

Le Monde CAMPUS

FORMATION | RECRUTEMENT | CARRIÈRE

Mobilité

CES ÉTRANGERS
QUI ONT CHOISI
LA FRANCE POUR
ENTREPRENDRE

Management

LES DÉRIVES DE
L'ÉVALUATION

Travailler 2.0

NOUVELLES TECHNOLOGIES, NOUVEAUX LIEUX,
NOUVELLES ORGANISATIONS

PRÉCARITÉ : diplômés de tous les pays, unissez-vous

ALTEN, Top employeur 2013.



Décerné par le CRF Institute, le label Top Employeurs récompense chaque année les entreprises qui se distinguent par leurs engagements en termes de politique RH.

Pour la deuxième année consécutive, ALTEN est labellisé Top employeurs France, grâce, notamment, à son rôle de tremplin professionnel pour les jeunes diplômés qui représentent 45% des recrutements et son programme de développement des carrières.

Leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies, le Groupe ALTEN accompagne la stratégie industrielle des plus grandes entreprises françaises et internationales dans les domaines de l'innovation, de la R&D et des Systèmes d'Information.



Rejoignez nos équipes

➤ www.alten-recrute.fr

Et découvrez ALTEN autrement
sur notre blog alten-touch.fr



Ingénierie et Conseil en Technologies





ILLUSTRATION
DE COUVERTURE :
ALAIN
BOUSQUET

CAMPUS

Président du directoire,
directeur de la publication
LOUIS DREYFUS

Directeur du «Monde»,
membre du directoire,
directeur des rédactions
NATALIE NOUGAYRÈDE

Secrétaire générale
de la rédaction
CHRISTINE LAGET

Coordination rédactionnelle
ANTOINE REVERCHON
PIERRE JULLIEN

Directeur artistique
RODOLPH BOUTANQUOI

Editrice
DORIANE KALBE

Illustrateurs
PABLO BISOGGIO
ALAIN BOUSQUET
SIMON ROUSSIN
RITA MERCEDES
GRÉGOIRE GUILLEMIN

Publicité
BRIGITTE ANTOINE

Fabrication
ALEX MONNET
JEAN-MARC MOREAU

Imprimeur
SEGO, TAVERNY

Flexisécurité

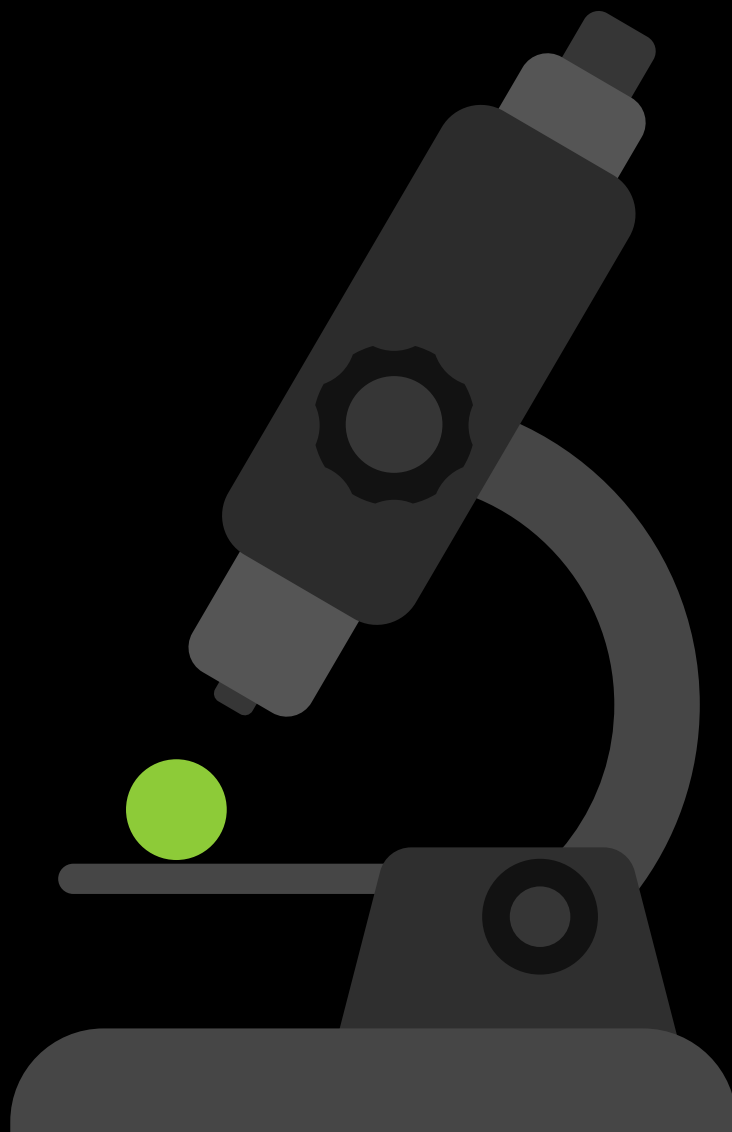
Toutes les conditions sont réunies aujourd'hui pour que notre façon de travailler connaisse une révolution de grande ampleur. Les technologies de l'information offrent la possibilité de sortir du cadre classique du bureau, avec le développement d'outils numériques mobiles de plus en plus performants, capables de transmettre la voix, l'image, le texte et surtout des flots gigantesques de données. Voire, à terme, de sortir du cadre de l'atelier, avec le développement des fameuses « imprimantes 3D », qui permettent de fabriquer en volume des objets conçus et dessinés à distance. Mais la technique n'est rien si l'intérêt économique n'est pas manifeste, et surtout si les mentalités n'évoluent pas. Or, les entreprises trouvent de plus en plus d'avantages à économiser les mètres carrés et les temps de transport, ou encore à encaisser les gains de productivité offerts par les technologies numériques.

De leur côté, les jeunes, en particulier les jeunes qualifiés, éprouvent moins que leurs aînés le besoin d'être physiquement présents sur un lieu de travail bien identifié. Ils n'ont pas peur de la flexibilité que permet le travail à distance. De même, ils partagent moins que leurs aînés un sentiment d'appartenance à un collectif de travail délimité et hiérarchisé, et souhaitent plus d'autonomie dans l'organisation des tâches. Ce qui ne veut pas dire qu'ils aiment la solitude, au contraire, mais les communautés de travail, dans les espaces de travail collaboratifs, qu'ils soient physiques ou virtuels, recouvrent de moins en moins les limites d'une entreprise déterminée.

Flexibilité? Autonomie? Ces mots résonnent autrement lorsqu'il s'agit de désigner un autre aspect du travail : les statuts, les droits sociaux et les salaires correspondants. Vous êtes moderne et « branché »? Soyez flexible. Vous voulez de l'autonomie? Soyez précaire. Vous voulez un contrat à durée indéterminée payé conformément à votre qualification? Vous êtes « ringard »! Mais si être « entrepreneur de soi » signifie ne pas pouvoir se loger, ni emprunter à la banque, ni vivre correctement des revenus de son travail, il n'est pas certain que les jeunes adhèrent à un tel programme. Certes, en pleine crise, le rapport de force n'est clairement pas en leur faveur, d'autant que les syndicats, arc-boutés sur la défense des organisations du travail classiques, ne savent pas prendre en compte leur désir de travailler autrement. A tâtons, les jeunes s'organisent, souvent en utilisant les outils technologiques de leur autonomie, pour défendre leurs droits, faire évoluer les mentalités et les pratiques de ceux qui les emploient. Pour que les nouvelles façons de travailler ne soient pas simplement de nouvelles façons d'être exploités.

**VOUS ÊTES MODERNE
ET « BRANCHÉ »? SOYEZ
FLEXIBLE. VOUS VOULEZ
DE L'AUTONOMIE?
SOYEZ PRÉCAIRE**

ANTOINE REVERCHON



Deloitte, c'est tout ce que vous connaissez déjà... Et ce qu'il vous reste à découvrir.

Chez Deloitte, la valeur d'un expert passe par le développement de son employabilité, mais également par son épanouissement personnel : parcours de carrière adaptés, formations individualisées, congés pour projets personnels, événements sportifs, soutien humanitaire... C'est aussi cela qui contribue à l'excellence de nos collaborateurs et à la réussite des clients qu'ils accompagnent.

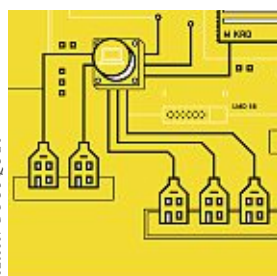
www.deloitterecrute.fr

CAMPUS

Supplément au *Monde* n° 21201 daté du 18 mars 2013

3	Edito
6	En bref

ALAIN BOUSQUET



8 Dossier **Travailler 2.0**

12	Le coworking ou l'utopie communautaire en marche
16	Les télécentres font leur opération séduction
18	Les Mutins à l'abordage de la vie de bureau
22	Mort à l'individualisme, place au participatif
24	Entretien avec Didier Frochet, juriste

26	Ces jeunes étrangers qui entreprennent la France
28	Une association à l'aide des diplômés des quartiers
32	Quand l'embauche vire au parcours d'obstacles
34	Le jeune cadre à l'épreuve du plan social



PABLO BISOGGIO



RITA MERCEDES

38 Dossier **Diplômés de tous les pays, unissez-vous!**

42	Le coup de jeune du syndicalisme allemand
44	Aux Etats-Unis, l'«union» ne fait plus la force
46	En Inde, on ne conteste pas, on change de boîte
47	Le nouvel activisme à la chinoise
48	En Espagne, la valse des précaires
49	Entretien avec Emmanuel Sulzer, sociologue

50	Un salaire, un couvert, mais pas de gîte
52	Evaluation ou flagellation?
54	Entretien avec Bénédicte Vidaillet, psychanalyste
56	«Job boards» et réseaux sociaux : de longues fiançailles
58	A lire



GRÉGOIRE GUILLEMIN

Difficile immigration à Oman

Le gouvernement du sultanat d'Oman, qui fait appel à une abondante main-d'œuvre étrangère – notamment des Indiens, des Pakistanais ou des Bangladais –, entend réduire le nombre de travailleurs immigrés à 33 % de la population. Sur les 3,3 millions de personnes qui vivent actuellement dans le sultanat, environ 1,3 million sont étrangers, soit 39 % de la population, selon le Fonds monétaire international.

Etudiants, logez-vous...

Pour solliciter un logement en résidence universitaire, les étudiants doivent constituer une demande de dossier social étudiant (DSE) avant le 30 avril auprès du Crous. La demande doit être formulée avant même d'avoir passé les examens de fin d'année ou choisi une future orientation (Education.fr ou Cnous.fr). A proximité de Paris, l'association du Foyer de Cachan (Val-de-Marne) a ouvert le 3 mars une résidence étudiante. La résidence Jacques-Restignat, située dans un parc boisé de 5 hectares, dans l'enceinte du Foyer de Cachan présidé par Françoise Eslinger, offre 300 chambres à la location. Dans le cadre du dispositif des Cordées de la réussite mis en place par l'éducation nationale, les étudiants qui y logeront se verront proposer « de parrainer un élève du collège [de l'internat d'excellence] de manière à créer un lien entre les différentes composantes du Foyer, tout en cultivant l'esprit de solidarité et d'excellence académique », explique M^{me} Eslinger. (Foyercachan.asso.fr).

Nos cités ont du talent

Créé en 2002, le concours Talents des cités soutient la création d'entreprise dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Les lauréats reçoivent un soutien financier et bénéficient du parrainage privilégié de l'un des partenaires du concours : l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE), le Groupe Casino, la Fondation SFR, le Groupe Safran, Epareca, l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), FinanCi-

tés, le Club XXI^e siècle, Public Sénat, et France Télévisions. Le concours, doté en tout de 160 000 euros de prix, est ouvert à tous ceux et toutes celles, quel que soit leur âge, qui se lancent dans l'aventure entrepreneuriale. Issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (ZFU, ZUS, CUCS), les créateurs d'entreprise ou d'association, ainsi que les porteurs de projets, sont invités à présenter leur candidature d'ici au 31 mai au plus tard, sur le site Talentsdescites.com.

70 %

Alors que la loi sur la sécurisation de l'emploi, qui instaure une plus grande flexibilité des contrats de travail, a été présentée le 6 mars en conseil des ministres, 70 % des cadres sondés lors du baromètre IFOP-Cadremploi, publié le 17 février, estiment que cette plus grande souplesse permettra de favoriser l'accès à l'emploi.

Création d'entreprise : trop d'aides tuerait l'aide

Le premier président de la Cour des comptes, Didier Migaud, a présenté le 14 février au comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale un rapport très critique sur les aides publiques à la création d'entreprise qui ressemblent à « un millefeuille illisible ». Partant du constat que l'esprit entrepreneurial se porte plutôt bien en France, avec 550 000 entreprises créées en 2011, la juridiction financière regrette en effet des aides « foisonnantes », faisant « intervenir une multiplicité d'acteurs avec des objectifs différents sans qu'une coordination minimale soit assurée ». Etat ou collectivités, rarement de conserve, initient et financent ces multiples aides, qui vont de subventions à des prêts, en passant par la prise en charge de l'hébergement, l'accompagnement et le financement du capital-risque. Le tout pour un montant que la Cour a estimé à 2,7 milliards d'euros, auxquels s'ajoutent 150 millions par les seules collectivités. – (AFP)

78 %

C'est la part des Français qui estiment que les femmes sont victimes de paroles sexistes en entreprise, selon une étude Harris Interactive rendue publique le 21 février. En outre, selon cette enquête, 73 % des personnes interrogées estiment que les femmes sont victimes d'actes sexistes (80 % des femmes et 64 % des hommes). 30 % des Français jugent qu'il y a une réelle égalité des chances à l'embauche entre hommes et femmes et 17 % qu'il y a une réelle égalité de salaires.

Zoom sur les junior-entreprises

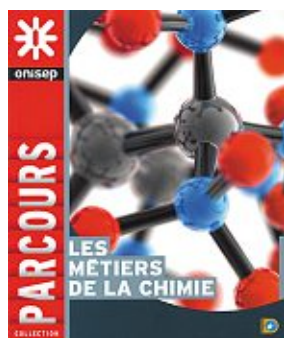
Le mouvement des junior-entreprises françaises a publié en décembre 2012 son premier rapport d'activité en quarante-quatre ans d'existence. Une manière d'« offrir une visibilité sur nos actions à nos partenaires », explique Victoire Migeot, présidente de la Confédération nationale des junior-entreprises (CNJE) qui chapeaute près de 160 d'entre elles. Présentes en majorité dans les écoles d'ingénieurs, l'objectif de ces associations de loi 1901, à vocation économique et à but non lucratif, est de développer chez les étudiants « des

compétences de terrain, en plus des cours théoriques », explique Victoire Migeot. De juin 2011 à juin 2012, près de 15 000 étudiants ont réalisé plus de 1 600 études pour les entreprises demandeuses. De la réalisation de *business plan* à l'organisation d'événements, l'éventail des prestations est large. Selon Victoire Migeot, celles-ci sont facturées de « 800 euros pour une simple étude de marché à 50 000 euros pour un audit complet ». Le chiffre d'affaires global de toutes les junior-entreprises françaises s'élève à 8 millions d'euros en 2012.

Pour éviter que les sociétés ne sous-traitent à outrance aux junior-entreprises – dont les prix sont compétitifs grâce à un statut dérogatoire qui allège leurs charges et cotisations sociales –, ces dernières ont l'obligation de n'accepter que les missions ayant une plus-value pédagogique. Objectif de la CNJE pour l'année 2013 : faire entendre sa voix auprès du gouvernement afin qu'il pérennise ce statut dérogatoire, suspendu à un arrêté de 1988, et « essentiel à la survie des junior-entreprises », affirme Victoire Migeot.

NICOLAS RICHAUD

Laissez la chimie opérer



Plastiques, produits pour l'agriculture, la santé ou l'hygiène... La chimie a envahi la vie moderne. C'est le constat du guide *Les Métiers de la chimie*, qui détaille l'éventail des formations et leurs débouchés dans les secteurs de la recherche et développement, de la production, de la sécurité et des risques. Si vous voulez devenir aromaticien (bac+2 à bac+5), pilote d'installations automatisées (bac+2) ou toxicologue (bac+9 et plus), cet ouvrage – illustré de témoignages de professionnels – répondra précisément à vos questions.

Les Métiers de la chimie, collection « Parcours », Onisep, 160 p., 12 euros.

Facebook séduit aussi les seniors

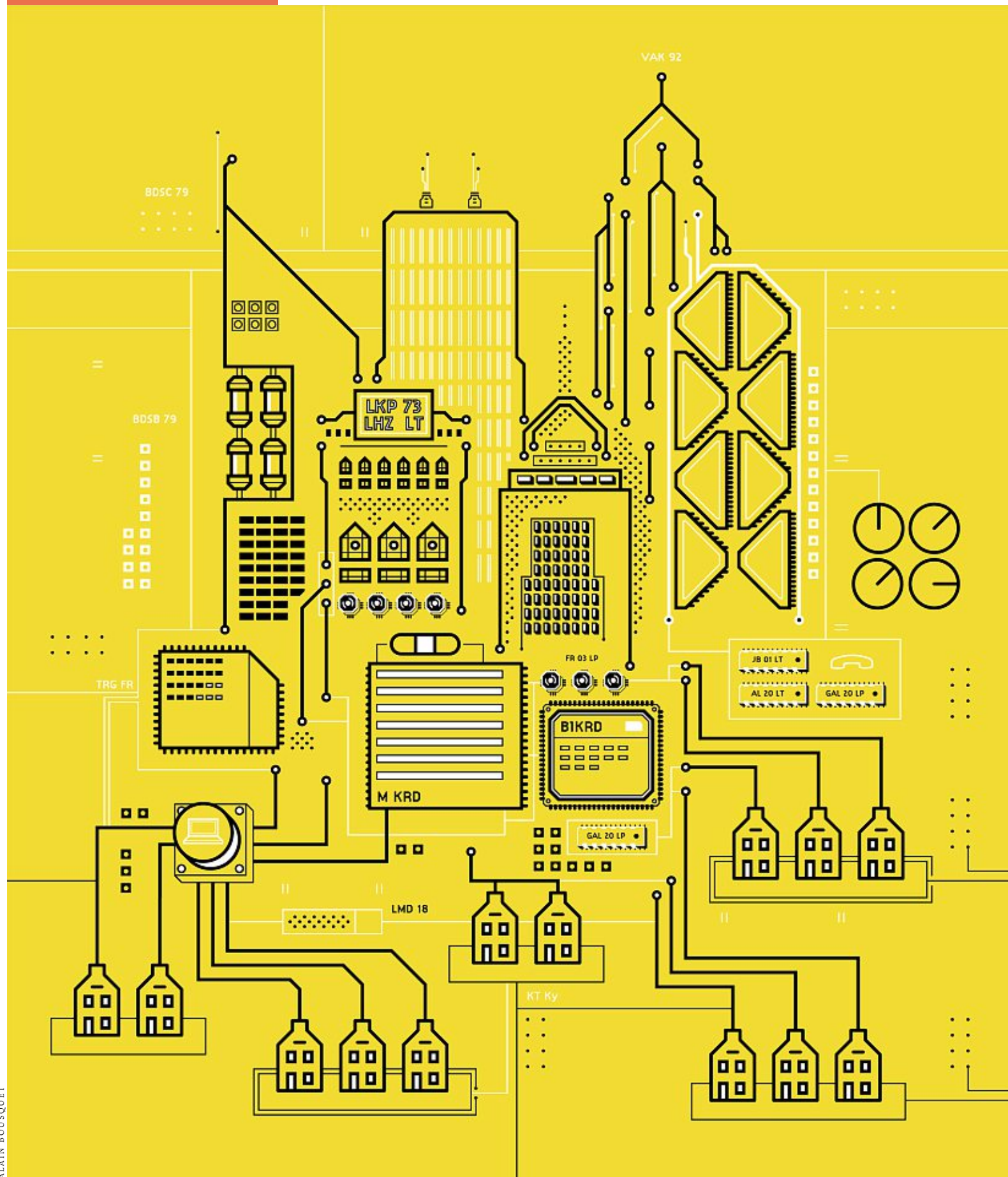
Les réseaux sociaux sont de plus en plus plébiscités par les Français âgés de 50 ans et plus, selon une étude publiée le 14 février par l'Observatoire des usages Internet de Médiamétrie. Ainsi, si les réseaux sociaux ont continué de gagner des inscrits au dernier trimestre 2012 (plus de 7 internautes sur 10 âgés de 15 ans et plus sont inscrits sur au moins l'un d'entre eux, contre près de 2 sur 3 fin 2011), cette progression est tirée par les plus de 35 ans, avec une augmentation de 10 points chez les 35-49 ans (73 % d'inscrits) et de 12 points chez les 50-64 ans (53 %).

Start-up innovantes de demain : c'est à Reims

Innovact, forum européen des start-up innovantes, se tient les 26 et 27 mars au centre des congrès de Reims. Cet événement réunit une centaine de porteurs de projets et de start-up qui peuvent trouver des solutions au financement ou au développement de leur entreprise (Innovact.com).

Regarder la télé envoie en prison

Les enfants qui regardent trop la télévision ont plus de chances que les autres d'être condamnés par la justice une fois adultes : « Le risque augmente d'environ 30 % pour chaque heure passée devant l'écran lors d'une soirée moyenne », a déclaré Bob Hancox, coauteur d'une étude néo-zélandaise, publiée dans la revue américaine *Pediatrics*, qui a suivi un millier d'enfants nés en 1972 et 1973 et a relevé pendant dix ans – de l'âge de 5 ans à 15 ans – le temps passé devant le poste.



ALAIN BOUSQUET

Travailler 2.0

**Nouvelles technologies, nouveaux lieux, nouvelles organisations...
Le monde professionnel connaît de nombreux bouleversements
dont il est encore difficile d'évaluer la portée.**

Des organisations de travail innovantes sont nées de la rencontre entre la transformation technologique et les travailleurs de la

connaissance. C'est l'histoire de notre génération, affirme Stanislas Jourdan, adepte inconditionnel du coworking, le travail collaboratif. *Sorti d'école de commerce il y a deux ans, j'avais vécu mon stage en entreprise comme un ovni. Aujourd'hui, je profite largement de la pluridisciplinarité, de la convivialité et de la flexibilité du travail qu'offre le coworking.*

Le « nomadisme » sur le marché du travail a pris son essor avec la mondialisation de l'économie. Pierre-Noël Giraud, professeur d'économie à Mines ParisTech et à Paris-Dauphine, distingue « emplois nomades » et « emplois sédentaires », selon qu'ils sont liés ou non à des entreprises qui mettent les salariés en compétition directe avec des emplois situés

es organisations de travail innovantes sont nées de la rencontre entre la transformation technologique et les travailleurs de la

dans d'autres territoires, notamment parce que ces derniers peuvent fournir des biens et services à distance grâce à la numérisation (*La Mondialisation. Emergences et fragmentations*, éd. Sciences humaines, 168 p., 10,20 euros).

Il a même amorcé une comparaison européenne de l'évolution de ces emplois nomades, qui « représentent 18 % de l'emploi total en France, contre 23 % en Allemagne ».

**AU SEIN DES ENTREPRISES
FRANÇAISES, LE TRAVAILLEUR
SANS BUREAU REPRÉSENTE
DÉJÀ 10 % DES EFFECTIFS**

Le nomadisme est donc bien installé sur le marché du travail. Il se pratique depuis des années, à travers l'implantation de plates-formes téléphoniques en Hongrie ou au Maghreb, de services informatiques délivrés à distance par des équipes recrutées en Inde par exemple.

En France, au sein même des entreprises, le concept de travailleur sans bureau concerne déjà un dixième des effectifs. Selon une étude TNS-Sofres sur « La

vie des Français au bureau», menée en janvier 2013 auprès de 604 salariés et publiée le 21 février, ils sont en effet 10 % à ne pas avoir de bureau attribué. L'enquête révèle aussi que 60 % travaillent en espace collectif (dont 15 % dans des espaces de plus de 15 personnes) et 30 % ont un bureau individuel.

Le nomadisme prend aujourd'hui une nouvelle dimension, celle du travailleur sans bureau ni siège fixes, avec le développement des espaces de travail 2.0, que l'on peut classer en trois catégories : les télécentres, où des télétravailleurs indépendants ou envoyés par leurs entreprises s'établissent quelques jours par semaine, les espaces de coworking, où de jeunes entrepreneurs travaillent côte à côte, sous statut indépendant ou salarié, et, enfin, des incubateurs de start-up réunies sur des plates-formes de bureaux mis en partage, avec ou sans accompagnement d'experts (comptabilité, marketing, juridique, etc.).

Regain d'efficacité

Le recours à ces nouveaux lieux est en croissance, partiellement porté par la crise. Du côté des employeurs, les grandes entreprises, qui constatent un regain d'efficacité de leurs salariés en télétravail et entrevoyent d'éventuelles économies sur l'immobilier de bureau, ont déjà signé une cinquantaine d'accords de télétravail avec les partenaires sociaux. Le secteur parapublic (Banque de France, Caisse des dépôts, Institut géographique national, etc.) en a, quant à lui, contracté une dizaine.

« Les marges principales de progression du télétravail en France, comme à l'étranger, résident dans la diffusion du télétravail partiel, un à deux jours par semaine, indique le Centre d'analyse stratégique. En effet, un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié et ré-

duire les gains de productivité associés au télétravail, le maximum de productivité étant atteint pour un ou deux jours de télétravail par semaine. »

Les collectivités territoriales soutiennent le développement de ce travail 2.0 au nom de l'emploi local. Le conseil régional d'Ile-de-France a ainsi consacré 1 million d'euros en 2012 pour financer 14 projets de coworking et de télécentres. Dans le but de renforcer l'attractivité de son territoire, l'Auvergne est devenue région-pilote du télétravail. De même, des communautés de communes ont installé leurs propres centres de télétravail. C'est notamment le cas en Bretagne.

Du côté des travailleurs, qu'ils soient indépendants ou salariés, les enjeux du « travail 2.0 » sont importants. Dans le contexte de crise actuel, les nouveaux modes d'organisation, qui laissent entrevoir des oppor-

LES ESPACES DE COWORKING CONSTITUENT UN VIVIER D'OPPORTUNITÉS

tunités sur le marché du travail, sont attractifs. « Que je sois à Mutinerie dans le 19^e arrondissement de Paris ou au Google Campus de Londres, je côtoie des designers, des développeurs Web... qui sont autant de contacts pour de nouveaux projets », témoigne Stanislas Jourdan.

Les espaces de coworking facilitent en effet la collaboration, la mise en relation et le partage des idées. Ces lieux de travail constituent un vivier d'opportunités et permettent d'amorcer un réseau professionnel, voire un réseau thématique.

« L'intelligence collective est une approche ouverte qui repose sur la liberté d'appartenance à un processus. Parce qu'ils trouvent un bénéfice à collaborer, les individus s'engagent volontairement et de façon autonome dans une communauté délimitée dans le temps et l'espace », explique Anne-Sophie Novel dans *Vive la corévolution. Pour une société collaborative* (éd. Alternatives, 240 p., 17 euros).

Les espaces de coworking apportent aussi une flexibilité en termes d'horaires et de lieux de travail. On peut ainsi choisir d'y avoir un bureau selon l'usage

qu'on en fait, ni plus ni moins, et au plus proche de ses rendez-vous. « L'un des enjeux majeurs du développement du télétravail aujourd'hui est de donner une plus grande flexibilité au salarié, en lui permettant de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Il peut par exemple interrompre sa journée de travail pour aller chercher un enfant à l'école ou rendre visite à une personne âgée, puis reprendre son travail en soirée », explique le Centre d'analyse stratégique.

« Raisons économiques »

La dimension économique participe évidemment de l'attractivité de ces nouveaux espaces de travail. « 49 % des entreprises qui ont recours aux services de Bureauxapartager.com expliquent ce choix par des raisons économiques », indique Clément Alteresco, fondateur de ce site.

Un toit, une table, un ordinateur et un téléphone portable, les télécentres, tout comme les espaces de coworking, mettent à disposition le parfait équipement du travailleur nomade, adepte de ces lieux, équipés parfois, cerise sur le gâteau, d'une salle de réunion. Le tout pour un coût inférieur à l'immobilier de bureau. L'utilisation des plates-formes de coworking est généralement payante, autour de 200 euros par mois. Mais certains sites sont gratuits, comme le Google Campus de Londres.

