

CADRES

Le

LE PRINTEMPS
DU PREMIER EMPLOI



CADRES

CFDT

La revue de l'union confédérale des ingénieurs et cadres.

Directrice de la publication, Marie-Odile Paulet. Rédactrice en chef, Marie-Noëlle Auberger-Barré.
Secrétaire de la revue, France Outil-Suffert.

47, avenue Simon Bolivar, 75950 Paris Cedex 19. Téléphone (1) 42.02.44.43.

Le numéro simple 70 F ; double 100 F. L'abonnement annuel 250 F. Prix dégressifs pour les commandes groupées.

CCP 30 474 52 N La Source.

Composition UCC CFDT - Montage, impression : imprimerie Artésienne, coopérative ouvrière de production, à Liévin.

LE PRINTEMPS DU PREMIER EMPLOI

N° 347

SEPTEMBRE 1991

Sommaire

-
- 3 Introduction, par Marie-Noëlle Auberge-Barré
-

Mélanges

- 5 Les impressions d'un étudiant, par Daniel Poly
6 Chenôve et le RME
7 Handicapés et diplômés, par Marie-Noëlle Auberge-Barré

La professionnalisation de l'enseignement supérieur

- 14 Rapport du forum, par Jean Vanoye
15 Formation: diversifier, évaluer, rénover, par le groupe de travail
présidé par Jacques Hui (Secrétariat d'Etat du Plan)

Reconnaissance des diplômes et qualifications

- 23 Rapport du forum, par Roland Favre
25 La lente marche vers la reconnaissance mutuelle, par Michel Rousselot
30 Les mésaventures d'un ingénieur, par Jean Perrin

Premier emploi et pièges du recrutement

- 32 Rapport du forum, par Pierre-Marie Dugas
34 Vers une déontologie du recrutement, par Jean-Pierre Soisson
35 Les machines à recruter, par Patrice Leuthold
41 Conseils Pratiques: Comment trouver le premier emploi,
42 Curriculum Vitae, 3615 JECHERCHE

L'accueil des jeunes diplômés

- 45 Rapport du forum, par Pierre-Michel Escaffre
47 Les premières années de carrière, par Bruno Gentil

Des mêmes possibilités pour les hommes et les femmes

- 50 Développer les mêmes possibilités d'emploi, par Marie-Thérèse Lacroix
51 L'impact des politiques d'égalité professionnelle, par Fabienne Grizeau
53 L'école des filles, l'école des femmes, par Marie Duru-Bellat
57 Le débat, rapporteur Anne-Joëlle Robert

La maîtrise de la vie professionnelle

- 60 La gestion des carrières de cadres: évolution et enjeux, par Bernard Galambaud
62 Ce qu'attend le jeune cadre, ce qu'on attend de lui, par Pierre Vanlerenberghe
62 Mobilité, par Madeleine Guilleateau
63 Idées en vrac, rapporteur Jean-Louis Joliot

La vie syndicale comme un plus

- 66 Rapport du forum, par Jean-Luc Gibou

Maintenance des compétences

- 68 Rapport du forum, par Jean Rossigneux
69 Se former toute sa vie, par Marie-Odile Paulet

La charte du Premier Emploi

-
- 76 Notes de lecture
-

Photos : Couverture, p. 2, p. 4, p. 21, p. 31, p. 59, p. 67, p. 74 André Bugat.



Introduction

Le premier emploi ... chacun de nous s'en souvient; d'une certaine façon il a marqué l'entrée dans l'âge adulte.

Cet emploi, d'ailleurs, n'a pas toujours été celui d'un cadre: nombre d'entre nous ont commencé leur activité en tant que profession, intermédiaire, employé ou ouvrier, la majorité néanmoins ayant toujours été dans cette catégorie socio-professionnelle.

Ce numéro est consacré au premier emploi des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Alors qu'aujourd'hui le chômage et la «galère» touchent les jeunes peu ou pas qualifiés, les diplômés n'ont pas les mêmes problèmes d'emploi. Ils en ont cependant qui sont plus qualitatifs: comment chercher, comment choisir. Sans nier le rôle du hasard qui joue ici comme ailleurs, ni l'efficacité des réseaux qui dispensent leurs membres de bien des approches, il faut dire que le premier emploi - comme les suivants d'ailleurs - est principalement le fruit de démarches actives et résolues.

