaustivité des bases de données, les cabinets de recrutement se chargent parfois seuls de retracer le passé du postulant. Pour le directeur général de Page Personnel, Sébastien Hampartzoumian, vérifier le parcours des candidats est un devoir des cabinets envers leurs clients. « Nous demandons toujours au candidat d'apporter ses diplômes. Lorsqu'il a

déjà travaillé, nous lui demandons s'il y a une personne de son ancienne entreprise que nous pourrions contacter. S'il refuse, nous le mentionnerons à la société intéressée par son profil. »

Le postulant n'est donc pas éliminé mais il réduit fortement ses chances d'obtenir le poste. « Nous ne sommes pas experts en falsification de diplôme, juste un intermédiaire pour l'entreprise. » Certains éléments simples peuvent en dire beaucoup sur le candidat, « la fiche de paie, par exemple, donne de nombreuses informations. Pas seulement sur la rémunération, mais plus au niveau du titre du poste, de l'ancienneté et du statut qu'avait le candidat dans son ancienne entreprise. »

Le mensonge sur un diplôme entraîne une radiation à vie dans les professions réglementées (magistrat, médecin, comptable, etc.)

Le fraudeur sera donc très souvent démasqué. Cependant, les recruteurs font bien la différence entre embellir un CV et le falsifier. Selon Sébastien Hampartzoumian, « il n'est pas choquant, lorsqu'un poste demande plusieurs compétences, de voir dans un CV que l'une est beaucoup plus mise en valeur qu'une autre ». De même, enjoliver son niveau d'anglais est une pratique peu sanctionnée.

Certaines entreprises peuvent parfois recourir aux détectives, mais c'est rare car très coûteux et un coup de téléphone à un ancien employeur est vite passé. Certains postes nécessitent pourtant une enquête plus poussée. L'ancien détective Philippe Dylewski raconte dans son livre *Confessions d'un privé* (L'Express, 2011) qu'il arrive qu'une enquête de moralité soit lancée, notamment pour des fonctions à responsabilités financières.

Reste que falsifier son CV peut se révéler dangereux. Le mensonge sur un diplôme entraîne la radiation à vie dans les professions réglementées (magistrat, médecin, expert comptable, etc.). Pour le reste, tout dépendra si l'employeur qui a démasqué le tricheur décroche son téléphone pour en informer ses pairs.

D'un point de vue juridique, « mentir sur ses expériences professionnelles est interprété dans le droit français comme un dol qui entraîne la nullité du contrat de travail pour vice de consentement », explique maître Xavier Berjot, avocat au barreau de Paris. Un simple mensonge sur son CV ne peut en revanche pas être pénalement sanctionné, sauf s'il y a usage de faux diplômes. « Il y a même des cas ayant entraîné une jurisprudence qui stipule que gonfler un peu son CV ne peut pas être un motif de licenciement. »

Baptiste Bablée



*Formations en alternance
Université - Entreprise*

Master en Management

3 spécialités

Management de projet

Management international

Management des organisations de la Santé



Procédure d'entrée commune Licence 3, Master 1 et Master 2

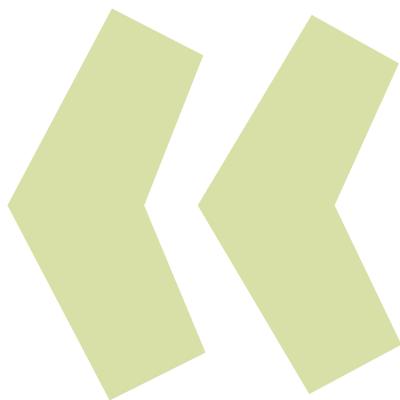
L'IUP Management fait partie du réseau IAE-Message qui regroupe 220 formations universitaires en sciences de gestion. Pour chaque niveau d'entrée, Licence 3, Master 1 ou Master 2, chaque candidat doit participer aux épreuves IAE-Message et s'inscrire sur le site <http://score.iae-message.fr/>

Les sessions organisées à l'Université de Saint-Etienne sont le Samedi 9 avril 2011 (inscription IAE-Message avant le 20 mars) et le Samedi 14 mai 2011 (inscription IAE-Message avant le 21 avril). L'admission dépend d'un classement des candidats tenant compte du score IAE-Message, de la note de dossier IUP et de la note d'entretien.

Dossier de candidature IUP à télécharger : <http://www.iupmanagement.fr/>

Entretien avec Ophélie Latil, porte-parole du collectif Génération précaire

« Le meilleur conseil à donner est de ne pas se brader »



Comment se caractérise l'entrée dans l'emploi des jeunes diplômés ?

Les jeunes diplômés du supérieur arrivent sur le marché du travail à 22 ou 23 ans pour les titulaires d'un master 1 ou d'un master 2. Pourtant, comme le montre le sociologue Camille Peugny dans son ouvrage *Le Déclassement* (Grasset, 2009), le premier emploi durable s'obtient aujourd'hui en moyenne à 28 ans. Il y a une période transitoire de cinq ans, faite de petits boulots, d'intérim, de stages hors cursus... qui sont autant de formes de sous-emploi. C'est un vrai décalage par rapport à la génération de nos parents, qui trouvaient très rapidement un premier emploi, quitte à partir du bas de l'échelle mais avec de réelles perspectives d'évolution dans l'entreprise.

Face à ces difficultés, comment réagissent les jeunes diplômés ?

Ils finissent aujourd'hui par accepter une multitude de contrats précaires, en se disant que, s'ils ne les prennent pas, d'autres vont les accepter. Cette pression fait qu'ils se résignent fréquemment à signer pour un stage ou bien à travailler comme autoentrepreneur quand la situation exigerait un contrat de travail en bonne et due forme. En volume, les stagiaires étaient 800 000 en 2006, 1,2 million en 2008 et ils sont presque 2 millions aujourd'hui. On approche 10 % de la population active ! Le gouvernement a bien publié un décret sur les stages post-formation,



2005 Ophélie Latil, née en 1983, est diplômée de Science Po Aix.

2006 Master 2 en droit de la propriété littéraire et artistique à l'université Aix-Marseille-III.

2007 Master 2 en management à l'université Paris-XIII.

2008 Militante et porte-parole du collectif Génération précaire.

mais les conventions de complaisance existent toujours et les bureaux des stages des universités continuent d'être largement remplis de jeunes chômeurs. Cette réaction des jeunes diplômés rappelle l'analyse que fait Eric Maurin dans *La Peur du déclassement. Une sociologie des récessions* (« La République des idées », Seuil, 2009). Les gens acceptent l'emploi déclassé parce qu'ils ont peur.

Ne faut-il pas accepter de faire le dos rond pour s'insérer ?

Non, c'est une énorme erreur. Le taux d'employabilité ne change pas entre la sortie de cursus et après un an de stage supplémentaire. Il y a 8 % à 10 % d'embauches après les stages post-formation. Ce n'est pas plus important qu'après un stage de fin d'étude. Accepter d'enchaîner les stages, et donc de rentrer plus tard sur le marché du travail, c'est ne pas cotiser à la retraite ou au chômage pendant tout ce temps. Et entrer dans l'emploi avec la même grille de salaire que celui qui est rentré deux ans plus tôt. Même après un stage d'un an, comme manager commercial par exemple, il est probable que votre premier emploi soit tout de même assistant commercial, au même salaire de départ que ceux qui ont

commencé un an avant. Cette prise de retard peut même avoir un effet pervers sur le long terme. L'économiste Eric Heyer de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) montre ainsi que les jeunes qui ont affronté la crise en 2008 et se sont retrouvés au chômage pendant un an, voire plus, avant de trouver un emploi ne rattraperont jamais ce retard dans leur évolution professionnelle.

Que conseiller alors aux jeunes diplômés dans cette période de transition vers l'emploi ?

D'abord, ne pas être obsédé par le trou dans le CV. Quand vous avez été un étudiant modèle, entre les cours, les stages et les petits boulots, vous avez en général un parcours qui ne s'arrête jamais. Et après le stage de fin d'étude, soudainement, si vous ne faites pas partie des 10 % de stagiaires chanceux qui sont embauchés, vous vous retrouvez chez vous à attendre. Les réponses aux candidatures sont alors rares, bien plus que lorsque l'on cherche un stage. Ce temps mort est une angoisse terrible pour les jeunes diplômés. Ils seraient prêts à tout faire tant l'impression est forte qu'ils pourraient perdre en quelques mois le bénéfice de longues années d'études. Alors ils acceptent n'importe quoi. Plus tard, on se rend compte que ce n'est pas très grave d'avoir trois ou quatre mois de trou dans un *curriculum vitae*. Le meilleur conseil à donner est de ne pas se brader. Il faut oser négocier un vrai contrat. Quitte à travailler dans des secteurs jugés peu gratifiants, qui vous apprendront beaucoup plus sur le travail en équipe et sur le travail en général. L'essentiel est d'arriver à trouver et expliquer la cohérence de son parcours. Même les jobs alimentaires peuvent être valorisés. Esprit d'équipe, pratique des langues... beaucoup de choses pourront être mises en avant par la suite. Autant le dire tout de suite, mieux vaut ne pas privilégier les secteurs glamour – édition, luxe, culture, musique, etc. – ou les entreprises connues, mais plutôt les compétences développées. Et s'accrocher. Avoir la volonté de ne pas se brader finit par payer.

Propos recueillis par Sébastien Dumoulin

Je suis

Efficace & responsable

Avec l'assureur de référence des acteurs de la construction, je bâtis ma carrière au sein d'une structure mutualiste.

Jeunes diplômés ou **cadres expérimentés** dans une **fonction commerciale, d'expertise** ou **technique** en lien avec les secteurs de **l'assurance** ou du **BTP**, vous souhaitez construire ou refonder votre carrière dans une entreprise **dynamique** et **solide**.

Rejoignez un groupe qui donne les moyens de réussir aux profils compétents en : assurances IARD, souscription, négociation, étude de risques, règlement de sinistres...

www.smabtp.fr



Facebook peut nuire gravement au travail

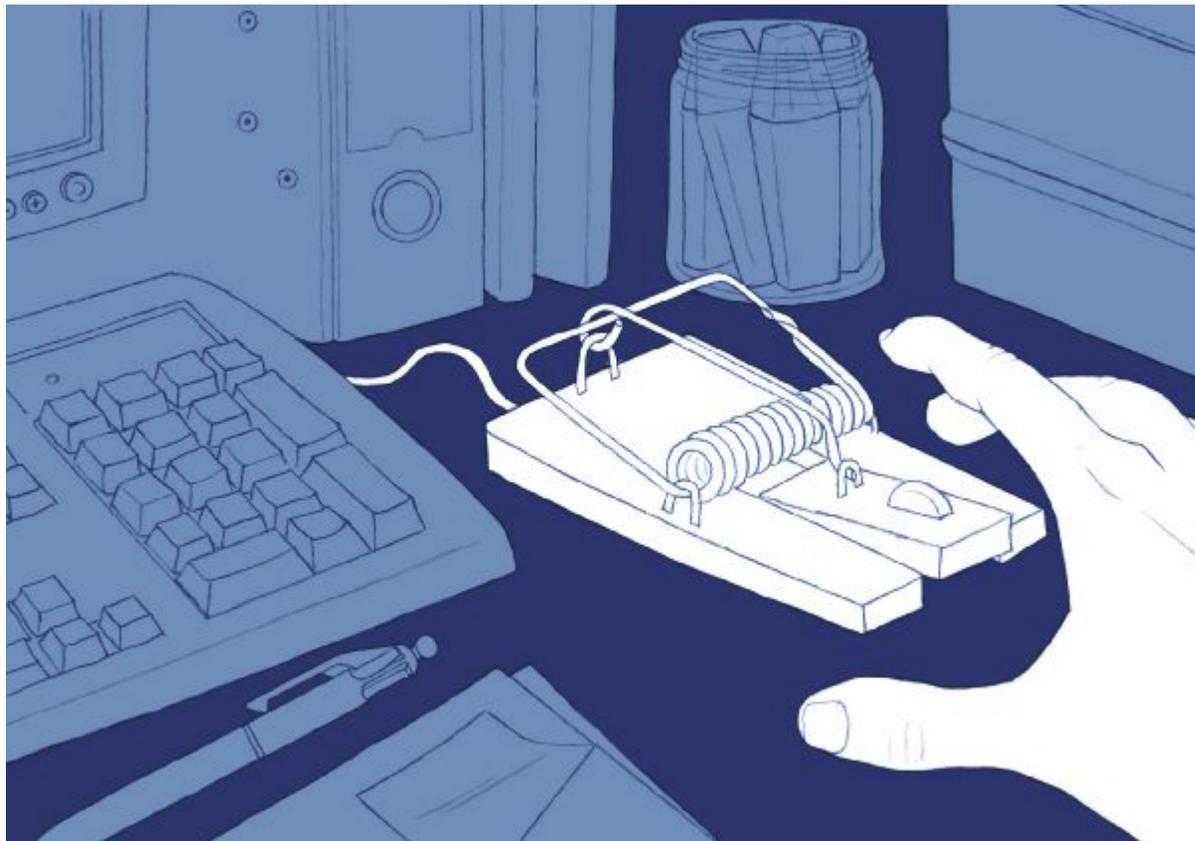
Les contentieux entre salariés et employeurs liés à des propos critiques diffusés sur les réseaux sociaux sont difficiles à trancher, tant ces sites brouillent les pistes entre sphères privée et publique.

Il disait avoir intégré un « club des néfastes ». Fin 2008, depuis son domicile, un salarié de la société de services Alten, s'estimant mal considéré par sa direction, avait ironisé sur sa page personnelle Facebook au sujet de l'existence d'un « cercle très fermé » au sein de son service.

« Normalement, il y a tout un rite. D'abord, vous devez vous foutre de la gueule de votre supérieure hiérarchique, toute la journée et sans qu'elle ne s'en rende compte. Ensuite, il faudra lui rendre la vie impossible pendant plusieurs mois », avait précisé, dans les commentaires, une ancienne salariée s'adressant à la nouvelle recrue. Et deux autres employées de renchérir : « Bienvenue au club », « nous allons voir si tu respectes bien le rite », achevant la conversation par l'usage de smileys.