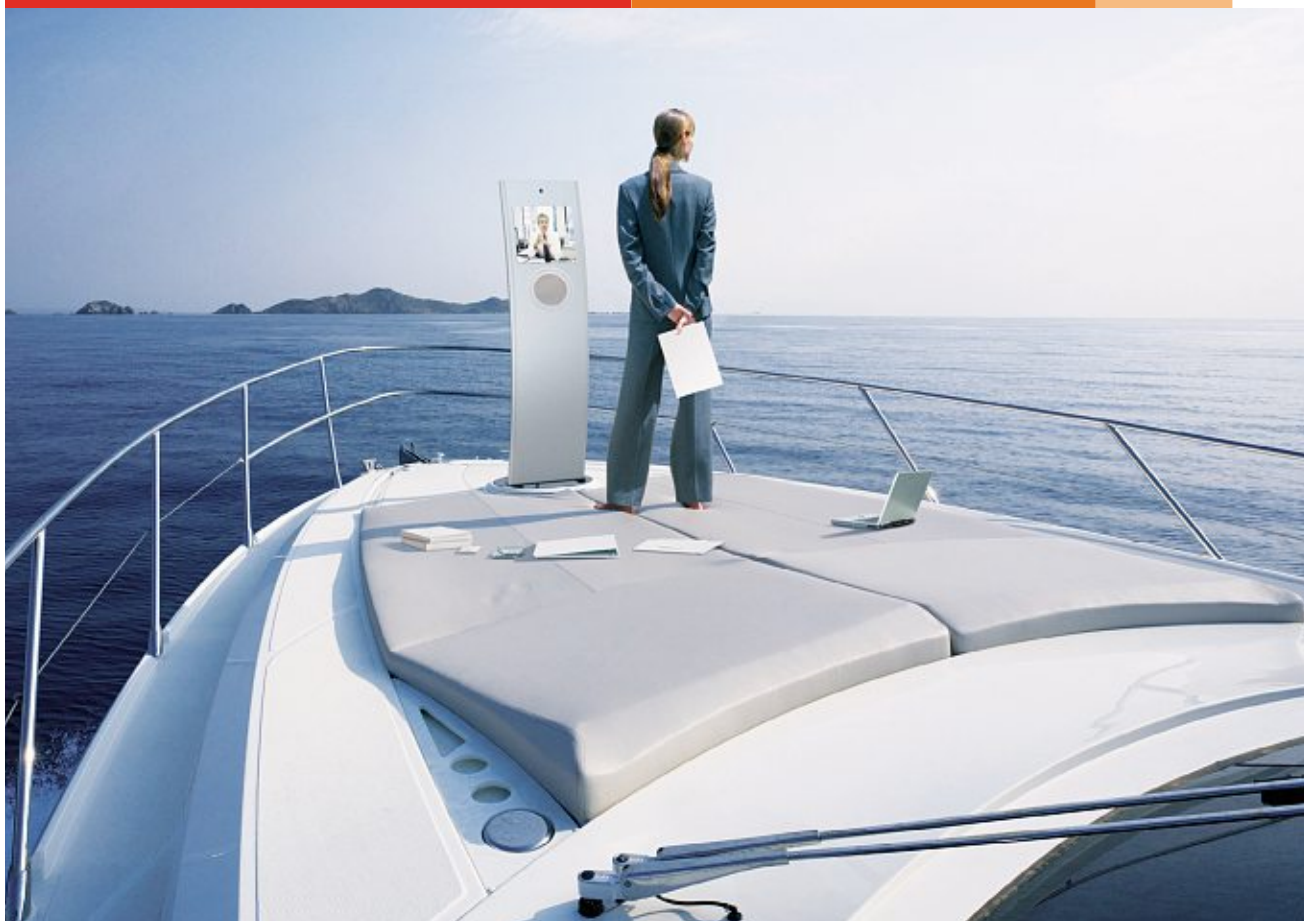
L'essor du nomadisme reste toutefois modeste, en quantité. La France compte une centaine de lieux de coworking et entre 5 % et 10 % de télétravailleurs seulement, selon les estimations les plus hautes réalisées par le Centre d'analyse stratégique. L'Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie fait état, pour 2012, de 1 000 télétravailleurs chez Renault, 1 000 chez France Télécom, une centaine chez Michelin, 75 à la Banque de France, et très peu dans le service public. Aux Etats-Unis, certains s'inscrivent même à contre-courant, comme Yahoo, qui a décréé fin février la fin du télétravail.

Qu'on soit nomade ou sédentaire, le lieu de travail idéal est un bureau au calme, avec un bon fauteuil et une vue dégagée vers l'extérieur, affirme quant à elle l'étude TNS-Sofres...

ANNE RODIER

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

Un monde d'opportunités s'ouvre à vous



© Empicollective - Getty Images / Corbis

pwc

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

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

Rejoignez-nous en postulant dès maintenant sur carrieres.pwc.fr



Des lieux de travail d'un nouveau genre proposent aux indépendants de mettre en commun leurs compétences en se regroupant dans un même espace. Le succès est, pour l'heure, au rendez-vous.

Le coworking, ou l'utopie communautaire en marche

On accède à son bureau par un petit escalier, en faisant attention à ne pas entrer en collision avec les poutrelles métalliques qui structurent l'édifice. Fériel s'est installée, il y a peu, dans la mezzanine boisée d'une ancienne usine de fabrication de matériel électrique, à Montreuil (Seine-Saint-Denis).

La trentaine créative, la directrice artistique indépendante est ainsi devenue l'un des 80 résidents d'ICI Montreuil, centre de coworking ouvert en octobre 2012, vaste ruche qui se développe à vive allure. « Je travaillais auparavant dans mon appartement, ce qui pouvait grandement favoriser en moi des phénomènes de procrastination, observe-t-elle. Ici, je suis plus productive, le fait que tout le monde arrive le matin et reparte le soir est structurant, il y a une ambiance de travail... »

Segmenter les espaces privé et professionnel, et éviter ainsi de placer son bureau quelque part entre son lit et sa cuisine : voilà la préoccupation principale des adeptes de ces espaces de travail d'un nouveau genre. « Il y a ici une énergie productive, une belle dynamique qui me donne une impulsion pour avancer sur mes projets », confirme Pauline, 34 ans, co-

médienne et récemment arrivée dans l'open space francilien. Le concept est on ne peut plus simple : les structures de coworking proposent tous les services nécessaires au travail

« **IL Y A ICI UNE ÉNERGIE PRODUCTIVE, UNE BELLE DYNAMIQUE QUI ME DONNE UNE IMPULSION POUR AVANCER** »

PAULINE, résidente d'un centre de coworking

d'indépendants, de créateurs de start-up ou de télétravailleurs, du haut débit à l'imprimante. Professionnels du Web, du conseil, de la formation ou encore de

Amsterdam, une ville à la pointe du travail collaboratif

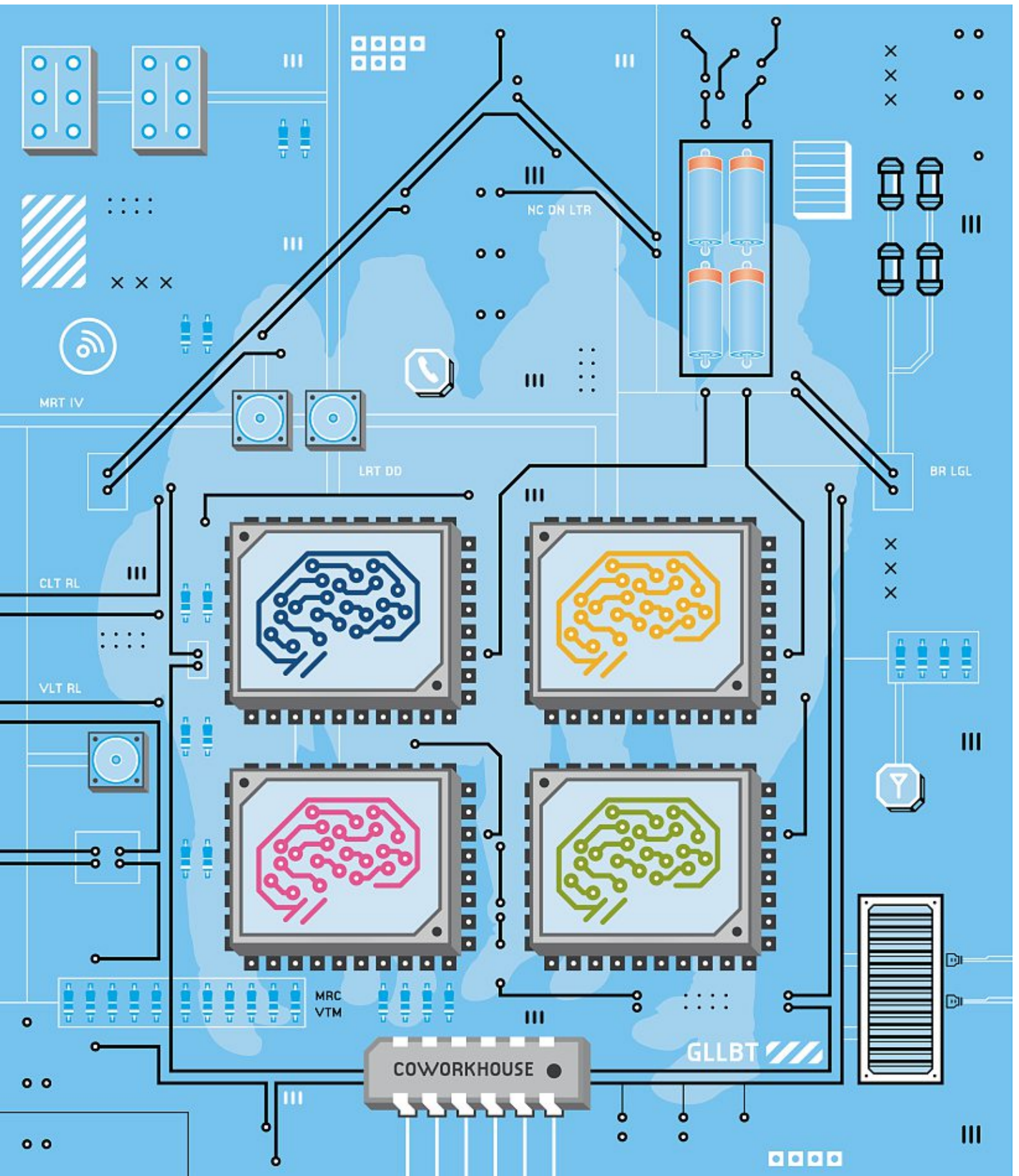
UN TAUX DE TRAVAILLEURS à temps partiel (45 %) très supérieur à la moyenne européenne (18 %), surtout parmi les femmes et les jeunes. Un indéniable esprit entrepreneurial combiné à un taux d'équipement en moyens technologiques qui frise, lui aussi, des sommets. Une forte densité de population et, par conséquent, des appartements de taille très réduite : si Amsterdam peut être présentée comme l'une des capitales européennes du coworking, c'est sans doute en raison de l'addition de ces différents facteurs. Auxquels ont peut ajouter l'aide fournie par les pouvoirs publics à cette forme de travail en commun, censée favoriser la créativité et le lancement d'activités innovantes. Le secteur privé a vite mesuré le potentiel de cette nouvelle

« niche » et il s'emploie à diversifier, améliorer et amplifier l'offre d'espaces de travail temporaires. Appsterdam, De Balie, The CoWorking Amsterdam ou le pionnier Hub Amsterdam : aux quatre coins de la métropole néerlandaise, designers, concepteurs, créateurs ou artistes trouveront non seulement un bureau mais, souvent aussi, un lieu d'accueil. Si certains espaces proposent seulement l'indispensable – une table de travail, un téléphone, une connexion Wi-Fi... – et, comme De Werkkamer, ne veulent offrir qu'une alternative à « l'appartement transformé en pouponnière » d'une jeune famille, d'autres soignent l'accueil. Deskowitz mise sur les matériaux écologiques et durables, Beehives dispose d'un service

juridique et d'un... salon de coiffure. Lev Kaupas, installé dans un immeuble récompensé par un prix pour ses qualités architecturales, possède un espace de relaxation. Si un bureau coûte 75 euros par jour au Business Park Amsterdam, les tarifs sont variables en d'autres endroits, plus originaux ou « branchés ». Seats2Meet a, elle, innové en offrant il y a quelques années un accès gratuit à ses locaux en échange d'un paiement en « capital social » : les visiteurs sont seulement tenus de créer un profil reprenant leurs données personnelles, leur réseau relationnel, leur fonction, leurs centres d'intérêts, etc. Ils sont aussi incités à échanger projets, idées et réflexions avec leurs autres visiteurs. La société a toutefois d'autres sources de revenus, comme

la location de bureaux privés et insonorisés (10 euros par jour) ou de salles de réunions et d'auditoriums. Des espaces plus récents combinent bureaux et lieux d'exposition ou de vente. Enfin, la déjà longue expérience néerlandaise du coworking a entraîné d'autres innovations. Des commerçants, des entreprises, des clubs sportifs offrent un espace de travail en échange d'une réflexion des participants sur un problème qu'elles rencontrent... et de la solution à celui-ci. Cette « intelligence collective » est également sollicitée lors de séances improvisées de questions : les participants mobilisent leurs savoirs et leur réseau relationnel pour y répondre.

JEAN-PIERRE STROOBANTS, BRUXELLES, CORRESPONDANT



l'écriture installent donc leurs ordinateurs portables à de grandes tables communes pour faire avancer leurs projets. «*Le but pour eux est de tirer parti de cet environnement*», expose Richard Collin, professeur à Grenoble Ecole de Management. *Ce sont des lieux où des talents d'horizons divers se rencontrent et échangent, ce qui permet d'accélérer la créativité.*»

En France, le premier espace de coworking, La Cantine, a vu le jour en 2008, à Paris. Le caractère «collaboratif» de ces espaces est mis en avant par leurs concepteurs. «*Les résidents viennent pour faire partie d'une communauté, et l'organisa-*

tion en open space leur permet de se connecter facilement», résume Nicolas Bard, cofondateur d'ICI Montreuil. La sémantique employée en dit long sur l'objectif poursuivi : il s'agit ni plus ni moins de redonner une dimension réelle aux agoras virtuelles qui se sont développées sur le Web ces dernières années.

La mutualisation des compétences qui en découle permet de résoudre des petits problèmes du quotidien – un voisin de table pourra vous expliquer comment intégrer tel fichier sur tel logiciel –, mais elle permet également de développer ses réseaux professionnels et, in fine, son

propre chiffre d'affaires. Les gérants des lieux travaillent en ce sens.

A Montreuil, tous les mardis, deux résidents présentent leur travail aux autres. Chaque mercredi, un de ces indépendants pourra évoquer un problème qu'il rencontre dans l'avancée de ses projets. Une discussion avec ses condisciples s'engagera pour tenter de le résoudre.

«Maison bleue»

Le principe est peu ou prou le même du côté de Lyon, à La Cordée, un centre de coworking ouvert en novembre 2011. «*C'est un mouvement né à San Francisco il y a sept ans*», rappelle Julie Pouliquen, 26 ans. Elle a fondé l'espace avec un associé au sortir d'HEC. «*On y retrouverait presque quelques éléments de la "maison bleue" chantée jadis par Maxime Le Forestier*», sourit-elle. Mais si ceux qui vivent là ont bien «jeté la clé», c'est contre un pass qui permet de se rendre sur place vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Pourtant, il y a bien quelque chose de cet esprit communautaire qui transparait, dans la volonté de partage perpétuellement mise en avant. «*Et puis, il s'agit aussi de s'adapter au nomadisme, une nouvelle façon de travailler*», explique-t-elle.

**CHAQUE MERCREDI,
UN INDÉPENDANT PEUT
ÉVOQUER UN DE SES PROBLÈMES.
SES CONDISEIPLES TENTENT
ALORS DE LE RÉSOUDRE**

Il existe en France une trentaine de centres de coworking d'une ampleur comparable à celle de La Cordée. La plupart d'entre eux travaillent au développement des services proposés aux résidents. A commencer par des cycles de formation. A Lyon, il est d'ores et déjà possible de suivre des cours sur les secrets du logiciel de retouche photographique Photoshop ou sur la stratégie commerciale des indépendants.

Une réflexion est aussi menée pour réaliser des partenariats avec des cabinets d'expertise comptable ou juridique. «*Ces tiers lieux vont progressivement voir leur offre de services se développer : restaurant, crèche, conciergerie, pressing...*», précise Richard Collin. «*La vie au bureau sans les contraintes de l'entreprise classique*», comme la vendent ses concepteurs. Mais le rêve a tout de même un prix : entre 200 et 300 euros par mois pour l'équivalent d'un temps plein.

FRANÇOIS DESNOYERS

En France, une formule encore confidentielle

AVANT DE FONDER leur plateforme collaborative, Cécilia Durieu, Tahir Iftikhar et Olivier Brun se sont heurtés à une difficulté fréquente parmi les entrepreneurs : la quête d'un bureau. Ils décident en 2011 de faire de ce problème une opportunité et créent eWorky, qui recense plusieurs lieux de travail, «*des plus classiques, comme les centres d'affaires, aux espaces de coworking, en passant par les bureaux partagés et les cafés avec WiFi*», explique Cécilia Durieu. Ils ne sont pas les seuls à avoir eu cette idée. Néo-Nomade, lancé en 2010, repose sur le même principe : «*Satisfaire un besoin qui explose et pour lequel il n'y a pas de réponse adéquate*», explique son cofondateur, Baptiste Broughton. L'application compte aujourd'hui plus de 30 000 téléchargements et le site est visité par près de 6 000 visiteurs uniques par mois. Parmi eux, beaucoup d'étudiants, mais aussi des cadres en déplacement, des free-lance et des entrepreneurs. Grâce à la géolocalisation, la plateforme permet d'identifier et de contacter

les différents espaces près de chez soi. Les lieux sont divisés en deux catégories principales : les espaces gratuits, comme les cafés WiFi, les médiathèques ou encore les «business lounges» (salons d'affaires), et les espaces payants, comme les télécentres et les centres d'affaires.

Aux Etats-Unis, les plateformes de ce type, comme eVenues ou LiquidSpace, se multiplient. Mais, en France, la meilleure façon de trouver un espace de coworking «*reste le bouche-à-oreille*», estime Xavier de Mazenod, fondateur de Zevillage, site d'information sur les nouvelles formes de travail. En cause, le manque de choix : «*Il doit y avoir un peu moins de 100 lieux de coworking au niveau national. 100 sont en projet, ce qui devrait porter leur nombre à 200 fin 2013. On a vite fait le tour.*»

Pour ce spécialiste du télétravail, il n'y a pas vraiment de créneau pour ces sites. «*Ce qu'on cherche dans le coworking, c'est aussi le relationnel, voilà pourquoi le bouche-à-oreille est aussi important. Il ne s'agit pas simplement de trouver un bureau, l'intérêt est de rentrer*

dans une communauté.»

Or l'aspect relationnel est difficilement intégrable dans ces plateformes, puisque les espaces de coworking ne se créent généralement pas autour d'un même secteur de métier. Il existe cependant quelques exceptions, comme L'Atelier des médias à Lyon, qui a été fondé par des journalistes avant tout pour des journalistes.

Conscientes de l'importance du relationnel, ces plateformes essaient de trouver des solutions.

«*Nous avons créé un système de tags qui permet au gestionnaire de l'espace de qualifier le lieu en matière d'ambiance. Par exemple, pour La Mutinerie à Paris, vous aurez des tags comme "free-lance", "indépendant" et "entrepreneur"*», explique Baptiste Broughton.

Pour Xavier de Mazenod, la stratégie de recherche d'un espace de coworking est indissociable du lieu. «*Si vous êtes de passage dans une ville que vous ne connaissez pas, alors ces outils sont utiles. Mais si c'est pour travailler plus régulièrement, il va falloir être en phase avec le lieu, et, là, le bouche-à-oreille reste incontournable.*»

MARGHERITA NASI

Pour Céline, travailler dans une centrale, c'est évoluer au cœur d'un environnement technologique, garantir la sécurité de tous, prendre toujours plus de responsabilités et enrichir son expérience. En 2013, EDF recrute 1700 ingénieurs et universitaires scientifiques ou techniques.

Suivez le fil et rejoignez-nous sur edfrecrute.com



Et si vos responsabilités passaient par ce fil

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

Eviter le trajet domicile-entreprise, sans pour autant travailler à la maison... Des collectivités locales cherchent à développer cette nouvelle formule.

Les télécentres font leur opération séduction

J'ai trouvé la solution idéale», se réjouit Franck Loeffler. Ce dernier en avait assez des deux heures de trajet quotidien pour rejoindre son entreprise. Pas question pour autant de travailler à domicile, où les frontières entre vie privée et professionnelle s'effacent. Le jour où il entend parler de bureaux partagés destinés aux salariés nomades à une demi-heure de chez lui, ce responsable d'affaires n'hésite pas et demande à son entreprise d'y louer un espace pour y « télétravailler ».

Comme Franck Loeffler, nombreux sont les salariés ou les patrons à voir les avantages du travail délocalisé quelques jours par semaine : économies sur les coûts fixes du siège, productivité du salarié augmentée, risque amoindri d'accident du travail pendant les trajets. Sans pour autant passer le cap.

Pour Jean-Christophe Uhl, créateur du télécentre Bureau mobile situé près de Strasbourg, « le télécentre est la troisième voie adéquate pour les salariés ». Une solution qui pourrait convaincre les entreprises se montrant réticentes au télétravail « à la maison ». « Les patrons se disent que leurs employés vont s'y trouver dans une ambiance de bureau familière et qu'ils ne seront donc pas distraits par des tâches personnelles », confirme Nicole Turbé-Suents, experte auprès de la Commission européenne sur le télétravail. Les salariés, eux, y trouvent un lieu propice au travail, mais à proximité de chez eux.

Problème : il existe encore très peu de télécentres en France. « Pour l'instant, c'est le serpent qui se mord la queue : les gens qui souhaitent en créer veulent être sûrs qu'il y aura un besoin, et les entreprises ré-

pliquent que, avant de dire si elles sont intéressées, elles aimeraient voir ce que cela donne », explique Baptiste Broughton, fondateur associé du cabinet LBMG Worklabs, qui accompagne les entreprises souhaitant développer le télétravail dans des « tiers lieux » (« coworking » ou télécentres*). Pour ce dernier, les pouvoirs publics ont un rôle d'amorçage à jouer.

C'est aussi l'avis du conseil régional d'Ile-de-France. Il a consacré en 2012 1 million d'euros au financement de 14 projets (sept coworkings, cinq télécentres, le reste mixte). Deux ont ouvert en janvier 2013, dont un télécentre dans l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle. Les autres doivent voir le jour d'ici l'été. Et un second appel à pro-

SI, POUR LES COLLECTIVITÉS, LE TÉLÉTRAVAIL EST UN OUTIL D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, C'EST POUR D'AUTRES UN MARCHÉ PROMETTEUR

jet doté de 1,5 million d'euros se terminera en mars. « L'idée est de mettre sous les yeux des entreprises des espaces qui fonctionnent pour les convaincre de développer le télétravail », confirme Eric Alexandre-Tiret, chargé de mission télétravail et coworking au conseil régional.

Sur le sujet, la Seine-et-Marne est précurseur. Dans ce département où le temps moyen de trajet domicile-entreprise est de deux heures trente, le développement d'un réseau de télécentres à proximité des lieux de vie est un enjeu important. Six espaces de ce type devraient y voir le jour en 2013. L'un d'eux est géré par Buro'nomade, une jeune entreprise qui

prévoit d'ouvrir dix télécentres sur le territoire francilien d'ici à 2015.

Car, si, pour les collectivités, le télétravail est un outil d'aménagement du territoire, c'est pour d'autres un marché prometteur. Parmi eux, l'entreprise Regus, spécialiste des centres d'affaires. « Notre développement passera par là. Et le télécentre est l'argument pour pousser les entreprises à développer le télétravail », assure Frédéric Bleuse, le directeur général France du groupe.

Economies

Et, en ces temps de crise, il compte sur un argument repris en boucle par les acteurs du secteur : « Ce mode de fonctionnement quelques jours par semaine permet de réaliser entre 10 % et 20 % d'économies sur les coûts fixes en réduisant le nombre de postes de travail. » Regus veut donc créer de plus petits sites que ses centres d'affaires habituels. « L'idée est de renforcer le maillage des territoires pour répondre aux besoins des grosses entreprises », explique Frédéric Bleuse. Les premiers doivent ouvrir dans les gares du Mans, de Bordeaux, de Nancy et d'Amiens en 2013 et de Paris-Nord et Lille-Flandres en 2014.

Le groupe a aussi installé un espace pilote dans une station-service près de Paris. Et pour plus de flexibilité, Regus vient de lancer une offre sans abonnement où les entreprises sont facturées à la fin du mois pour les services utilisés par leurs salariés nomades sur ses différents sites. Mais le spécialiste pourrait être pris de court : certaines grosses entreprises réfléchissent à créer leur propre réseau de télécentres internes.

LÉONOR LUMINEAU

MIEUX QUE PARLER : VOUS SAUREZ CONVAINCRE



NOUS ALLONS FAIRE GRANDIR VOTRE TALENT

AUDIT, CONSEIL,
EXPERTISE COMPTABLE

Rendez-vous sur
et kpmgrecrute.fr



KPMG

« Mutinerie », dans le 19^e arrondissement de Paris, est un lieu étrange qui rassemble et fait collaborer travailleurs indépendants, entrepreneurs et start-up. Immersion.

Les Mutins à l'abordage de la vie de bureau

Comme toutes les îles au trésor, celle-ci n'est pas spécialement indiquée sur les cartes. On pourrait passer et repasser dans cette petite rue du 19^e arrondissement de Paris, virer de bord à la place du Colonel-Fabien, changer de trottoir et revenir buter cent fois contre la vieille halle du marché Secrétan, sans remarquer, parmi les sandwicheries, bazars et boucheries halal, cette devanture opaque et anonyme coiffée d'un auvent de toile noire.

Il faut s'avancer jusqu'à la porte du local, un peu en retrait, pour voir la feuille A4 placardée là en guise d'enseigne et qui annonce sobrement « Mutinerie » par-dessus une tête de pirate souriant à pleines dents et dont la barbe rousse forme comme une pieuvre.

De l'extérieur, l'ensemble fait penser à un local commercial désaffecté, mais la porte franchie, c'est un autre monde qui se dévoile. La pièce sur laquelle donne l'entrée ressemble à un café un peu bohème qu'on imagine bien à Lille ou à Berlin.

Il ne s'agit pas d'une association de quartier ni d'un bar, quoiqu'il en paraisse. Mutinerie est un espace de travail pour les entrepreneurs et indépendants en quête d'un port d'attache. Ici se croisent et échangent des développeurs informatiques, des graphistes, des journalistes... mais aussi plusieurs start-up.

A droite de l'entrée, quelques personnes discutent, assises dans de confortables fauteuils dépareillés à côté d'un piano droit sur lequel trônent des objets aussi divers que des casse-têtes en bois, des balles de jonglage ou un vieux clairon en métal. A gauche, une grande table familiale rectangulaire couverte d'une nappe à carreaux et flanquée de deux bancs jouxte la rampe de l'escalier qui descend à la cave. Au fond, une jeune femme, derrière un zinc de bar, pianote sur un ordinateur portable qui diffuse par deux haut-parleurs un morceau de rock.

« Bienvenue à Mutinerie. Tu veux un café ? », accueille dans un sourire Samia Zouari, manager du lieu. Attention à respecter les codes des Mutins. On ne dit pas « La Mutinerie », au risque de s'attirer les foudres du capitaine, mais « Mutinerie » tout court – et on se donne du « tu ».

**DES CÔNES DE CIRCULATION
SERVENT D'ABAT-JOUR. UN SIÈGE
DE TOILETTE POSÉ DANS UN COIN
FAIT UN RAVISSANT POT
DE PLANTE VERTE**

Sur le site Internet, une vidéo humoristique s'adresse aux candidats à l'aventure. « Vous êtes libres. Très libres », commence-t-elle, avant d'asséner « Trop libres », tandis que l'image montre un jeune obèse qui grignote, la télécommande à la main. Le reste est à l'avenant et passe en revue les malheurs supposés de l'indépendance : solitude, procrastination... « Je crois qu'on s'est tous un peu reconnus », s'amuse Pascale, traductrice et adepte de Mutinerie depuis un peu plus d'un an.