De fait, dans une société rigide comme la nôtre où les évolutions professionnelles suivent les lois de la balistique, mieux vaut partir vite et fort pour aller haut. Le premier emploi est un déterminant important pour l'ensemble de la carrière. Mieux vaut démarrer avec un chef de service qui vous guidera et vous fera parvenir au meilleur de vous-même qu'avec un autre qui sera jaloux de vos diplômes (qu'il n'a pas) ou méprisant (car les siens sont plus prestigieux), mieux vaut commencer dans une entreprise dynamique et attentive au potentiel humain que dans une autre sclérosée et hyper hiérarchisée, mieux vaut débiter dans un poste à la réelle mesure de ses capacités que dans un autre où l'on perd son temps ... D'où l'importance d'une information claire sur les secteurs, les entreprises et les métiers.

Le «printemps du premier emploi» était le thème de la journée de rencontres entre étudiants et cadres CFDT qui a précédé le congrès de l'UCC. Chacun des thèmes de débat a été porté par l'UCC dans les années précédentes et continuera à l'être: professionnalisation de l'enseignement supérieur, reconnaissance des diplômes et qualifications en Europe, déontologie du recrutement, accueil des jeunes diplômés, égalité entre les sexes, maîtrise de la vie professionnelle, maintenance des compétences, sans oublier la vie syndicale.

Des travaux de cette journée est issue une «charte du Premier Emploi» qui devrait servir de base à des accords entre les différentes parties prenantes.

Ce numéro reprend les interventions de certaines personnalités dans les forums, les résumés des débats mais comporte aussi des articles sur les thèmes retenus écrits par des personnes qui n'ont pas participé à cette journée et quelques fiches pratiques. Il ne prétend pas épuiser la question mais donner des éclairages qui, nous l'espérons, intéresseront les cadres et seront utiles aux jeunes qui se lancent à leur tour dans la vie professionnelle.

Marie-Noëlle Auberge-Barré

MELANGES



LES IMPRESSIONS D'UN ÉTUDIANT

A 9 heures, le vendredi 12 avril, le hall du Palais des Congrès de Dijon a soudainement pris une allure d'inscription en fac (avec les interminables attentes en moins). Cette formalité rapidement réglée, il nous est alors possible de faire le tour des stands avant l'ouverture du congrès. Visiblement à cette heure, c'est le stand de la Commission des Communautés Européennes qui a le plus de succès. Nous y rencontrons un étudiant polonais de Gdanz, en quête de documentation sur l'Europe sociale, le débat est ouvert... A peine avons-nous le temps de nous imprégner de l'atmosphère conviviale créée par les retrouvailles des congressistes que l'on nous invite à rejoindre la salle Vougeot.

La matinée commence par un mot d'accueil de Jacques Montandon, Secrétaire de l'UCC-CFDT Bourgogne*, qui nous dresse un rapide bilan de l'activité socio-économique et de la place qu'occupent actuellement les 400 cadres affiliés à l'UCC-CFDT dans sa région. Le premier thème abordé au cours de la table ronde fût pour nous l'occasion de connaître comment les 13-16 ans perçoivent les entreprises à travers l'action (le forum des métiers) relatée par Monsieur Annandale. Nous pensons que l'expérience doit se poursuivre au-delà de la classe de 4ème, pas seulement sur la découverte des métiers mais sur tous les aspects de la vie des entreprises. Ce qui nous a paru intéressant dans la présentation de l'enquête sur les différentes filières de formation en Europe c'est la mise en relation de la question du chômage des jeunes avec les choix de politique de formation adoptées dans chaque pays. Quand aurons-nous la chance de bénéficier d'une véritable formation professionnelle en entreprise comme le font nos voisins allemands, tout en développant et adaptant nos formations universitaires, déjà bien placées en Europe? Enfin, il nous a semblé que Jean Kaspar dans sa conclusion de la matinée relançait le débat sur la réduction du temps de travail et donc renforçait l'image d'un syndicalisme directement acteur des changements sociaux.

Le printemps du premier emploi, c'est aussi le printemps de la première rencontre directe d'un syndicat de salariés avec

des étudiants dans le but de favoriser leur insertion professionnelle. Au-delà du discours ce qui a retenu particulièrement notre attention, ce sont les propositions concrètes qui nous ont été présentées.

L'Ouvre-boîte mérite une mention particulière... au moins une mention d'encouragement! C'est une excellente initiative que de donner la possibilité à des jeunes, de connaître l'entreprise autrement que par le discours officiel qui peut nous être tenu à l'occasion des forums ou d'entretiens d'embauche. C'est un moyen de connaître l'entreprise de l'intérieur, à travers un cadre qui peut nous apporter un point de vue sur son travail, les relations sociales... Autant d'informations utiles et surtout complémentaires. Un seul regret, «le produit» est resté assez confidentiel, il mériterait assurément d'être davantage diffusé. Pourquoi pas, par le canal des associations et syndicats d'étudiants?