Ces propos n'ont pas fait rire l'entreprise. Informée des échanges par un autre employé, le profil Facebook étant accessible aux « amis des amis », la direction a licencié les trois salariés pour faute grave, au motif d'« incitation à la rébellion » et de « dénigrement de l'entreprise ».

Après avoir reporté son jugement en raison d'un partage des voix, le conseil de prud'hommes de Boulogne-Billancourt a finalement tranché, en novembre dernier, en faveur de la société Alten, considérant qu'une page Facebook n'est pas de nature privée, du moins si l'on utili-



se les réglages par défaut du site. Cette décision de justice a de nouveau soulevé la question de la délimitation entre espaces privé et public dans le monde du travail, alors que les réseaux sociaux brouillent les pistes du droit. Comme ces trois consultants, qui vont faire appel, plus de 2,5 millions de salariés évoquent leur entreprise sur le Web. Si 67 % le font de façon plutôt positive, 21 % ne se privent

pas de critiquer leur employeur, en particulier la tranche des 25-34 ans, selon un sondage réalisé en janvier par Viaoice pour l'agence de communication Hopscotch.

Le code du travail donne en effet le droit au salarié de s'exprimer librement sur ses conditions de travail, à l'intérieur comme à l'extérieur de son entreprise. Cette liberté passe en particulier par un droit à une correspondance privée, par lettre,

e-mail, ou tout autre moyen de communication. « Dès lors, l'employeur ne peut, sans violation de cette liberté fondamentale, prendre connaissance des messages personnels émis par le salarié et reçus par lui grâce à un outil informatique », précise un arrêt de la Cour de cassation de 2001.

Mais cette liberté de correspondance privée est limitée par le droit de l'entreprise à faire valoir que

des propos portent atteinte à ses « intérêts légitimes ». « *La liberté d'expression a pour corollaire la responsabilité de ceux qui en usent*, prévient Christiane Féral-Schuhl, avocate spécialiste des questions liées aux technologies de la communication et auteure de *Cyberdroit, le droit à l'épreuve de l'Internet* (Praxis Dalloz). Par ailleurs, de par son contrat de travail, un salarié a une obligation de loyauté vis-à-vis de son entreprise, qui lui impose une discrétion à l'égard des tiers et des autres employés. Il peut donc exercer sa liberté d'expression tant que cela ne conduit à des abus, tels que des injures ou de la diffamation. »



Illustration Fabrice Montignier

En cas de litige, c'est à l'entreprise d'apporter la preuve que le droit d'expression lui a porté préjudice. Or, ce qui se révélait impossible pour l'employeur confronté à des critiques tenues dans le cadre d'une conversation strictement privée se révèle facilité sur les réseaux sociaux, si tant est que le juge les considère comme des espaces publics.

« *Les réseaux sociaux invitent à redéfinir les sphères publique et pri-*

vée. Ils s'avèrent publics par nature car ils ont pour philosophie la communication et le partage, explique l'avocate. *Mais même la sphère privée sur un réseau social n'est plus synonyme de confidentialité : en y publiant des propos, un salarié ne peut exclure que l'un de ses "amis", puis "amis d'amis", transfère son message. Publier présente donc toujours un risque qui doit inciter à une grande prudence.* »

L'affaire Alten n'est en effet pas un cas isolé. Déjà, en 2006, Stéphanie Gonier, une ex-salariée de Nissan, était condamnée par le tribunal de grande instance de Paris pour injures et diffamation publique. Elle avait en effet relaté sur son blog sa mise au placard après un congé parental, et publié les noms de collègues.

Deux ans plus tard, dans l'affaire Michelin, un salarié se voyait licencié et un autre mis à pied pour s'être plaint de faire un

« La liberté d'expression a pour corollaire la responsabilité de ceux qui en usent »

Christiane Féral-Schuhl, avocate

« *boulot de bagnard* » et avoir qualifié leur employeur d'« *exploitateur* » (sic) sur le réseau Copains d'avant. La même année, une décision de référé astreignait le site internet Notetonentreprise.com à retirer des propos de salariés considérés comme injurieux et diffamatoires.

Les salariés imprudents s'exposent donc à se faire épingler par des entreprises qui cherchent à verrouiller leur image et scrutent d'autant plus attentivement la Toile que les réseaux sociaux se développent (lire page 49). L'essentiel des critiques ne débouche toutefois pas sur des contentieux juridiques.

Ainsi, nombre de sociétés s'en prémunissent en instaurant des chartes d'utilisation des réseaux sociaux au bureau, jointes au règle-

ment intérieur de l'entreprise. Autre méthode plus radicale : couper les accès aux réseaux sociaux. Même si rien n'empêchera le salarié d'émettre des critiques une fois rentré chez lui.

« *C'est dans la dynamique socio-culturelle actuelle*, explique Dominique Cardon, sociologue spécialisé dans les usages des nouvelles technologies. *L'individu s'expose davantage et mêle différents univers, amical, familial, professionnel, pour affirmer son identité. Sa loyauté vis-à-vis de son entreprise subit alors les effets de son individualisation. Malgré tout, il y a une forme d'autorégulation, voire d'autocensure des internautes, notamment par rapport aux entreprises. Ils connaissent les risques, même imparfaitement.* »

« *Qu'ils soient cadres, employés ou ouvriers, du secteur public ou privé, les salariés sont à 86 % conscients des enjeux et des risques de sanction* », confirme le sondage de Via-voice. Cette vigilance accrue des salariés s'explique notamment par l'émergence du concept de « e-réputation » ou réputation sur Internet, bâtie sur les informations disséminées ici et là sur le Web.

Ainsi, plus de deux tiers des salariés candidats à un poste ont fermé l'accès de leur profil Facebook au grand public. Et plus de la moitié vérifient leurs « traces numériques », en tapant leurs nom et prénom dans un moteur de recherche, selon l'étude du site internet de recrutement Regions-job.com parue en juin 2010.

Afin d'inciter les salariés à mieux se protéger des réseaux sociaux, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a édicté une liste de comportements à adopter. « *Il faut surtout bien savoir à qui l'on s'adresse*, conseille Yann Padova, son secrétaire général. *Les réseaux offrent la possibilité de bien segmenter ses conversations, par exemple en créant des listes dans ses contacts avec des paramètres de confidentialité spécifiques.* » Une façon d'éviter que s'applique le fameux dicton « On n'est jamais trahi que par les siens ».

Audrey Garric

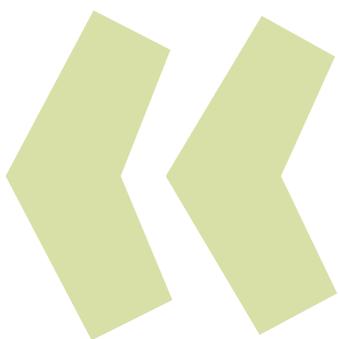
Activisme numérique à l'américaine

Avec 30 % des utilisateurs de Facebook, soit près de 150 millions de personnes, les États-Unis sont sans conteste le pays le plus accro aux réseaux sociaux. Pourtant, les cas de contentieux entre salariés et entreprises n'y sont pas si nombreux. En novembre dernier, l'une des seules affaires recensées a concerné une salariée de la compagnie d'assurances American Medical Response licenciée pour avoir critiqué son employeur sur Facebook. Le National Labor Relations Board, une agence indépendante chargée de résoudre les litiges concernant des pratiques de travail illégales, a confirmé le licenciement mais a obtenu l'assouplissement du règlement de la société en matière de droit d'expression des employés sur Internet, au nom du premier amendement de la Constitution américaine. Outre-Atlantique, les salariés ne s'adonnent pas seulement à la critique sur les réseaux sociaux, certains s'en servent aussi comme plate-forme revendicative. L'an dernier, l'association des infirmiers du Minnesota a ainsi fédéré 12 000 fans sur Facebook pour obtenir des augmentations de salaire. En novembre 2009, le syndicat canadien des salariés du commerce et de l'alimentation (UFCW), qui s'était vu interdire un site parodique utilisant le logo et le slogan Walmart par la puissante chaîne alimentaire, a lancé une campagne de riposte pour sa liberté d'expression sur Facebook et YouTube, avant d'obtenir gain de cause devant les tribunaux.

A. G.

Entretien avec Vincent Fauchoux et Laurent Carrié,
avocats au barreau de Paris

« Les gens n'ont pas conscience que les règles de droit s'appliquent aussi sur Internet et les réseaux sociaux »



Les réseaux sociaux sont-ils des espaces publics ou privés ?

Vincent Fauchoux Par nature, les réseaux sociaux sont des lieux publics : ce sont des outils de communication et d'expression, qui ont pour but de mettre des personnes en relation. Ils peuvent néanmoins devenir privés si les utilisateurs les paramètrent pour en restreindre l'accès. A l'occasion d'un litige, le caractère privé ou public d'une conversation sur un réseau social s'apprécie au cas par cas par les tribunaux. Les juges observent si la communication était visible par une poignée de proches, de nombreux amis, des amis d'amis ou par tout le monde, ainsi que les liens qui unissent ces personnes, à savoir familiaux, amicaux ou professionnels.

Qu'est-ce qui différencie une conversation sur un réseau social de celle que l'on pourrait tenir chez soi ou dans un café ?

V.F. Une conversation sur un réseau social laisse une empreinte plus importante que lors d'une réunion

chez soi. Les délits sont amplifiés sur les réseaux sociaux, car les propos peuvent être diffusés à grande échelle. Ainsi, les critiques formulées à l'écrit par un salarié sur son entreprise peuvent facilement être rapportées à l'employeur par des collègues. La différence réside donc dans la preuve. Car l'entreprise qui veut licencier un salarié doit prouver l'existence de troubles pour justifier une faute. Malgré tout, même dans son salon, la liberté d'expression a des limites. Le salarié ne peut pas en abuser.

Quelle est la réglementation existante en matière de droit d'expression des salariés ?

Laurent Carrié La liberté d'expression est acquise au salarié selon l'article L-1121-1 du code du travail et l'arrêt Clavaud de la Cour de cassation du 28 avril 1988. Un employeur ne peut pas poursuivre un salarié pour des faits qui relèvent de sa vie privée, sauf si ces agissements engendrent des troubles objectifs sur l'entreprise. Les salariés encourent un licenciement pour cause réelle et sérieuse et/ou des amendes dans trois cas : la diffamation, l'injure et les propos excessifs, qui recouvrent notamment les dénigrements ou dénominations calomnieuses. Cette dernière catégorie, plus vaste, s'avère à l'appréciation du juge qui va estimer si le salarié a abusé de sa liberté d'expression.

Les réseaux sociaux, en étant à la frontière entre les sphères privée et publique, semblent boulever-



Vincent Fauchoux
1991 Inscription au barreau de Paris. Puis associé du cabinet Deprez Guignot & Associés, spécialiste du droit des nouvelles technologies et de la propriété intellectuelle.
2009 Publication de l'ouvrage *Le Droit de l'Internet. Lois, contrats et usages* (avec Pierre Deprez, Lexis Nexis).



Laurent Carrié
1994 Inscription au barreau de Paris. Associé du cabinet Deprez Guignot & Associés, spécialiste du droit social.
2009 Médiateur.

ser le code du travail. Existe-t-il un vide juridique ?

V.F. Non, il n'y a pas de vide juridique. Le droit est parfaitement transposable et transposé à l'Internet et aux réseaux sociaux. Un vide juridique signifierait la liberté de faire ce que l'on veut sur les réseaux sociaux. Or le droit du travail et la liberté d'expression s'appliquent de la même façon. Il n'y a pas besoin de nouvelles règles de droit ou de nouveaux délits. La seule différence, c'est que, sur Internet, les gens n'ont pas conscience de l'existence de ce corpus juridique qui s'applique à leurs actes. Internet n'est pas un espace de non-droit.

Comment les juges établissent-ils une limite entre vie privée et vie publique ?

L.C. Ce n'est pas évident. Il faut trouver un équilibre entre les deux sphères, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Les salariés jouissent d'un espace privé à l'intérieur même de leur lieu de travail : les échanges de correspondances électroniques privées, par exemple, relèvent de leur sphère personnelle, et l'employeur ne peut pas leur adresser de reproches. Mais *a contrario*, à l'extérieur du travail, les salariés sont aussi soumis à certaines obligations et ne se trouvent pas déconnectés d'une exigence de loyauté envers leur entreprise. Ils doivent donc être prudents lorsqu'ils s'expriment sur les réseaux sociaux.

Propos recueillis par
Audrey Garric

Les « community managers », gardiens de la « e-réputation »

Les entreprises adoptent une véritable stratégie numérique pour gérer leur image sur Internet, en utilisant les forums, Facebook ou Twitter.

La caméra suit une hôtesse lors de sa course à travers l'aéroport pour retrouver une voyageuse prête à embarquer sur un vol KLM. Cette dernière reçoit un cadeau personnalisé, comme d'autres passagers de la compagnie aérienne repérés grâce aux informations postées sur leurs comptes Twitter (site de microblogging) ou Foursquare (qui permet d'indiquer à ses contacts où l'on se trouve). Cette vidéo postée sur le Web fait partie de la communication digitale développée par l'entreprise.

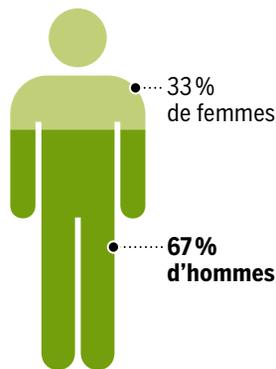
En effet, alors que se multiplient les espaces communautaires où s'expriment les clients des entreprises – forums de discussion, blogs, réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter –, ces dernières doivent à la fois organiser la veille sur ce que l'on dit d'elles et faire entendre leur voix. Prendre garde à leur e-réputation en somme.