Moyennant un forfait de 190 euros hors taxes pour dix jours par mois, 250 euros pour un accès mensuel illimité ou 340 euros pour un bureau personnel, les

membres peuvent venir du lundi au vendredi de 9 heures à 21 heures. « Nous sommes presque à saturation, explique Samia Zouari. Il y a quelques jours, nous avons atteint un pic de 70 personnes sur place. »

Les mercredis et vendredis sont les jours les plus calmes. On peut alors trouver sans aucun mal de quoi s'installer dans les 350 m² qu'offre Mutinerie. Face à l'entrée, un couloir mène à l'espace de travail proprement dit. Sous une charpente de bois peinte en gris qui soutient une grande verrière, souvenir de l'ancienne usine qui a dû préexister dans ces lieux, sont agencées tables et chaises de manière assez baroque.

Ici, comme dans l'entrée, les matériaux de récupération sont à l'honneur pour donner à l'ensemble une touche créative et fantasque. Une table de ping-pong fait office de bureau. Des cônes de circulation orange et blanc suspendus au plafond servent d'abat-jour. Un siège de toilette posé dans un coin fait un ravissant pot de plante verte. « C'est ce qui est très agréable ici. Contrairement à beaucoup d'espaces partagés, notamment publics, qui sont des bureaux classiques, très froids, on se sent un peu chez nous », estime Pascale.

Musique et conversations

« Et pour autant, ce n'est pas un prétexte pour moins travailler, au contraire », ajoute Rodolphe, un des premiers clients de l'espace, qui a monté son entreprise de communication et emploie un autre Mutin. Effectivement, si l'espace de détente à l'entrée est fréquemment animé par la musique et les conversations, dès que l'on arrive dans la zone de travail, l'ambiance est studieuse. Le bruit se limite au ronron de l'aération et aux discussions à voix basse. Chacun a son écran sous les yeux,

**Jeunes
diplômés**

h/f

Réseau de compétences

**JADE,
EXPERTE TECHNIQUE
et l'envie d'aller plus haut.**

RTE, le réseau en ligne avec votre avenir.

RTE est le gestionnaire du réseau français de transport d'électricité à haute et très haute tension, le plus important d'Europe. RTE assure une mission de service public ; il est garant du bon fonctionnement et de la sûreté du système électrique en France. Dans un marché de l'électricité ouvert à la concurrence et en plein développement, RTE est au cœur des enjeux énergétiques et stratégiques européens.

Découvrez toutes nos offres d'emploi, de stages et d'alternance sur
www.rte-france.com

Rte

Réseau de transport d'électricité

L'ÉNERGIE EST NOTRE AVENIR, ÉCONOMISONS-LA

parfois quelques dossiers sous la main. Nombreux sont ceux qui ont un casque audio ou des écouteurs dans les oreilles.

Deux salles de réunion sont également disponibles, avec paperboard et autres accessoires indispensables. Ainsi que deux cabines pour passer ses appels téléphoniques en toute tranquillité. Pour faire une pause, certains sortent fumer une cigarette dans la rue, d'autres vont au bar remplir leur théière ou se payer un café moyennant 20 centimes dans une tirelire-tonneau.

Les intérêts de la formule sont loin de se limiter au simple fait de disposer d'un espace de travail qui ne soit pas son propre salon. «*Mutinerie est un vivier de talents et de free-lance*», assure Marc-Arthur Gauthey. Sa start-up, Cup of Teach, un site qui met en relation des détenteurs de compétences et d'autres désirant les acquérir, a

bien profité de cette structure. «*Cela permet de rencontrer des gens très différents. Souvent le soir, des apéros sont organisés.*»

Synergies

Avec une association, Ouishare, qui promeut l'économie collaborative et a aussi ses locaux à Mutinerie, Cup of Teach y a organisé en septembre 2012 les «*Journées du patrimoine des start-up*». «*Nous avons pu mobiliser quelques noms connus, comme AirBnB [plate-forme de location de vacances entre particuliers] ou Covoiturage.fr. Sans Mutinerie, ça n'aurait pas été possible. Ou du moins beaucoup plus dur*», reconnaît Marc-Arthur Gauthey.

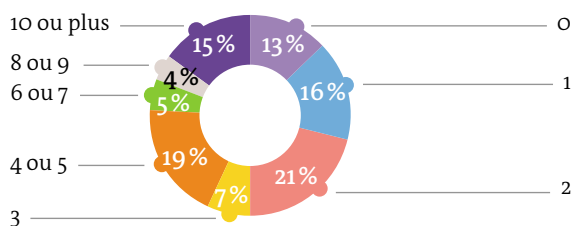
Ces synergies font partie du concept. Rodolphe en sourit : «*Ici, la moitié des gens a déjà travaillé pour moi. L'autre moitié travaillera pour moi un jour, mais ne le sait pas encore.*» «*Ce n'est pas juste du*

boulot», plaide Marc-Arthur Gauthey. Sur un mur de l'entrée, des photos en noir et blanc de tous les membres sont affichées avec leur nom et activité. «*Il nous arrive de passer des soirées ou des week-ends ensemble. Ici, on crée un nouveau mode de vie, une nouvelle façon de travailler.*»

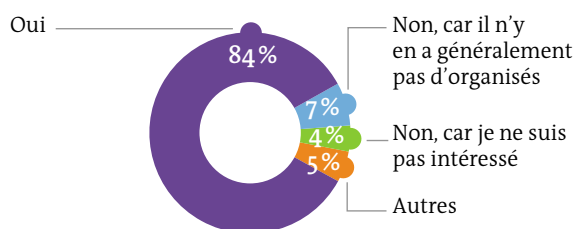
Les Mutins y croient fermement, au risque peut-être d'idéaliser l'endroit. «*Il ne faut surtout pas généraliser. Ce n'est pas un mode de fonctionnement qui convient à tout le monde, loin de là*», met en garde Rodolphe. Le lien social y est différent, parfois plus affectif, plus fort que dans une entreprise, mais aussi moins organisé, plus aléatoire. L'entreprise est un groupe qui soutient ses éléments les plus fragiles, un monde finalement moins libéral et plus sécurisant que l'île des Mutins, si paradisiaque qu'elle paraisse.

SÉBASTIEN DUMOULIN

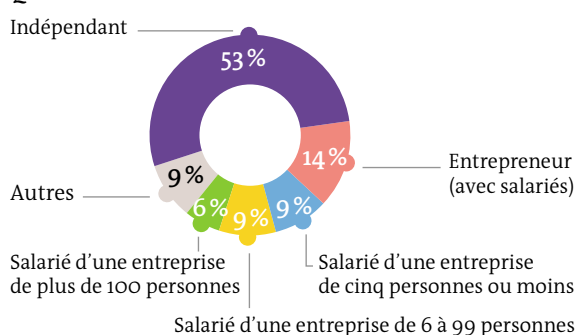
COMBIEN D'ÉVÉNEMENTS SONT ORGANISÉS EN MOYENNE CHAQUE MOIS DANS VOTRE ESPACE DE COWORKING ?



ALLEZ-VOUS PARFOIS À DES ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR VOTRE ESPACE DE COWORKING ?

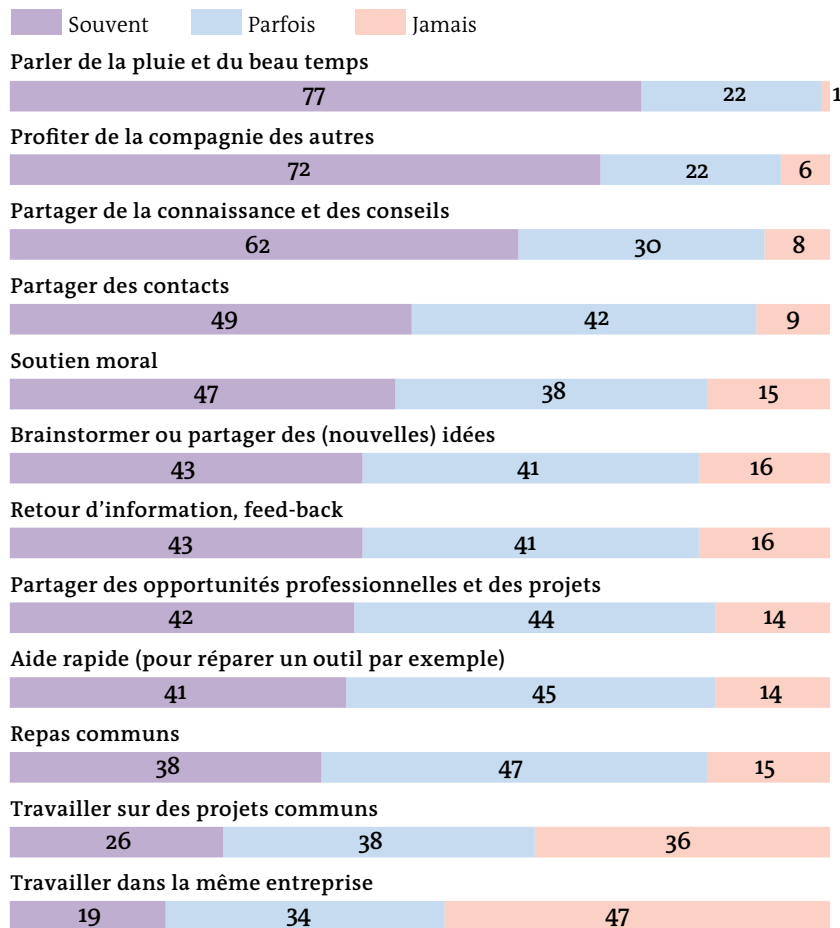


QUEL EST VOTRE STATUT ?



Source : résultats des enquêtes Global Coworking Survey de 2012 (menées par Deskmag en octobre et novembre 2012 auprès de 2 000 personnes adeptes du coworking)

QUELS GENRES D'INTERACTIONS AVEZ-VOUS AVEC VOS COLLÈGUES COWORKEURS ?



Libre à vous d'évoluer...



...avec un Groupe qui **porte vos ambitions**

LE GROUPE LA POSTE RECRUTE **PLUSIEURS MILLIERS DE COLLABORATEURS EN 2013**

En nous rejoignant, vous intégrez un grand groupe de services. L'ambition du Groupe La Poste : devenir le leader européen des services et des échanges, tout en restant fidèle à ses valeurs. Le Groupe La Poste, c'est aujourd'hui plus de 250 sociétés, rassemblant 260 000 collaborateurs. **La force du Groupe, c'est vous !**

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



LE GROUPE LA POSTE

Intranet, réseau social interne, Google Docs... De plus en plus de grandes entreprises adoptent des outils collaboratifs censés doper leur compétitivité. Encore faut-il au préalable surmonter les réticences des salariés.

Mort à l'individualisme, place au participatif

Destructeur massif de connaissances : c'est par cette phrase peu flatteuse que Frédéric Charles, responsable du pôle collaboratif de Suez Environnement, désigne le courriel : « Toutes les connaissances détenues par un collaborateur sont détruites lorsqu'il part de l'entreprise, puisque sa boîte mail est supprimée. » Sans compter que les échanges par courrier électronique ne concernent qu'un nombre limité de salariés.

C'est entre autres dans l'idée de supplanter progressivement cet outil jugé trop traditionnel que le groupe a mis en place un pôle collaboratif « de partage des compétences » en 2008. Son mode d'opération ? Frédéric Charles évoque le déploiement de quatre grandes plateformes : l'intranet, le réseau social interne, la gestion de la documentation et de la connaissance, et enfin une série d'outils pratiques – Doodle, messagerie instantanée... – aux fonctions variées, allant du choix d'une date pour un restaurant à l'envoi de pièces jointes volumineuses. « Le but du jeu est d'enrichir cette palette chaque année en fonction des besoins exprimés », affirme M. Charles.

Course technologique

Suez Environnement n'est pas un cas isolé. Alors que les études liant outils collaboratifs et compétitivité se multiplient, les groupes se lancent dans la course à la technologie. Voilà déjà deux ans que le PDG d'Atos, leader français de services informatiques, a annoncé son objectif d'entreprise « zéro courriel » à l'horizon 2014.

Nombre d'entreprises sont séduites par l'aspect participatif de ces nouveaux outils. Fini le temps où chacun, derrière son bureau, s'occupait exclusivement de ses

dossiers : « Avec un réseau social d'entreprise, vous pouvez rassembler différents services qui ne partagent normalement pas leurs informations, afin qu'ils échangent des compétences », explique Kevin Gallot, directeur marketing associé d'Inflexia, un cabinet de conseil en communication digitale. Il évoque aussi des avantages en termes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : « On donne à tout salarié un espace pour diffuser ses compétences et se sentir utile. Et puis on contri-

bue aux enjeux du développement durable : grâce aux outils de partage de fichiers, on fait des économies d'échanges de mails et d'impressions de documents. »

Frédéric Charles parle, lui, d'apports en termes d'innovation. La plate-forme sociale de Suez Environnement est accessible en externe afin de pouvoir créer des communautés avec des personnes qui ne sont pas dans l'entreprise. « Nous avons organisé un concours auprès d'étudiants pour imaginer la station d'épuration de de-

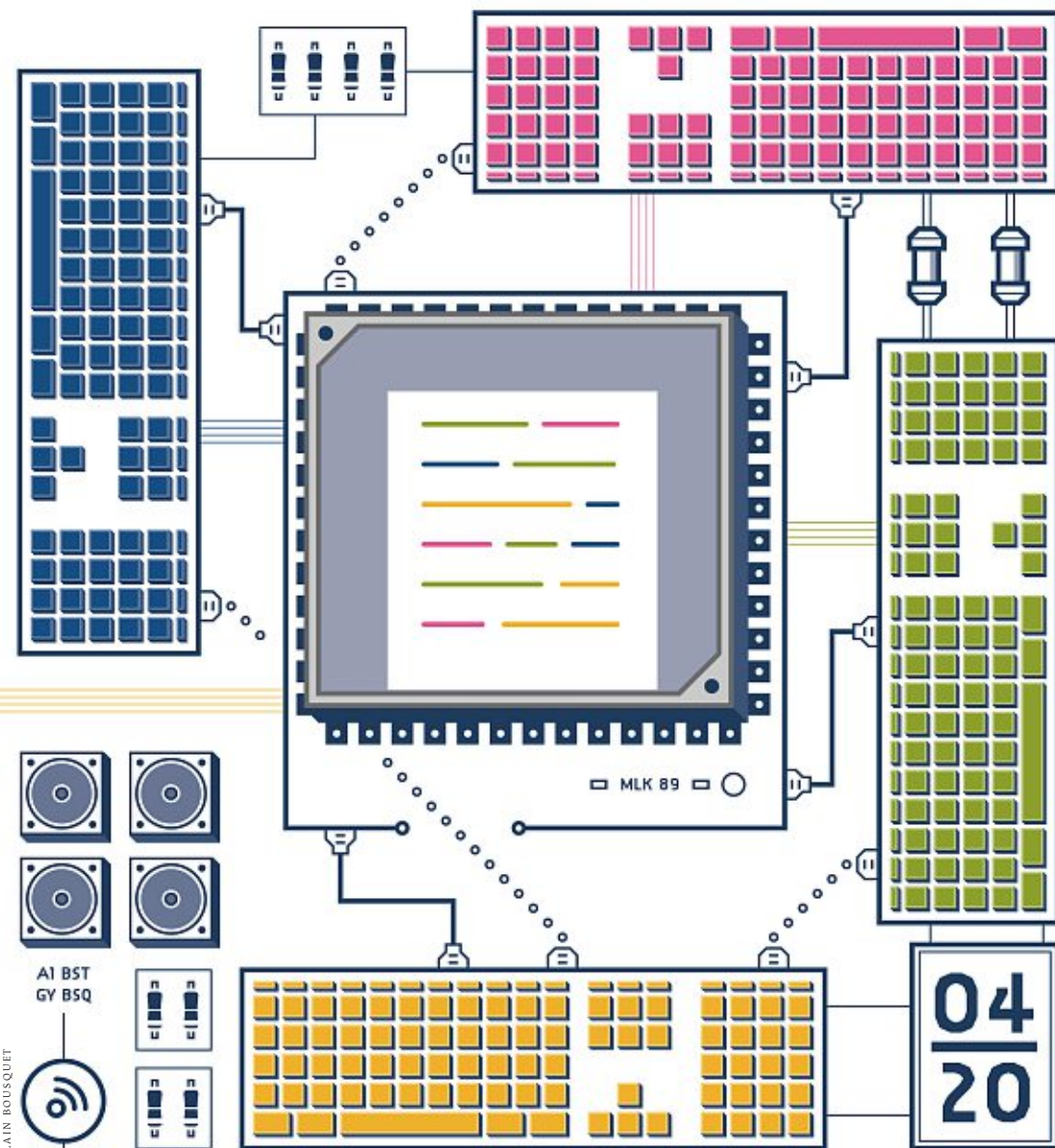
Atos et le pari du « zéro mail »

EN 2011, lorsque Thierry Breton, le PDG du groupe de services informatiques Atos, annonce son objectif « zéro mail » à l'horizon 2014, ses collaborateurs sont surpris. « Ce n'est pas la même chose de proposer l'utilisation des réseaux sociaux et d'annoncer une volonté claire d'aller vers zéro mail interne », explique Philippe Mareine, secrétaire général du groupe. Encore avant-gardiste aujourd'hui, cet objectif l'était d'autant plus il y a deux ans. « Il fallait trouver un concept managérial qui nous permette de précipiter l'envol vers l'environnement futur du travail. Le mail ne correspond plus aux manières de travailler des jeunes générations. Seulement 15 % de ceux que nous recevons sont utiles », résume Philippe Mareine.

En avril 2012, le groupe rachète le spécialiste des réseaux sociaux d'entreprise BlueKiwi, dont les produits sont adaptés à ses besoins. « Au lieu d'ouvrir une boîte mail pleine d'informations inutiles et en désordre lorsque l'on arrive au travail, on ouvre aujourd'hui BlueKiwi, qui fonctionne par communautés. Vous vous inscrivez dans celles qui traitent de vos centres d'intérêt, vous recevez en priorité leurs informations et vous pouvez interagir avec elles », explique M. Mareine. La diffusion de ces nouvelles pratiques va de pair avec une série de préalables qu'il détaille. Les communautés doivent impérativement avoir des objectifs professionnels précis : ce n'est pas parce que l'on fait du sport ensemble que l'on

va en créer une. Ensuite, une attention particulière doit être portée à la sécurité des données et à la protection contre les cyber-attaques. Mais, avant tout, il faut que l'outil séduise. « La direction doit avoir une démarche active. Si on dit tout simplement : "BlueKiwi, c'est sympa, vous pouvez y aller", ça prendra des années en raison de la force des habitudes. C'est un changement à 20 % technologique et à 80 % culturel. Ce que nous avons développé en interne, nous le partageons aussi avec nos clients : il ne s'agit pas uniquement de leur proposer des nouvelles technologies, mais surtout de les accompagner dans ce changement culturel et managérial. »

M. N.



ALAIN BOUSQUET

main. Grâce à cet outil pratique, ils ont pu partager leurs idées, échanger et discuter.»

Le responsable du pôle collaboratif de Suez Environnement en est sûr : ces outils vont se démocratiser. «De la même façon qu'aujourd'hui personne ne veut travailler dans une société qui ne met pas le téléphone à disposition de tout le monde, je ne serais pas surpris si, à terme, les candidats choisissent leur entreprise en fonction de l'efficacité des outils collaboratifs.»

Absence de consensus

A terme, peut-être. Mais, pour l'instant, ces outils sont loin de faire consensus chez les salariés. «Les outils collaboratifs les plus répandus aujourd'hui restent le mail et le téléphone», constate avec ironie Christophe Toulemonde, chargé de la recherche et de l'analyse à JEMM Research,

une société de recherches stratégiques spécialisée dans les infrastructures logicielles. Une étude du groupe montre en effet que, malgré l'engorgement des messageries et la multiplication des modes de communication, les collaborateurs d'entreprises françaises ne sont pas en recherche d'outils plus efficaces.

Question générationnelle? «On se demande toujours si la "génération Y" va changer la donne. Mais il y a un fossé entre l'utilisation privée et l'utilisation professionnelle que les jeunes font de ces outils. Ils sont vite happés par les codes de l'entreprise. Certes, leur arrivée secoue le cocotier, mais il ne faut pas surestimer leur rôle», commente Christophe Toulemonde. Bref, la résistance au changement ne disparaîtra pas du jour au lendemain. Pour Kevin Gallot, ces outils demandent «une évolu-

tion en termes de réflexion et de management qui n'est pas forcément aisée en France, où on a peur de la dispersion».

Et puis, il y a le frein financier : «Les outils collaboratifs reposent quasiment tous sur un système d'abonnement mensuel. Par exemple, Yammer [startup californienne qui propose des réseaux sociaux adaptés aux entreprises] tourne autour de 3 dollars [2,2 euros] par mois et par utilisateur, c'est un coût récurrent qu'il faut pouvoir assumer», affirme M. Gallot.

Le groupe de bureautique Ricoh s'est aussi penché sur la question. Encore une fois, l'adhésion autour de ces outils n'est pas unanime : seul 1 % des employés pensent que l'utilisation d'outils collaboratifs améliorerait leurs processus de travail, et seulement 4 % déclarent que la meilleure façon de transformer les processus qu'ils utilisent serait d'investir dans les technologies les plus récentes.

« ON DONNE AU SALARIÉ UN ESPACE POUR DIFFUSER SES COMPÉTENCES ET SE SENTIR UTILE »

KEVIN GALLOT, directeur marketing à Inflexia

Mais, pour Elie Choukroun, directeur des opérations de services de Ricoh France, il s'agit avant tout d'un problème de méthode : «La grosse difficulté réside dans la façon dont l'entreprise gère et organise ces outils. Il faut une vraie gouvernance pour changer les habitudes de travail.»

L'insertion d'outils collaboratifs dans l'entreprise ne s'improvise pas. Pour Kevin Gallot, il s'agit d'un processus fusionnel long, qui nécessite avant tout «l'adhésion de la direction informatique, mais aussi celles de la direction des ressources humaines et du service de la communication. C'est le triptyque idéal si l'on veut mettre tout le monde d'accord». Il ne faut pas non plus négliger l'avis des salariés. En effet, si ces nouveautés sont imposées par la direction, une partie du personnel risque de les vivre comme une contrainte.

Intimement convaincu que «ces outils, déjà adoptés dans les pays anglo-saxons, vont changer notre façon de travailler en interne», Kevin Gallot ne nie pas que le processus prendra du temps. «On va vers une démocratisation, mais à long terme, pas en 2013 ou 2014. On va peut-être diminuer la réunionite aiguë, diminuer les échanges mail, mais tout cela ne va pas disparaître. Il s'agit de limiter l'improductif, mais on aura toujours besoin de confrontation physique.»

MARGHERITA NASI



Entretien avec **Didier Frochot** **« Les outils collaboratifs peuvent se retourner contre l'entreprise »**



Didier Frochot est juriste et consultant indépendant. Spécialiste du droit des technologies de l'information, de la documentation et des médiathèques, il a publié en 2010 (avec Fabrice Molinaro) *E-réputation : suivre, soigner, défendre l'image de l'élu local sur le Net* (Territorial éditions, 88 p., 30 euros). Il est également le cofondateur du site Les-infostrateges.com.

Dans quelle mesure les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) représentent-elles un vecteur de compétitivité dans les entreprises ?

Il faut rester prudent. Quand on parle d'« outils collaboratifs », par exemple, l'accent doit d'abord être mis sur leur nature collaborative. Jean Michel, ancien président de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation, parle de « croyance aveugle en des solutions techniques miracles ». Certes, il y a des outils qui favorisent la compétitivité, mais c'est avant tout une question de volonté humaine et politique.

Le problème n'est pas nouveau. Les outils collaboratifs existent depuis vingt ans, et depuis vingt ans, des entreprises achètent des logiciels de travail collaboratif sans autre résultat qu'une énorme dépense : la méthode et la culture du partage n'avaient pas été implantées en amont.

Comment expliquer alors la profusion d'études liant NTIC et compétitivité ?

Ces études ne sont objectivement pas fausses. En ce qui concerne leur profusion, il s'agit d'un phénomène de mode. A chaque fois qu'il y a une nouveauté, on nous la présente comme la solution miracle : ce fut le cas avec les bases de données, les mails et le « groupware » [constitution d'« équipes virtuelles » à partir d'individus dispersés, ou travail coopératif]. Il y a un manque de recul. Il ne s'agit

pas de s'extasier des nouveautés techniques en tant que telles.

Quand le courrier électronique s'est développé, on nous avait déjà prédit que ça allait niveler les hiérarchies sociales. Certes, mais à condition que les personnes le comprennent de cette façon. Quand j'étais au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), je me rappelle avoir envoyé un mail à une personne haut placée à l'Unesco au sujet d'une conférence... Elle m'a fait répondre par sa secrétaire.

On peut mettre tous les outils collaboratifs du monde en place, s'il n'y a pas de volonté politique de partage dans l'entreprise, ça ne marchera pas.

Les entreprises ont-elles cette volonté aujourd'hui ?

Pas encore. En France plus qu'ailleurs, les entreprises ne sont pas assez pragmatiques et frôlent l'idéologie : on veut que tout change et d'un seul coup. Le groupe de services informatiques Atos a annoncé en 2011 vouloir devenir la première entreprise avec zéro mail : c'est aller trop vite et

**« A CHAQUE FOIS
 QU'IL Y A UNE NOUVEAUTÉ,
 ON NOUS LA PRÉSENTE COMME
 LA SOLUTION MIRACLE »**

être trop radical. Il faut déjà qu'il y ait une culture du partage sous-jacente. Nous ne sommes pas encore prêts : nous sommes encore dans cette culture ancestrale où l'importance du cadre se mesure plus à la quantité d'informations qu'il détient qu'à la façon dont il les fait circuler.

La jeune génération va peut-être changer la donne. Et il y a aujourd'hui des fonctions dans lesquelles les NTIC apportent une véritable plus-value, comme les fonc-

tions veille-alerte, c'est-à-dire mise à jour et partage de l'information. Twitter est ici très efficace : on peut avoir accès à des informations très fraîches et qualifiées sans se noyer dans les flux RSS.

Les NTIC peuvent-elles entraîner une perte de productivité ?

Le grand intérêt des outils collaboratifs, c'est la possibilité de communication de l'information en temps réel. L'entreprise gagne donc en réactivité et en compétitivité. Mais si l'on n'accompagne pas leur déploiement et que les outils s'installent de façon anarchique, des dangers menacent l'utilisation de ces technologies.

On le voit pour l'e-réputation : un article diffamant l'un de nos clients a été retweeté avec des conséquences nuisibles. Ce qui est vrai pour un individu l'est aussi pour une entreprise : on peut utiliser ces outils pour dénigrer l'entreprise à l'extérieur, et ils deviennent alors contre-performants. Imaginons encore que, sur un réseau social d'entreprise, tout le monde se mette à papoter sans un véritable axe de travail. Encore une fois, l'outil se retourne contre l'entreprise.

Comment obtenir une bonne utilisation des NTIC ?

Il y a trois positions à adopter autour de l'innovation et du changement. Il faut d'abord informer les salariés pour faire évoluer la culture d'entreprise. Il s'agit ensuite de les former aux outils et à la méthode de partage pour développer le réflexe de transmettre des informations intéressantes à un collègue, même s'il n'est pas dans le même département. Enfin, tout collaborateur doit avoir accès à un mode d'emploi simple des outils.

**PROPOS RECUEILLIS
 PAR MARGHERITA NASI**

CHEZ SNCF, LES JEUNES INGÉNIEURS N'ATTENDENT PAS DE VIEILLIR POUR AVOIR DES RESPONSABILITÉS.

NOS JEUNES DIPLÔMÉS GÈRENT DES ÉQUIPES DE 40 À 90 PERSONNES ET DES BUDGETS DE 3 À 4 MILLIONS D'EUROS.



➔ SNCF RECRUTE SUR SNCF.COM

SNCF RÉCOMPENSÉ PAR LE LABEL TOP EMPLOYEUR 2013



COMMENT VIVRONS NOUS DEMAIN ?



« Futur », le nouveau hors-série du *Monde*, s'interroge sur l'impact des avancées technologiques sur nos vies à l'horizon 2025, 2050, 2100.

Si la robotique, l'automobile, l'aéronautique, vont connaître des changements radicaux, les travaux en cours sur les cellules souches, la biologie synthétique, ou le domaine des neurosciences ouvrent également des perspectives immenses.

100 pages - 7,50 € en vente chez votre marchand de journaux



Médecins, chercheurs, informaticiens...
 Nombre de jeunes diplômés venus
 du monde entier choisissent de
 travailler sur le territoire national.
 Pour le meilleur et pour le pire.