Un autre exemple encourageant est celui des négociations tant au niveau du gouvernement que de l'interprofession. Négociations qui, sous l'impulsion de l'UCC-CFDT, peuvent aller dans le sens de rapprocher la vie estudiantine des réalités concrètes de l'entreprise. Ceci nous semble complémentaire des efforts qui existent déjà dans les écoles et les universités. Bravo! Nous y sommes tout à fait favorable d'autant qu'en ce qui concerne le printemps du premier emploi, nous avons été associés à la réflexion très tôt, c'est une première expérience à poursuivre.

Si le syndicalisme doit changer d'image c'est à notre avis dans ce sens qu'il doit le faire c'est-à-dire en adoptant une démarche constructive, pro-active en y mettant les moyens... Les moyens tant financiers qu'en hommes, en compétences.

Il ne fait pas de doute qu'à l'issue de cette journée, nous retenons une image plus professionnelle du syndicalisme.

DANIEL POLY

* Il n'existe pas d'UCC-CFDT Bourgogne, mais une Commission d'Ingénieurs et Cadres Bourgogne dont le Président est Alain Dermenjian. Jacques Montandon est le Secrétaire Général de l'URI-CFDT Bourgogne. Mais le raccourci d'un étudiant non averti nous a paru assez significatif pour que nous lui laissions sa forme primitive (NDLR).

Chenôve et le revenu minimal étudiant

La journée du printemps du premier emploi s'est terminée par une soirée festive à Chenôve, commune de la banlieue de Dijon qui a pour particularité d'avoir instauré un Revenu Minimum Etudiant, le RME, pour permettre à tous les jeunes d'avoir accès aux Etudes Supérieures.

Chenôve (prononcer Ch'nôve) est une banlieue populaire de Dijon, située au Sud de la capitale bourguignonne, sur la route qui devient la route des Vins au-delà de la commune, de Marsannay-la-Côte à Gevrey-Chambertin et au-delà.

Née en 600 après Jésus-Christ, elle compte dix-huit mille habitants. Confrontée au déclin de ses industries qui suit la disparition des vigneron, la ville a une attitude volontariste tant en ce qui concerne le développement socio-économique (création d'un parc tertiaire et technologique du Clos Mutaud en 1985, création de la première Entreprise d'Insertion Sociale et Professionnelle de France : IDEES 21, rachat pour réactivation de 40 000 m² de friches industrielles, implantation d'une pépinière d'entreprises, participation avec deux communes voisines au projet Europa 92 de plateforme industrielle, réhabilitation de logements, programmes de logements neufs, réhabilitation du Vieux-Bourg et Développement Social de Quartier dans le grand ensemble) que sportif et culturel (Ecole Régionale des Saltimbanques, Création du Fonds Municipal d'Aide aux Jeunes Créateurs, de la Maison de la Danse, Complexe sportif).

Mais l'originalité de Chenôve est sa mise en place en 1989, sous l'impulsion de son maire Roland Carraz, ancien secrétaire d'Etat à l'enseignement technique, du RME, le Revenu Minimum Etudiant, qui s'inscrit dans la lignée du Minimum Social Garanti créé en 1978.

Les cheneveliers sont jeunes : 30 % de la population à moins de 19 ans, mais les jeunes qui continuent des études sont proportionnellement moins nombreux que dans l'ensemble de la France et même que dans l'Académie de Dijon. Par contre, la proportion de boursiers (20 %), indice d'un faible revenu des parents, est double de la moyenne nationale.

Il y a quelques années, les plus grosses difficultés étaient rencontrées par les étudiants qui, ayant choisi une filière n'existant pas dans l'Académie de Dijon, étaient

amenés à étudier dans une autre ville : logement et transports venaient alors augmenter très sensiblement le coût des études.

Considérant que chaque jeune doit pouvoir, quelle que soit son origine sociale, poursuivre des études au-delà du baccalauréat, la commune intervient dans le cadre de sa mission d'aide sociale pour compléter la participation des parents et les bourses d'Etat.

Après enquête auprès des étudiants, les services de la ville ont estimé en 1989 la somme nécessaire pour étudier à 1 900 francs par mois à Dijon et à 3 300 francs dans une autre ville.