Sur le Web, de plus en plus d'entreprises s'efforcent ainsi de rassembler des communautés auprès desquelles elles travaillent leur image de marque, organisent des réponses aux situations de crises, etc. « @franck. Nous avons vu vos tweets avec @dupont. Souhaitez-vous que nous contactions votre conseillère pour vous ? Si oui, échangeons en dm » (pour messagerie directe), peut-on lire sur le fil Twitter de BNP Paribas. Pour la banque, Twitter est un outil pour renouveler son modèle de service clients. Si les grandes marques sont les premières à avoir investi le champ des réseaux sociaux pour y faire valoir leur image, les structures publiques, institutions, universités se lancent à leur tour. « Nous ne défendons pas une marque en particulier. La présence

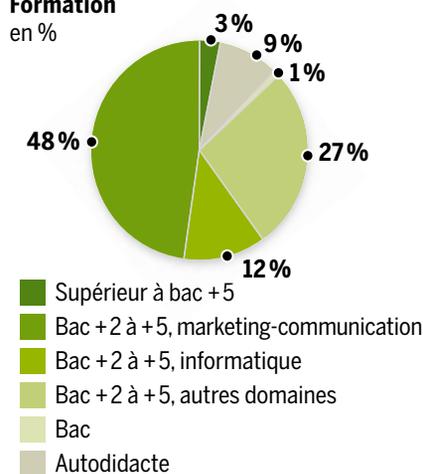
PROFIL DES COMMUNITY MANAGERS EN FRANCE

Age moyen : 29 ans

Sexe en %



Formation en %



SOURCE : LOCITA

sur les réseaux sociaux fait partie d'une stratégie pour augmenter la notoriété et la visibilité des produits laitiers, pour rapprocher les mondes urbain et rural », explique Marie Guyot, recrutée il y a un an comme « community manager », ou animateur de communautés Web, par le Centre national interprofession-

Il faut à la fois savoir ce que l'on dit de vous et faire entendre sa voix

nel de l'économie laitière (CNIEL). « Au quotidien, cela veut dire être en veille permanente sur ce que l'on dit de nous, connaître les grandes tendances des consommateurs. Et discuter avec la communauté. Je fais remonter en interne les questions des internautes et leur apporte des réponses sur les produits, les conditions de fabrication, etc. »

Pour remplir cette diversité de missions, liées à la gestion de « communautés », des fonctions commencent à se formaliser. En tête desquels les « community managers ». Un poste dont l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) définit ainsi les missions : « Fédérer les internautes via les plates-formes Internet autour de pôles d'intérêts communs (marque, produits, valeurs...), animer et faire respecter les règles éthiques de la communauté. »

« Ce sont des fonctions qui, en fait, ont commencé à se développer il y a une dizaine d'années, même si cela ne s'appelait pas alors "community management". Le premier secteur où cela est apparu est celui des jeux vidéo », rappelle Catherine Ertzscheid, consultante en médias sociaux et coauteure du livre *Le Community Management. Stratégies et bonnes pratiques pour interagir avec vos communautés* (avec Benoît Faverial et Sylvain Guéguen, Diatino, 2010).

Reste que les entreprises ont encore du mal à formuler leurs besoins. « Beaucoup ont compris les enjeux, se disent qu'elles doivent être présentes sur les réseaux sociaux, mais ne savent pas encore clairement de quelle manière », estime Claire Romanet, du cabinet de conseil en recrutement Elae.

Au premier rang des questions souvent non résolues : à qui confier la gestion de ces communautés sur le Web ? « Au départ, ce rôle a beaucoup été confié à des geeks, bavards sur les réseaux sociaux, plutôt des juniors voire des stagiaires. Or les entreprises constatent désormais l'insuffisance de ces profils », analyse Claire Romanet. Être féru de réseaux sociaux ne suffit donc plus. « Être capable de choisir les outils qui conviennent revient à élaborer une véritable stratégie numérique », résume Marie Guyot.

L'APEC commence à recevoir des annonces pour des fonctions dédiées. Et les profils recherchés montent en niveau de qualification, même si, comme pour toutes les fonctions dites « transversales », les entreprises hésitent encore entre recruter des professionnels des réseaux ou de leur cœur de métier.

Surtout, la fonction manque le plus souvent de moyens, humains et financiers. « Il y a encore une tendance à réduire la fonction à l'ouverture d'une page Facebook ou d'un compte Twitter. Or une stratégie demande du temps et des moyens, estime Catherine Ertzscheid. Il n'est pas obligatoire pour une entreprise d'être présente sur les réseaux sociaux. Mais il est très contre-productif d'y être sans jouer avec les règles du jeu. »

Catherine Pétilion

Au travail 24 heures sur 24 grâce à Internet et au mobile

La « laisse électronique », Robert, 47 ans, y a bel et bien été attaché quand il était responsable informatique adjoint dans une société de production industrielle de photos. Équipé d'un ordinateur et d'un téléphone portables, il ne compte plus les heures où il a travaillé le soir, le week-end ou pendant ses congés : « Impossible de dire non à cette connexion permanente, témoigne-t-il. C'est un fil à la patte insidieux. Avant de partir en vacances, on me faisait comprendre que le suivi des projets pourrait pâtir de mon absence, donc je me connectais spontanément à ma messagerie. Devoir toujours être joignable est très pesant ; j'avais l'impression d'être plus ou moins au boulot, sans pouvoir bénéficier d'une vraie coupure. Et sans que cette disponibilité soit reconnue, notamment financièrement, par une prime. »

Les cadres souffriraient-ils de plus en plus de « workaholism » (être un « drogué du travail », selon l'expression anglophone) du fait de la multiplication des outils de communi-

La connexion permanente via les ordinateurs portables ou les smartphones augmente considérablement le stress des salariés. Entreprises et partenaires sociaux commencent à réfléchir à des codes de bon usage.

cation ? L'aiguille du dernier baromètre du syndicat des cadres CFE-CGC sur le stress s'affole, avec un niveau jamais atteint depuis sa création en 2003.

L'enquête montre que la connexion permanente, en particulier via les smartphones que les entreprises distribuent allègrement, y participe largement, en imposant des contraintes supplémentaires : des temps de réponse toujours plus courts pour 87 % des sondés, un volume d'informations à traiter qui augmente (84 %) et un nombre croissant de tâches à accomplir

« en dehors des horaires et du lieu de travail » (80 %).

Plus d'un tiers disent qu'il ne leur est pas possible de se débrancher le soir ou le week-end. Entre la messagerie, les systèmes de « chat » professionnel internes, les SMS et les appels téléphoniques, les salariés ne peuvent travailler plus de douze minutes sans être interrompus, selon un sondage réalisé en juin 2010 par la société Sciforma. « Le travail ne peut se faire au bureau et les salariés continuent à la maison ce qui n'a pu être terminé dans la journée », constate Thierry Venin, chercheur au laboratoire Société environnement territoire (SET) de l'université de Pau. Ce trafic prend un relief particulier dans les entreprises internationales. « Le travail s'effectue 24 heures sur 24 avec des équipes dispersées dans le monde, raconte Guy Sauer, délégué syndical CFE-CGC chez HP. Pendant que vous dormez, les messages s'empilent. Cela donne le sentiment d'être constamment harcelé. Mais ce qui nourrit le plus la souffrance au travail, ce sont les conséquences sur l'organisation que ces outils permettent, c'est-à-dire le remote management : votre chef n'est pas forcément sur le même site géographique, ni parfois dans le même fuseau horaire ! »

Emportés par la tyrannie du moment et la surabondance des flux d'information, les cadres ont du mal à faire face. Selon Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT-Cadres, un signe montre l'ampleur du phénomène : « Les serveurs informatiques indiquent des pics de consultation des messageries le dimanche soir ; pour éviter le trop-plein du lundi matin, les salariés se mettent à jour la veille. » Le problème devient si prégnant que les entreprises commencent à en prendre conscience. Aussi, ici et là, fleurissent des codes de bonne conduite des messageries électroniques qui cherchent à canaliser le flot.

« Ces outils ont des conséquences sur l'organisation du travail »

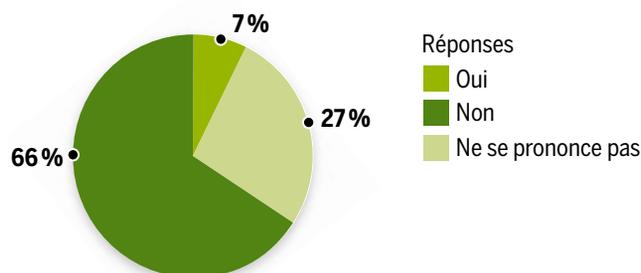
Guy Sauer, CFE-CGC

Chez 3M qui emploie 3 000 salariés dont 40 % de cadres, un chapitre de la charte des relations de travail invite à « résister à une utilisation abusive et inappropriée » des e-mails, en privilégiant la rencontre en direct, en ne lisant pas ses messages en réunion et en n'y répondant pas immédiatement, en sachant se déconnecter, car « ce n'est pas parce que les PC et téléphones sont portables qu'ils doivent être systématiquement ramenés au domicile et utilisés ».

Selon Valérie Guichard, directrice du développement des compétences, ces quelques principes redonnent du libre arbitre aux salariés : « Nous disons que l'instantanéité n'est pas devenue une norme sociale, un dû à l'entreprise. Un salarié, pour des raisons personnelles, peut faire le choix

SONDAGE SUR LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Réponses à la question : un droit à la déconnexion (absence de lien quel qu'il soit avec l'entreprise sur une période donnée par mail, téléphone...) est-il formalisé dans une charte ou un accord syndical dans votre entreprise ? en % des sondés



SOURCE : CFE-CGC



Illustration Amandine Ciosi

de travailler le soir. Mais s'il envoie des e-mails à des collaborateurs, ces derniers ne sont pas tenus de répondre dans l'heure. » Ce droit à la déconnexion ne convainc cependant pas Christophe Bignier, secrétaire du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui regrette que ces principes fassent reposer sur les salariés la responsabilité de leur santé, alors qu'elle relève de l'employeur. « C'est une façon de leur dire, si vous êtes stressés, c'est parce que vous êtes accro à votre

BlackBerry. En théorie, ils peuvent ne pas répondre à un mail reçu à 22 heures, sauf qu'une fois lu ils l'ont dans la tête. »

Dans l'accord de mars 2010 sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée signé avec trois syndicats, France Télécom « déconseille l'usage de la messagerie en soirée et le week-end ». Chez Arc International, spécialiste des arts de la table comptant 6 000 salariés, la charte du « bon usage de la messagerie électronique » recommande, entre

autres, de « faire preuve de compréhension » : pas d'envoi le week-end et entre 20 heures et 7 heures la semaine, ne pas attendre de réponse immédiate, préférer les appels en cas de sujets urgents.

En 2010, dans le réseau de la Société générale, une campagne de communication avec des visuels illustrés d'animaux a été lancée pour diffuser la dizaine de règles élaborées afin de remettre de la courtoisie dans les échanges électroniques et d'en diminuer la profusion : « Les partenaires

sociaux nous ont alertés sur les tensions causées par les mails, notamment par l'agressivité parfois constatée dans le rappel des objectifs aux commerciaux, relate Pierre-Yves Demoures, DRH de la banque de détail. Cette campagne ne règle pas tous les problèmes de stress, mais elle a permis de dépassionner le sujet de la messagerie, et nous avons le projet de former cette année les managers à l'utilisation de cet outil. »

De leur côté, les syndicats demeurent dubitatifs. Alain Tréviglio, ...

... délégué CFDT à la Société générale, constate que si la tonalité des mails est moins virulente, la pression demeure : « *Le reporting s'intensifie et les salariés se sentent isolés derrière leur écran.* »

Chez Arc International, les débordements de messages en dehors du temps de travail ont un peu reculé, selon Elisabeth Jacques, représentante CFE-CGC : « *Les cadres se sentent moins coupables de prendre connaissance de leurs courriels le lundi matin. Mais cette charte ne répond pas à ce qui ne va pas dans l'organisation du travail qui casse les collectifs et la proximité, entraînant... une inflation de la communication par messagerie.* »

« *Il ne sert pas à grand-chose de déconseiller les e-mails en soirée, si rien n'est fait à côté pour remédier à*

« Les entreprises ont intérêt à négocier car, au centre, se joue l'efficacité au travail »

Frédéric Dumalin, Anact

la surcharge de travail », juge Philippe Charry, délégué syndical FO de France Télécom.

Les entreprises feraient-elles simplement de l'affichage ? « *Elles sont plutôt dans une logique de protection juridique car le code du travail impose un temps de repos quotidien incompressible, estime Frédéric Dumalin, de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Elles ont pourtant tout intérêt à négocier car, au centre, se joue l'efficacité du travail.* »

La CFE-CGC pousse dans ce sens en réclamant le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail ou la prise en compte d'heures supplémentaires. Pour Bernard Salengro, en charge de la santé au travail, « *il faut, dans les entreprises, une reconnaissance de cette astreinte, implicitement imposée par l'usage des outils de communication nomades, car... c'en est une.* »

Nathalie Quéruel

Une journée sans e-mail chez Canon France

Mesure gadget ou nouvel art de vivre ? La société spécialisée dans les photocopieurs a réussi à diminuer de près d'un quart le flux de sa messagerie électronique... pendant vingt-quatre heures.

Le vendredi 4 février ne fut pas un jour de travail tout à fait ordinaire pour les 1 800 salariés, dont 50 % de cadres, de Canon France. Pour la deuxième fois, ils ont expérimenté une « journée sans e-mail »... ou presque. Voilà, à l'épreuve de la réalité, une des mesures de la charte « Travailler mieux » mise sur pied en mai 2010 afin de prévenir les risques psychosociaux.