Ces jeunes étrangers qui entreprennent la France

Jeunes de France, votre salut est ailleurs : barrez-vous ! », lance, à qui veut l'entendre, le communicant Félix Marquardt. Et d'invoquer la hausse du chômage, l'immobilisme et la gérontocratie. Des arguments qui semblent laisser de marbre les jeunes entrepreneurs étrangers. D'après l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), près d'un quart des 30 000 créateurs d'entreprise étrangers accueillis chaque année en France sont âgés de moins de 30 ans.

« Ils disposent, en général, d'une formation plus modeste que les ressortissants français », rapporte Radeda Kerboudj, responsable du pôle d'appui à la direction générale de l'APCE : « Seuls 39 % des jeunes créateurs étrangers ne venant pas de l'Union européenne sont diplômés de l'enseignement supérieur, contre 42 % pour les

Français. Mais ils possèdent une vraie fibre entrepreneuriale. » Ainsi, nombre d'entre eux lancent leur affaire dès la fin de leurs études, pour s'insérer plus facilement sur le marché du travail.

C'est le cas de Sami Ben Hassine, débarqué de Tunisie en 2002. Après une formation d'ingénieur de trois ans à l'Université de technologie de Compiègne, dans l'Oise, il a décidé de s'installer en France pour monter sa société d'édition sur Internet. « Je connaissais la culture, je m'étais constitué un réseau. Il me semblait naturel d'apporter mes idées et mes innovations à l'économie française », raconte-t-il.

**« LA QUALITÉ DE VIE,
 LA POSITION AU CŒUR
 DE L'EUROPE,
 LA MAIN-D'ŒUVRE
 QUALIFIÉE SONT
 PLÉBISCITÉES »**

MOUNIA GICQUEL, chargée de mission
 au ministère des affaires étrangères

Informatique, mode, ingénierie industrielle... Contrairement aux idées reçues, les immigrés investissent tous les secteurs d'activité, y compris les plus innovants. A 30 ans, Sallé Samassa mise, lui,

sur le tourisme. Depuis un an, ce Bamakois travaille à la création d'une agence de voyages spécialisée dans les séjours au Mali.

« Je voulais absolument m'installer dans un pays ayant le français comme langue officielle, témoigne-t-il. Aux Etats-Unis, il faut suivre deux ans de formation en anglais avant d'intégrer l'université. C'est très pénalisant. »

Avec environ 120 000 ressortissants maliens dans l'Hexagone, Sallé Samassa bénéficie d'une clientèle assurée, même si les événements en cours ne sont pas faits pour l'aider.

« Les étrangers plébiscitent surtout la France pour sa qualité de vie, sa position centrale au cœur de l'Europe, sa main-d'œuvre qualifiée et son excellence en matière de sciences et de technologies », commente Mounia Gicquel, chargée de l'innovation technologique au ministère des affaires étrangères. Ils en oublient parfois les ombres qui noircissent le tableau : les tracasseries administratives, le poids de la fiscalité, le coût élevé de la main-d'œuvre et la rigidité du marché du travail.

En effet, n'exerce pas une activité professionnelle, artisanale ou

commerciale qui veut sur le territoire français. « Si les habitants de l'Union européenne disposent, en principe, de la même liberté d'établissement dans tous les Etats membres, les étrangers hors Union doivent, eux, être titulaires d'un titre de séjour », rappelle ainsi Edouard Jung, avocat spécialisé en droit des affaires et droit des entreprises au barreau de Toulouse.

« Véritable cauchemar »

Et ce n'est généralement pas une mince affaire. « Non seulement la liste des pièces à fournir pour obtenir une carte de séjour varie sensiblement d'une préfecture à une autre, mais en plus les délais d'attente s'éternisent », regrette Alexandre George, directeur de Migration Conseil.

Ainsi, pour Sophie-Yu Liu-Lyot, chercheuse à l'Institut de physique et chimie des matériaux, à Strasbourg, le passage à la préfecture constitue toujours une épreuve. « Chaque année, c'est un véritable cauchemar, peste cette Chinoise de 29 ans. La France a beau compter plus de 40 % d'étrangers parmi ses doctorants, elle ne fait rien pour leur faciliter la vie. Nombre d'entre

eux sont contraints d'abandonner leur thèse, voire de vivre dans l'illégalité la plus complète, faute d'avoir obtenu la prolongation de leurs papiers.»

Accès refusé

Pis, l'accès à certaines activités est carrément refusé aux ressortissants des Etats non membres de l'Espace économique européen, ou, dans d'autres cas, il peut être conditionné à un certain niveau de diplôme ou d'expérience professionnelle, voire à l'obtention d'une autorisation ou d'un titre délivré par une autorité administrative.

Ainsi en va-t-il notamment des experts-comptables, des avocats, des notaires et des médecins. Anna Heinzmann en sait quelque chose. Originaire de Heidelberg, dans le sud-ouest de l'Allemagne, elle a fait ses études de médecine à Paris grâce au programme Erasmus. Jusque-là, aucun problème.

« LA FRANCE NE FAIT RIEN POUR FACILITER LA VIE DE SES DOCTORANTS ÉTRANGERS »

SOPHIE-YU LIU-LYOT, chercheuse en chimie à Strasbourg

«Ce fut une autre paire de manches quand j'ai cherché un poste d'interne quatre ans plus tard, se souvient-elle. Chez moi, au bout de six ans d'études, on passe un examen et on obtient le statut de médecin. En France, on est soumis à un concours et on est encore considéré comme étudiant. J'ai dû batailler très dur pour décrocher ce contrat à la Fondation Léopold Bellan.» Elle y occupe un poste de «faisant fonction d'interne».

Un comble quand on sait que les médecins étrangers coûtent presque deux fois moins cher que leurs homologues français et constituent une réelle bouée de sauvetage pour de nombreux services hospitaliers en mal de personnel. «Les politiques comme les médias parlent d'échanges et d'ouverture. Mais tout ça n'est encore qu'une utopie.»

ÉLODIE CHERMANN

Le difficile retour des expatriés français

«LA FRANCE, TU L'AIMES OU TU LA QUITTES», affirmait l'ancien président de la République Nicolas Sarkozy. Eux ont fait le choix de la quitter... Et ont souvent du mal à y revenir. Après s'être exilée un an à Vancouver, Ouacila Ouhibi se faisait une joie de retrouver la mère patrie. Mais la jeune Normande de 29 ans a vite déchanté. «Dès que je suis sortie de l'aéroport, la réalité de la vie parisienne m'est revenue à la figure comme un boomerang : la pollution, la grisaille, et tous ces citoyens pressés qui couraient dans tous les sens ! Je ne m'imaginai pas que l'atterrissage serait aussi douloureux...»

Le contre-choc culturel s'avère pourtant un phénomène classique chez les expatriés. Selon l'Observatoire de l'expatriation mis sur pied par Berlitz, ils n'étaient pas moins de 42 %, en 2011, à juger difficile cette période de réadaptation. «De la même façon qu'à l'étranger ils doivent s'accoutumer aux normes culturelles locales, ils sont contraints, à leur retour, de se réapproprier leur environnement d'origine», explique Sophie de Puybaudet, fondatrice de Coachexpat. Christophe Sejourne, 27 ans, a ainsi mis plusieurs mois à retrouver ses marques. Titulaire d'un diplôme d'école de commerce et d'un master en ressources humaines, il s'est envolé vers le Brésil, en 2009, pour une mission de volontariat international en entreprise (VIE). «Cette expérience m'a profondément enrichi. Pendant un an, j'ai parlé portugais tous les jours, côtoyé d'autres cultures, voyagé presque tous les week-ends», se souvient-il. Se retrouver du jour au lendemain dans

un environnement purement français lui a semblé fade. «Autant un Français suscite la curiosité à l'étranger, autant il est confronté à l'indifférence générale quand il revient», remarque Jean Pautrot, président du cercle Magellan, réseau professionnel des ressources humaines internationales. Il a envie de faire partager son vécu, mais ne trouve pas toujours un écho favorable auprès de son entourage.»

Son cursus à l'École supérieure de journalisme de Lille terminé, Claire Depleux a signé, en juin 2009, un contrat à durée déterminée de présentatrice à Médi 1, une radio franco-marocaine qui diffuse à travers tout le Maghreb.

A l'issue de cette année passée à Tanger, elle s'est sentie en net décalage par rapport à ses amis qui avaient, eux, fait le choix de rester en France. «Les gens avaient du mal à s'imaginer ce qu'était ma vie quotidienne là-bas», raconte-t-elle, une pointe de déception dans la voix.

Au rang des frustrations, Claire a dû ajouter une baisse de pouvoir d'achat. Fini le forfait logement, la dotation-voyage et l'indemnité de séjour en dirhams équivalant à 30 % de son salaire français. «Heureusement que j'avais pu mettre un peu d'argent de côté au Maroc!», souffle-t-elle.

En quittant ses fonctions de gestionnaire des expatriés chez IBM France en Hongrie, Damien Labdouche, lui, n'a rien perdu de son niveau de vie. Au contraire. «Le poste d'adjoint au manager en mobilité internationale que m'offrait GDF-Suez Environnement à Paris était beaucoup mieux rémunéré... Mais le niveau de responsabilité bien moindre», regrette-t-il. Pour éviter les

désillusions, mieux vaut donc prendre les devants. «Pendant tout son séjour, il est indispensable de cultiver des liens réguliers avec la maison mère», recommande ainsi Julia Noyel, consultante chez ZenExpat. Trop de travailleurs manquent leur réinsertion professionnelle faute de s'être suffisamment informés en amont des possibilités de réintégration au siège. «Certains salariés croient que leur entreprise va leur offrir un pont d'or. Mais, pour pouvoir valoriser une expérience à l'international sur un CV, encore faut-il être capable de démontrer que les talents développés ailleurs sont immédiatement réutilisables en France», prévient Eric Davoine, professeur de gestion des ressources humaines à l'université de Fribourg, en Suisse. Plus facile à dire qu'à faire... D'après l'enquête menée par l'Observatoire de l'expatriation en 2011, seuls 28 % des «repatriés» ont obtenu une promotion. Ce manque de reconnaissance a poussé près de la moitié d'entre eux à claquer la porte de leur entreprise. Pour éviter les atterrissages en catastrophe, certaines directions des ressources humaines proposent à leurs salariés des séminaires de transition de carrière ou des séances de coaching. «Le retour doit être l'occasion de prendre un nouveau départ», insiste Sophie de Puybaudet. Chef de projet à Shanghai, Sarah Correia a profité de son retour au bercail pour réaliser un vieux rêve : lancer sa propre agence. «Organiser des séjours shopping à Paris pour une clientèle chinoise aisée me permettra d'être entre les deux pays. Pour moi, ce sera l'équilibre parfait!»

E. C.

Nos quartiers ont des talents soutient depuis 2006 les bac + 4 de moins de 30 ans dans leur recherche d'emploi grâce à un système de parrainage. Avec succès : 75 % des jeunes suivis sont embauchés.

Une *association* à l'aide des diplômés des quartiers

Expauler les jeunes diplômés issus d'un milieu modeste ou des quartiers défavorisés pour qu'ils deviennent des exemples ; c'est l'objectif de Raynald Rimbault et Yazid Chir lorsqu'ils créent l'association Nos quartiers ont des talents en 2006.

Ces deux membres du Medef de Seine-Saint-Denis ont constaté que beaucoup d'actions étaient menées en faveur des personnes sans qualification, mais peu l'étaient pour les jeunes diplômés. « Il fallait trouver un moyen d'aider ces jeunes talentueux qui ont toutes les difficultés à s'insérer, car ils souffrent de l'image négative de leur lieu d'origine et n'ont pas de réseau », explique Raynald Rimbault, vice-président, cofondateur et directeur général de Nos quartiers ont des talents.

Ils ont l'idée de mettre en place un système de parrainage des diplômés de niveau bac + 4 ou + 5, âgés de moins de 30 ans, par des cadres supérieurs. Concrètement, le parrain, salarié dans l'une des 150 entreprises partenaires, accompagne le jeune dans ses démarches de recherche d'emploi, pendant six mois en moyenne.

Il l'aide à réfléchir à son projet professionnel, à préparer les entretiens et lui ouvre son réseau.

**LE PARRAIN AIDE
LE JEUNE À RÉFLÉCHIR
À SON PROJET,
À PRÉPARER
LES ENTRETIENS,
ET LUI OUVRE
SON RÉSEAU**

« Mon CV ne mettait pas en valeur mes expériences. Avec ma marraine, nous l'avons retravaillé et, grâce à nos échanges, j'ai regagné confiance en moi », confie Cynthia Chabier, ingénieure commerciale chez Sage, groupe d'édition de logiciels de gestion.

La jeune femme a été embauchée dans la société dans laquelle





sa marraine travaille, en suivant toutefois le processus de recrutement classique. « *Le but est d'accompagner un jeune afin qu'il trouve un emploi, mais pas forcément dans notre groupe* », précise Christine Applanat, responsable politique jeunes et diversité à la direction des ressources humaines du Crédit agricole SA.

Plus de 15 000 bénéficiaires

Dès la première année, 525 parrains se sont mobilisés pour aider plus de 600 jeunes. Au total, depuis la création de l'association, plus de 15 000 diplômés ont été épaulés par un parrain ou une marraine. 75 % d'entre eux ont trouvé un emploi.

Un succès qui donne le sourire à M. Rimbault : « *Nous touchons le marché caché de l'emploi, celui qui ne passe pas par les dispositifs publics*. » Parmi les 25 % restants, on trouve surtout des jeunes qui ont choisi des métiers ayant peu

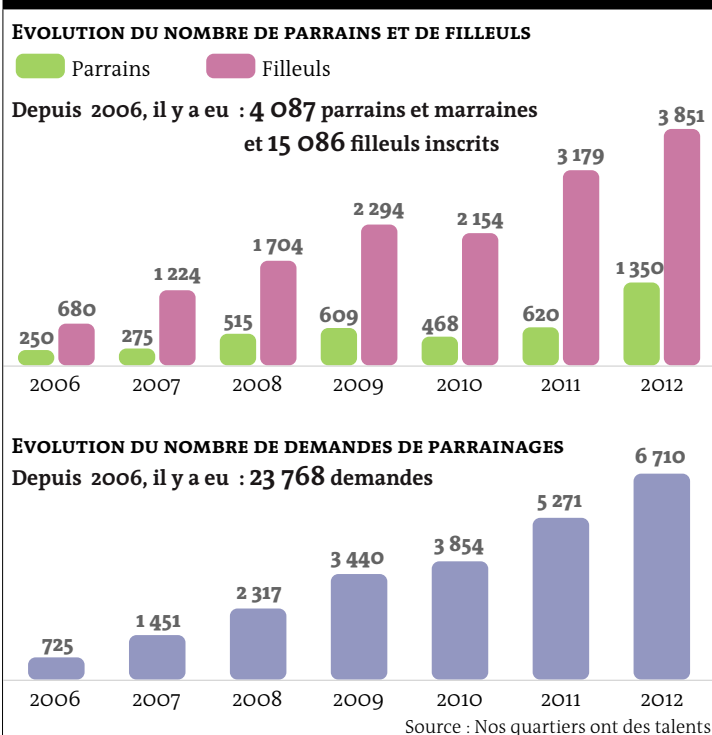
de débouchés et qu'il est donc plus difficile d'accompagner.

Côté entreprises, quelque 4 100 parrains, tous cadres supérieurs, ont soutenu un jeune depuis 2006. Parmi les métiers les mieux représentés, les ressources humaines (21 % travaillent dans ce domaine) et la finance (15 %).

Partenaire depuis 2008, le groupe Orange a reçu cette année la palme d'or du nombre de parrains actifs : 203 en 2012. « *Cela correspond à nos valeurs. Orange est une entreprise citoyenne qui a un rôle à jouer dans l'insertion des jeunes* », assure Brigitte Dumont, directrice adjointe des ressources humaines du groupe Orange.

LA CRISE EST PASSÉE PAR LÀ, ET LES DEMANDES DE PARRAINAGE EXPLOSENT DE LA PART DES JEUNES

Les entreprises partenaires assurent ne pas s'engager seulement à des fins de communication. « *Certes, cela y contribue, concède Françoise Farag, marraine et directrice générale des marchés verticaux chez Sage. Mais si on s'engage simplement pour donner une bonne image du*



groupe, cela ne fonctionne pas. On ne force pas nos cadres à devenir parrains.» C'est elle qui a développé le dispositif au sein de Sage, en 2011. Lors de son entrée sur le marché du travail, elle a eu la chance de rencontrer quelqu'un qui l'a beaucoup aidée. « *Je voulais à mon tour accompagner des jeunes* », ajoute-t-elle.

Les binômes se rencontrent au minimum une fois par mois dans l'entreprise. « *Cet aspect est très important, confie Christine Applanat, cela permet aux jeunes de découvrir le monde de l'entreprise, ses codes et ses contraintes.* » Dans certains groupes, les rencontres ont lieu pendant le temps de travail des salariés.

C'est le cas chez Hewlett-Packard, partenaire depuis juin 2012. « *Les 300 000 employés d'HP sont autorisés à passer quatre heures par mois sur une action envers la communauté* », détaille Anne-Fleur Barret, directrice du recrutement du groupe en France, en Italie et en Espagne. En quelques mois, une centaine de cadres se sont déjà portés volontaires pour devenir parrains.

Le suivi individuel est l'activité principale de Nos quartiers ont des talents. Cependant, l'association organise également des sessions de coaching collectif, encadrées par des cadres d'entreprises partenaires, auprès des jeunes diplômés ou des étudiants dans les universités.

Si l'association touche aujourd'hui autant de jeunes, c'est aussi grâce aux collectivités lo-

TÉMOIGNAGE

Nicolas Klein

28 ans, parrainé depuis décembre 2012

« *Ma marraine est un peu une grande sœur* »

Créer son emploi dans le domaine du mécénat d'entreprise, tel est l'objectif de Nicolas Klein. Il y a un an, ce futur entrepreneur a quitté son travail dans la cartographie. Au terme d'une formation de quinze mois en entrepreneuriat dans une école de commerce grenobloise, achevée en décembre 2012, il prend contact

avec Nos quartiers ont des talents. Le but : faire le point sur son projet et obtenir des conseils avisés.

Sa marraine, Silvana Angelini, est chargée de recrutement chez Hewlett-Packard en France. « *Nicolas ne cherche pas du tout à travailler dans le même secteur que moi, mais j'essaie de l'aider en lui faisant partager mon expérience et en lui suggérant des choses que j'ai mis des années à comprendre* », explique-t-elle. Depuis décembre, Silvana Angelini et Nicolas Klein se rencontrent au moins deux fois par mois. Lors de leurs échanges, la marraine questionne son filleul pour voir ce qui fonctionne dans son projet et ce

qu'il faut améliorer. Nicolas Klein profite également de son réseau professionnel. « *Je ne suis pas un commercial dans l'âme, mais j'ai besoin de ces compétences pour mon projet. Grâce à Silvana, j'ai rencontré un commercial de HP qui m'a aidé* », affirme Nicolas Klein. Le jeune homme reconnaît que sa marraine lui apporte beaucoup. « *C'est un peu une grande sœur* », confie-t-il. Pour sa part, Silvana Angelini est ravie de partager ses compétences. « *Cela me fait sortir de ma routine de travail. C'est très gratifiant de voir que je peux être utile à un jeune qui a des projets.* »

A. M.

TÉMOIGNAGE

Stéfani Markovic

26 ans,
parrainée de septembre 2010
à septembre 2011

« Cette expérience a été ma rampe de lancement »

Titulaire d'un master de management de projets culturels, Stéfani Markovic a cherché du travail pendant un an. « Je commençais à désespérer quand j'ai entendu parler de Nos quartiers ont des talents, alors je me suis inscrite », se souvient la jeune femme originaire de Pierrefitte-sur-Seine, en Seine-Saint-Denis.

En septembre 2009, elle rencontre sa marraine. Elles fixent ensemble un objectif : trouver un travail dans les six mois. « Stéfani parlait quatre langues, mon but était de lui faire prendre conscience de ses qualités », précise sa marraine, Sophie Delelis, directrice générale adjointe à la politique de la ville et à la cohésion sociale à Etampes, dans l'Essonne. « Le parrain est un miroir qui amène son filleul à se rendre compte de sa valeur. » Après trois mois d'échanges, Sophie Delelis ouvre son réseau à Stéfani Markovic et la met en relation avec un ancien collègue, qui, quelques mois plus tard, recrute la

jeune femme. « Dans ce secteur, le bouche-à-oreille est très important. En sortant de l'université, ce réseau me manquait et Sophie m'a beaucoup apporté », confie Stéfani Markovic, aujourd'hui chargée d'action culturelle et pédagogique au Plessis-Robinson, dans les Hauts-de-Seine. Pour la jeune femme, cette expérience a été sa « rampe de lancement » : « Sans l'association cela aurait été beaucoup plus difficile. » Reconnaisante, Stéfani Markovic envisage, comme de nombreux filleuls, de devenir à son tour marraine. Un bon moyen de transmettre ce qu'elle a reçu.

A. M.

cales. Elle est implantée dans six régions : Ile-de-France, Aquitaine, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Vingt et une communes et intercommunalités adhèrent également à Nos quartiers ont des talents. Elles aident financièrement l'association et/ou mènent des actions de communication auprès des jeunes.

L'action des collectivités

« Grâce à ces partenariats, nous travaillons avec tous les acteurs sociaux des villes qui peuvent être prescripteurs auprès des jeunes diplômés, comme les missions locales, les bureaux d'information jeunesse, Pôle emploi, et d'autres encore », précise Olivier Fournier, directeur du développement des partenariats publics, fondations et fédérations à Nos quartiers ont des talents.

La ville d'Aubervilliers, en Seine-Saint-Denis, est l'un des plus anciens partenaires de l'association. « Depuis 2008, nous avons un rôle de passeur. Nous connaissons bien les jeunes de nos quartiers et pouvons les orienter vers le dispositif », explique Brahim Hedjem, adjoint au maire en

charge de l'emploi. Une centaine de jeunes diplômés d'Aubervilliers ont ainsi été parrainés. Cinquante d'entre eux ont trouvé un emploi. Une vingtaine est toujours suivie par l'association.

Avec le Val-d'Oise, le partenariat est beaucoup plus récent. Il a

été signé en juillet 2012. L'objectif de la collectivité est de permettre à l'association d'accompagner 250 diplômés d'ici à la fin de l'année, contre une centaine en 2012. « Nous devons aider ces jeunes qui ont déjà dû affronter les moqueries de leurs camarades de quar-

tier, et parfois de leur famille, qui ne comprennent pas pourquoi ils font de longues études. Grâce au dispositif, leurs efforts sont récompensés », estime Thierry Sibieude, vice-président du conseil général du Val-d'Oise.

La crise économique est passée par là et les demandes de parrainage explosent de la part des jeunes : 6 710 en 2012 contre 2 317 en 2008. Malgré cela, le taux de placement (74 % en 2012) varie peu. Unique bémol, seuls 60 % des jeunes décrochent aujourd'hui un CDI, contre 80 % avant la crise.

Cela n'empêche pas les membres de l'association de regarder vers le futur avec sérénité. En 2013, ils comptent suivre 6 000 nouveaux jeunes et envisagent de s'implanter dans de nouvelles régions.

ANGÉLIQUE MANGON

TÉMOIGNAGE

Alexa Gal

28 ans,
parrainée de septembre 2010
à septembre 2011

« J'ai appris à faire de mes origines roumaines un atout »

Après un premier séjour en France, via un échange Erasmus, alors qu'elle était en licence, Alexa Gal, jeune Roumaine de 28 ans, a décidé en 2007 d'y revenir pour poursuivre ses études. Début 2009, un master de marketing en poche, elle cherche un emploi et, en quelques mois, envoie plus de 200 CV. « Je ne pensais pas que ce serait si difficile. Je croyais

qu'avec mes compétences et ma motivation je trouverais vite un travail », se souvient-elle.

En mai 2009, Alexa Gal finit par accepter un poste d'assistante commerciale dans une agence d'intérim. « Même si j'étais surqualifiée pour cet emploi, j'ai postulé. Mon ego en a pris un coup, mais je voulais être autonome. »

La jeune femme continue d'inonder les entreprises de CV et, en 2010, elle s'inscrit sur le site de Nos quartiers ont des talents. Pendant un an, Alexa Gal et son parrain travaillent sur son CV, simulent des recrutements, abordent parfois des questions qui fâchent.

« Nous sommes là pour dire des choses que personne ne dit à ces jeunes, les aider à se poser les

bonnes questions », explique son parrain, Patrick Peyre, coach de directeurs d'unité chez Orange. « Grâce à Patrick, j'ai appris à mieux cibler les attentes des recruteurs et à faire de mes origines roumaines un atout », estime la jeune femme. Aujourd'hui, Alexa Gal est chargée de comptes à Paris chez Webhelp Office, une agence de création graphique. Un emploi à la hauteur de ses qualifications, pour lequel elle utilise tous les jours le roumain, sa langue maternelle. Tous les deux le reconnaissent, cette expérience a changé leur vie. « Un lien unique s'est créé entre nous, Patrick est devenu comme un membre de ma famille. »

A. M.

Aux prises avec un contexte économique difficile, de plus en plus d'entreprises ont besoin de se rassurer en multipliant les entretiens avant de recruter un candidat. Au risque de laisser les meilleurs d'entre eux.

Quand l'embauche vire au parcours d'obstacles

Vous commencez lundi.» Lorsqu'il a entendu ces mots, Faissal Bouanane, commercial de 33 ans, a eu du mal à y croire. Ce titulaire d'un BTS force de vente venait de passer son sixième entretien d'embauche pour un poste de chargé d'affaires dans un grand groupe de sécurité.

«J'ai failli abandonner», se souvient-il. Tout semblait pourtant simple, lorsqu'il avait déposé sa candidature sur le site Internet de l'entreprise. «Au bout d'un mois, j'ai été appelé par une chargée de recrutement pour un premier entretien téléphonique. Pendant environ vingt minutes, elle m'a demandé de présenter mon parcours et m'a expliqué en quoi consistait le poste.»

Quelques jours plus tard, le jeune homme est convoqué au siège de l'entreprise, où il est reçu par une deuxième responsable des ressources humaines. L'entretien dure alors une heure, au cours de laquelle le candidat approfondit ses motivations. Arrivé

au troisième entretien, Faissal Bouanane découvre son lieu de travail, une agence située dans le 19^e arrondissement de Paris.

Sa future responsable hiérarchique teste sa capacité à occuper le poste : deux heures de mise en situation professionnelle... «Après ça, je pensais que c'était terminé.» Mais le lendemain, le candidat doit de nouveau faire ses preuves face au directeur des opérations.

CHEZ ORANGE, LA PROCÉDURE POUR UN RECRUTEMENT DURE EN MOYENNE SIX À HUIT SEMAINES

Deux semaines s'écourent. M. Bouanane reçoit alors un appel : il est convoqué pour d'ultimes entretiens à Lyon avec le directeur des ventes et... le directeur général de l'unité, responsable d'environ 1 300 employés. Ce n'est qu'au terme du voyage qu'il est recruté.

De tels «parcours d'embauche» ne sont pas rares dans cette entreprise, assure Faissal Bouanane, «même si, dans mon cas, il y a eu une part d'improvisation». Plusieurs de ses collègues ont dû passer par quatre ou cinq entretiens.

L'exemple de ce grand groupe est-il révélateur des pratiques actuelles sur le marché du travail français? A combien d'entretiens un candidat doit-il s'attendre après avoir passé l'étape du tri des CV? Le cabinet de recrutement de cadres Robert Half a posé la question à environ 200 directeurs des ressources humaines en juin 2012. Leurs réponses sont plutôt rassurantes : 50 % affirment se décider en un à deux entretiens, 25 % auraient besoin d'un troisième entretien, et seulement 10 % iraient jusqu'à cinq entretiens ou plus.

Mais, pour Valérie Sablé, directrice associée de Robert Half International France, ces réponses ne reflètent qu'une partie de la réalité. «Nous constatons vraiment une multiplication des acteurs impliqués dans l'entreprise et donc du nombre d'entretiens qu'un candidat doit passer avant de se voir proposer une offre d'embauche ferme. En moyenne, les candidats rencontrent 3 ou 4 personnes dans l'entreprise», indique-t-elle.

C'est le cas chez Orange où un recrutement dure en moyenne six à huit semaines, selon Véronique Karcenty, directrice du recrutement du groupe en France. La procédure est assez formalisée : les candidats dont le dossier a été sélectionné passent un pre-

mier entretien avec un chargé de recrutement, responsable des ressources humaines.