« *Une série d'expertises a montré que le stress prenait sa source dans l'organisation du travail et les outils mis à disposition des salariés, en particulier la messagerie électronique, relate Philippe Le Disert, directeur des ressources humaines. L'inflation d'e-mails envoyés et reçus met une pression sur tout le monde et délite le lien social en raréfiant les échanges. La journée sans e-mail – il y en aura une par trimestre – se veut pédagogique, en incitant nos collaborateurs à prendre conscience de ces effets négatifs et à agir autrement.* »

Dans le quartier de la Défense, au siège social de la firme, les salariés essaient donc ce 4 février de jouer le jeu. Vers 16 heures, Anne-Marie Mendiola, directrice des ventes d'Ile-de-France, apporte la preuve de sa bonne volonté : seulement sept e-mails envoyés depuis le matin. « *Aujourd'hui, j'ai téléphoné au contrôleur de gestion qui m'a apporté en main propre le rapport quotidien sur les chiffres, raconte-t-elle. Cette initiative permet de réinterroger nos pratiques managériales. La communication par messagerie formalise beaucoup ; on est moins dans le partage d'une action commune avec les membres de son équipe.* »

Au milieu de l'après-midi, Elisabeth Rouche, directrice adjointe des services professionnels, sort d'une réunion avec les consultants informatiques et les experts projets : « *Nous en avons profité pour prendre du recul et faire un travail de fond sur les dossiers. Je reçois entre 120 et 200 mails par jour – une véritable industrie ! Cette journée nous conduit à réfléchir sur notre quotidien, sur ce qu'il est possible de faire différemment. Mais... c'est compliqué, nous ne pourrions pas le faire tous les jours !* »

Dans un autre bureau, Réza Dramsi, responsable de la relation client à la direction marketing, qui traite d'or-

« L'inflation de messages envoyés et reçus délite le lien social en raréfiant les échanges »

Philippe Le Disert, DRH Canon France

dinaire entre 60 et 80 e-mails quotidiens, a pris l'habitude de couper le « bip » de sa messagerie et de la consulter deux fois le matin et de deux fois l'après-midi : « *Aujourd'hui, j'ai un peu moins de mails internes à gérer, tant mieux ! Nous sommes poussés à changer nos habitudes. Avant d'envoyer un mail, se poser quelques questions sur son utilité, les destinataires, l'intérêt de plutôt passer un coup de fil. Cela a d'autant plus d'effets si nous le faisons tous.* »

Céline Brzezinski, directrice adjointe marketing, reconnaît qu'elle s'est « *de force* » habituée à gérer une cen-

taine de mails dans la journée, une source de stress importante : « *Les messages structurent notre temps de travail et il faut une grande discipline pour manager sa messagerie plutôt que ce soit elle qui vous gère. La journée sans e-mail peut faire sourire certains mais elle a le mérite d'interpeller chacun sur l'usage que nous en faisons.* » D'où l'utilité, pour elle, d'instaurer des règles de fonctionnement qui s'apparentent à une forme de savoir-vivre.

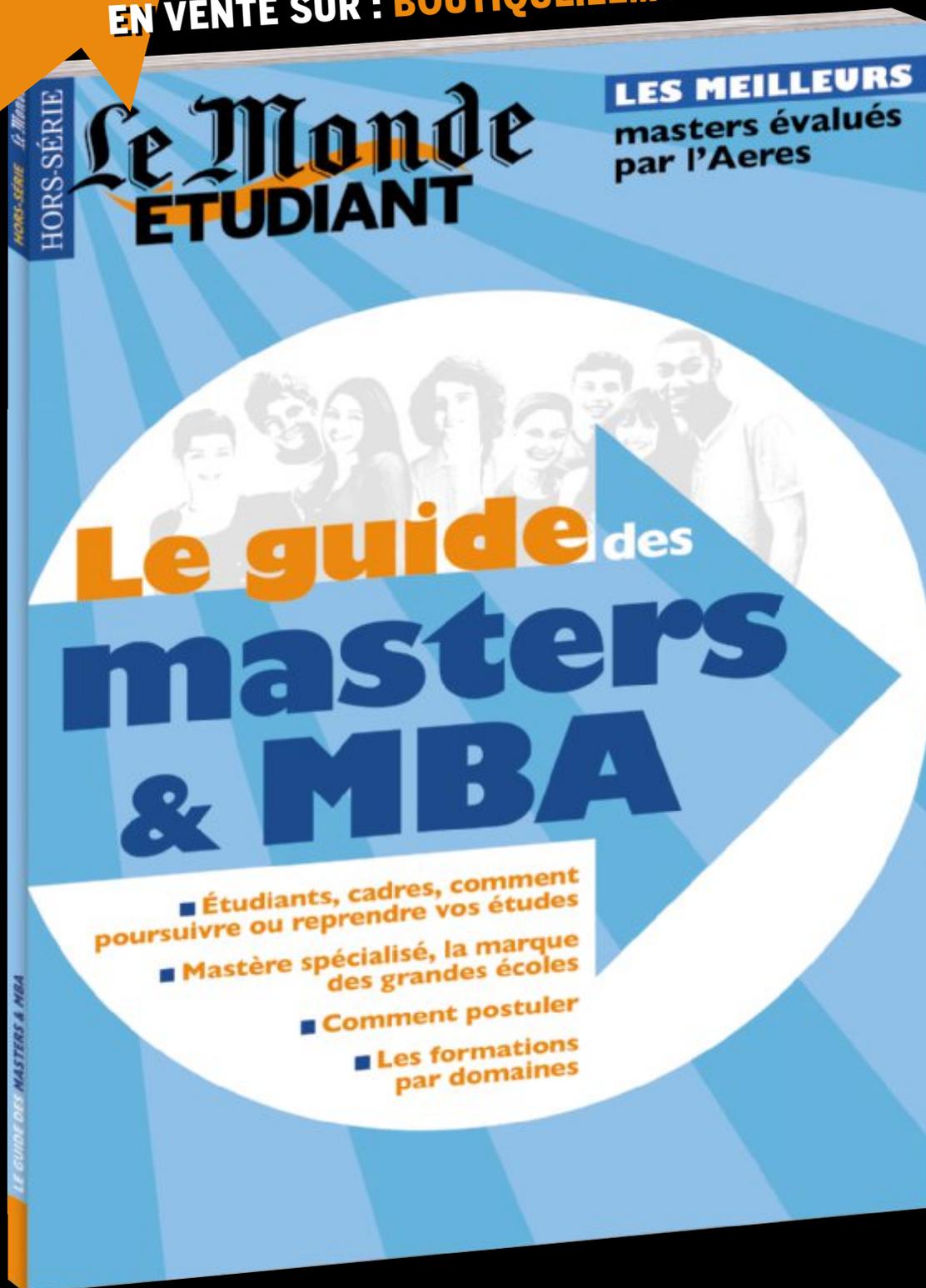
L'abondance d'e-mails est-elle la traduction d'un manque d'éducation à l'outil ou une conséquence de l'organisation du travail ? Baydar Abdul Sahib, chef de projet à la direction des services professionnels, trouve l'initiative « *ludique* » et peu contraignante puisqu'elle fait appel au volontariat. « *Le mail est un outil indispensable car je travaille avec des interlocuteurs qui ne sont pas dans le même bureau que moi, sans compter les clients. Il n'est guère envisageable de se réunir toutes les cinq minutes pour évoquer une question. Les heures passent vite...* »

Dans les locaux du comité d'entreprise, Mohand Chekal, délégué syndical CGT et membre du CHSCT, se désole de ce qu'il appelle un « *gadget de communication* », bien insuffisant au regard de l'ampleur des risques psychosociaux. « *Faire une journée sans ne réduit pas la charge de travail et ne règle absolument rien de la pression imposée par les objectifs.* »

Chez Canon France, près de 30 000 e-mails sont échangés quotidiennement. Le 4 février, ils ont diminué de 23 %...

N. Q.

EN VENTE SUR : BOUTIQUE.LEMONDE.FR



Le Monde
ETUDIANT

DEVENEZ L'EXPERT DE VOTRE AVENIR

EN
PARTENARIAT
AVEC



Les formations à la protection des données sensibles se multiplient dans les écoles de commerce et les universités mais les débouchés restent particulièrement restreints.

L'intelligence économique fait une entrée timide en France

Quel rapport y a-t-il entre des paludiers de la côte atlantique et l'intelligence économique ? A première vue, aucun... Et pourtant : en ouvrant les portes de leur entreprise à des Sud-Coréens qui leur promettaient des débouchés vers le marché de l'Asie du Sud-Est, les producteurs du sel de Guérande ne pensaient pas qu'ils se feraient déposséder de leur savoir-faire. En apparence bien intentionnés, les visiteurs ont profité de leur passage pour obtenir le maximum d'informations tant sur le travail du sel que sur le packaging du produit fini... Avant de lancer eux-mêmes un produit concurrent et d'interdire l'importation du sel français sur leur territoire.

« Jouer sur la naïveté des entreprises est un grand classique pour qui veut extorquer des informations stratégiques », note un spécialiste de l'intelligence économique. Les consé-

quences peuvent être catastrophiques. Et pourtant, la question n'est pas, loin s'en faut, au cœur des préoccupations des sociétés, peu au fait des mesures de protection des données sensibles.

« Il y a des règles de prudence élémentaires qui sont exposées aux entreprises : ne pas laisser un ordinateur n'importe où, ne pas aller dans les quartiers les plus sensibles lorsqu'on se trouve dans un pays instable, indique Eric Delbecq, chef du département Sécurité économique de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESI). Cela paraît évident mais il est pourtant régulièrement nécessaire de faire des piqûres de rappel. »

Ces mêmes entreprises ont, en outre, des failles majeures dans leur mode de fonctionnement. L'audit des comptes constitue ainsi un moment clé où des informations stratégiques sortent de l'entreprise. Il en va de même lors de la constitution d'un dossier d'assurance pour un projet d'envergure.

Pour protéger leurs données sensibles, les grands noms de l'économie française ont toutefois intégré, ces dernières années, des cellules consacrées à l'intelligence économique. Trois ou quatre personnes peuvent travailler à des missions très variées : veille, benchmarking (évaluation des performances), lobbying, contrôle de l'image de la société...

Dans les PME, en revanche, l'intérêt est plus diffus. Par manque d'information, de temps ou de moyens, l'intelligence économique n'est pas perçue comme une question prioritaire. « Il faudrait pourtant qu'elles s'en préoccupent davantage, estime Ali Laïdi, chercheur associé à l'Institut de relations internationales et stratégiques. Elles peuvent, à un moment ou un autre, être touchées.

Dès qu'on se met à vendre à l'étranger ou qu'on propose des produits innovants, on peut devenir une cible. » En outre, les concurrents mal intentionnés s'attaqueront parfois de façon privilégiée aux petits sous-traitants d'un grand groupe, jugés moins aptes à se défendre.

L'intelligence économique vise à protéger son information. Mais dans la guerre économique à laquelle se livrent en sourdine les concurrents d'un même marché, elle doit également permettre d'apprendre sur ses concurrents.

C'est l'une des visées de la société Tech Sub, basée à Arras. Cette PME de 40 salariés est spécialisée dans

Dans la guerre économique, il faut en apprendre un maximum sur ses concurrents

les travaux sous-marins en milieux difficiles. Ses agents interviennent dans des stations d'épuration ou des réacteurs de centrales nucléaires. En mutualisant les coûts avec une douzaine d'autres entreprises, la société a pu s'offrir un puissant logiciel de veille.

« Nous développons une nouvelle activité de restauration de lacs et nous souhaitons par exemple savoir quels étaient les problèmes liés aux pollutions accidentelles de ces étendues d'eau sur toute l'Afrique, indique Hélène Szulc, directrice générale de Tech Sub. Cela permet de caler une stratégie, de voir si c'est intéressant d'investir. Nous faisons aussi des recherches sur les technologies, nous essayons de comprendre si certaines entreprises font déjà ce type d'activité, s'il y a un conflit éventuel en termes d'innovation ou de positionnement sur le marché. »

Lentement, l'intérêt supposé de l'intelligence économique fait toutefois son chemin dans les esprits. Fortement médiatisée, l'affaire d'espionnage industriel visant Renault n'aura pu que le renforcer. « *Il y aura un avant et un après Renault* », veut croire le responsable d'un cabinet d'intelligence économique.

Avant même l'éclatement de l'affaire, l'Etat avait, ces derniers mois, montré des signes d'intérêt. Un label « confidentiel entreprise » a été conçu par la délégation interministérielle à l'intelligence économique. Il devrait passer dans la loi prochainement et permettra aux sociétés de protéger, sur le modèle du « secret défense », un certain nombre de données jugées confidentielles.

« *Cela peut être positif si les entreprises se l'approprient à bon escient* », note Eric Delbecque. Le risque étant, bien sûr, que les sociétés mettent bien plus de documents qu'il n'en faut sous cette dénomination, par paranoïa ou par opportunisme. « *Tout excès est négatif*, poursuit le chef du département Sécurité économique de l'INHESJ. *Si l'information ne circule plus, la mécanique économique se grippe.* »

Autre signe d'intérêt croissant pour l'intelligence économique : les formations sur le sujet se multiplient. Pour le pire et le meilleur. Après les « historiques » créées dans les années 1990 par des pionniers de la question, une myriade de masters est apparue au cœur des années 2000. Les écoles de com-



Illustration Fabrice Montignier

merce ont, en cela, suivi les universités. « *C'est parfois n'importe quoi, tranche un professeur. On fait rêver les étudiants mais il ne faut pas perdre de vue que c'est une "ultra niche" et que les entreprises recherchent pour ce type de poste des personnes au parcours riche, et très rarement des juniors.* »

Dans le même temps, la profession des prestataires de services en intelligence économique travaille à sa structuration. Elle sait qu'elle inspire davantage méfiance que confiance. « *Aujourd'hui, n'importe qui peut s'installer comme expert* », reconnaît Hervé Séveno, président du syndicat français de

l'intelligence économique. Avant d'ajouter : « *Il faut "désopacifier" le secteur.* » Et le moraliser. La profession sait qu'elle compte en son sein certaines « petites officines » fondées par d'anciens agents du renseignement, notamment militaire, et aux pratiques d'espionnage flirtant avec l'illégalité.

Car une autre question agite le secteur et freine, parfois, les entreprises intéressées : l'activité est-elle légale ? Officiellement : « *Oui* ». « *Nous agissons dans la légalité parfaite,*

« *On fait rêver les étudiants mais les entreprises veulent des personnes au parcours riche* »

assure André Added, président de l'Institut français de l'intelligence économique (IFIE). *Nous ne travaillons que sur de l'information dite blanche, accessible à tous.* »

Tous les observateurs du secteur reconnaissent que le code pénal est, en la matière, assez clair. Il est aisé de comprendre ce qui est, ou non, en accord avec la loi. Mais toute la question est de savoir si la ligne rouge est parfois franchie... « *Toutes les sociétés d'intelligence économique prétendent avoir un code éthique clair*, indique Ali Laïdi. *Mais si un gros client a besoin d'une information stratégique nécessitant des pratiques illégales, que se passera-t-il ?* »

François Giolat

Une attention au secret beaucoup plus musclée à l'étranger

Si la France est reconnue pour la qualité de ses théories sur l'intelligence économique, c'est surtout à l'étranger que celles-ci sont mises en action. C'est particulièrement le cas dans les pays anglo-saxons. « *Ils ont, par rapport à nous, beaucoup plus de prédispositions culturelles à faire circuler l'information*, note André Added de l'Institut français de l'intelli-

gence économique. *En France, avoir cette dernière équivaut à avoir le pouvoir, donc on la garde pour soi.* » Eric Delbecque (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice) poursuit : « *Le monde des affaires a, chez eux, toujours pris en compte ces notions d'intelligence économique.* »

Le Cohen Act américain offre, par exemple, un droit du

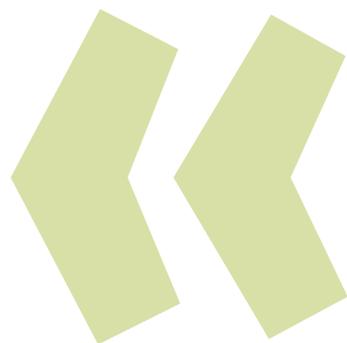
secret beaucoup plus musclé que celui en vigueur dans l'Hexagone. Les services d'Etat proposent également un appui de premier ordre. « *Aux Etats-Unis, ils sont paramétrés pour aider les entreprises, ils sont très offensifs* », note un spécialiste. Même chose au Royaume-Uni. Le Japon est un autre bon élève, en termes défensifs : les secrets de ses entreprises

sont bien gardés. « *La protection de l'information est dans l'ADN de ses sociétés et les salariés ont l'éthique chevillée au corps* », note un professeur d'intelligence économique. La Chine a développé ses activités d'intelligence économique au tournant du XXI^e siècle. Le vol d'informations à des fins de contrefaçon y est une pratique répandue.

F. G.

Entretien avec Bertrand Monnet, directeur scientifique de la chaire Management des risques criminels à l'Edhec

« Les attaques contre l'entreprise vont du vol à l'attentat »



Les attaques contre les entreprises sont-elles courantes ? Les faits relevant de l'intelligence économique s'intègrent-ils dans cet ensemble ?

Les pratiques illégales d'intelligence économique entrent dans un cadre plus large d'actes de prédation dirigés contre l'entreprise. Ils sont en plein développement. De tels faits sont généralement mis en œuvre par des sociétés concurrentes, voire par des Etats. On trouve aussi des organisations qui s'y attaquent quotidiennement bien que n'appartenant pas à son environnement habituel : le terrorisme et le crime organisé.

Quelles menaces pesant sur les entreprises l'intelligence économique doit-elle prévenir ?

On peut recenser plusieurs techniques qui sont tout à la fois propres à des entreprises agissant de façon déloyale, mais aussi propres au crime organisé ou au terrorisme. Dans les stratégies de prédation, on parle souvent du vol d'information. Il peut s'agir de la prise de documents comme de produits. Au Nigeria, par exemple, on estime que 10 % à 20 % de la production locale des majors mondiales du pétrole sont dérobés. La contrefaçon est une

autre problématique. Elle coûte extrêmement cher aux entreprises : 650 milliards de dollars [468 milliards d'euros] à travers le monde en 2009. Elle peut être le fait d'entreprises qui copient illégalement, par exemple en obtenant dans un laboratoire pharmaceutique la formule d'une molécule essentielle. Elle peut aussi avoir pour origine des organisations criminelles qui utilisent la contrefaçon pour se financer. Certaines, basées dans les pays émergents, peuvent même chercher à prendre le contrôle de sociétés stratégiques en Europe ou aux Etats-Unis, dans des domaines jugés utiles pour blanchir de l'argent ou gagner des marchés publics (secteurs du jeu, du BTP, du transport...).

Les agresseurs des entreprises peuvent-ils aller plus loin ?

Oui, cela concerne tout un ensemble d'actions qu'on appelle « parasitisme ». Il s'agit de l'utilisation frauduleuse des flux de l'entreprise, qu'ils soient financiers, de marchandise ou d'information. Le blanchiment d'argent peut passer par les tuyaux de la finance mondiale. De même, à un moment donné, l'essentiel des flux clandestins d'armes ou de drogue a transité par des bateaux de compagnies légales, des avions, des trains, des camions... Enfin, la destruction est le fait d'organisations terroristes ou de guérillas qui souhaitent frapper l'étranger pour ce qu'il représente, Coca-Cola pour les Etats-Unis, par exemple.

Face à ces risques, l'entreprise parvient-elle à se prémunir, notamment par des stratégies



1998-2000 Bertrand Monnet est officier dans l'armée de terre française, notamment en Bosnie-Herzégovine.
2001-2004 Consultant en analyse des risques criminels et terroristes pour différentes administrations et entreprises (Tchad, Maroc, Algérie, Nigeria, Arabie saoudite...).
Depuis 2005 Professeur à l'Edhec, directeur scientifique de la chaire Management des risques criminels.
2010 Rédige, avec Philippe Véry, *Les Nouveaux Pirates de l'entreprise* (CNRS Editions).

défensives d'intelligence économique ?

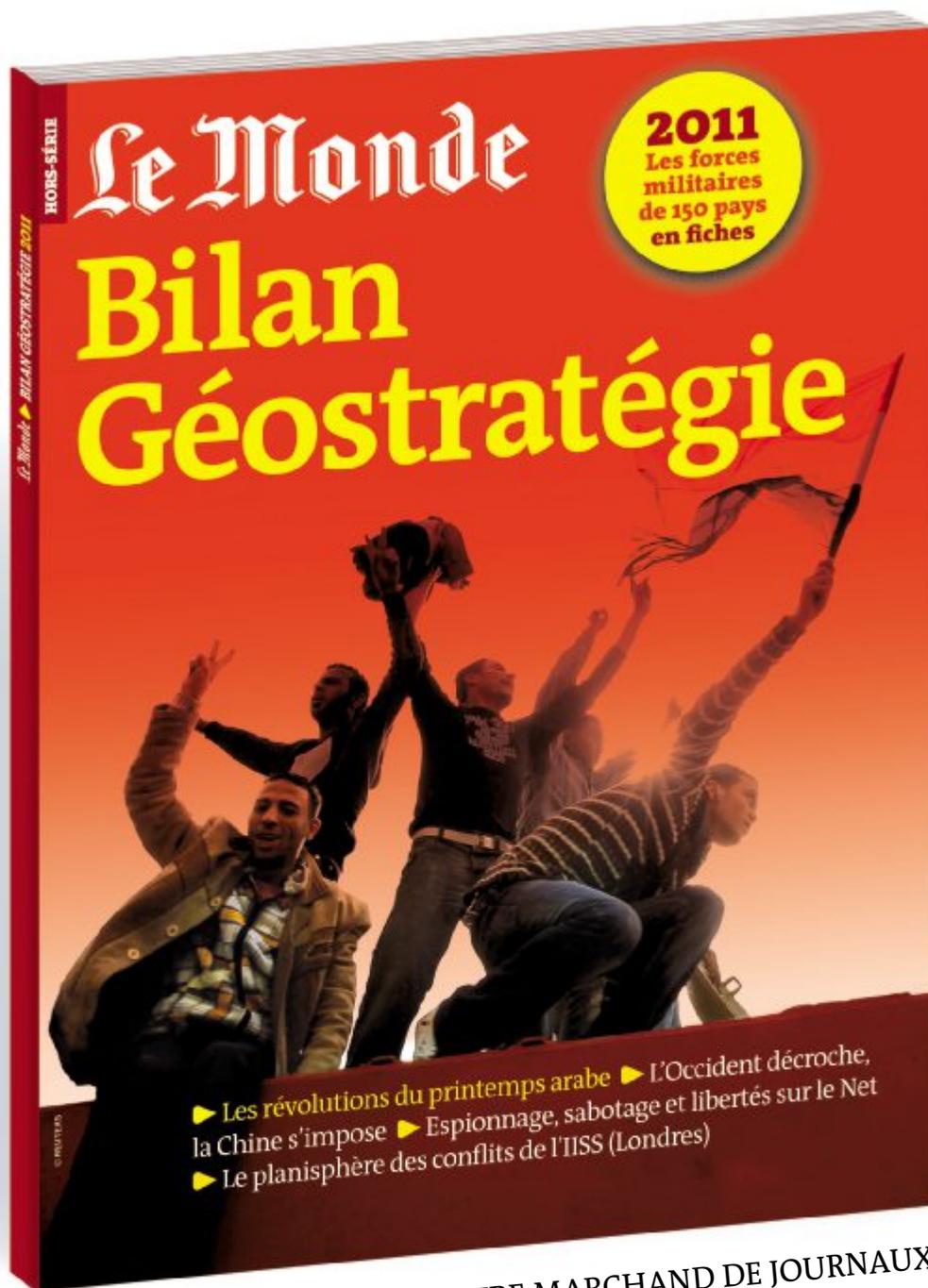
Les choses sont, à ce niveau, en voie de structuration. On trouve généralement dans les grandes entreprises une direction de la sûreté chargée de gérer l'ensemble des risques générés par des actions de malveillance. C'est une fonction différente de celle de la sécurité qui concerne la gestion des risques liés aux incidents et aux accidents. Cette direction de la sûreté s'occupe en général tant de l'intelligence économique que des risques strictement criminels. L'entreprise aura toutefois une difficulté pour la mettre en place : trouver un profil adéquat. Le directeur de la sûreté doit être un fin connaisseur de ces risques, un expert. Il viendra donc souvent du milieu des services publics qui luttent contre ces menaces. Dans le même temps, pour que ses suggestions soient appliquées, il doit être légitime dans l'entreprise et maîtriser le langage du top management. Il doit pouvoir parler tout à la fois « plan d'évacuation » et « compte de résultat ».

L'intégration d'un tel poste à l'organigramme des grandes entreprises est-elle récente ?

Le boom de cette fonction de directeur de la sûreté se situe après les attentats du 11 septembre 2001. Les choses sont aujourd'hui en cours de structuration au niveau international dans la plupart des grandes entreprises. Quasiment toutes les sociétés du classement Fortune 500 [classement des entreprises en fonction de leur chiffre d'affaires publié par le magazine Fortune] ont un directeur de la sûreté. Il était temps !

Propos recueillis par F. G.

2011 : un nouveau monde se lève au Sud



172 pages - 9,95€ CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Cette deuxième édition du **Bilan Géostratégie** paraît au moment où l'histoire s'accélère, avec le réveil du monde arabe et la confirmation du statut de puissance de la Chine. De nouveaux équilibres voient le jour, les guerres se déplacent sur le terrain des nouvelles technologies, la course aux matières premières et aux ressources énergétiques s'intensifie.

Ce Bilan fait également le tour des conflits anciens et nouveaux et présente, en fiches, les effectifs militaires et les armements de 150 pays.

Un premier boulot hors des frontières hexagonales

Environ 10 % des jeunes diplômés quittent la France pour débiter leur carrière. Pragmatiques, ils n'hésitent plus à s'expatrier pour trouver un bon poste.

Camille hésite encore. L'Espagne ? L'Australie ? L'Argentine ? « *Je ne connais pas encore la destination, mais ce qui est certain, c'est que je souhaite débiter ma carrière à l'étranger* », explique la jeune femme, confortablement assise sur l'une des terrasses du nouveau campus de l'École des hautes études commerciales (Edhec), à Lille. A la table, ses amies ne lèvent pas un sourcil, comme si cette déclaration était banale. Logique, entre 25 % et 30 % des diplômés de l'école s'installent en dehors de nos frontières une fois leurs études terminées. Une exception ? Pas vraiment. Environ 10 % des diplômés français s'exi-

lent pour commencer leur carrière, selon les estimations de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Le pourcentage est plus important dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, des formations plus internationales que celles dispensées à l'université. A l'École polytechnique, on atteint presque les 30 %. Destinations favorites de ces jeunes salariés : L'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne. Et, juste derrière, les États-Unis, le Canada et la Chine.

Olivier Aptel, le directeur général de l'ESC Rennes School of Business, a fait les comptes. Sur les 5 000 diplômés depuis la création de son école en 1990, un quart vivent à l'étranger. Sur les 300 élèves de l'avant-dernière promotion, 60 sont partis. « *Il existe une appétence*

générationnelle, c'est évident. Mais entre passer six mois dans une faculté espagnole et s'installer en Russie ou en Chine, il y a un fossé considérable. Et les diplômés sont encore loin de tous le franchir », remarque-t-il.

Certains n'ont pourtant pas hésité, comme Vincent Drouin, 26 ans, alors frais émoulu de l'École des ponts et chaussées. Son domaine de prédilection ? La finance. « *J'ai passé ma dernière année d'études à Londres. A la fin, j'ai eu une bonne opportunité. Je me suis dit que c'était l'occasion d'enregistrer de l'expérience et j'ai sauté sur l'occasion* », se rappelle-t-il. Le voilà en Volontariat international en entreprise (VIE) à la Société générale – « *en 2008, c'était la crise, pas de CDI* » –, puis

Morgan Stanley, une autre banque d'investissement, le retient sur les bords de la Tamise.