Le deuxième entretien a lieu avec le manager, qui évalue plus précisément les compétences techniques du candidat, ainsi que sa capacité à faire partie de l'équipe. Cet entretien est généralement suivi d'un troisième avec le directeur des ressources humaines de l'unité concernée.

Test d'endurance

« Dans l'idéal, les choses s'arrêtent là. Il est vrai que, dans certains cas, selon le niveau de qualification du poste, un quatrième entretien avec le supérieur hiérarchique direct peut être proposé. Cela ras-

sure parfois le manager en charge du recrutement de prendre plusieurs avis », souligne Véronique Karcenty. Le groupe s'efforce toutefois de ne pas multiplier les rendez-vous : « Parfois, un entretien téléphonique de présélection peut éviter de faire se déplacer la personne. Nous y avons recours plutôt pour les profils commerciaux. »

Certains secteurs sont connus pour leur processus de recrutement à rallonge destiné tout autant à trier les candidats sur le volet qu'à tester leur endurance et leur résistance au stress. C'est le cas notamment du conseil en stratégie et de la finance. Dans ces secteurs, un recrutement

peut impliquer une dizaine de rencontres, assure Michael Ohana, fondateur d'Alumneye.fr, une société qui organise des stages de préparation aux entretiens pour les étudiants en finance.

LES PME NE SONT PAS FORCÉMENT PLUS SOUPLES, ELLES SAVENT QU'UN MAUVAIS RECRUTEMENT PEUT COÛTER CHER

« Les cabinets de conseil et les banques d'affaires se sont toujours montrés très sélectifs. Même si, ces dernières années, la volonté de baisser les coûts a conduit à une généralisation des entretiens téléphoniques et des "assessment

centers" groupés [batterie de tests psychologiques et de mises en situation], il faut s'attendre à passer plusieurs entretiens dans la même journée », explique-t-il.

Sur un marché du travail déprimé, alors que les entreprises manquent de visibilité sur leurs perspectives de développement, la prise de décision en matière de recrutement semble de plus en plus difficile. « Depuis la crise de 2008, nous constatons des phénomènes de "stop and go" [des phases intenses de recrutement brutalement stoppées]. Lorsque le processus est lancé, les recruteurs ont besoin de se rassurer en multipliant les paliers de validation, quitte à perdre les meilleurs candidats en route », note Fabien Stut, directeur régional du cabinet de recrutement Hays Paris.

Selon lui, ce phénomène toucherait tous les secteurs, y compris ceux où le besoin de main-d'œuvre est fort, comme le BTP et l'aéronautique. Et les PME ne sont pas forcément plus souples que les grands groupes, car elles savent qu'un mauvais recrutement peut leur coûter cher.

« La multiplication des entretiens de recrutement est souvent révélatrice du fonctionnement d'une l'entreprise », souligne Laurent Hyzy, directeur du cabinet de conseil en ressources humaines Alterconsult. Cependant, il dit ne pas avoir constaté d'allongement des processus d'embauche ces dernières années : « Au contraire, les entreprises sont conscientes de la rareté de certains profils, notamment dans l'industrie, et font en sorte de raccourcir leurs circuits de décision. »

Même lorsqu'on fait partie de ces heureux candidats, mieux vaut se préparer à convaincre plusieurs personnes lors des entretiens d'embauche. Et ne pas avoir peur des redites.

FRANÇOIS SCHOTT

Courtiers en stagiaires, un nouveau job

IL FALLAIT y penser. Alors que le nombre de stages explose ces dernières années en France – selon les derniers chiffres disponibles du collectif Génération Précaire, il est passé de 800 000 en 2006 à 1,5 million en 2010 –, de jeunes sociétés proposent aux entreprises de ne rien laisser au hasard dans leur recherche du stagiaire idéal. Pour quelques centaines d'euros, elles prennent en charge la diffusion de l'offre de stage dans les écoles et sur les réseaux sociaux, mais aussi la sélection des meilleurs profils, sur le modèle des cabinets de recrutement classiques. « Notre service consiste à proposer des candidatures qualifiées aux entreprises qui recherchent des stagiaires. Nos clients sont essentiellement des start-up et des petites structures. Quand on ne s'appelle pas L'Oréal ou Danone, il est très difficile de se faire connaître des étudiants », indique Amaury

Montmoreau, qui a cofondé en 2010 AJstage, l'un des pionniers en la matière. Le service est entièrement gratuit pour les étudiants, qui peuvent déposer leur candidature en ligne et reçoivent toujours une réponse – positive ou négative – à leur demande de stage. « Nous sommes partis du constat que certains étudiants, tout autant que certaines entreprises, n'avaient pas les réseaux pour se faire connaître. Or, le stage est devenu un passage obligé dans la plupart des cursus », note Amaury Montmoreau. La méthode d'« approche directe » du cabinet, qui transpose les principes des chasseurs de tête au monde des stagiaires, est cependant très contestée par les associations de défense de ces derniers. « Cela les enferme un peu plus dans le cercle vicieux qui consiste à enchaîner les stages pour remplir son CV. Les entreprises

ont compris qu'il y avait là une main-d'œuvre qualifiée qu'elles peuvent sous-payer pour occuper des postes normalement destinés aux jeunes diplômés », souligne Vincent Laurent, de Génération Précaire, qui rappelle que les stagiaires ne cotisent pas à l'assurance-chômage. « Nous nous fixons certaines limites », assure Amaury Montmoreau, bien qu'il reconnaisse la difficulté de jauger le contenu de chaque stage. Sur le site Internet, les offres de « temps complet » d'une durée de six mois ou plus sont largement majoritaires. Les profils recherchés sont souvent très pointus et les « indemnités » peuvent aller jusqu'à 1 400 euros par mois (une indemnité de 436,05 euros par mois est obligatoire à partir de deux mois de stage). A ce prix-là, on comprend que les entreprises ne veuillent pas se tromper de stagiaire.

F. S.

Lors d'un licenciement collectif, les managers doivent encadrer des salariés dans l'incertitude, alors qu'eux-mêmes peuvent être sur la sellette. Une situation délicate face à laquelle les nouveaux venus ne sont pas forcément les plus démunis.

Le jeune cadre à l'épreuve du *plan social*

Il y a d'abord « le choc, la panique. Tout le monde se sent en danger, il n'y a plus de statut de "manager" ou d'"employé", juste une collectivité humaine qui a peur », décrit Sophie. Responsable formation dans le secteur du tourisme, elle a vécu voici quelques années un plan social au sein de son entreprise.

Et a vu s'édifier toute une dramaturgie autour de cet événement douloureux. Elle se souvient ainsi de l'effroi des débuts qui resserre les liens et des comportements « perso » « de ces cadres qui savent qu'ils peuvent s'en sortir et qui tentent une négociation avec les employeurs ».

« Temps de doute »

La phase de consultation du comité d'entreprise sur le projet et les mesures d'accompagnement envisagées est aussi « un temps de doute, où la rumeur peut aller bon train. L'union entre salariés peut alors être mise à rude épreuve ».

Seule, finalement, l'annonce officielle des services et postes touchés parviendra à faire baisser la tension.

Mais si ces mois d'attente ont été douloureux pour tous les salariés de la société, Sophie se souvient que, dans l'encadrement, le degré d'inquiétude pouvait varier selon un critère précis : l'âge. « Les cadres de moins de 30 ans se disaient qu'ils iraient se "vendre" »

ailleurs, raconte-elle. Après 35 ans, on sentait un trouble naître. Et passé 40 ans, c'était parfois une grande angoisse. » Parce qu'ils sont dans un âge où l'employabilité est supérieure, mais aussi parce qu'ils sont plus mobiles que leurs aînés, beaucoup de jeunes managers ne semblent pas traumatisés outre mesure par la perspective d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

« Nous avons un très bon diplôme, qui nous permet de rebondir, résume une cadre de 26 ans passée par HEC. Et ce malgré la crise. Plusieurs anciens de ma promotion ont déjà changé une ou deux fois d'emploi depuis la sortie de l'école. Un nombre croissant d'entre nous n'hésite plus à partir lorsque le travail ne lui convient pas. » A tel point que ces nouveaux venus figurent parfois aux

Le syndrome du « survivant »

C'EST FORCÉMENT une histoire qui laisse des traces. L'épisode du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) passé, un sentiment d'inquiétude pour l'avenir peut perdurer au sein des services. « Il est donc essentiel que le manager cherche à rassurer ses équipes, explique que la solution choisie a été la bonne et que l'entreprise peut à présent redémarrer », estime Valérie Jaunasse, consultante chez Cegos. L'affaire n'est pas toujours aisée, surtout quand il s'agit du premier plan de la société, qui a donc vécu cet épisode comme un choc inédit. Les « survivants » ont observé les différentes étapes ayant conduit au départ de leurs ex-collègues. Ils savent qu'en cas de nouvelle

crise ils pourront être à leur tour touchés par un processus similaire. D'où l'importance, aux yeux des conseillers en management, d'agir le plus humainement possible lors du PSE, afin de ne pas démotiver les équipes restantes.

Le plan passé, le jeune manager devra réaliser une fois de plus un numéro d'équilibriste. Tout en veillant à redonner confiance aux salariés, il aura parfois à faire face à une surcharge de travail.

« Les effectifs sont réduits et, politiquement parlant, ce n'est pas le bon moment pour embaucher », résume Valérie Jaunasse. Une réorganisation des tâches pourra avoir lieu, autre moment délicat à

gérer pour l'encadrement.

Dans les entreprises où les plans sociaux se succèdent, l'approche sera parfois différente. C'est le cas de l'entreprise de Sylvie, ingénieure de 39 ans, qui connaît actuellement son cinquième plan social en une quinzaine d'années : « C'est la lassitude qui domine, nous savons que nous avons en permanence une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Les équipes se disent qu'il y aura forcément un prochain plan dans les deux ans qui viennent. » La tension est moins palpable en interne. Mais les discours de motivation d'équipe risquent fort de ne pas trouver d'écho auprès des « survivants ».

F. D.

premiers rangs des candidats aux plans de départs volontaires que les entreprises peuvent mettre en place en cas de crise.

Consultante au sein du cabinet de conseil Cegos, Valérie Jaunasse se souvient ainsi d'un plan où les premiers partis étaient de jeunes ingénieurs. «*Un plan social peut parfois permettre aux jeunes cadres de s'interroger : "Suis-je bien dans mon travail?" En début de carrière, on peut plus facilement rebondir ailleurs, on ne se sent pas attaché à une entreprise.*»

Cette attitude n'est toutefois pas une règle absolue. La réaction des jeunes cadres variera selon leur propre situation. Comme celle de Clara, ingénieure, qui a connu dans son entreprise d'électronique un plan social alors qu'elle était enceinte. Elle aspirait à une stabilité professionnelle. D'autant qu'il n'y avait guère de

sociétés similaires à la sienne dans la région où elle travaillait. Elle a finalement conservé son poste, mais se souvient avoir été très stressée à la maternité, se demandant ce qui allait lui arriver.

« EN DÉBUT DE CARRIÈRE, ON PEUT REBONDIR AILLEURS, ON NE SE SENT PAS ATTACHÉ À UNE ENTREPRISE »

VALÉRIE JAUNASSE, consultante du cabinet de conseil Cegos

Quel que soit le degré d'anxiété des jeunes cadres face à la perspective d'un licenciement, un PSE n'en reste pas moins pour eux une expérience délicate à mener lorsqu'ils encadrent des équipes. Cette gestion en temps de crise demande un doigté qu'ils ne maîtrisent pas forcément, du fait de leur inexpérience. «*Ils ne sont pas toujours armés face à une telle si-*

tuation, note Valérie Jaunasse. Les diplômés d'école de commerce ont toutefois souvent un peu plus de connaissances sur la sociologie des organisations que n'en ont les jeunes ingénieurs.»

Le manager devra trouver sa place pour accompagner des collaborateurs dont les postes sont supprimés. Une situation où les sentiments peuvent avoir toute leur place. «*Cela peut être très complexe à gérer, reconnaît Sylvie, ingénieure de 39 ans. Lors d'un plan social qui a touché mon entreprise, un manager a proposé discrètement des postes à l'extérieur à des collègues. L'intention était bonne, mais des syndicalistes le lui ont reproché, estimant qu'il fallait d'abord sauver les emplois en interne au lieu d'organiser les départs.*»

Pour aider les managers, des « kits d'information » sont parfois

diffusés par le service des ressources humaines. De même, des cabinets de conseil pourront être sollicités pour guider les cadres dans la gestion de la crise.

« Le premier des relais »

«*Ils doivent avant tout s'informer pour comprendre autant qu'ils le peuvent la situation : ampleur du plan, secteurs d'activité concernés, conseille Valérie Jaunasse. Les jeunes managers constituent en effet le premier des relais vers lequel les collaborateurs vont se tourner pour poser de nombreuses questions. Ils seront particulièrement sollicités.*»

Une situation d'autant plus difficile à gérer que le poste qu'on occupe impose de garder sa motivation et de donner l'exemple... Alors qu'on se retrouve soi-même plongé dans l'incertitude.

FRANÇOIS DESNOYERS



SIMON ROUSSIN



Entretien avec **Thierry Nadisic** « La “génération Y” est armée pour travailler dans un contexte d’instabilité »



Thierry Nadisic, docteur en comportement organisationnel, enseigne à l’EM Lyon. Ses recherches ont pour thèmes principaux les sentiments du juste et de l’injuste, les émotions et le bien-être au travail. Il est coauteur, avec Russell Cropanzano et Jordan H. Stein, de *Social Justice and the Experience of Emotion* (Routledge, 2010).

Comment les jeunes diplômés récemment arrivés sur le marché du travail abordent-ils l’instabilité des postes liée à la crise économique ?

On les qualifie fréquemment de « génération Y ». Et ces « Y » sont mieux armés que leurs aînés pour travailler dans ce contexte. Ils ont notamment une plus grande estime d’eux-mêmes, une conscience de leurs compétences plus aiguisée. Ce surplus de confiance se double d’une formation plus internationale, « globalisée ». Ils ont par ailleurs à l’esprit qu’ils sont dans une société de la flexibilité, de l’adaptation et de la souplesse. En conséquence, ils vont davantage jouer la carte de l’employabilité que celle de l’« entreprise à vie ».

La manière dont la flexibilité est abordée en France peut-elle influencer sur l’attitude de ces jeunes diplômés ?

La France a effectivement, à ce niveau, une forte spécificité, mise en évidence par la théorie des « insiders-outsiders » [*dualisme du marché du travail qui oppose les travailleurs en emploi stable et les précaires*] de Paul Osterman, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il y a une prime donnée aux salariés de l’intérieur, déjà au sein de l’entreprise. Tout le système serait bâti pour que ces *insiders* conservent leurs emplois, au détriment des personnes situées au-dehors.

Notre modèle est en cela totalement différent de pays où la flexibilité du travail est parfaitement assumée. C’est le cas des pays anglo-saxons, où cette flexibilité est « ex-

terne » : une grande confiance est accordée au marché du travail, censé jouer le rôle d’amortisseur. Même chose en Europe du Nord, où la flexibilité est « interne » : la polyvalence est encouragée, des formations tout au long de la vie permettent aux personnes de ne pas se trouver déconnectées des besoins de l’entreprise...

Les choses évoluent toutefois progressivement en France. La notion de flexibilité externe a progressé et les licenciements sont aujourd’hui davantage compris. C’est tout particulièrement le cas parmi les jeunes évoluant dans la sphère des grandes écoles,

**« LES JEUNES DIPLÔMÉS
ONT À L’ESPRIT QU’ILS SONT
DANS UNE SOCIÉTÉ
DE LA FLEXIBILITÉ,
DE L’ADAPTATION ET
DE LA SOUPLÉSSE »**

où les règles du jeu du système d’économie de marché sont globalement bien acceptées. Parallèlement, la France a fait aussi des efforts sur la flexibilité interne avec le récent pacte de compétitivité [*série de mesures présentées par le gouvernement Ayrault en novembre 2012*].

Les formations s’adaptent-elles pour pouvoir préparer les futurs cadres au monde mouvant de l’entreprise ?

Oui, et les questions de plans de sauvegarde de l’emploi et, plus généralement, de licenciement intéressent tout particulièrement les étudiants. On leur donne en cours des clés pour comprendre comment agir en tant que manager, licencié ou observateur, en pareille situation. Ils sont d’ailleurs souvent étonnés par la profondeur psychologique des mécanismes en jeu.

Et puis, il s’agit aussi de leur donner à voir la société de la flexibilité dans laquelle

nous vivons de façon plus générale : au-delà de l’entreprise, d’autres domaines – comme le couple – sont concernés. Les règles du jeu de la société flexible d’aujourd’hui font qu’on peut être conduit à « sortir » quelqu’un de l’entreprise, mais aussi à en sortir, de la même façon qu’on arrête une relation de couple, alors qu’à une époque la loyauté à vie était la règle dans ces deux domaines.

Si l’on accepte cette idée, les choses semblent moins dramatiques lorsque la société où l’on travaille doit supprimer des emplois. Cette flexibilité est de plus en plus acceptée par les participants aux formations dans les écoles de commerce, ce qui est dû, aussi, au fait qu’ils se trouvent sur un segment du marché du travail qui fonctionne bien.

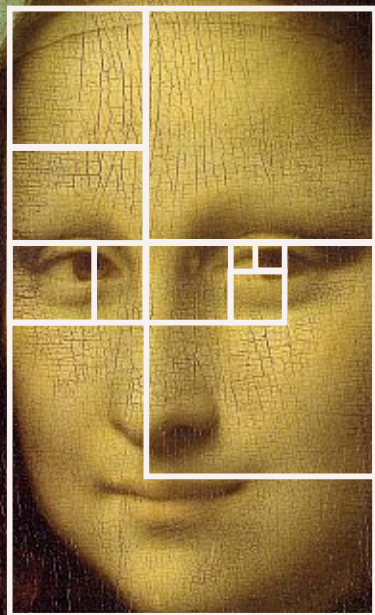
L’importance accordée aux relations humaines, notamment en cas de plan social, est-elle également évoquée ?

Nous réalisons effectivement des formations qui incitent à « mettre de l’huile » au niveau humain dans les organisations pour que tout le monde y vive mieux et s’y réalise. Et pour qu’on se rende compte qu’après un licenciement on peut aussi se réaliser dans d’autres entreprises, en France ou à l’étranger, si on a développé les bonnes compétences.

On apprend aux étudiants à être des managers non pas centrés sur leur seul périmètre personnel, mais ouverts sur les autres, à l’écoute, dans le respect, l’empathie. Cela vaut, bien évidemment, au moment des licenciements. Il est fondamental de veiller à mettre de l’humain dans les moments d’annonce et d’accompagnement des salariés licenciés et de leur donner tous les moyens pour qu’ils rebondissent ailleurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR F. D.

Et si les mathématiques étaient la clé
pour comprendre le monde ?



Le monde est
MATHÉMATIQUE

UNE COLLECTION
Le Monde

présentée par
CÉDRIC VILLANI
médaille Fields 2010
directeur de l'Institut
Henri Poincaré

Le monde qui nous entoure serait indéchiffrable sans les mathématiques : les lois de l'harmonie dans l'art et la nature, les secrets du codage des cartes bancaires, la cartographie... Avec ces ouvrages, déchiffrez enfin les grands mystères des mathématiques.

www.lemondeestmathematique.fr



LE NUMÉRO
3€⁹⁹
SEULEMENT

EN VENTE DÈS LE JEUDI CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

* Chaque volume de la collection est vendu au prix de 9,99 €, sauf le n° 1, offre de lancement au prix de 3,99 €. Offre réservée à la France métropolitaine, dans la limite des stocks disponibles. Visuels non contractuels. RCS B 533 671 095

EN PARTENARIAT AVEC
LA TÊTE AU CARRÉ



Diplômés de tous les pays, unissez-vous !

En France, comme ailleurs dans le monde, les jeunes ne s'estiment plus défendus par les syndicats. Mais certaines initiatives, en Chine, en Allemagne ou aux Etats-Unis, laissent entrevoir d'autres scénarios possibles.

Les syndicats défendent les droits des salariés. En tant qu'ex-stagiaire aujourd'hui en recherche d'emploi, moi, je n'en attends rien», affirme Sybille Pagny, 26 ans. Pour cette titulaire d'un master de statistiques en quête d'un travail dans l'industrie pharmaceutique, les syndicats, ce sont juste des sigles sur les banderoles brandies dans les manifestations. Mais qu'ils puissent l'accompagner dans la défense de ses propres droits, ça ne l'effleure même pas. «*Si je trouve un boulot, même si je suis sous-payée, je n'irai pas les voir.*»

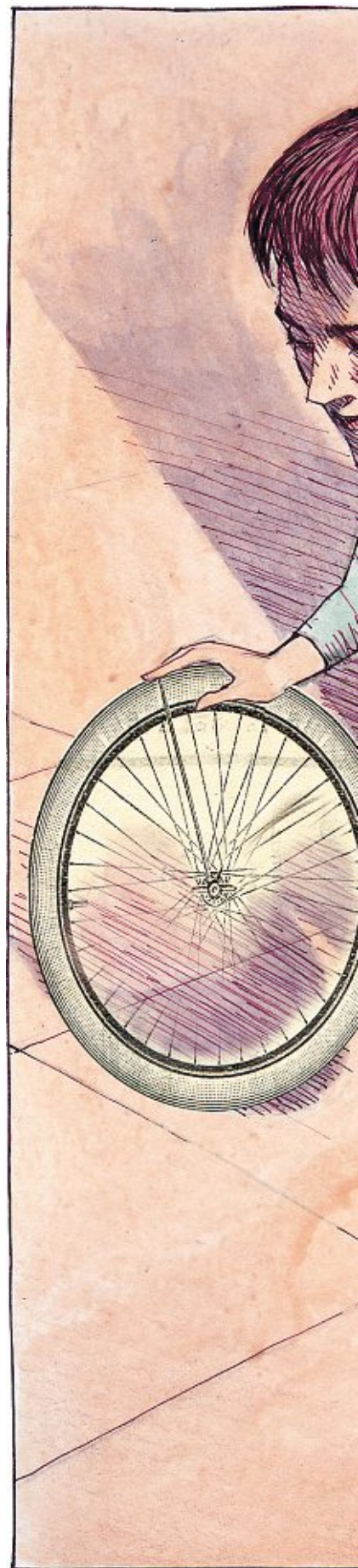
Les difficultés d'accès au marché du travail et la précarisation des jeunes se sont accrues ces dernières années avec la crise. «*Les jeunes sortis de l'enseignement supérieur en 2007 accèdent plus difficilement à l'emploi que leurs aînés,* constate le Centre d'études et de recherche sur les qualifica-

tions. *Après trois ans de vie active, le taux de chômage des sortants du supérieur s'établit à 11 %, contre 8 % pour ceux arrivés sur le marché de l'emploi trois ans plus tôt.*» Et les diplômés de master ont désormais des taux de chômage très proches de ceux des titulaires de licence générale.

Pourtant, les moins de 30 ans ne se tournent pas vers les syndicats pour défendre leurs droits, que ce soit à leur arrivée sur le

LA CFDT, PAR EXEMPLE, NE COMPTE QUE 20 000 JEUNES ADHÉRENTS DE MOINS DE 30 ANS

marché du travail ou même une fois intégrés dans les entreprises. La CFDT, par exemple, ne compte que 20 000 jeunes de moins de 30 ans sur toute la France, pour un peu plus de 2 millions de salariés dans cette catégorie d'âge! Par comparaison, IG Metall, le plus grand syndicat allemand compte 40 % de moins de 27 ans parmi ses nouveaux membres en 2012.





Il est vrai que, jeunes ou pas, l'attractivité des syndicats est en France au plus bas. Le taux de syndicalisation varie entre 7 % et 8 % depuis 1995, contre plus de 19 % dans les années 1970. C'est le niveau d'adhésion le plus faible des pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) : en 2008, il était de 7,6 %, contre 15 % en Espagne et 19,1 % en Allemagne.

Le désamour de la jeunesse française pour les syndicats est profond. Ce n'est pas un résultat passager de la crise. Le niveau de confiance des Français dans les syndicats a peu bougé depuis 2007. Il oscille entre 42 % et 45 %, selon le dernier baromètre de confiance de TSN-Sofres, publié en août 2012. Cette rupture est l'aboutissement d'un éloignement, amorcé de longue date, qui a accompagné la montée de la précarité en France depuis les années 1990.

L'IMAGE DES SYNDICATS N'EST PAS NÉCESSAIREMENT NÉGATIVE AUPRÈS DES JEUNES, MAIS ILS SONT RESSENTIS COMME TRÈS ÉLOIGNÉS DE LEUR RÉALITÉ

Dans un marché du travail devenu dual, les jeunes sont de plus en plus souvent en dehors de l'entreprise, ou y sont présents de façon discontinue ou précaire, en stage ou en contrat court. « *Les jeunes entrants sur le marché du travail ont seulement des périodes d'emploi* », note Thiébaud Weber, secrétaire confédéral CFDT chargé de l'emploi des jeunes.

Les trois quarts des recrutements se font aujourd'hui en contrat à durée déterminée (CDD). Les syndicats sont donc peu visibles pour les jeunes, et les jeunes peu visibles pour les syndicats. Le turn-over des CDD ne contribue guère à renforcer la fidélité à une structure de représentation.

Ces brefs moments dans l'entreprise pourraient pourtant être l'occasion d'un contact. Les syndicats y sont en effet largement présents. Plus de 60 % des salariés ont une représentation syndicale dans leur société, selon les statistiques du ministère du travail. Cependant, dans les petites entreprises, ce taux tombe à 20 %. Et les jeunes, même s'ils sont en contrat à durée indéterminée, travaillent souvent là où la représentation syndicale est la plus faible.

Le manque de contact avec les jeunes est aussi de la responsabilité des syndicats. « *Quand on entre dans une entreprise, ils ne se présentent pas*, explique Louise Latournerie, 22 ans, actuellement chargée de la stratégie publicitaire dans une PME. *Avant mon poste actuel, j'étais en stage durant six mois dans une entreprise, et je n'ai jamais entendu parler des syndicats.* »

Réflexe Internet

Les jeunes, qui l'ignorent parfois, peuvent directement s'informer de leurs droits sur les sites des confédérations syndicales. « *Ils posent des questions sur la définition des heures, le salaire, le contenu du contrat de travail, etc.* », indique Thiébaud Weber. Mais quand, enfin, un jeune diplômé franchit l'étape du recrutement, « *les syndicats ne sont pas présents au moment de l'embauche* », indique Louise Latournerie.

Pour un jeune qui entre dans une entreprise, le syndicat n'est pas la première chose à laquelle il pense. Il devra d'abord faire beaucoup d'efforts et travailler de nombreuses heures pour garder son emploi, en oubliant parfois qu'il a des droits, explique en substance Vincent Laurent, membre de Génération précaire : « *Les jeunes attendent souvent d'être en situation extrême pour réagir. Ils vont d'abord se renseigner sur le Web, consulter le site Juri-travail.com, par exemple, plutôt que de s'adresser à un représentant du personnel.* »

La nouvelle génération a davantage le réflexe Internet, Facebook ou Twitter que... syndicats. Ces derniers sont identifiés à leurs interventions dans les conflits de masse autour des usines ou dans les rues. Un autre monde... Leur image auprès des jeunes n'est pas nécessairement négative, mais ils sont ressentis comme très éloignés de leur réalité.

En 2007, la tentative de mise en place du contrat première embauche (CPE) avec l'approbation des partenaires sociaux avait clairement « *mis en lumière le décalage entre un mode de gestion dépassé des relations du travail et les attentes du corps social* », rappelle Brigitte Lestrade, auteur des *Syndicats en France et en Allemagne. Difficiles adaptations aux mutations de la société* (éd. IFRI, 2007).

LE TURN-OVER DES CDD NE CONTRIBUE GUÈRE À RENFORCER LA FIDÉLITÉ À UNE STRUCTURE DE REPRÉSENTATION

Aujourd'hui, les jeunes Français voient davantage le fait d'être syndiqué comme un obstacle à leur progression professionnelle, plutôt que comme un moyen de défendre leurs droits. « *Je ne vais pas aller voir un syndicat dès l'embauche, témoigne Sybille Pagny. Je ne pense pas que ce soit la meilleure façon de s'intégrer à l'entreprise. D'autant que les employeurs en ont souvent une mauvaise image.* »

Pourtant, depuis 2007, les syndicats ont obtenu des avancées significatives en faveur des jeunes et des précaires. En 2008, la durée minimum d'un CDD pour accéder aux indemnités-chômage est passée de six à quatre mois.