En deux ans, le jeune Français s'est spécialisé dans le trading des taux d'intérêts. Suffisamment en tout cas pour se faire débaucher par le cabinet de conseil Ernst and Young en tant que consultant. Retour à la case départ, à Paris. « *Tout me semble plus facile désormais. Mon expérience à l'étranger m'a donné une véritable aisance professionnelle. C'est un véritable plus sur un CV : les diplômés de mon âge ont tous étudié à l'étranger, mais peu y ont travaillé. D'ailleurs, beaucoup de mes camarades de promo veulent partir aujourd'hui. Le problème, c'est qu'une fois installés dans une entreprise, ils sont vite coincés et*

Les tribulations d'un Français en Chine

Il n'a que 23 ans, mais déjà plusieurs années de vie en Chine derrière lui. Après deux ans d'études à Paris, agrémentées de cours intensifs de chinois, Vincent Allard est parti en licence à l'université de Fudan, à Shanghai, l'une des meilleures du pays. Le tout, grâce au cursus franco-chinois de l'ICD, une école de commerce parisienne. Deux ans en France, deux ans en Chine. Et ensuite ? « *La multinationale où j'avais fait mon stage de fin d'études voulait me garder en contrat local. Mais comme je n'avais pas deux ans d'expérience*

professionnelle, je n'ai pas pu obtenir de permis de travail », se rappelle Vincent Drouin. Heureusement, une PME de La Rochelle spécialisée dans les sacs et les accessoires de mode le contacte pour un contrat de Volontariat international en entreprise (VIE). Exit les problèmes administratifs, le voilà commercial, chargé de la zone Asie-Pacifique. « *Une chance énorme. Ce poste me plaît beaucoup et j'y exerce des responsabilités que je n'aurais jamais eues en France au début de ma carrière* », s'enthousiasme le jeune homme. Une réussite

qui valide la création de ce cursus atypique. « *La première promotion du parcours franco-chinois s'est divisée en deux pour le premier job. Une moitié en France, l'autre en Chine*, souligne Serge Guarino, directeur des programmes internationaux de l'ICD. *Mais cette année, la seconde promotion cherche à rester à Shanghai, qui offre un gisement d'emplois de qualité. La Chine manque cruellement de cadres bilingues et trilingues. C'est la chance – pour quelques années encore –, de nos étudiants.* » Car le contexte évo-

lue rapidement. Si auparavant on pouvait prétendre à un emploi en Chine en baragouinant quelques mots de mandarin et d'anglais, ce n'est plus le cas aujourd'hui. « *Avec le nombre d'étrangers qui vivent ici désormais, le niveau a sensiblement monté. Même pour les gens qui parlent le mandarin, trouver un emploi est loin d'être gagné d'avance* », atteste Vincent Allard. Lui lit, écrit et parle la langue locale. Assez pour faire carrière dans l'empire du Milieu ? En tout cas, il n'a pas fixé de date de retour.

J. D.

n'osent pas tout plaquer », confie Vincent Drouin.

Choisir un poste plutôt qu'un endroit ? C'est la tendance chez les diplômés actuels. « Entre 15 % et 20 % de nos diplômés quittent la France, indique Jean-Marc Idoux, directeur de l'école des Hautes études d'ingénieur, à Lille. Les étudiants sont formés dans une culture internationale. Quand ils doivent décider de leur début de carrière, ils choisissent plus par rapport au poste que par rapport au pays dans lequel l'emploi est proposé. Si ce poste les intéresse, ils ne se posent pas de question. »

« Travailler à Londres m'a donné une véritable aisance professionnelle »

Vincent Drouin

Samuel Ducroquet n'est pas ingénieur, mais diplômé de Sciences Po Lille et de la London School of Economics. Il a tenu le même raisonnement. « Partir à Bruxelles ? C'est un choix très pragmatique. Dans mon domaine, les affaires européennes, c'est le cœur de l'action. Tout le monde sait qu'un jour il faut passer par là, c'est une étape indispensable dans une carrière. J'ai eu une chance unique de pouvoir participer à la préparation de la présidence française de l'Union européenne. Connaître Bruxelles dès le début a donné un énorme coup d'accélérateur à ma carrière », s'enthousiasme Samuel Ducroquet, aujourd'hui rédacteur au Quai d'Orsay.

Mais tout n'est pas toujours aussi rose. « On apprend de nouvelles méthodes de travail, on apprend à s'adapter. Mais au préalable, il faut faire attention à bien ficeler son projet », explique Jean-François Rieffel, responsable des services aux entreprises de l'APEC en Alsace-Franche-Comté, qui reçoit de nombreux candidats à l'exil... pas toujours bien conscients des enjeux. « Seulement un tiers d'entre eux savent exactement où ils s'engagent. Les autres ? Soit le départ n'est qu'une option parmi d'autres; et ils finissent par

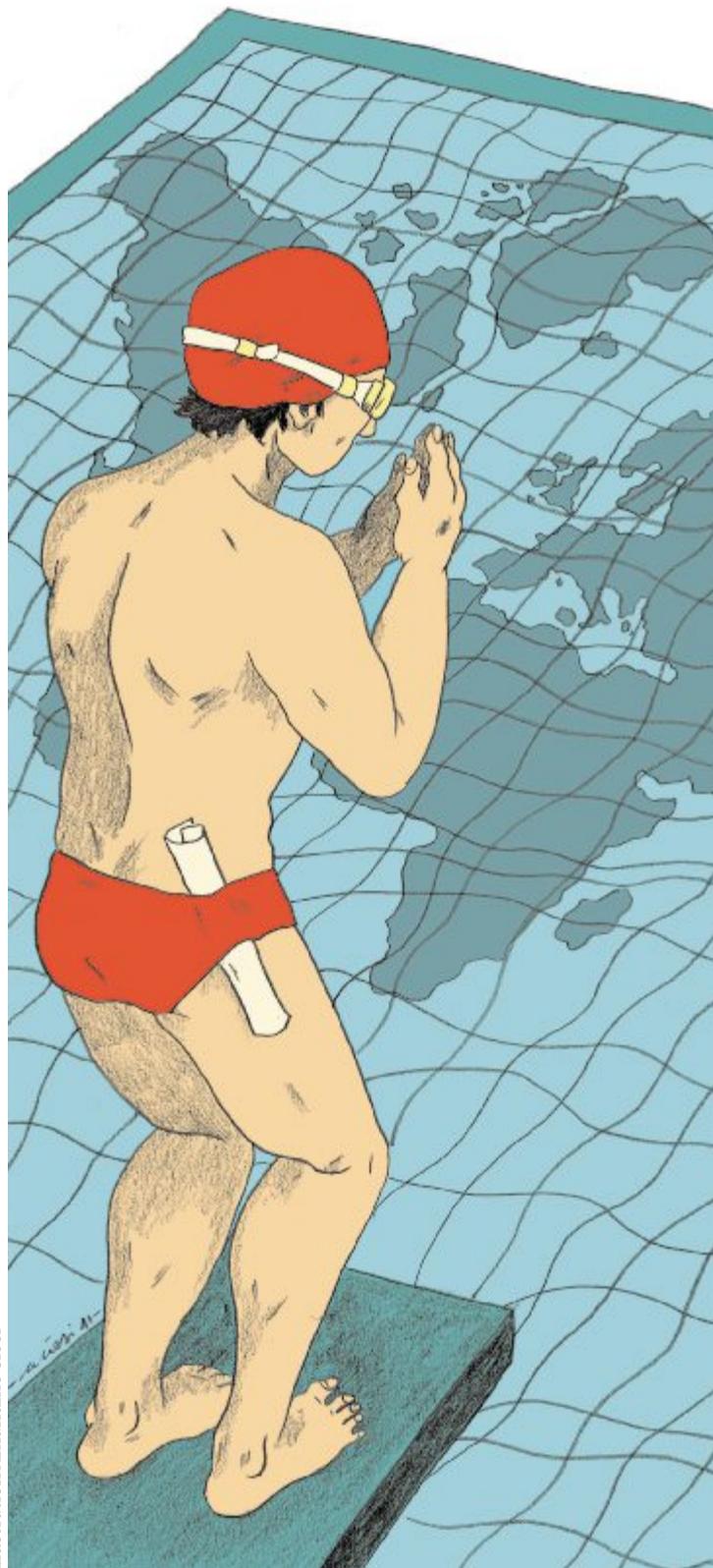


Illustration Amandine Ciosi

renoncer à cause du frein linguistique ou de la peur de partir loin. Soit leur profil n'est pas recherché dans d'autres pays. »

Rater une expérience à l'étranger, cela arrive donc de temps en temps. « Même si les diplômés qui partent la fleur au fusil se font de plus en plus rares, certains subissent un échec, souligne Jean-François Rieffel. Ils peuvent avoir mal jugé l'intérêt de la mission qui leur est confiée, ou alors ils n'arrivent pas à s'adapter au pays et ont le blues. »

Même s'il a dû « manger parfois son pain noir », lui n'a pas eu le mal du pays. Ses études de commerce international achevées, Nicolas Villedary souhaitait avant tout partir dans un pays hispanophone. Direction Barcelone, dans une banque, où il remplace une salariée envoyée en urgence en Inde. « Ils m'avaient promis un poste fixe, mais je n'ai rien vu venir. Au bout de quelques mois, je suis rentré en France et j'ai envoyé des piles de CV à travers le monde », explique le jeune homme.

A chaque fois, la même réponse : « Votre profil est intéressant, mais il

« Seulement un tiers de ceux qui partent savent exactement où ils s'engagent »

Jean-François Rieffel, APEC

est difficile d'embaucher quelqu'un à des milliers de kilomètres de distance... Trois mois plus tard, Nicolas craque et part au Mexique avec son sac à dos. « J'ai connu quelques difficultés au départ. Ma belle école de commerce ne vaut rien ici. J'ai d'abord bossé comme serveur, comme hôte d'accueil, comme manœuvre et comme mannequin. »

De fil en aiguille, il a pu accéder à des postes avec plus de responsabilités, toujours dans l'événementiel. Aujourd'hui, fier d'avoir réussi à retomber sur ses pieds, il compte quand même rentrer bientôt dans l'Hexagone. Au moins, il pourra partir sur un succès. Tant mieux : en général, les recruteurs préfèrent les histoires qui finissent bien.

Julien Dupont

Entretien avec Jean-Luc Cerdin, professeur en management à l'Essec Business School

« Il faut expliquer aux recruteurs les compétences acquises à l'étranger »

pays et une culture, pas pour fuir ses problèmes. Il faut faire preuve de réalisme, ne pas croire au mythe d'un lieu où tout est extraordinaire. Certains candidats à l'expatriation n'ont qu'une mauvaise connaissance du pays visé. Au Brésil, par exemple, la criminalité est importante. Au Mexique aussi. Ensuite, il s'agit de limiter le choc culturel. Partir en Espagne ou partir au Laos, ce n'est pas la même chose. Il faut donc se renseigner, se documenter sur le pays en question. Et savoir que l'intégration dans une nouvelle culture suit une courbe en U : une « lune de miel » dans un premier temps, l'époque de la découverte, puis une phase de frustration, où l'expatrié continue de fonctionner selon sa propre culture et n'arrive pas à comprendre les réactions des autres. Enfin, un dernier stade où la satisfaction remonte car le nouvel arrivant a compris les règles du jeu du pays dans lequel il s'est installé. Malheureusement, c'est souvent à ce moment-là qu'il doit repartir...

Quels sont les écueils à éviter ?

A l'Essec, nous organisons un séminaire « Mobilité internationale et expatriation » d'une semaine pour les étudiants en master. Nous leur disons de bien faire attention avant d'accepter un poste à l'étranger. Savoir précisément quelle sera sa mission, comment l'on sera évalué, etc. D'un point de vue pratique, il faut également que l'éventuel conjoint ait un véritable projet sur place et que les questions fiscales et administratives soient soigneusement étudiées. Les diplômés comparent souvent les salaires bruts, mais il faut prendre en considéra-



1990 Jean-Luc Cerdin obtient un Master of Science à la London School of Economics.
1996 Doctorat en gestion à l'université de Toulouse.
1998 Professeur en management à l'Essec Business School.
2003 Habilitation à diriger des recherches. Codirecteur académique du Mastère spécialisé en management des ressources humaines (formation continue) à l'Essec Business School depuis sa création.
2007 Publication de *S'expatrier en toute connaissance de cause* (éditions Eyrolles).

tion les impôts, les charges diverses comme le coût de la vie et du logement sur place ou la retraite.

Quid du retour en France ? Est-il facile de trouver un emploi ?

En soi, le retour ne pose pas de problème. Le principe en ressources humaines, c'est que toute expérience est revendable à partir du moment où elle est valorisée. Pour cela, il faut bien distinguer les compétences spécifiques des compétences transférables en France. Une personne qui a passé cinq ans en Chine parle mandarin ou cantonnais. Mais ce n'est pas forcément un plus pour une entreprise focalisée sur le marché européen. L'expatrié de retour est alors parfois perçu comme un spécialiste de la Chine, et ne se voit proposer que des missions en rapport avec ce pays. Attention à l'enfermement involontaire dans une carrière.

Comment convaincre alors les recruteurs ?

Un retour, c'est en réalité une vraie transition de carrière, un peu comme si l'on changeait de profession. Il faut donc faire un bilan de compétences, pour expliquer aux recruteurs français quelles aptitudes on a acquises à l'étranger. Cela pose parfois problème, car les expatriés ont tendance à raconter leur vécu et leur expérience personnelle, en oubliant l'aspect professionnel. Pourtant, c'est ce dernier aspect qui intéresse les recruteurs nationaux. Il faut donc parvenir à recontextualiser ses compétences, à se tourner vers le futur en France plutôt que vers le passé en Chine.

Propos recueillis par
Julien Dupont

Comment expliquer l'exode des diplômés des grandes écoles ?

Aujourd'hui, les personnes qui décident de s'expatrier sont de plus en plus nombreuses, et ce quel que soit leur âge. Mais les jeunes restent bien entendu les plus mobiles, car ils ont moins de contraintes que leurs aînés. Les motivations au départ sont très variables. Certains veulent aller travailler dans les grandes places financières que sont New York, Singapour ou Londres ; d'autres souhaitent partir pour des raisons personnelles : on peut tomber amoureux d'un pays, d'un étranger ou d'une étrangère ! La dimension internationale des cursus en grande école joue un rôle important, tout comme la meilleure maîtrise des langues étrangères par les étudiants et l'amélioration des moyens de communication. Sans oublier la contribution d'Erasmus et la mondialisation du marché du travail : les chasseurs de talents n'ont plus de frontières. Les recruteurs étrangers viennent trouver des diplômés français, et viceversa.

Comment se préparer au départ ?

Il convient de bien réfléchir préalablement. On part pour découvrir un

ABONNEZ-VOUS AU *Monde*

ÉDITION ABONNÉS **PREMIUM**
dont *Le Monde* sur Web, iPhone, iPad



15 €
/mois

Avec 1 mois offert

LE JOURNAL *Le Monde* AVEC
L'ÉDITION ABONNÉS **PREMIUM**



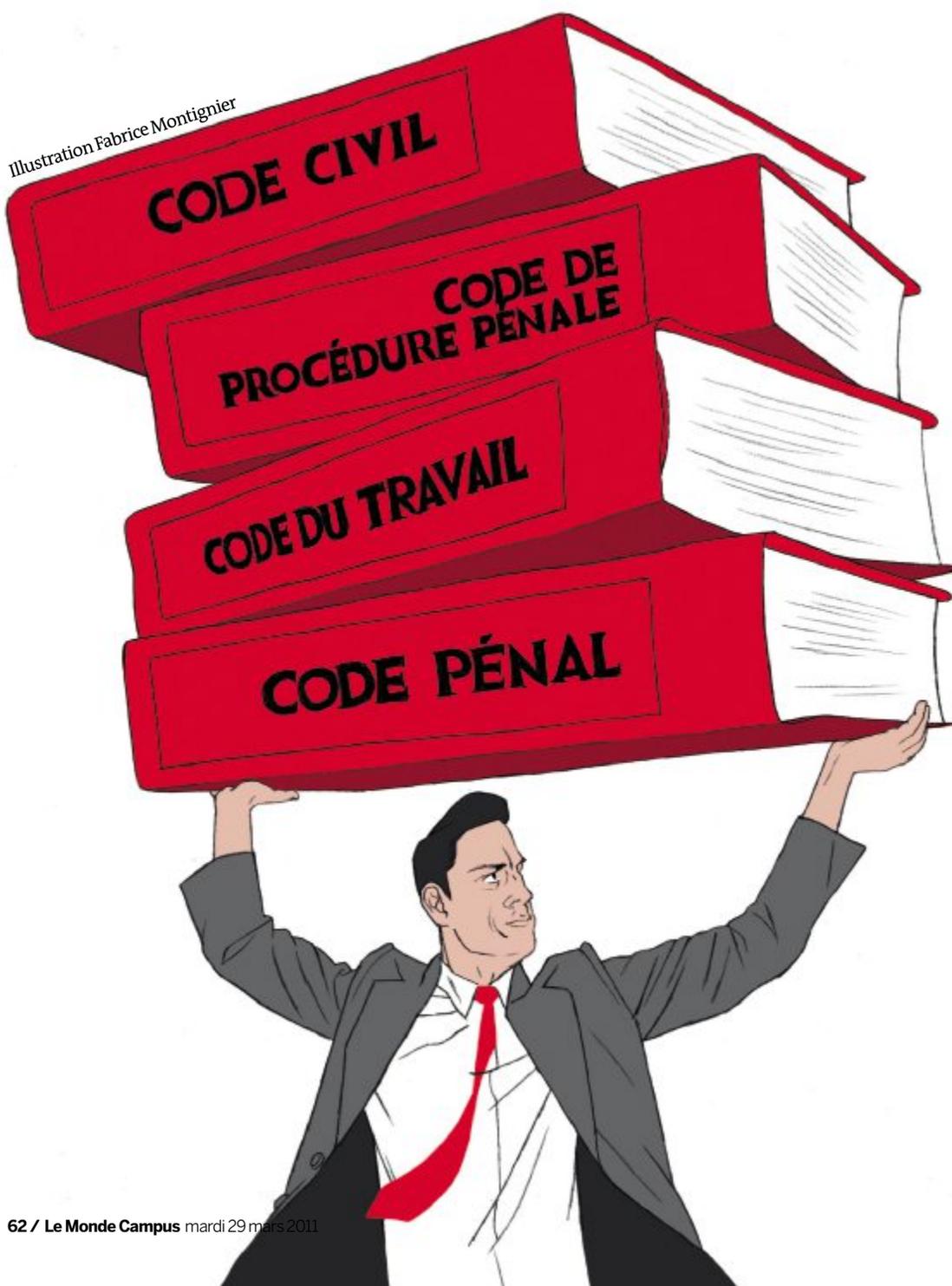
27 €
/mois

Au lieu de 33,80 €*

ABONNEZ-VOUS SUR
WWW.LEMONDE.FR/ABO
OU AU 32 89 (0,34 € TTC/min)

Juriste d'entreprise, un métier stratégique

Face à la complexité croissante des relations économiques et commerciales dans le monde des affaires, le droit est devenu un outil incontournable.

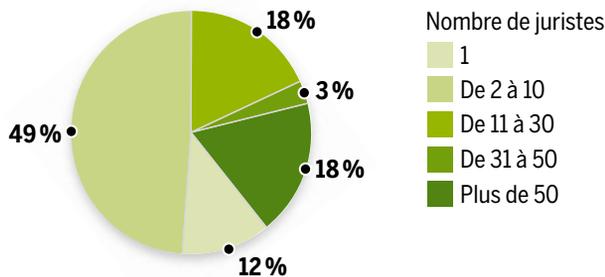


Longtemps, dans l'entreprise, le juriste était celui que l'on appelait à la fin, au moment de signer un contrat ou de valider une décision. S'il venait à dire non, il devenait celui qui empêchait de finaliser un processus. D'où une réputation de pinailleur », raconte Bertrand Warusfel, enseignant à l'université Lille-II et avocat au barreau de Paris. Pourtant, les professionnels du droit occupent désormais une place de choix dans le monde des affaires.

« Aujourd'hui, la fonction a un poids quantitatif et qualitatif important dans les entreprises, poursuit Bertrand Warusfel. Ces dernières années, celles-ci ont étoffé leurs services juridiques ou les ont créés, car beaucoup n'en avaient pas. » Cette évolution répond d'abord à une nécessité : remplir les obligations légales et réglementaires dont le volume ne cesse de croître. « Il y a une véritable intempérance législative : droit de la concurrence, droit boursier, questions de propriété intellectuelle, législations étrangères... plus ou moins contraignants et qui s'empilent », précise Hervé Delannoy, directeur juridique du groupe Rallye et vice-président de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE). Les grandes entreprises, engagées dans des relations économiques et commerciales complexes et le plus souvent internationales, sont les principales concernées.

Dans ce contexte, la place et le rôle des juristes changent. A côté des activités de compliance (conformité aux règles) se développent des

RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LES EFFECTIFS DE LEUR DÉPARTEMENT JURIDIQUE en %



SOURCE : AFJE

aspects plus stratégiques. En effet, qu'il s'agisse de grandes options stratégiques ou de choix opérationnels, toute décision comporte une part importante de droit.

« La stratégie globale d'une entreprise comporte inévitablement une forte composante juridique. Dans la plupart de ses activités, les enjeux et le niveau de risque sont tels qu'il est devenu naturel d'y associer les juristes », souligne Jean-Yves Trochon, directeur juridique adjoint du groupe Lafarge. Autrement dit, pour être concurrentielles, les entreprises ne peuvent plus se passer d'une attention accrue aux outils juridiques à leur disposition. Le droit semble être peu à peu devenu un outil stratégique, au même titre que la finance, le marketing ou les ressources humaines.

Première conséquence : la place occupée dans l'entreprise par les fonctions juridiques. Jusque-là éloignés des services centraux et du cœur de la stratégie, les juristes sont, de plus en plus, associés très en amont de la réflexion stratégique : lancer un nouveau produit, développer une marque, faire une offre publique d'achat (OPA), signer des contrats cohérents entre eux, « l'aspect juridique est intégré dès le début d'un processus de décision pour que toutes les hypothèses soient envisagées », explique Hervé Delannoy. Cela évite de perdre du temps avec des pistes exclues légalement. En dehors de la question du respect de la loi, il s'agit de trouver l'habit juridique qui va convenir le mieux : cela veut dire envisager différentes possibilités, ouvrir de nouvelles pistes, parfois s'inspirer de

techniques utilisées à l'étranger. Tout cela participe à rendre une décision plus efficace. »

Dès lors, le juriste ne doit plus être un simple applicateur du droit, mais faire preuve de « créativité juridique ». « Peu à peu les entreprises se sont aperçues qu'il était préférable de faire de la prévention, plutôt que d'appeler les juristes comme des ambulanciers en cas de problème, remarque M^e Thibault du Manoir de Juaye, avocat à la Cour.

« Il faut aussi avoir des compétences en négociation et en management »

Hervé Delannoy, AFJE

Une partie du travail consiste à déceler des menaces, à protéger sa valeur patrimoniale mais aussi immatérielle – comme son e-réputation par exemple. Mais la dimension juridique est aussi une manière de saisir des opportunités. » En organisant une veille sur les fautes juridiques de la concurrence, par exemple. Mais aussi en faisant du droit un outil offensif. Pour défendre leur place sur un marché, les entreprises doivent élaborer des stratégies, voire mettre en place des formes d'intelligence juridique.

« Les juristes doivent imaginer des solutions au-delà de l'intérêt immédiat. C'est-à-dire comprendre des environnements juridiques mais aussi ce qui pourrait exister à terme. Surtout là où le droit est encore fluctuant. C'est le cas par exemple dans le domaine du Web. Les probléma-

tiques d'e-réputation, de propriété intellectuelle, y sont récentes, et il n'y a pas vraiment de corps de règles arrêtées, explique Christophe Roquilly, professeur de droit et directeur du centre de recherche Legal-Edhec. Dans ces environnements évolutifs, la capacité d'une entreprise à se positionner va dépendre de sa capacité à imaginer la manière dont cela pourrait bouger. »

Pour endosser ce rôle, les grandes entreprises sont donc à la recherche de profils de plus en plus complets : être un bon juriste d'entreprise, c'est aujourd'hui répondre à de nombreuses exigences. « Il est toujours nécessaire de très bien connaître le droit, mais il faut désormais de nouvelles compétences. On attend des juristes une capacité à comprendre les enjeux "business", insiste Hervé Delannoy. Ils vont aussi devoir conseiller, argumenter, faire accepter les choses : ce sont donc des compétences de négociations, voire managériales, que recherchent les recruteurs. Autant de choses qui ne sont pas ou peu apprises dans les formations de droit. » D'où le succès des double ou triple cursus.

Au siège du groupe Lafarge, « nous recrutons surtout des juristes qui, en plus d'une solide formation universitaire en droit, ont suivi un MBA dans une école de commerce et/ou une formation à l'étranger, précise Jean-Yves Trochon. Une expérience préalable dans une entreprise internationale ou dans un cabinet d'avocats d'affaires sera également un plus. Au-delà des diplômes, il faut d'excellents juristes qui soient également de très bons communicants, capables de dialoguer efficacement avec l'ensemble des services. »

Ce changement de rôle et de place – même s'il reste limité dans les PME-PMI – permet aussi d'envisager différemment les carrières. Faute d'évolution probante, il n'est pas rare de rencontrer « le spleen du juriste d'entreprise en deuxième partie de carrière, souligne Bertrand Warusfel. Beaucoup deviennent avocats ». En effet, une passerelle permet d'accéder à cette profession, si l'on justifie de huit ans d'activité dans un service juridique.

« Désormais, il est plus facile de faire

Quelle place auprès de la direction ?

Que sait-on de la culture juridique des entreprises ? C'est la question à laquelle s'est attelé le Centre de recherche LegalEdhec, de l'Edhec Business School, en interrogeant près de 200 entreprises membres de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE). Dans cette étude de juillet 2010, disponible sur Afje.org, il apparaît notamment que les entreprises d'envergure internationale ont tendance à avoir plus de juristes que les autres. Et que plus le chiffre d'affaires d'une entreprise est élevé, plus le niveau de culture juridique est important. D'autre part, l'entreprise a plus de chances de développer sa culture juridique lorsque le directeur juridique (et plus généralement la fonction juridique) est proche du pouvoir de décision stratégique et que le droit est intégré dans la stratégie de l'entreprise. Le plus souvent, le directeur juridique est rattaché au directeur général (33 %), au président (24 %) ou au directeur financier (21 %). En tout, seuls 51 % des directeurs juridiques sont membres de l'équipe dirigeante.