Contre le recours abusif aux stages, un accord signé en 2011 a mis en place un délai de carence pour empêcher l'utilisation permanente des stagiaires sur un même poste. Enfin, l'accord sur la sécurisation de l'emploi, signé en janvier, introduit la taxation progressive des contrats courts, jusqu'à 7 % pour les contrats de moins d'un mois. Or, sur 17 millions de CDD signés en 2011, 75 % étaient des contrats de moins d'un mois !

S'il paraît déraisonnable d'espérer inciter des précaires à se joindre à des actions collectives, l'encadrement au niveau national des contrats courts peut être à même d'améliorer la visibilité des syndicats aux yeux des jeunes diplômés. Pour Thiébaud Weber, « *l'enjeu de demain est d'avoir une organisation syndicale qui soit le reflet du marché du travail et qui accompagne les jeunes dans leur entrée dans le monde professionnel* ».

Un pari que semblent avoir réussi les syndicats allemands, tandis que les jeunes ouvriers, en Chine, ou les jeunes diplômés, aux États-Unis, créent de nouvelles formes de lutte pour protéger leurs droits sociaux. Sans passer par les syndicats...

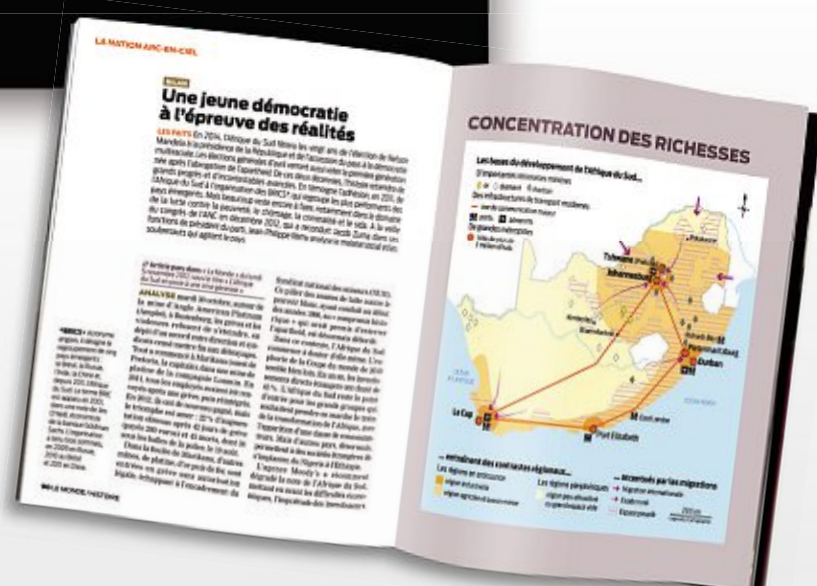
ANNE RODIER

Le Monde // HISTOIRE



AFRIQUE DU SUD de l'apartheid à Mandela Préface de Frédéric Fritscher

Aujourd'hui membre du G20, l'Afrique du Sud a longtemps été au ban des nations pour avoir érigé la discrimination raciale en système politique. L'apartheid, système de domination des Blancs sur les non-Blancs, a officiellement été aboli en 1991, en grande partie par la volonté de deux hommes, l'afrikaner Frederik De Klerk et le leader noir Nelson Mandela. La « nation arc-en-ciel » entre alors de plain-pied dans la démocratie, où d'autres luttes l'attendent.



COMPRENDRE UN MONDE QUI CHANGE PAR LES GRANDES SIGNATURES DU MONDE

Plus d'informations sur
www.lemonde.fr/boutique ou au 32 89 (0,34€ TTC/min).

6,90 € - En vente dans tous les kiosques

*Chaque volume de la collection est vendu au prix de 6,90 € en plus du *Monde*, sauf le n°1, offre de lancement au prix de 3,90 € en plus du *Monde*. Chaque élément peut être acheté séparément à la Boutique du *Monde*, 80, bd Auguste-Blanqui, 75013 Paris. Offre réservée à la France métropolitaine, sans obligation d'achat du *Monde* et dans la limite des stocks disponibles. Visuels non contractuels. Société éditrice du *Monde*, 433 891 850 RCS Paris.

EN PARTENARIAT AVEC



Concepts plus modernes, actions mieux adaptées aux réalités du marché de l'emploi... Outre-Rhin, les organisations syndicales ont fait peau neuve afin de séduire la nouvelle génération de travailleurs. Et le calcul s'est avéré payant.

Le coup de jeune du syndicalisme allemand

Berlin, correspondance

Fin janvier 2012, la DGB, la fédération qui regroupe les principaux syndicats allemands, a confirmé ce qui n'était jusqu'ici qu'un frémissement : les organisations syndicales recrutent de nouveau chez les jeunes. En 2012, elle a enregistré près de 1 000 nouvelles adhésions par jour, dont 8 % de jeunes.

La palme revient à IG Metall, le plus grand syndicat européen : 40 % des nouveaux membres en 2012 avaient moins de 27 ans. IG Metall compte aujourd'hui 2,4 millions d'adhérents, salariés des secteurs-clés de l'économie allemande : métallurgie, automobile, machines-outils.

De nouveau tendance, la lutte des classes ? Loin s'en faut. Car, si les grands syndicats ont réussi à infléchir les courbes, c'est avant tout parce qu'ils ont fait leur aggiornamento. Et abandonné sur la route les oripeaux du XX^e siècle. Pour s'en convaincre, il suffit d'écouter Eric Leiderer, 39 ans, président d'IG Metall jeunes, premier mouvement politique de jeunesse d'Allemagne avec ses 220 000 membres.

Dans sa bouche, ni « grève générale », ni « dictature du prolétariat », mais « *campaigning* » (« conduite de campagne ») et « *empowerment* » (« responsabilisation »). Ces concepts empruntés aux théories améri-

caines de marketing et de management sont à la base de l'opération de séduction des jeunes par les grands syndicats.

La mutation a commencé en 2007. IG Metall s'impose alors comme priorité la conquête de nouveaux adhérents. Sa stratégie est d'élargir l'action du syndicat en prenant la mesure des changements structurels intervenus sur le marché du travail.

En d'autres termes, ne plus s'intéresser uniquement aux titulaires d'un contrat à durée indéterminée, relativement privilégiés, mais aussi aux travailleurs en marge de l'entreprise – apprentis, intérimaires et titulaires de contrats précaires. La thématique de la « défense des salariés » laisse la place à celle de « l'avenir du travail ». C'est une rupture fondamentale avec la politique menée antérieurement.

Les méthodes des actions collectives changent, elles aussi. La DGB porte tous ses efforts sur des campagnes thématiques. La première d'entre elles, en 2008, porte sur le travail intérimaire, qui explose à cette époque en Allemagne.

LA THÉMATIQUE DE LA « DÉFENSE DES SALARIÉS » LAISSE LA PLACE À CELLE DE « L'AVENIR DU TRAVAIL »

Le slogan « *Même travail, même salaire* » est relayé dans les entreprises, discuté dans les talk-shows ; il devient une revendication centrale dans les négociations salariales de branche. En 2010, les grands groupes automobiles cèdent et intègrent des milliers d'intérimaires à leurs effectifs. Peu après, la campagne « Opération embauche » revendique et obtient le principe de l'embauche automatique d'un apprenti après deux ans de formation en alternance.



RITA MERCEDES

Autre révolution : la fin du principe dit de « représentation » dans le travail syndical. Les salariés, et notamment les jeunes, participent directement aux négociations salariales. Le syndicat ne négocie plus « en leur nom », mais « avec eux ». « Responsabilisation » devient le maître mot du travail syndical de base en entreprise.

Cela suffit-il vraiment à intéresser des jeunes décrits volontiers comme indécis, apolitiques et rétifs à l'engagement? Jan-Niklas Jahnke, 24 ans, infirmier, membre du syndicat de services Ver.di (2 millions de membres), hausse les épaules. « Le problème, c'est qu'on s'adresse aux jeunes avec des idées de vieux! On ne peut pas aborder

un jeune en contrat précaire en lui disant : "Dis donc, tu as certainement envie d'avoir une bonne retraite, non?" », ironise-t-il. Eric Leiderer ne dit pas autre chose : « Pour attirer les jeunes, il ne faut pas commencer par leur raconter comment le monde fonctionne. Ils veulent qu'on les écoute, et qu'on prenne leurs problèmes au sérieux. »

« Alimenter le buzz »

Si Karl Marx n'est plus « cool », Che Guevara a en revanche toujours la cote. Le « guérilla marketing », sorte de marketing inventée aux Etats-Unis pour décrire les formes non conventionnelles de publicité à petit budget, est un mode d'action collective prisée par les jeunes. Ce sont des graffitis qui s'effacent à l'eau de pluie, des slogans de leur cru imprimés sur des t-shirts, des films tournés sur portable et postés sur les réseaux sociaux.

« Nous sommes tous très connectés, souligne Jan-Niklas Jahnke. Il suffit de nous donner matière à débattre pour alimenter le buzz ». « Il y a une vraie émulation pour trouver de nouvelles façons d'attirer l'attention, c'est une sorte de "compétition socialiste" », ajoute Eric Leiderer.

Les revendications n'ont rien de révolutionnaire. Sandra Morgenstern, une travailleuse sociale de 25 ans, a adhéré à Ver.di en 2010. « Au fond, nous voulons tous trois choses : une vraie perspective de carrière, un avenir sécurisé et une formation professionnelle continue et de qualité », résume-t-elle. « Formation », c'est justement le thème de la prochaine campagne de la fédération syndicale, qui sera lancée en avril.

Reste que certains groupes sont plus difficiles à approcher que d'autres. Les ingénieurs ou diplômés très qualifiés sont peu enclins à agiter des drapeaux rouges avec les ouvriers. Rainer Brodersen, délégué IG Metall chez Airbus à Hambourg, reconnaît qu'il peine à recruter. Il a donc créé l'Engineering Forum, qui vise à associer les salariés qualifiés au travail syndical et à faire remonter leurs problèmes spécifiques.

L'initiative a été bien accueillie. « Le stress, les heures supplémentaires, la conciliation entre carrière et vie de famille sont des sujets qui les préoccupent, note-t-il. Nous montrons aux ingénieurs qu'une carrière réussie dépend aussi de la qualité d'un travail d'équipe. »

CÉCILE BOUTELET



IG Metall : récit d'une résurrection

IG METALL a réussi le pari lancé en 2007 : enrayer la chute de ses effectifs. Le syndicat de la métallurgie est en effet passé de 3 millions de membres en 1994 à 2,2 millions en 2009. L'année 2003 a été un tournant : l'échec des négociations visant à faire adopter la semaine de 35 heures dans les Länder de l'Est, minés par le chômage, a marqué le début d'une crise interne. Cette revendication, jugée antiéconomique, a été désavouée par la population. Une première dans l'histoire du syndicat. La crise qui déchire le mouvement s'achève en 2007, quand Berthold Huber, un tenant du pragmatisme, est élu à sa tête. Il considère que le syndicat doit se concentrer sur son cœur de métier : contre-pouvoir dans l'entreprise,

mais aussi protecteur des emplois dans le pays. C'est lui qui négocie, en 2008, les mesures de chômage partiel qui permettront à l'Allemagne de limiter, en pleine crise financière, les faillites et les licenciements et de sortir plus rapidement de la dépression. Il obtient également l'adoption d'une « prime à la casse », qui protégera le secteur automobile. Par ces mesures, il restaure l'image d'IG Metall auprès de la population. Et surtout, il affirme le rôle du syndicat comme « co-manager » de l'entreprise. L'influence d'IG Metall est aujourd'hui plus forte que jamais. Le syndicat s'est restructuré afin de renforcer sa présence en région, au plus près des salariés. Pour gagner des adhérents, il conditionne son intervention dans les négociations

salariales... au nombre de salariés syndiqués dans l'entreprise. Grâce à la stabilisation des effectifs, il a engrangé 459 millions d'euros de cotisations en 2011, son plus haut niveau historique. 15 % de ce capital est réservé à une caisse d'indemnisation des grévistes. Les moyens de l'indépendance, qui lui ont permis en 2012 d'obtenir pour les salariés de l'industrie métallurgique et électronique 6,5 % d'augmentation. Le syndicat a également beaucoup contribué au débat sur la limitation des salaires des dirigeants d'entreprise. Son dernier trophée : avoir obtenu une diminution de 6 millions d'euros du salaire du patron de Volkswagen, Martin Winterkorn, qui en touchait 20 millions.

C. B.

Les grands syndicats américains ont échoué à adapter leurs discours aux futures élites sorties des universités. Celles-ci leur préfèrent d'autres formes de militantisme, plus souples et plus proches de leurs préoccupations.

Aux Etats-Unis, l'« union » ne fait plus la force

New York, correspondance

Casey Sweeney, 21 ans, étudiante de la School of Industrial and Labor Relations (ILR) à l'université Cornell, dans l'Etat de New York, s'est fait plaisir au début du mois de février. Elle est allée manifester aux portes des défilés de mode d'Adidas, à New York, pour demander au groupe de payer les salaires en retard d'un ancien sous-traitant en Indonésie.

Son syndicat, United Students Against Sweatshops (« Les étudiants unis contre les ateliers clandestins », USAS), s'est même procuré sur Internet des billets pour un défilé. Les étudiants ont donc pu donner leur tract en main propre à l'ambassadrice de la marque, une jeune chanteuse dans le vent, Selena Gomez.

Pour faire passer le message des étudiants américains, solidaires du monde du travail et ennemis des méfaits de la mondialisation, « il faut être créatif », explique Casey Sweeney. Il faut l'être d'autant plus que le syndicat USAS est loin d'être puissant. Certes, il est implanté sur 150 campus à travers le pays, mais il n'a que trois permanents à temps plein et quelques temps partiel pour faire tourner la machine.

Et ses troupes sur le terrain sont peu nombreuses. Le noyau de Casey se réunit

chaque semaine en petit comité de 20 à 25 fidèles. La faiblesse du mouvement étudiant reflète la grande fragilité du syndicalisme aux Etats-Unis. Les dernières statistiques montrent que 14,3 millions de salariés sont syndiqués, soit tout juste 11,3 % de la population active, trois fois moins qu'à la belle époque des années 1950, lorsque les usines tournaient à fond.

Quand on demande aujourd'hui aux grandes centrales syndicales ce qu'elles font pour attirer vers elles les jeunes diplômés, la réponse laisse souvent perplexe. Les « unions » (syndicats) américaines ne savent pas dans quelle case mettre cette nouvelle force de travail, tout juste sortie de l'école. « Les syndicalistes sont tellement sous la menace du fusil, qu'ils ne pensent pas à long terme », explique Stephanie Luce, professeure spécialiste des relations de travail à la City University of New York (CUNY). *Ils n'ont pas de stratégie de renouvellement, ils se concentrent sur le prochain contrat de travail, la prochaine vague d'élections.*

« LE RÊVE AMÉRICAIN EST DEVENU UN CAUCHEMAR ET LES SYNDICALISTES DOIVENT SE RÉINVENTER »

EDWARD OTT, professeur de sciences sociales

Des propos confirmés par Edward Ott, lui aussi professeur à CUNY et ancien leader d'une coalition new-yorkaise de 860 000 fonctionnaires locaux : « Nous avons une économie si forte après la seconde guerre mondiale que les syndicats ont eu tendance à préserver l'acquis des emplois industriels. Les militants ont longtemps ignoré les bas salaires, et ils se sont battus contre l'immigration qui mettait en danger le salarié local. » Mais « le

rêve américain est devenu un cauchemar, poursuit le professeur, et les syndicalistes doivent se réinventer. » Il leur faut « réapprendre à organiser les troupes », et rajeunir le mouvement pour survivre.

Quelques initiatives

C'est ainsi que les centrales les plus audacieuses prennent aujourd'hui quelques initiatives en direction des jeunes. Le syndicat des enseignants, l'American Federation of Teachers (AFT), drague les jeunes doctorants au statut précaire, chargés de cours à l'université. 25 000 d'entre eux, éparpillés dans 20 universités publiques, sont ainsi représentés. L'AFT s'est battue pour qu'ils obtiennent de meilleurs salaires, une assurance-santé et plus de stabilité.

Le syndicat des employés de service, SEIU, a élargi son cercle bien au-delà de sa base, les concierges et les balayeurs : sa filiale Committee of Interns and Residents (CIR) propose ses services aux médecins internes des hôpitaux. Heather Appel, l'une des organisatrices de ce mouvement de 13 000 membres, se veut rassembleuse. CIR négocie bien sûr avec les hôpitaux de meilleurs salaires pour ses blouses blanches. Mais les syndicalistes réclament aussi un fonds d'éducation pour pouvoir acheter des livres, aller aux conférences...

Et ils travaillent en collaboration avec des organisations d'infirmières et de juristes, ainsi qu'avec les associations de patients. Cette ouverture d'esprit rassure un nombre croissant de militants. Et pour ceux que l'archaïsme syndical rebute, d'autres organisations plus souples prennent le relais.

C'est le cas par exemple de Young Invincibles (YI), un petit lobby fondé



en 2009 par deux étudiants en droit de l'université Georgetown de Washington, qui voulaient donner une publicité aux problèmes de la génération « millenium » [les personnes nées entre 1980 et 2000]. Aujourd'hui, les 15 permanents de YI préparent une tournée de printemps dans 15 villes différentes afin de discuter emploi, formation, chômage...

LE LOBBY YOUNG INVINCIBLES PRÉPARE UNE TOURNÉE POUR DISCUTER EMPLOI, FORMATION, CHÔMAGE...

On peut aussi citer la Freelancers Union, forte de 196 000 adhérents, qui réunit sous son aile gens de télé, du cinéma, baby-sitters, designers graphiques, journalistes... La fondatrice du mouvement, la juriste Sara Horowitz, avait été recrutée par un cabinet d'avocats, dans les années 1990, sans assurance-santé et sans cotisation-retraite. Deux décennies plus tard, elle explique à ses troupes comment négocier un solide contrat de créateur pour mieux assurer ses arrières.

Et elle a mis sur pied une assurance-santé mutualiste, coûtant un tiers moins cher que les assurances proposées par les employeurs. La nouvelle organisation vient d'ailleurs d'ouvrir une clinique à Brooklyn. Au programme : soins, yoga et cours de cuisine.

CAROLINE TALBOT

Des formations pour managers syndicaux

CHAQUE ETAT avait autrefois un programme universitaire sur les relations du travail, se rappelle Kate Bronfenbrenner, professeur à la School of Industrial and Labor Relations de l'université Cornell, dans l'état de New York. L'objectif était de promouvoir la négociation collective plutôt que la grève générale. Mais les gouvernements sont aujourd'hui plus conservateurs, et les grandes entreprises ont fait pression pour couper les fonds : les cursus de formation sur le syndicalisme et l'organisation de mouvements sociaux ont aujourd'hui presque

disparu. « La Fondation Ronald Reagan explique aux universités publiques qu'elles ne peuvent dépenser l'argent du contribuable pour former des syndicalistes professionnels », rapporte Stephanie Luce, professeur à la City University of New York (CUNY). Arnold Schwarzenegger, gouverneur de Californie de 2003 à 2011, a lui aussi contribué à cette disparition. « Il voulait éliminer nos programmes. Chaque année, nous devons organiser, avec plus ou moins de succès, des manifestations pour nous défendre », raconte Katie Quan, du Labor Center de

l'université Berkeley, en Californie. Le centre a ainsi perdu les deux tiers de son budget. Mais il poursuit sa mission : cet été, une vingtaine d'étudiants bilingues vont s'initier au mouvement ouvrier à Berkeley et faire campagne avec des syndicalistes professionnels pour se rapprocher des travailleurs immigrés. Simultanément, Kate Bronfenbrenner animera une semaine intensive à Cornell sur la négociation collective, la loi sur le travail, la mondialisation... Et les professeurs de CUNY poursuivront leurs

programmes d'études sociales, qui attirent 65 à 85 élèves, étudiants et leaders syndicaux mélangés, dans un master sur les relations du travail. CUNY propose aussi un programme original d'un semestre subventionné par les syndicats. Les étudiants travaillent trente-deux heures par semaine dans une centrale et suivent le soir des cours à CUNY. La formation coûte 1 000 dollars (765 euros), une quasi-gratuité aux Etats-Unis. Et le travail dans le syndicat est payé 225 dollars par semaine. On y apprend « comment parler aux employés, comment aller les voir chez eux »,

explique Stephanie Luce. Les syndicalistes professionnels doivent en effet militer de longs mois auprès des salariés d'une entreprise pour les convaincre d'adhérer. Les postes « d'organisateur » sont donc très prisés, tout comme ceux de « chercheur », chargés de découvrir, par exemple, à quel groupe appartient une entreprise, quels liens établir avec d'autres syndicats à l'étranger, quelles alliances passer avec des métiers proches. « Il y a beaucoup d'offres d'emploi, assure M^{me} Luce. Le syndicat est un bon endroit pour faire carrière. »

C. T.

Les syndicats indiens sont très peu présents dans les centres d'appels et inexistant dans les entreprises de sous-traitance informatique. En cause, le dynamisme du marché de l'emploi et, surtout, la forte pression du patronat.

En Inde, on ne conteste pas, on change de boîte

New Delhi, correspondance

Malgré des conditions de travail difficiles, les employés indiens des centres d'appels et des entreprises de services informatiques rechignent à se syndicaliser. L'ITPF (Forum des professionnels de l'informatique), la seule association d'ingénieurs informatiques du pays, ne veut surtout pas être confondue avec un syndicat.

« Nous tenons à la cohésion sociale et ne voulons pas créer de conflits au sein des entreprises. Et le marché du travail est tel que, si un employé n'est pas content de son poste, alors il peut facilement en trouver un ailleurs. Personne ne l'oblige à rester », affirme Naviin Goel, le coordinateur national de l'ITPF.

Il est vrai qu'avec un taux de rotation des effectifs qui atteint les 60 % en moyenne et de nombreuses offres d'emploi non pourvues, un salarié mécontent de son traitement a plus vite fait de donner sa démission pour rejoindre une nouvelle entreprise que de contester, individuellement ou collectivement, ses conditions de travail présentes.

Les autres peuvent toujours consulter

un psychologue recommandé par l'ITPF, qui organise aussi des réunions avec des conseillers financiers pour mieux les orienter dans leurs choix d'épargne.

En l'absence de syndicats, les départements des ressources humaines tentent de combler le vide. « La structure hiérarchique est horizontale, on peut donc facilement parler à son supérieur de ses problèmes. Tout est ouvert », s'émerveille Naviin Goel.

Les syndicats existent en Inde, mais seulement dans les entreprises publiques et les usines, et dans les limites du secteur organisé qui ne représente que 10 % de l'économie du pays.

Dans les années 1980, le gouvernement indien a décidé d'assouplir la législation du travail pour favoriser la compétitivité d'un secteur informatique encore naissant. De nombreuses sociétés de services informatiques se sont installées dans des zones économiques spéciales.

UNE ÉTUDE DÉNONCE DES SYSTÈMES DE SURVEILLANCE ET D'ENCADREMENT DES SALARIÉS DIGNES DES « PRISONS DU XIX^e SIÈCLE »

Les conditions de travail dans ce secteur justifieraient pourtant la présence de syndicats. V.V. Giri, l'Institut national sur le travail, basé à Delhi, a dénoncé dans une étude publiée en 2005 des systèmes de surveillance et d'encadrement des salariés dignes des « prisons du XIX^e siècle » ou des « galères romaines remplies d'esclaves ».

Karthik Shekhar, ancien ingénieur chez IBM, a tenté en vain de créer une mobilisation dans ce secteur. « Dès qu'un ingénieur adhère au syndicat, il est licencié. Et

j'ai attendu trois ans avant de rencontrer les représentants de l'organisation professionnelle de la branche, qui m'ont reçu cinq minutes », regrette le secrétaire général de Unites, syndicat fondé en 2005.

Les patrons indiens, qui pourraient envisager les syndicats comme un instrument de dialogue social, y sont farouchement opposés. « La syndicalisation va faire fuir les clients et tuer la poule aux œufs d'or », déclarait en 2005 Neeraj Barghava, le patron de la société informatique WNS Global Services.

Les entreprises européennes, comme le géant français Capgemini, dont le président a annoncé en février le recrutement en Inde de 28 000 ingénieurs d'ici 2015, profitent de cette situation. « Les employés qui sont en difficulté viennent nous voir, mais ils veulent des solutions immédiates. Ils ne sont pas intéressés par une adhésion sur le long terme », déplore Karthik Shekhar.

Première victoire

La syndicalisation des salariés est plus aisée dans les centres d'appels, où l'organisation du travail taylorienne n'autorise que quelques courts temps de pause et où une part importante des salaires des « cyber-ouvriers » dépend de leurs performances. Le syndicat Unites a remporté une première victoire en obtenant que le transport de nuit des employés soit pris en charge par les entreprises.

Désormais, l'organisation réclame que le personnel retransche de son salaire imposable les frais de restauration. Pour soutenir cette revendication, il ne distribue pas de tracts à la sortie des centres d'appels... mais a lancé une campagne de SMS.

JULIEN BOUSSOU

Pékin, Shanghai, Hongkong... Partout, les grèves se multiplient. Une jeune génération de travailleurs, mieux formée et informée, se bat pour défendre ses droits. Sans pouvoir créer de syndicat indépendant.

Le nouvel activisme des ouvriers chinois

Shanghai, correspondance

La jeune génération d'ouvriers chinois se rebiffe, comme on a pu le constater une nouvelle fois à l'approche du Nouvel An lunaire 2013. Au cours du mois de janvier, qui précédait la dizaine de jours de congés dont bénéficient les travailleurs pour rentrer auprès de leur famille le temps des célébrations, les grèves et manifestations ouvrières se sont multipliées.

L'organisation de protection des droits des travailleurs China Labour Bulletin, basée à Hongkong, en a dénombré 71 : 38 dans le secteur des services, dont 15 de chauffeurs de taxi, 26 sur des lignes de production industrielle, le reste sur des chantiers de construction.

C'est que les jeunes travailleurs sont à la fois mieux informés de leurs droits, depuis l'avènement des microblogs qui permettent de se renseigner sur des débrayages victorieux, et plus exigeants. Leurs revendications sont rarement excessives, mais ils tolèrent moins les abus flagrants, les salaires impayés, le non-paiement de cotisations d'assurance-santé ou les cadences intenable.

Le Taïwanais Foxconn, l'incontournable sous-traitant en électronique qui assemble les téléphones et tablettes d'Apple, a enregistré deux grèves en Chine rien qu'en janvier. Celle qui s'est déroulée le 11 du mois sur son site de la province du Jiangxi, dans le sud-est du pays, a été victorieuse : les employés ont obtenu 500 yuans d'augmentation du salaire de base, passé à 2200 yuans (270 euros) par mois pour une semaine de quarante heures. Il n'en fallait pas plus pour déclencher immédiatement une grève sur les chaînes d'assemblage

d'une autre entreprise taïwanaise dans la même ville, Fengcheng.

Surtout, la multiplication des incidents chez Foxconn a poussé ce géant, qui n'emploie pas de salariés âgés de plus de 35 ans, à laisser davantage de place à la représentation syndicale. Selon un porte-parole, le groupe a pris le 4 février des « mesures afin d'augmenter la représentation des employés au sein du syndicat de Foxconn et de développer la connaissance de l'organisation auprès du personnel ».

Au service du parti

En Chine, un syndicat unique existe en principe dans chaque entreprise, mais il se révèle généralement inutile. Ses dirigeants sont nommés par le Parti communiste (PCC) et, jusqu'aux plus bas échelons, ils restent au service du parti. Celui-ci ayant pour priorité la croissance économique et la stabilité politique, il se positionne rarement en faveur des mouvements sociaux. Ainsi, le PCC ne s'oppose pas pour autant aux ouvriers et a pour objectif établi de réduire le fossé entre riches et pauvres. Il s'assure d'ailleurs que chaque province revalorise régulièrement le salaire minimum.

A Shenzhen, métropole-usine proche

de Hongkong et laboratoire d'idées progressistes du PCC, les ouvriers ont toutefois remporté une victoire en mai 2012. A l'issue d'une grève à l'usine d'électronique Ohms pour revendiquer une hausse de salaire, le parti a laissé les ouvriers élire démocratiquement leurs représentants. Le nouveau chef syndical a proclamé qu'il défendrait les 800 ouvriers et non plus le patron.

« Les jeunes ouvriers sont tout à fait aptes à articuler leurs demandes et désireux d'avancer des exigences réalistes », constate Geoffrey Crothall, porte-parole de China Labour Bulletin. « Jusqu'à pré-

ILS TOLÈRENT MOINS LES ABUS FLAGRANTS, LES SALAIRES IMPAYÉS, LES CADENCES INTENABLES...

sent, le syndicat officiel ne prenait pas la moindre part aux négociations collectives ». La question-clé, estime M. Crothall, « est de savoir comment marier d'un côté la structure existante et de l'autre l'activisme montant des jeunes travailleurs ».

Selon lui, la seule option réaliste est de voir le syndicat officiel, contrôlé au sommet par l'Etat-parti, se démocratiser progressivement au sein de chaque entreprise. Cela prendra du temps, même si, depuis la grève chez Ohms, les autorités de Shenzhen ont déjà promis que les employés de 163 entreprises pourront élire leurs représentants. Il faudra de toute façon que la jeune main-d'oeuvre chinoise se résolve à ce compromis. Car, constate M. Crothall, « le Parti ne laissera jamais émerger des syndicats indépendants ».

HAROLD THIBAUT

Alors que leur taux de chômage atteint des sommets, les salariés espagnols de moins de 25 ans se trouvent souvent contraints d'accepter toutes sortes de pratiques illégales.

En Espagne, la valse des précaires

Madrid, correspondante

Avec un taux de chômage de 56 % chez les moins de 25 ans, les jeunes Espagnols sont bien en peine de trouver un emploi. Un nombre de plus en plus grand d'entre eux adopte comme solution l'« exode professionnel ». Selon le baromètre de l'Institut Elcano, 67 % des moins de 30 ans envisagent sérieusement la possibilité d'émigrer pour améliorer leurs conditions de vie.

Mais les autres, ceux qui veulent rester coûte que coûte, ou n'ont pas les moyens ou la formation pour pouvoir partir ? Certains choisissent de continuer leurs études. « *Toutefois, avec l'augmentation des frais de scolarité, cette possibilité n'est plus offerte à tous* », critique Abel Martinez, membre de l'association Jeunesse sans futur, qui fut l'une des organisations à l'origine du mouvement des « indignés ».

Beaucoup de « ni-ni »

Ce jeune homme de 25 ans en témoigne : les frais de son master en économie sociale et gestion de coopérative ont doublé cette année et il affirme n'avoir pu le poursuivre que grâce à l'obtention d'une bourse au mérite. « *On ne nous laisse pas travailler ni étudier* », résume-t-il.

Une part conséquente des jeunes Espagnols vient ainsi grossir les rangs des « ni-ni », ces jeunes qui n'étudient ni ne

travaillent et représentaient déjà 23,7 % des 15-29 ans en 2010, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le lot commun de la grande majorité est la valse des emplois précaires, selon Abel Martinez, porte-parole de l'association Oficina precaria (littéralement « bureau précaire »), créée le 1^{er} mai 2012 pour aider et conseiller les jeunes sur leurs droits. « *Le plus souvent, les syndicats ne s'intéressent pas aux problèmes liés aux emplois précaires, aux postes à temps partiel ou saisonniers, ou aux stagiaires, car les jeunes concernés sont souvent embauchés pour de courtes périodes* », explique-t-il.

Le « bureau précaire » invite les travailleurs à rendre publiques les mauvaises pratiques des entreprises et offre un soutien judiciaire gratuit. Le cas le plus médiatique qu'il traite est celui

LICENCIEMENTS ABUSIFS, CDD QUI S'ENCHAÎNENT AU-DELÀ DE LA LIMITE LÉGALE, HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON PAYÉES, EMPLOIS NON DÉCLARÉS...

d'Estela, une jeune diplômée en psychologie employée en contrat à durée déterminée dans une petite entreprise de nettoyage dépourvue de représentation syndicale. Elle a été renvoyée le lendemain de sa participation à la grève générale du 14 novembre 2012. « *Nous avons essayé de négocier sa réintégration, sans succès, et nous sommes dans l'attente du jugement* », résume M. Martinez.

La vingtaine de cas communiqués chaque semaine au « bureau précaire » va des licenciements abusifs aux contrats à durée déterminée qui s'enchaînent au-

delà de la limite légale, en passant par des heures supplémentaires non payées, des salaires inférieurs à ce qu'impose la catégorie professionnelle, des emplois non déclarés – principalement dans l'hôtellerie –, des salaires versés partiellement au noir, et enfin des stages non ou très peu rémunérés qui se substituent en fait à des postes de travail réels d'architecte, de journaliste ou d'autres professions où le vivier est important et le nombre d'emplois faible.

Faux autoentrepreneurs

Une autre pratique courante est le recours à de faux autoentrepreneurs. Des entreprises obligent leurs employés à adopter ce statut pour qu'ils assument eux-mêmes les cotisations à la sécurité sociale et ne dépendent pas de la convention collective du secteur.

« *Nous sommes confrontés en général à deux situations typiques : celle de jeunes diplômés dont le salaire est inférieur à la qualification, et celle de jeunes peu formés, embauchés pour des emplois saisonniers selon des "contrats de travaux et services" qui peuvent être résiliés avec un simple préavis de quinze jours* », explique de son côté Silvia Sazatornil, responsable de la section jeunes de l'Union générale des travailleurs (UGT).

Le taux de chômage élevé contraint beaucoup de jeunes à accepter les conditions de travail les plus précaires et à se taire face aux pressions. « *Les jeunes sont très vulnérables. De cette précarité découle une difficulté à s'émanciper et le recours croissant à l'exil professionnel*, conclut M. Martinez. *Une jeunesse sans avenir, c'est une société sans futur.* »

SANDRINE MOREL



Entretien avec Emmanuel Sulzer

Un retard de salaire au démarrage peut suivre un individu toute sa carrière »



Emmanuel Sulzer est sociologue et chargé d'études au département des entrées dans la vie active du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq). En 2008, il a participé à l'enquête internationale « Les jeunes face à leur avenir » pour la Fondation pour l'innovation politique.

Cette insécurité temporaire a-t-elle des conséquences durables ?

En période de crise économique, les jeunes diplômés n'osent plus négocier leur salaire au moment du recrutement. Ils prennent celui qu'on leur propose, car ils veulent avant tout un emploi. Le phénomène des stages hors cursus, qui a pris une telle ampleur ces dernières années que le législateur a dû y mettre un frein, tire aussi les salaires d'embauche à la baisse.

Depuis quelques années, l'écart de premier salaire entre les moins formés et les plus diplômés se réduit, car les revenus de ces derniers tendent à baisser. Or ce retard au démarrage peut suivre un individu tout au long de sa carrière professionnelle. Il y a donc tout intérêt à bien négocier ce qu'on gagne en début de carrière.

« LES JEUNES SONT PRÊTS À ACCEPTER BEAUCOUP DE SACRIFICES LORSQU'ILS ENTRENT SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL. MAIS ILS REFUSENT QUE CELA DURE »

Cependant, une tendance au rattrapage peut être observée entre deux et cinq ans après le début du premier emploi stable. Mais ce délai risque de se rallonger pour ceux qui sont entrés sur le marché du travail après 2008, année qui marque le début de la crise économique actuelle.

La nouvelle génération sera-t-elle moins exigeante en matière de droits sociaux ?

Il y aura un affaiblissement des revendications collectives, les jeunes salariés ayant de moins en moins le sentiment d'appartenir à une communauté de travail. Le discours du « chacun pour soi » pourrait durer. L'action collective leur apparaît comme

quelque chose du passé plutôt que de l'avenir. Les centrales syndicales ont plutôt échoué à faire évoluer leur discours en direction de la nouvelle génération. Pour celle-ci, les syndicats sont avant tout au service des *insiders* du marché du travail, c'est-à-dire les bénéficiaires d'un CDI.

Mais, au niveau individuel, ce constat est à nuancer : les jeunes sont prêts à accepter beaucoup de sacrifices lorsqu'ils entrent sur le marché du travail. Mais ils refusent que cela dure. Une fois qu'ils sont en CDI, leurs revendications individuelles reviennent. D'ailleurs, 40 % des sorties de CDI en début de vie active sont le résultat d'une démission du salarié.

Cette période de crise va-t-elle modifier le rapport des jeunes à l'entreprise ?

Les jeunes apprennent de cette période difficile à être méfiants. Ils voient que personne ne leur ouvre de portes, qu'on leur fait miroiter des promesses non suivies d'effet et qu'on leur demande d'être surdiplômés pour des postes qui ne sont pas à la hauteur de leur qualification.

Finalement, les patrons pourront peut-être moins facilement leur demander de se dévouer corps et âme pour leur entreprise. C'est d'ailleurs un phénomène déjà observé. Cela devient même dangereux dans le cas des jeunes sans diplômes qui, dans leur majorité, n'ont pas accédé à un CDI au bout de dix ans de vie active et qui risquent de s'installer dans la marginalisation sociale.

Mais, pour d'autres, les difficultés peuvent être une source de motivation. Le fait d'avoir connu plusieurs employeurs lors de différents CDD peut aussi les rendre plus dynamiques, car ils appréhenderont moins le changement d'employeurs.

**PROPOS RECUEILLIS
PAR LÉONOR LUMINEAU**

Observe-t-on une généralisation de la précarité des jeunes arrivant sur le marché du travail ?

La précarité est devenue un passage quasi obligé. 70 % des premiers emplois après la formation initiale sont des contrats à durée déterminée (CDD). Et elle est d'autant plus forte et longue qu'on est moins diplômé. Même à bac+5, moins d'un jeune sur deux obtient un contrat à durée indéterminée (CDI) dès sa sortie de cursus. Certains se mettent à occuper de manière pérenne des emplois étudiants. En parallèle, les conditions d'accès au logement se durcissent en raison de la pénurie sur ce marché.

Mais il faut relativiser : la perception d'instabilité est plus forte que la réalité. La précarité est là, elle dure plus longtemps qu'avant, mais elle reste contenue entre douze et dix-huit mois en moyenne. Trois ans après le diplôme, il ne reste qu'un tiers des jeunes en CDD, en majorité des jeunes peu ou pas diplômés.

Avoir un CDI ne garantit plus de pouvoir se loger. Dans un marché hyperconcurrentiel, les propriétaires regardent de près les revenus. Ce qui disqualifie bien souvent les dossiers des jeunes actifs.

Un salaire, un couvert, mais pas de gîte

Elodie habite chez ses parents. A 25 ans, elle a pourtant tout pour être autonome : un contrat à durée indéterminée (CDI) d'assistante commerciale dans un cabinet de conseil, un salaire de 1 400 euros net et l'envie d'avoir un endroit à elle.

La jeune fille cherche un F2 dans les Hauts-de-Seine, pour un loyer d'environ 500 euros. En se heurtant depuis cinq mois au même problème : « *Dès que je dis mon salaire aux propriétaires, c'est fini. Je suis coincée. Même si j'étais prête à mettre plus, ils ne voudraient pas* », raconte-t-elle.

Car l'époque où un premier emploi marquait le début de la vie d'adulte autonome est terminée. Aujourd'hui, de plus en plus de jeunes salariés peinent à se loger. Victimes de la pénurie de petits logements, de la hausse des loyers et du manque de confiance des bailleurs, ils sont nombreux à imiter Tanguy, le héros du film d'Etienne Chatiliez qui, à 28 ans,

s'accroche au nid familial, ou à rester dans les studios qu'ils occupaient étudiants.

Les zones les plus touchées sont l'Ile-de-France, la Provence-Alpes-Côte d'Azur et certaines villes étudiantes (Montpellier, Bordeaux, Toulouse, Lyon, Strasbourg). Mais le problème peut aussi se poser dans des territoires ruraux, où « *il est lié à la pénurie de logements salubres adaptés aux jeunes et aussi au fait que les propriétaires préfèrent faire des*

**« J'AI RENCONTRÉ
DES CADRES DE 35 ANS
QUI AVAIENT ENCORE
BESOIN DE LA GARANTIE
DE LEURS PARENTS »**

CLAIRE GUICHET, membre du CESE

gîtes touristiques, plus rentables », explique Claire Guichet, rapporteur du texte, publié en janvier 2013, sur le logement autonome des jeunes auprès du Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Inflation des loyers

Claire Guichet observe un phénomène nouveau et pour le moins inquiétant : « *Le CDI ne prémunit plus contre les difficultés*

d'accès au logement, même s'il reste la clé la plus importante. » Avec l'inflation des loyers, un salaire stable ne suffit plus. Dans les zones où la concurrence est rude, il faut désormais présenter le meilleur dossier possible.

Les jeunes sont ainsi les premières victimes de l'inflation des pièces justificatives demandées par les agences et les propriétaires. « *J'ai rencontré des cadres de 35 ans qui me disaient qu'ils avaient encore besoin de la garantie de leurs parents* », raconte Claire Guichet.

47 % des des 18-29 ans identifient les garanties comme le principal obstacle à surmonter pour trouver un logement, contre 31 % qui citent le règlement des loyers, selon un sondage de l'Institut CSA pour le groupe Polylogis, publié en octobre 2012. Pourtant, les cas d'impayés ne représentent que 2 % du total des locations.

La conséquence logique est que les jeunes en contrat à durée déterminée (CDD), même de longue durée et bien payé, ont aussi de plus en plus de mal à se loger. Mélissa, 26 ans, en a fait l'amère expérience. Après avoir décroché un CDD de sept mois, cette jeune journaliste s'est mise à la recherche d'un logement à Bor-

deux : «Les agences m'ont dit que ce n'était pas la peine d'essayer sans CDI. C'est aberrant, car, avec 2 300 euros brut, je gagne mieux ma vie que beaucoup de ceux qui ont un poste fixe.»

Le marché et la réalité

Pour Nadine Dussert, directrice générale de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes, l'écart entre la réalité de l'emploi des jeunes salariés et le marché du logement ne peut plus durer. «Les propriétaires ne veulent pas de locataire en CDD, même s'ils ont un bon niveau de revenu, alors que le CDD est devenu la norme entre 20 ans et 27 ans. Personne ne veut prendre cette évolution en compte», s'indigne-t-elle.

Refroidis, les jeunes salariés se tournent parfois vers des logements visés par les étudiants, plus spartiates, mais au loyer un peu plus bas. Paradoxalement, la concurrence est encore en leur défaveur. Car la loi Molle du 25 mars 2009 – également appelée

loi Boutin –, qui vise à garantir les locataires contre les demandes de garantie abusives, a eu un effet pervers.

Selon cette loi, un bailleur souscrivant une garantie loyers impayés (GLI) auprès d'une assurance ne peut, en plus, réclamer à un locataire salarié la caution d'un tiers. Par contre, ce cumul est possible pour un étudiant. Du coup, les assurances privilégient souvent leurs dossiers, jugés plus sûrs car garantis par la caution des parents.

REFROIDIS, LES JEUNES SALARIÉS SE TOURNENT PARFOIS VERS DES LOGEMENTS ÉTUDIANTS, AU LOYER PLUS BAS

Les propriétaires n'ayant pas de GLI demandent pour leur part des cautions maximales. Impossible pour ceux qui n'en ont pas de se loger. Aïda, juriste de 25 ans, a été embauchée en CDD dans une société d'assurance implan-

tée en Seine-Saint-Denis. En dépit de son salaire de 1 950 euros net, elle s'est heurtée à un mur : «Sans garant, j'ai cherché pendant six mois avant de laisser tomber. Pourtant je gagnais plus de trois fois le montant du loyer.» Ses difficultés ont même continué après la signature de son CDI. «Je ne m'en sors pas», confie-t-elle.

Comme Aïda, beaucoup de jeunes salariés restent chez leurs parents, ou y retournent après un CDD, ou à la suite d'une rupture amoureuse, s'ils vivaient en couple. Selon le rapport du CESE, dans les trois à sept ans qui suivent le baccalauréat, un bachelier sur cinq retourne loger chez ses parents au moins une fois.

«Ce qui est effrayant, c'est qu'au travail tu t'impliques, tu as des responsabilités, tu gères des gens. Tu es adulte en somme. Mais en rentrant chez papa et maman le soir, tu as l'impression d'avoir 12 ans», soupire Aïda.

« Grande injustice »

Pour Claire Guichet, cette situation «peut être vécue comme une grande injustice» : «Cette génération est plus diplômée et, avec les stages et les séjours à l'étranger, elle a plus d'expérience que ses aînés. Elle gagne des salaires décents, mais reste dans l'incapacité de prendre son autonomie. Psychologiquement, cela retarde le passage à l'âge adulte et l'empêche de se projeter dans le futur.»

Une situation qui pousse certains à se tourner vers la fraude. Comme par magie, un salarié aux revenus un peu justes ou un indépendant redeviennent étudiants grâce à une carte trafiquée, un faux couple en CDI se forme le temps de signer un bail, avant de laisser la place à un vrai conjoint en CDD, un bulletin de paie est arrangé en un coup de logiciel.

«La fraude n'est pas un phénomène nouveau, mais nous y

sommes de plus en plus confrontés», confirme Michel Dardy, directeur national de la gestion immobilière à Century 21.

Pour Léopold Gilles, directeur du département évaluation des politiques sociales du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc), «mener des études fines sur les besoins des jeunes en matière de logement serait la première étape pour développer des politiques sociales efficaces».

Un préalable sur lequel s'est

LA SITUATION EN POUSSE CERTAINS À SE TOURNER VERS LA FRAUDE : UN BULLETIN DE PAIE EST ARRANGÉ EN UN COUP DE LOGICIEL

engagée la ministre du logement, Cécile Duflot. Le projet de loi prévu pour l'été 2013 devrait également inclure un dossier de bail type, afin de lutter contre l'inflation des pièces justificatives. Une garantie universelle et solidaire retravaillée pour toucher un plus large public pourrait également y être présentée. Tout comme des mesures pour développer la colocation.

LÉONOR LUMINEAU

Les garanties qu'un bailleur n'a pas le droit de demander

- **l'attestation** du précédent propriétaire indiquant que le locataire est à jour de ses loyers et charges.
- **l'attestation** de l'employeur, dès lors que peuvent être fournis le contrat de travail et les derniers bulletins de salaire.
- **le contrat** de mariage ou le certificat de concubinage.
- **le dossier** médical.
- **l'extrait** de casier judiciaire.
- **la remise** sur un compte bloqué d'une somme d'argent correspondant à plus d'un mois de loyer en principal, c'est-à-dire hors charges, en l'absence du dépôt de garantie ou de la souscription de la garantie

autonome prévue à l'article 2321 du code civil.

- **la production** de plus de deux bilans pour les travailleurs indépendants.
- **la photographie** d'identité.
- **la carte** d'assuré social.
- **la copie** de relevé de compte bancaire ou postal.
- **l'attestation** de bonne tenue desdits comptes.
- **l'attestation** d'absence de crédit en cours.
- **l'autorisation** de prélèvement automatique.
- **un chèque** de réservation.
- **le jugement** de divorce, à l'exception du paragraphe commençant par l'énoncé : «Par ces motifs». (Source : Pap.fr)

Jugée indispensable par les salariés, l'évaluation individuelle est aussi l'objet de leurs critiques. En cause : des méthodes trop centrées sur les résultats, qui ne prennent pas assez en compte le collectif de travail.

Evaluation, ou flagellation ?

Du papier carbone, un stylo, et un questionnaire à remplir. Arnaud (le prénom a été modifié), employé dans une entreprise de distribution, se plie à cet exercice une fois par mois. Dans une première phase qu'il qualifie d'« intrusive », il décrit son ressenti. Ensuite, il doit lui-même s'attribuer des tâches pour le mois suivant, auxquelles viennent s'ajouter les préconisations du responsable qui l'évalue.

« Il ne s'agit pas de faire le point. On nous sonde pour légitimer des critiques négatives lors de l'entretien de fin d'année, pour refuser une augmentation ou une évolution de parcours », dénonce Arnaud. Une autre salariée renchérit : « Cette année, l'objectif fixé a été atteint. Nous avons demandé une prime pour ces bons résultats : impossible, car nous avons fait moins bien que la région... »

Ces plaintes sont loin d'être exceptionnelles. L'évaluation, ancrée depuis un moment dans les

pratiques de gestion des ressources humaines, est vécue de façon très différente d'une entreprise à l'autre. Alors que les uns décrivent un moment de dialogue indispensable avec la hiérarchie, d'autres dénoncent des pratiques basées sur des critères flous, ou vouées à justifier les décisions de la direction.

« L'entretien annuel » reste un des outils d'évaluation les plus répandus. Le salarié et son supérieur se rencontrent afin d'évaluer la performance de l'employé en fonction d'objectifs, quantitatifs ou qualitatifs, fixés par la hiérarchie. Ce rendez-vous annuel est souvent couplé avec ce qu'on appelle « l'entretien professionnel », qui porte sur le projet professionnel du salarié et sur ses besoins de formation. Une ou plusieurs fois par an, salarié et manager se retrouvent ainsi autour d'un questionnaire et discutent performances et objectifs futurs.

« Tracer l'activité »

Il existe aussi d'autres méthodes d'évaluation, moins répandues, mais en voie d'expansion. L'une d'elles consiste à utiliser les possibilités offertes par la généralisation des technologies numériques au travail. « Il est désormais

possible de "tracer" l'activité de chaque personne », explique Bernard Salengro, médecin du travail et syndicaliste CFE-CGC.

Il en est de même du « forced ranking », c'est-à-dire le classement des salariés en plusieurs niveaux de performance, selon une répartition fixée à l'avance. Très employée dans les entreprises anglo-saxonnes où elle est vantée comme un vecteur de productivité, cette méthode suscite la controverse en France.

« L'ESSENTIEL DU TRAVAIL EST SUBJECTIF. OR, LA SUBJECTIVITÉ NE SE MESURE PAS »

CHRISTOPHE DEJOURS, psychiatre

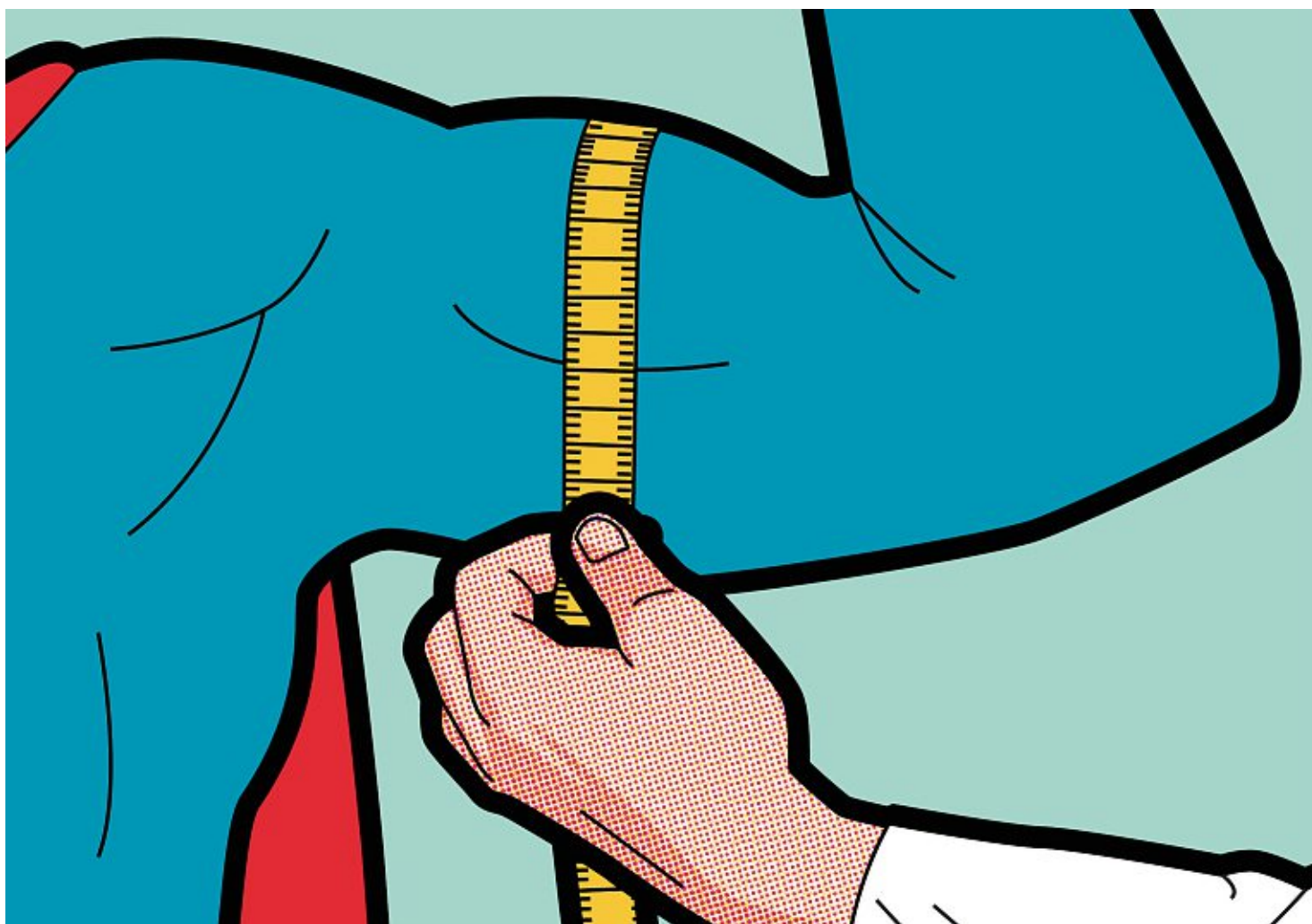
« L'entreprise définit un certain nombre de notes, cinq dans notre cas, et établit des quotas de répartition des collaborateurs en cinq groupes. Si on se retrouve tout en bas, il faut se rattraper ou on risque de sortir de l'entreprise », explique Eric Dalmasso, manager à Accenture, société de conseil en management.

Il estime que ce « forced ranking » « génère de la compétition et du stress » : « Il ne s'agit pas

d'être bon, il faut être meilleur que les autres. » Le système met aussi mal à l'aise les managers qui « se trouvent dans une situation schizophrène : ils doivent affecter les notes en fonction des demandes de la direction, et s'ils ont des groupes où tout le monde est bon, il faut quand même dire à certains éléments qu'ils ne sont pas au niveau ».

Les entreprises sont d'autant plus promptes à « acheter » n'importe quelle technique d'évaluation que ne pas évaluer leur fait courir un risque juridique : « Tout collaborateur a droit à l'évolution et à la formation professionnelle, rappelle Nadine Reigner Rouet, avocate spécialisée en droit du travail. Or, pour former, il faut évaluer. Ce n'est donc pas pour le plaisir que les employeurs évaluent, mais en raison de l'aiguillon de la loi et du risque prudhommal. »

Les critiques contre cette généralisation des pratiques d'évaluation ne sont pourtant pas nouvelles. Dès les années 2000, Christophe Dejourns, psychiatre spécialiste du travail, théorise les méfaits de l'évaluation en la liant à l'aggravation des problèmes de santé au travail. « Les méthodes d'évaluation largement diffusées passent pour objectives, car fon-



Notes, critères comportementaux : deux cas emblématiques de dérives

LES LITIGES CONCERNANT

l'évaluation en entreprise portent généralement soit sur ses critères, soit sur l'utilisation impropre qui en est faite. Le cas IBM illustre ce dernier point : en 2003, les syndicats du groupe ont dénoncé un système de notation de salariés, assorti de quotas, visant à justifier des licenciements pour insuffisance professionnelle en évitant les procédures de licenciement économique.

« C'est l'un des grands sujets d'inquiétude concernant l'évaluation : elle peut répondre à des objectifs de formation des salariés, mais aussi à des buts moins louables », commente l'avocate Nadine Reigner Rouet. La tourmente autour de Wolters

Kluwer France concerne quant à elle le choix de critères comportementaux : le groupe de presse et d'édition souhaitait mettre en place un système d'évaluation reposant sur des valeurs difficilement mesurables comme « l'intégrité », la « responsabilité » ou encore « l'innovation ». Il a été jugé illicite en 2008. « Le juge a indiqué que des critères d'évaluation flous génèrent de l'insécurité pour les salariés, et que cette insécurité peut causer des dégâts psychiques. Or, la préservation de la santé physique et mentale des salariés est une obligation légale pour l'employeur », explique M^e Reigner Rouet.