C. P.

carrière en entreprise, car il y a davantage de postes et donc plus de mobilité. Surtout, il commence à y avoir des possibilités de sortir de la fonction juridique pour aller en direction générale, ou devenir président de filiale, poursuit-il. Ce n'était quasiment pas envisageable avant. Aujourd'hui cela commence pour les juristes ouverts aux problématiques de l'entreprise. Dans ce cas, leur bonne connaissance des risques juridiques fait d'eux de bons éléments pour le management. »

Catherine Pétilion

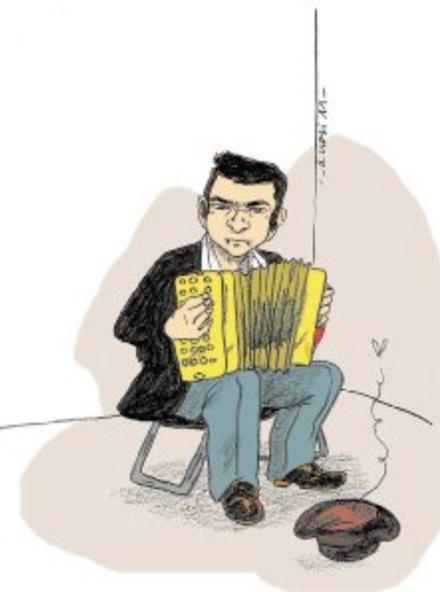


Illustration Amandine Ciosi

Ces start-up financées par les internautes

Depuis quelques années, on voit fleurir sur le Net des plates-formes proposant aux particuliers de parier sur des artistes ou des entreprises, qui peuvent ainsi concrétiser leurs ambitions.

J'avais quelques placements boursiers et je m'interrogeais sur la manière de donner à ma démarche économique une dimension citoyenne, raconte Philippe Dubois. Mais jusqu'alors, je ne voyais pas comment éviter de passer par un fonds d'investissement, dans la mesure où je ne dispose pas de sommes importantes. »

Depuis quelques mois, ce cadre commercial dans l'industrie électronique a changé sa façon de faire ; il a placé son argent dans cinq des entreprises présentées sur le site Wiseed.fr. Cette plate-forme d'intermédiation propose d'investir dans des entreprises innovantes (essentiellement dans les domaines de la santé ou des technologies). Somme minimale : 100 euros.

Une entreprise de biotechnologie, un concepteur de vitrines interactives... Depuis le lancement de Wiseed, en juin 2009, quatorze start-up ont d'ores et déjà bénéficié de ces financements. Wiseed est l'un des acteurs français du *crowdfunding*, littéralement le « financement par la foule ». Si faire appel à l'argent des particuliers est une pratique ancienne, depuis quelques années le Web en change les méthodes et

lui donne un nouveau souffle. Signe principal, l'éclosion de multiples plates-formes qui proposent de participer au développement de projets. *Crowdfunding*, financement collectif, production communautaire : quel que soit le terme retenu, l'objectif est tout à la fois de faire connaître un projet, d'associer les internautes à son élaboration et, bien sûr, de le financer.

Les porteurs de projets culturels ou sociaux ont été les premiers à explorer ce modèle

Assez naturellement, ce sont les porteurs de projets culturels (musique et cinéma en tête) et sociaux – souvent les plus difficile à financer – qui ont, les premiers, exploré ce modèle. Mais d'autres secteurs commencent à y voir un horizon prometteur. A côté des plates-formes qui proposent aux internautes de soutenir de petits projets sous forme de dons ou de mécénat (*lire encadré page 66*), quelques-unes permettent réellement d'investir. C'est le principe ...

20

11



TROPHÉE DU CAPITAL HUMAIN

Fort du succès de ses deux éditions précédentes, le Trophée du Capital Humain est devenu un événement de référence pour la fonction Ressources Humaines.

Dans un contexte de reprise de la croissance mondiale et d'extrême attention des opinions publiques aux comportements des entreprises, le Trophée du Capital Humain 2011 récompensera les meilleures initiatives sociales et managériales des groupes du CAC 40.

- Gestion des âges
- Ethique et exemplarité
- Reconnaissance et engagement
- Internationalisation du management
- Partage des connaissances
- Mesure de la performance RH

Le Jury du Trophée, sous la présidence de Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général du Groupe L'Oréal, récompensera 6 entreprises, une par thématique, et désignera parmi elles l'entreprise lauréate pour son engagement et la qualité de ses initiatives.

La cérémonie de remise du Trophée du Capital Humain aura lieu le 28 juin 2011 à la CCI de Paris.

... de My Major Company. Son cofondateur, Simon Istolainen, a depuis lancé avec Serge Hayat People For Cinema, un site comparable, dédié à la distribution des films. Même s'il date de 2008, le succès du chanteur Grégoire, qui avait permis à My Major Compagny de devenir bénéficiaire, reste une référence.

Thierry Merquiol a été l'un des 347 coproducteurs de Grégoire. Il s'est aussi lancé dans le foot, avec Myfootballclub.co.uk. Il est alors à la tête de l'incubateur d'entreprises Midi-Pyrénées et ses expériences de coproducteur lui donnent des idées. « On accompagnait des entreprises innovantes, mais les fonds d'amorçage ne suivaient pas ; ils trouvaient cela trop risqué. En dehors des subventions, il n'y avait que les "business angels". D'où l'idée de trouver des

« L'intérêt est de pouvoir choisir le produit et d'être tenu au courant de son évolution »

Philippe Dubois

"microbusiness angels". C'est-à-dire d'ouvrir au public une classe d'actifs jusque-là réservés aux professionnels », explique-t-il. Avec Nicolas Sérès, il fonde alors Wiseed.fr. En pratique, les investisseurs (qui donnent en moyenne 750 euros) deviennent actionnaires d'une holding, présente au conseil d'administration de l'entreprise soutenue.

Noomeo, qui propose des solutions de numérisation en 3D, a fait partie des premières start-up à rejoindre la plate-forme. « Nous avons dépassé la phase d'amorçage de notre entreprise, mais il était trop tôt pour entrer en développement. C'est une phase très difficile à financer, surtout dans l'industrie. Les investisseurs potentiels trouvaient cela trop risqué », se rappelle Vincent Lemonde, président de Noomeo, qu'il a créée avec Ludovic Brèthes. L'ouverture, à travers Wiseed, à des investisseurs particuliers est venue « démocratiser le capital » et relancer le tour de table, assure le diri-

Contreparties ou royalties

Rallier les internautes à son projet et créer une communauté qui le fera connaître, le soutiendra et le financera : l'une des plus grandes réussites dans ce domaine est sûrement Kickstarter. Ce site américain était récemment cité par Board of Innovation comme l'un des dix *business models* qui ont fait parler d'eux en 2010. De quoi faire des émules. En France, Kisskissbankbank.com, lancé en mars 2010, se présente comme une plate-forme « dédiée à la créativité ». On peut y financer des dizaines de projets : des jeux vidéo, un tour du monde en bateau, le disque d'un ensemble de musique classique ou une porte anti-pincement ! « On offre une intermédiation, un outil pour faire connaître son projet », explique Vincent Ricordeau, l'un des fondateurs. Le site se rémunère en prélevant un pourcentage sur les collectes de fonds réussies. « Le système de partage de royalties comme My Major Company reproduit le schéma

geant. Dans quelle mesure ? Il ne souhaite pas indiquer la somme collectée par ce biais sur les 700 000 euros de sa levée de fonds.

Sur cette plate-forme, les contributeurs les plus actifs ont entre 40 et 65 ans ; ce sont surtout des cadres de l'industrie, des retraités ou des chefs d'entreprise indépendants. « L'intérêt est de pouvoir choisir le projet et d'être tenu au courant de son évolution, estime Philippe Dubois. Bien sûr, ce n'est pas comme la Bourse ; ce sont des placements à cinq ou six ans minimum. Mais pour moi, le principal moteur du choix, c'est l'aspect innovant des projets. » A cela peut s'ajouter un intérêt financier à court terme : les sommes investies permettent des déductions de l'impôt sur le revenu ou de l'impôt sur la fortune. « Le crowdfunding correspond à une vraie lame de fond, estime Thierry

de financement traditionnel. Le risque est qu'il y ait à nouveau très peu d'élus, au lieu de favoriser de nouveaux projets », estime Alexandre Boucherot, le fondateur de Ulule.com. Sur ces sites, contribuer n'offre pas d'actions ou de parts dans le projet, mais des « contreparties », à commencer par la satisfaction de voir le projet réalisé. Les contreparties sont très simples – une newsletter régulière, un CD dédié, une place à l'exposition – ou parfois originales, comme cette jeune fille qui traverse l'Atlantique à la rame et propose un coup de téléphone depuis le milieu de l'océan. « Plus on donne d'argent, plus on s'offre une exclusivité et une proximité avec le porteur de projet, explique Vincent Ricordeau. Mais un tiers des gens ne demandent pas de contrepartie. Leur motivation première est le plaisir d'appartenir à un projet commun. » Une aubaine pour les créateurs de ces sites ?

C. P.

Merquiol. Les gens veulent se réapproprier leurs investissements, tout comme ce qu'ils consomment. » Pour aller dans ce sens, dorénavant, avant d'être acceptés sur la plate-forme, les projets sont présélectionnés par un « comité de sélection » constitué de 500 contributeurs actifs. « Nous faisons le pari que la foule chante toujours juste. S'ils aiment, ils nous disent pourquoi et combien ils seraient prêts à mettre. C'est une manière d'évaluer dans quelle mesure le projet peut mobiliser », poursuit-il.

Une logique que l'on retrouve dans le choix fait par L'Edito de limiter les sommes investies sur chaque objet : depuis mars 2010, ce spécialiste du mobilier en bois propose aux internautes de coéditer des meubles ; c'est-à-dire, en pratique, de financer la phase de conception.

« Nous connaissions de jeunes designers qui avaient du mal à percer.

De notre côté, nous devons mettre de côté de nombreux projets, car les études techniques et les prototypes coûtent cher », explique Francis Lelong, le directeur général. Pour être édité, chaque meuble proposé sur le site doit réunir 1 000 ou 3 000 euros, selon les catégories. Mais « une personne ne peut investir que 200 euros maximum par meuble. C'est une façon de garantir qu'il y aura des gens intéressés et que

« Cela permet de payer les études techniques et les prototypes »

Francis Lelong, directeur de L'Edito

le meuble va trouver une clientèle », précise-t-il. C'est grâce à ce système que le tabouret Trognon, la lampe Osborne ou encore le guéridon Giraf sont désormais proposés aux acheteurs.

« Beaucoup investissent sans réel objectif de retour sur investissement mais pour la dimension ludique ou pour soutenir un projet. Ceux qui apportent entre 1 000 et 2 000 euros, eux, cherchent à diversifier leurs investissements, détaille Francis Lelong. Enfin, il y a les passionnés de design qui sont là pour la beauté du produit. » Tous bénéficient ensuite de 20 % de réduction sur le meuble s'ils l'achètent, d'un exemplaire numéroté et de royalties proportionnelles au montant investi, pendant dix ans. A cela s'ajoute la possibilité de rencontrer les designers.

Le crowdfunding mise sur le sentiment de participer à une aventure. L'investissement devient un moyen de fédérer une communauté qui fera vivre le projet ou le produit. « Sans cela nous aurions 10 meubles à notre catalogue au lieu des 50 actuels, et on aurait fermé. Cela peut devenir un modèle économique viable dans les secteurs où il y a de la créativité », veut croire Francis Lelong. Ces expériences sont cependant encore trop récentes pour en évaluer la viabilité et mesurer le retour sur investissement.

Catherine Pétilion



Choisissez la diversité

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

Devenez l'ambassadeur de nos marques

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

Bénéficiez de la formation

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

Anticipez votre évolution

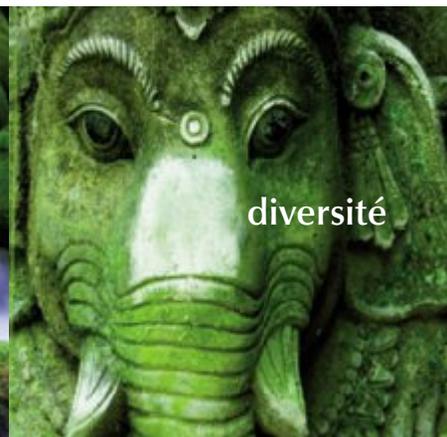
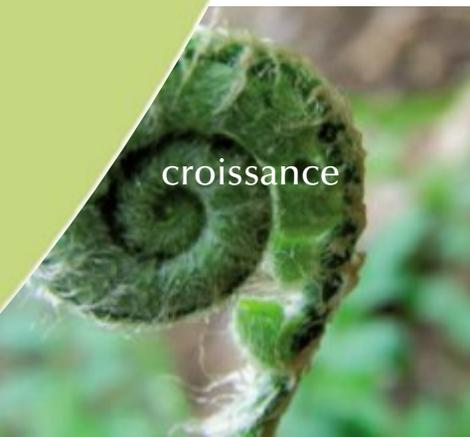
Chez JTI, la promotion interne n'est pas un vain mot ! Après avoir fait vos preuves, vous évoluerez de façon transversale, vers des fonctions marketing, trade et/ou en organisation des ventes par exemple, ou bien managériale. Nous encourageons la mobilité géographique, élément indispensable à votre promotion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

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

Aujourd'hui
Japan Tobacco International
est le 3ème acteur de
l'industrie du tabac dans
le monde avec
23 000 collaborateurs
et une présence de
ses marques dans 120 pays.

La diversité de
notre héritage est une source
d'inspiration favorisant
l'amélioration,
le développement et
le progrès continus.
JTI a maintenu la
croissance organique
la plus rapide de
l'industrie du tabac,
tout en réduisant
son impact
environnemental
par la réduction
des émissions de
CO2 de 3%
et des déchets
de 12%.

LA REUSSITE SE CULTIVE JOUR APRÈS JOUR.



AXIAL



Vie primitive ou système d'information avancé ?

Idéation n°2 Les règles de vie en société que l'on peut observer chez différentes espèces animales permettent de concevoir autrement les systèmes d'information. Encore une preuve qu'une bonne idée commence toujours par une bonne question... Vous êtes curieux et passionné d'innovation ? Vous prendrez plaisir à imaginer les nouvelles solutions en Conseil en organisation & systèmes d'information pour les clients d'Altran, en tant que Consultant ou Business Manager.

Découvrez nos secteurs d'activité, consultez nos offres d'emploi et postulez en ligne sur : www.altran.com

alTRAN

Playground for innovation*.