M. N.

dées sur des analyses quantitatives. » Il s'agit selon lui d'une méthode scientifique erronée : « Le travail, c'est ce qu'il faut ajouter aux prescriptions pour que ça marche. Lorsqu'on s'en tient à l'exécution stricte des prescriptions, c'est la grève du zèle. L'essentiel du travail est donc subjectif. Or la subjectivité ne se mesure pas. »

Il pointe également l'absence de proportionnalité entre le résultat du travail et le travail : « Si vous comparez le chiffre d'affaires d'une banque postale au centre de Paris et à La Courneuve, vous n'aurez pas le même résultat. D'où le sentiment d'injustice que suscite ce type d'évaluation. »

Bernard Salengro attire quant à lui l'attention sur l'importance du travail de groupe. « Si vous jouez au rugby à 13, vous aurez plus de castagnes que si vous jouez à 15. Pendant les entretiens d'évaluation, on regarde les gens individuellement, sans penser que

la règle collective peut être responsable du problème. » Il regrette qu'il n'y ait pas plus de prise de conscience partagée des dérives de l'évaluation

Peut-être est-ce parce que les employés en sont les premiers demandeurs. Depuis qu'elle est déléguée nationale CFE-CGC du géant minier Rio Tinto, Véronique Roche ne bénéficie plus des entretiens annuels. Et elle s'en plaint : « Ce rendez-vous est nécessaire. J'ai besoin du débat, besoin d'avoir un plan de formation. »

En l'absence de dialogue, l'évaluation devient la seule occasion de discuter avec son responsable. « C'est dommage d'en passer par là, commente Bernard Salengro. Les managers ont tellement de travail que tout lien avec le salarié est coupé, et on se retrouve avec un formalisme vide de sens. »

Pour Christophe Dejours, cette demande d'évaluation n'en reste pas moins légitime. « Derrière

l'évaluation se cachent le jugement et la reconnaissance grâce auxquels je peux accroître mon identité. Souhaiter l'évaluation n'est pas une erreur», estime le psychiatre, qui préconise l'abandon des méthodes quantitatives et individualisées.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) propose, quant à elle, de « recentrer le processus d'évaluation sur le travail, non seulement sur les résultats, mais aussi sur les conditions de réalisation », explique Patrick Conjard, chargé de mission au département compétence, travail, emploi. Il s'agit aussi de « simplifier les dispositifs pour abandonner l'aspect trop outillé de l'entretien ».

Autres marges de progrès possibles : la transparence des processus et la mise en place d'autres espaces de discussion. « Il ne faut pas que les dispositifs d'évaluation génèrent trop d'attentes, le dialogue entre salarié et manager doit pouvoir être établi toute l'année », poursuit M. Conjard.

«L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES REPOSE PLUS SUR LA JURISPRUDENCE QUE SUR LA LOI»

Nadine Reigner Rouet, avocate

Il faudra aussi du temps, et des décisions de justice, pour que les dérives de l'évaluation se raréfient. « Il n'y a pas d'article du code du travail qui dit comment évaluer, c'est une pratique qui s'est développée de façon anarchique. Pour savoir si un système d'évaluation est correct, il faut le comparer aux décisions de justice qui ont été rendues sur des systèmes semblables », estime M^e Reigner Rouet.

« Ce sont donc les salariés des grosses entreprises qui vont créer le droit pour le compte des autres salariés. Car l'évolution des pratiques repose plus sur la jurisprudence que sur la loi. Or le juge ne réagit que s'il est saisi. » Et de telles plaintes semblent plus probables de la part des salariés organisés et syndiqués que de ceux des petites entreprises.

MARGHERITA NASI



**Entretien avec
Bénédicte Vidaillet
L'évaluation nous
fait une promesse
narcissique»**

ERIC LE BRUN/LIGHT MOTIV



Bénédicte Vidaillet est maître de conférences en sciences des organisations à l'université Lille-1 et psychanalyste. Elle a publié en 2013 *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail: ressorts d'une fascination* (Seuil, 224 p., 18,50 euros).

Pourquoi sommes-nous fascinés par l'évaluation ?

Il y a trois types de raisons. Tout d'abord, l'évaluation nous fait une promesse narcissique : elle nous donne un modèle auquel il est possible d'aspirer. Dans des organisations où les personnes manquent de références, l'évaluation propose aussi d'organiser le travail en une série d'épreuves : elle ne remet pas du sens, mais insère des repères.

Chaque nouvelle épreuve efface la précédente : on oublie ce que vous avez fait et vous pouvez renaître de vos cendres. C'est le paroxysme de l'idéologie méritocratique, sauf que ça ne tient pas longtemps : même si l'on est très performant, il y a toujours un moment où les compteurs sont remis à zéro.

Mais l'évaluation régule aussi le rapport à l'autre. Ce n'est pas simple de travailler avec autrui : l'autre, « il faut se le farcir », d'autant plus qu'on ne choisit pas son collègue. C'est un fantasme très fort qui est à l'œuvre ici : chacun est dans l'idée que l'autre fait moins. L'évaluation ferait ressortir les mérites respectifs. Elle nous propose de la transparence, alors qu'elle cache quelque chose de malveillant vis-à-vis de l'autre.

Il y a enfin le besoin de reconnaissance. Sauf que cette demande est comme le tonneau des Danaïdes : il n'est pas possible d'y répondre. Le mieux qu'on puisse faire est de le combler par un système symbolique : il s'agit d'occuper telle fonction dans le travail, d'avoir telle expérience.

Or, nous travaillons dans des organisations où, en réalité, ce système s'efface au nom de la polyvalence, de l'aplatissement des hiérarchies. Le besoin de reconnaissance flambe donc de plus belle. Finalement, le système d'évaluation met les gens dans des positions éphémères... qui renforcent leur besoin de reconnaissance. C'est un cercle vicieux.

Quels sont les secteurs les plus concernés par l'usage de l'évaluation ?

L'évaluation est née aux Etats-Unis, il y a une trentaine d'années. Elle s'est d'abord développée dans les entreprises pour quelques fonctions, comme les postes commerciaux, ce qu'on peut relativement comprendre, puisqu'un commercial doit faire un certain chiffre d'affaires mensuel. Elle s'est ensuite étendue aux dirigeants, pour finalement infuser dans toutes les autres fonctions. Tout en évoluant aussi sur le fond, puisqu'elle s'est mise dans les pas de l'idéologie ultralibérale de la compétition.

L'évaluation touche aujourd'hui tous les secteurs, y compris la télévision, avec les émissions de télé-réalité qui se basent sur la com-

pétition. Par exemple, j'étudie dans mon dernier livre l'émission « Masterchef » : c'est très flagrant. Les épreuves qu'on traverse révèlent qui on est : un grand cuisiner qui s'ignore peut montrer ses talents à la France entière.

Cette attitude s'est également répandue sur Facebook et les réseaux sociaux : on vous demande tout le temps de commenter ce que disent les autres, et tout le monde peut évaluer tout le monde en permanence...

Peut-on sortir de ce piège ?

Il s'agit d'abord de prendre un peu de recul, en mettant à jour les mécanismes psychiques qui nous conduisent à vouloir être évalué. Nous sommes subjectivement complices de ce phénomène. Il faut que l'évaluation, qui était déjà présente dans la plupart des métiers, reste à sa place : qu'elle ne soit pas réduite à un chiffre, ni reliée à la rémunération, à la récompense ou à la sanction.

Il faut aussi cesser de croire que tout le monde peut évaluer autrui. Il faut au contraire nécessaire de faire en sorte que la personne qui évalue soit dans une position particulière et indépendante par rapport à la personne évaluée. Un peu comme les inspecteurs d'académie dans l'éducation nationale, qui ont passé un concours spécial. Dans l'entreprise, c'est tout l'inverse : quand on pratique la fameuse « évaluation à 360 degrés », n'importe qui peut évaluer n'importe qui.

PROPOS RECUEILLIS PAR M. N.

Abonnez-vous

TARIF SPÉCIAL ÉTUDIANTS



Le quotidien chaque jour + tous les suppléments
+ M le magazine du Monde + l'accès à l'Édition abonnés du Monde.fr

16,70 € par mois
au lieu de ~~33~~ €*

ynfluence

* Prix normal d'abonnement

BULLETIN D'ABONNEMENT

131EMQCAMP

A compléter et à renvoyer à : Le Monde - Service abonnements - A1100 - 62066 Arras Cedex 9

OUI, je m'abonne à la **Formule Intégrale** du Monde. Je recevrai le quotidien chaque jour + tous les suppléments + M le magazine du Monde, et l'accès à l'Édition abonnés du Monde.fr.

- Je règle par **prélèvement automatique** de **16,70 €** tous les mois et je complète l'autorisation de prélèvement ci-contre
- Je règle pour 1 an **199,90 €** au lieu de ~~399~~ €, (prix normal d'abonnement)

Chèque bancaire à l'ordre de la Société éditrice du Monde
 Carte bancaire Mastercard American Express

N° : _____

Expire fin : _____ Date et signature obligatoires

Notez les 3 derniers chiffres figurant au verso de votre carte _____

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Localité : _____

E-mail : _____ @ _____

Tél. : _____

AUTORISATION DE PRÉLÈVEMENT

J'autorise l'établissement teneur de mon compte à effectuer sur ce dernier les prélèvements présentés par la Société éditrice du Monde pour le règlement de mon abonnement. En cas de litige sur un prélèvement, je pourrai en faire suspendre l'exécution par simple demande à l'établissement teneur de mon compte. Je réglerai le différé directement avec la Société éditrice du Monde.

TITULAIRE DU COMPTE À DÉBITER

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

ÉTABLISSEMENT TENEUR DU COMPTE

Banque : _____ Agence : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

DÉSIGNATION DU COMPTE À DÉBITER

Code établissement Code guichet N° de compte Clé RIB

IMPORTANT : JOINDRE UN RIB OU UN RIP

Date et signature obligatoires N° national d'émetteur :

134.031

Organisme créancier
Société éditrice du Monde
80, boulevard Auguste-Blanqui
75013 Paris

IMPORTANT : VOTRE JOURNAL LIVRÉ CHEZ VOUS PAR PORTEUR

- Maison individuelle Digicode N° _____ Boîte aux lettres : Dépôt chez le gardien/accueil Escalier N° _____
 Immeuble Interphone : oui non Nominative Collective Bât. N° _____ Dépôt spécifique le week-end

Dans le monde du recrutement,
les réseaux sociaux étaient censés
détrôner les sites d'annonces d'emploi...
Mais la révolution n'a pas eu lieu.

« Job boards » et réseaux sociaux : de longues fiançailles

Candidats et recruteurs, tous placent les sites d'emploi, ou « job boards », loin devant tous les autres modes de recherche d'emploi, c'est-à-dire devant les candidatures spontanées, mais aussi très loin devant les réseaux sociaux.

Depuis leur arrivée sur le marché français, au milieu des années 2000, on annonçait ces derniers – les réseaux professionnels LinkedIn et Viadeo en tête – comme les fossoyeurs de l'ancien monde des sites d'offres d'emploi: une autre victoire prévisible du web 2.0 sur l'Internet statique des débuts. Force est de constater que la révolution n'a pas eu lieu : Monster, Keljob, Cadremploi et consorts gardent la haute main sur la mise en relation des recruteurs et des candidats.

Régionsjob, qui a publié en novembre 2012 la 3^e édition de son enquête « Emploi et réseaux sociaux », montre que, depuis 2010, chacun reste sur ses positions. Seuls 4 % des candidats présents

sur les réseaux sociaux ont été recrutés par ce biais, deux fois moins que la proportion d'internautes recrutés grâce à leur blog, par exemple. Les réseaux sociaux se placent au 8^e rang (sur 10) des outils utilisés dans le cadre d'une recherche d'emploi et 53 % des recruteurs en ont l'usage, ce qui n'en fait que le sixième outil (sur 10) le plus utilisé par ces derniers.

**MONSTER, KELJOB,
CADREMPLOI ET
CONSORTS GARDENT
LA HAUTE MAIN SUR
LA MISE EN RELATION
DES RECRUTEURS ET
DES CANDIDATS**

Cette mauvaise performance relative des réseaux sociaux n'est pourtant pas liée à leur manque de diffusion. LinkedIn et Viadeo ont dépassé les 5 millions de membres en France, et Facebook en compte plus de 26 millions – contre 1 à 2 millions de CV sur les plus gros job boards. Mais les offres d'emploi ne s'y bousculent pas. Chez Viadeo, on en recense à peine 3 000 pour la France.

« Il y aura un rééquilibrage, veut croire Olivier Fécherolle, directeur de la stratégie de Viadeo. Le premier avantage des réseaux sociaux

pour les recruteurs est d'accéder à des utilisateurs en poste, qui utilisent peu les sites d'offres d'emploi. Le deuxième, c'est que, si vous ne cherchez pas activement, votre CV n'est peut-être pas à jour. En revanche, votre profil et votre carte de visite virtuelle ont de bonnes chances de l'être. » Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont en effet d'un autre ordre qu'un simple CV – « Qui sont mes contacts ? Mon réseau valide-t-il mes compétences ? »

Côté candidat, « les job boards aident à trouver une offre d'emploi et ils le font très bien, estime Olivier Fécherolle. Mais, pour le candidat, les difficultés commencent tout juste ».

« Concurrents »

Pour bien préparer son entretien, les réseaux sociaux sont un outil précieux, qui permet de connaître l'actualité de l'entreprise visée et le profil de ceux que l'on doit rencontrer, mais aussi de voir si l'on connaît des personnes à l'intérieur susceptibles de fournir quelques informations de première main. « L'intérêt suprême du candidat serait que job boards et réseaux sociaux coopèrent. Ce n'est pas simple, car nous sommes aussi concurrents », reconnaît Olivier Fécherolle.

De nombreuses expériences d'utilisation simultanée de l'annonce/CV des job boards et du «profil» des réseaux sociaux ont déjà eu lieu. Parfois contraints et forcés, les sites d'offres d'emploi innovent pour rester dans le coup, alors que des plates-formes de recrutement d'entreprise, comme celle de La Poste, proposent déjà de postuler directement avec son profil Viadeo ou LinkedIn.

Les réseaux sociaux proposent des modules, adaptés sur de nombreux job boards, qui permettent de connecter son compte, partager une annonce, éventuellement lier son CV à son profil, comme sur le site de l'Association pour l'emploi des cadres. Cadremploi offre la possibilité de rendre public son profil et de le voir référencé par Google. Sur le site Doyoubuzz, qui permet de se constituer un CV à partir, notamment, des informations de son profil, on peut directement postuler sur Régionsjob, Cadremploi et Lesjeudis.

Parfois, le mouvement est inverse. Il y a deux ans, la fonctionnalité permettant d'importer ses données LinkedIn sur Monster a disparu. Il faut dire que Monster, le plus gros job board du secteur, a lancé il y a un an et demi BeKnown, une application à l'intérieur du premier réseau social mondial, Facebook – sur le mo-

dèle de l'Américain Branchout.

L'idée est d'ajouter sur Facebook un profil professionnel distinct, pour des raisons de confidentialité, du profil public. Monster rendra ce service automatique dans le courant de l'année, mais ne fait pas pour l'instant de communication sur le nombre d'utilisateurs.

«Il y a énormément d'initia-

L'IDÉE DE MONSTER EST D'AJOUTER SUR FACEBOOK UN PROFIL PROFESSIONNEL DISTINCT DU PROFIL PUBLIC

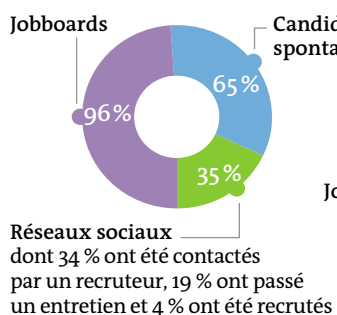
tives, constate Jean-Christophe Anna, directeur associé de Link Humans, société de conseil en recrutement innovant. Aux Etats-Unis, Facebook a lancé Social Jobs Partnership, qui agrège toutes les offres d'emploi transitant sur le réseau. Sans fonctionnalités de recherche pour l'instant.»

Sur le marché français du recrutement, les bouleversements n'ont pas encore eu lieu. Mais chacun fourbit ses armes. Peut-être en vain, si l'on en croit la supposition de Jean-Christophe Anna : «Il se pourrait que demain Facebook mette tout le monde d'accord en créant son propre service d'emploi.»

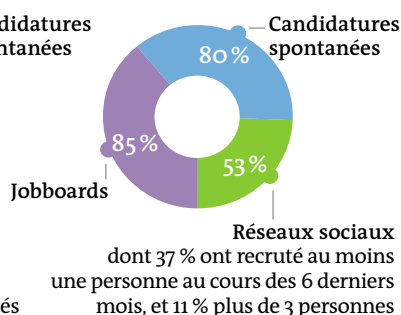
SÉBASTIEN DUMOULIN

PARMI LES SUPPORTS SUIVANTS, LESQUELS UTILISEZ-VOUS POUR...

... CHERCHER UN EMPLOI



... RECRUTER



Source : Régionsjob, 3^e édition de l'enquête Emploi & réseaux sociaux, auprès de 8 116 candidats et 490 recruteurs interrogés en novembre 2012

TÉMOIGNAGE

Tarek Moutawakkil



cofondateur du réseau social Yupeek, en charge du cours « Réseaux sociaux et e-réputation » à l'ICN Business School de Nancy.

«Les étudiants ne font pas assez attention à leur e-réputation»

Vous mettez en garde les étudiants sur l'utilisation des réseaux sociaux à des fins de recherche d'emploi. Pourquoi?

La «génération Y», qui a grandi avec les réseaux sociaux, prend tout comme un jeu et pense être à l'abri. Il faut pourtant se rendre compte que toute action sur Internet laisse des traces. Il est donc essentiel de se familiariser avec le comportement des recruteurs qui vont taper votre nom sur Google.

J'ai fait un rapide sondage auprès de mes étudiants. Sur 200, une cinquantaine ne savaient même pas où aller régler les options de confidentialité sur Facebook!

Comment utiliser ces réseaux intelligemment?

Tout d'abord, il est indispensable d'y être présent. Tous les étudiants sont sur Facebook, encore trop peu sur Viadeo, LinkedIn ou Twitter, qui seront des outils très puissants pour se faire repérer par une entreprise. Il faut être très actif au début pour bien renseigner ses profils, qualifier les compétences mises en avant, les mots-clés que l'on veut faire remonter. Ensuite, il s'agit simplement d'animation. Les étudiants ont trop peur de la prise de parole sur Internet, alors qu'il est essentiel qu'ils se créent eux-mêmes une expertise. Il n'est pas compliqué de monter un blog pour montrer son intérêt pour une thématique et cela fera la différence entre deux profils. N'importe quel néophyte peut aujourd'hui se faire un portfolio sur l'univers professionnel qu'il souhaite intégrer, sur Tumblr par

exemple, et le coupler avec Twitter pour élargir son audience.

Est-il possible de mesurer sa performance?

Oui, et cet audit est primordial. Des outils de veille gratuits permettent aujourd'hui de se faire une bonne opinion de sa visibilité sur Internet – et accessoirement de vérifier que l'on maîtrise bien le contenu qui nous est associé.

Avec Youseemii par exemple, il est possible d'analyser sa présence sur les réseaux sociaux, les blogs, les forums, la presse... En regardant ce qui ressort, on peut essayer d'y travailler et de faire remonter certaines informations.

Un autre outil intéressant est Klout, qui donne un score sur 100 en fonction de votre activité et votre influence sur la Toile.

Monter à 40 ou 50 n'est pas très compliqué. Au-delà, ça se corse.

Comment gérer un mauvais contenu?

Il faut le repérer rapidement – d'où l'intérêt de se «googleliser» régulièrement. Dans un premier temps, on peut négocier avec la personne responsable pour qu'elle enlève le contenu incriminé. Il est également possible de le signaler à Google, mais les démarches sont longues et souvent inefficaces.

La meilleure solution reste de noyer le contenu négatif. Cela peut parfois prendre plusieurs mois pour reléguer au loin une information dans les moteurs de recherche. On peut se créer un profil sur des services existants comme Instagram, Flickr...

Lorsque vos prénom et nom y sont associés, ces informations ont une autorité forte pour les moteurs, qui les font instantanément remonter très haut dans les résultats. Une autre très bonne méthode est de poster des commentaires sur des forums ou, mieux encore, de proposer des billets comme rédacteur invité sur des blogs à forte notoriété, comme Presse-citron ou FrenchWeb.

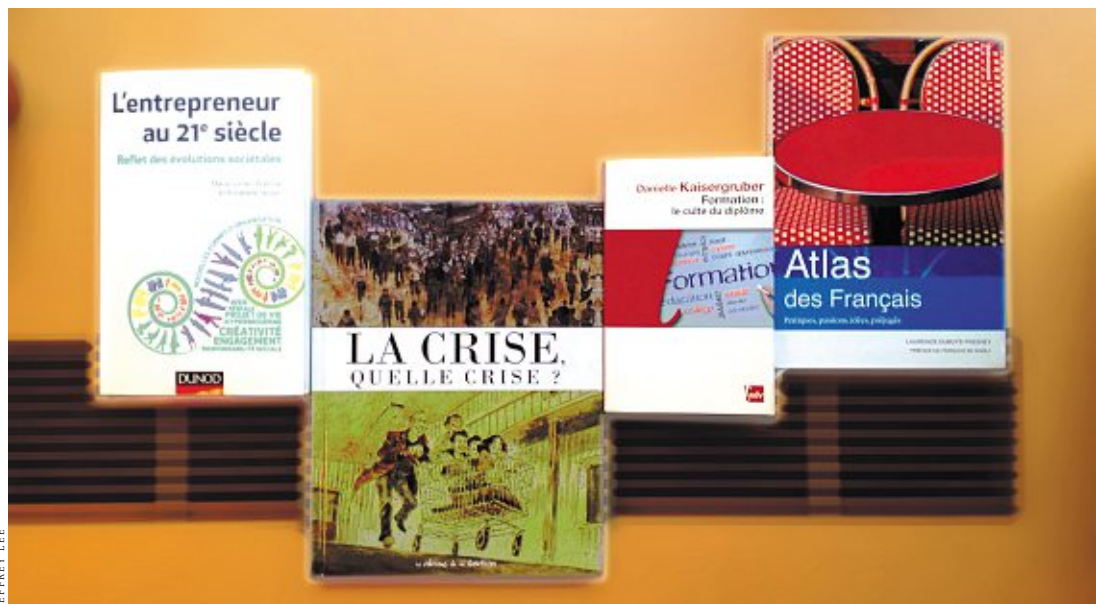
PROPOS RECUEILLIS PAR S.D.

L'entrepreneur mutant

Si les mutations économiques et sociales conduisent de plus en plus d'individus à créer leur entreprise, le sens même de celle-ci a évolué. C'est ce qu'établissent Marie Gomez-Breysse, responsable recherche et développement à l'École de l'entrepreneuriat en économie sociale de Montpellier, et Annabelle Jaouen, enseignante-chercheuse au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Elles constatent que « l'humanisme et le développement durable prennent une place de plus en plus centrale dans les stratégies ». La première partie de l'ouvrage est consacrée aux nouvelles tendances de comportement de l'entrepreneur du XXI^e siècle : après avoir posé le cadre historique, elles traitent du projet de vie moteur de la création d'entreprise, de l'influence des nouvelles technologies, de l'importance de la RSE et des bienfaits du bricolage managérial. La deuxième partie s'intéresse aux enjeux nouveaux pour les acteurs de l'entrepreneuriat : l'accompagnement à la création, le nécessaire éveil de la jeune génération, les nouvelles formes d'organisation et d'emploi. Pour conclure que l'entrepreneur du XXI^e siècle, « lifestyle », « 2.0 », « social » ou « collectif », qui « envisage le modèle entrepreneurial comme une alternative à la crise managériale et donc à l'emploi », « est guidé dans ses choix par la mise en conformité de ses vertus à travers son projet professionnel ».

P. J.

L'ENTREPRENEUR AU XXI^e SIÈCLE
« Reflet des évolutions sociétales », sous la direction de Marie Gomez-Breysse et Annabelle Jaouen. Dunod, 180 p., 27 €.



Les traits tirés de la crise

Un bon dessin vaut mieux qu'un long discours... C'est en tout cas ce qu'illustre cet album de bande dessinée très réussi consacré à des tranches de vies secouées par la crise économique, concoctées par dix-huit scénaristes et dessinateurs. Les neuf scénarios proposés, tous convaincants, permettent de couvrir des registres très différents. Par exemple : un magasin est liquidé en même temps que celui qui le dirigeait part en retraite. L'amitié qui entoure son départ sonne comme une note d'espoir : « Victime de la crise ? Peut-être. Mais, même dans un bouclard [boutique, en argot] mort, il y aura toujours plus de vie que dans les coffres-forts. » Un couple se fait abuser par un conseiller bancaire qui lui fait perdre ses économies en pleine déconfiture boursière ? A deux, il est plus facile d'affronter l'adversité. « Papa et maman arrêtent pas de dire qu'on a plus d'argent à cause de la grasse... – C'est dégoûtant. – C'est des trucs de grands », s'inquiètent deux enfants à l'environnement perturbé qui s'interrogent sur l'origine de la crise... Le propos est plus sombre, plus cynique, quand le responsable d'une marée noire n'y voit – évoquant les écologistes – que « la publicité gratuite que ces imbéciles vont nous faire » qui « compensera largement les pertes », ou lorsque des bénéficiaires d'une grasse prime de licenciement maltraitent un employé dont on comprend, quand il rentre « au bercail », qu'il vit dans sa voiture. La dernière histoire met en scène une roue de la fortune professionnelle qui conduit le perdant au suicide, sanction d'une course fatale au « toujours plus ». Terrifiant.

PIERRE JULLIEN

LA CRISE, QUELLE CRISE? ouvrage collectif, éditions de la Gouttière, 64 p., 12,70 €.

Un portrait contrasté des Français

Cet Atlas dresse un portrait des Français à travers quatre chapitres illustrés de 125 cartes et infographies : les grandes structures de la société ; les Français et leurs institutions ; fluidité et fractures sociales, et enfin modes de vie, passions et valeurs. « On aurait pu croire que la société française était devenue amorphe, écrit l'auteur, Laurence Duboys Fresney, de l'Observatoire français des conjonctures économiques. Bien au contraire, elle a gagné en complexité. » Elle remarque que « l'enrichissement général, la baisse du temps de travail ont permis l'avènement d'une civilisation de loisirs ». Au jeu du plus et du moins, le taux d'emploi des seniors en France est l'un des plus bas de l'Union européenne. Mais « grâce à l'État-providence, la France figure parmi les pays comptant le moins de pauvres ». « La France est l'un des rares pays occidentaux où les inégalités ont diminué, du moins jusqu'au milieu des années 2000. » Enfin, « c'est en France qu'on passe le plus de temps à table », plus de deux heures par jour... Ouf!

P. J.

ATLAS DES FRANÇAIS. « Pratiques, passions, idées, préjugés », de Laurence Duboys Fresney, éditions Autrement, 96 p., 19 €.

P. J.

FORMATION : LE CULTE DU DIPLÔME de Danielle Kaisergruber, éditions de l'Aube, 144 p., 14,80 €.

La formation continue épinglée

La formation des adultes ne produit pas les effets attendus en termes d'ascenseur social et de vraie deuxième chance, attaque Danielle Kaisergruber, responsable du cabinet de conseil DKRC et présidente du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie. La responsabilité en revient au poids de la formation initiale et du diplôme, à la primauté de l'abstrait sur l'action et l'expérience, de l'intellectuel sur le manuel. Une situation dont les racines remonteraient à l'enseignement des jésuites au XVII^e siècle. Elle constate que seuls les jeunes « les plus dotés au départ » pensent « qu'ils pourront progresser ». « Pour les autres, le déterminisme social impose sa loi. » Aucune

chance de voir les inégalités de départ se corriger par lasuite, de quelque manière que ce soit, la France étant « le bon dernier des pays européens en matière de taux d'obtention de diplômes en cours de vie active ». Ce livre tente de trouver des explications « à ce sentiment d'éternelle répétition » dans la faiblesse de la formation continue et dans les choix politiques, qui ont conduit à la survalorisation des diplômes « dans notre modèle académique ». Un formidable constat d'échec alors que « se former est une source de liberté »!



MBA Fair
Le Monde

ENTRÉE GRATUITE

JEUDI 23 MAI 2013

18H00-22H00

80 boulevard Auguste Blanqui – Paris 13^e

DONNEZ
UN **NOUVEL ÉLAN**
À VOTRE CARRIÈRE

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

INFORMATIONS ET INSCRIPTION :

www.mbafair-lemonde.com



heureusement, je n'ai pas
besoin de me déguiser
pour avoir des responsabilités

mon métier change avec Orange

Chez Orange, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est au cœur de notre stratégie d'entreprise. Partout dans le monde, nous nous engageons pour l'égalité salariale, la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les métiers, l'accès des femmes aux postes à responsabilité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

rendez-vous sur orange.jobs

la vie change avec **orange™**