L'allocation municipale prend en compte toutes les ressources de l'étudiant : la participation de la famille (évaluée en fonction des revenus et du nombre d'enfants), les bourses d'Etat, les emprunts étudiants (pour lesquels la mairie peut se porter caution et a obtenu un taux d'intérêt préférentiel de 5 % auprès du Crédit Agricole) et aussi les « petits boulots ».

La différence entre l'addition des sommes prises en compte et la somme de référence est alors versée par la ville (pour les neuf mois d'année universitaire).

Les conditions pour avoir droit au RME sont être inscrit dans l'enseignement supérieur, être âgé de moins de 25 ans, résider à Chenôve depuis au moins trois ans.

Le RME est défini ainsi par les services municipaux : « un contrat, sur la base d'un partenariat entre la commune et l'étudiant. La commune s'engage à apporter son aide au jeune. En contrepartie, celui-ci s'engage à suivre les cours et à se présenter aux concours et examens ». Il s'agit de responsabiliser l'étudiant.

La commune entend consacrer 1 % de son budget de fonctionnement au financement du RME, pour aider quelques centaines de jeunes et faire un pas dans la voie de la démocratisation de l'enseignement supérieur.

HANDICAPÉ ET DIPLÔMÉ : L'EMPLOI EXISTE

Le principal obstacle à l'emploi de handicapés dans les entreprises est - outre l'existence de préjugés qui tendent à s'effacer mais gardent une importance non négligeable - le manque de qualification. Mais il existe des personnes handicapées - depuis la naissance ou plus tard - qui ont fait des études normales et acquis des diplômes mais ont du mal à trouver un emploi. Pourtant des possibilités existent, ceci de plus en plus. Nous présentons ici quelques exemples d'intégration professionnelle, sans vouloir cacher que tout n'est pas résolu.

Il y avait au 31 mars 1991, 51 432 demandeurs d'emploi handicapés inscrits à l'ANPE, l'état des statistiques ne permettant pas de distinguer les cadres. Ce chiffre augmente: si mille à quinze cent handicapés recensés trouvent un emploi chaque mois, trois à quatre mille viennent s'inscrire. Leur durée moyenne d'ancienneté était alors de 714 jours contre 369 jours pour l'ensemble des inscrits.

Noir c'est noir? Pas forcément. Et d'abord parce qu'il y a handicapé et handicapé: des handicaps légers reconnus administrativement n'empêchent pas d'avoir une activité professionnelle normale dans la plupart des métiers; des handicaps physiques lourds peuvent être palliés dans la vie professionnelle au prix d'un investissement non négligeable; d'autres, en particulier les handicaps mentaux importants ont beaucoup de mal à trouver de solution dans un milieu professionnel ordinaire.

La loi du 10 juillet 1987 sur l'insertion des personnes handicapées a provoqué un choc non négligeable dans les entreprises. Il serait injuste de porter à son seul crédit le fait que les choses changent et que les employeurs - enfin, certains d'entre eux - envisagent d'embaucher et les salariés - disons, de plus en plus d'entre eux - acceptent de côtoyer ces travailleurs pas tout à fait comme les autres. Heureusement, handicapés et entreprises n'ont pas attendu le législateur pour se rencontrer, des associations font un travail souvent efficace depuis des lustres. L'économie commence à s'ouvrir aux handicapés, la loi incite fortement les secteurs les plus fermés à s'entrebâiller. La bonne loi, disaient les anciens juristes, est celle qui suit les mœurs.

Les obstacles à l'emploi sont nombreux

La société dans son ensemble ne pousse pas à l'emploi des handicapés: Un spécialiste évoque la «surprotection» imposée par la famille et les associations à nombre de handicapés: l'entourage garde la personne handicapée dans un cocon plus qu'il ne l'incite à s'intégrer dans un milieu normal de travail.

La justice y fait - involontairement - obstacle: dans le cas d'un handicap dû à un accident, la personne a intérêt à ne rien faire tant que le procès est en cours: toute activité professionnelle ou toute formation reçue viendront diminuer drastiquement les capitaux reçus.

Compte tenu des indemnités reçues par les handicapés lourds, qu'ils perdent lorsqu'ils travaillent, ces derniers n'ont financièrement aucun intérêt à avoir une activité: Un accidenté devenu tétraplégique que sa société était prête à reconverter dans un poste administratif aurait travaillé pour cent francs par mois et a préféré toucher sa pension, devenant ainsi un assisté à vie. Une entreprise propose deux emplois d'homme ou femme de ménage pour nettoyer des bureaux le matin et le soir, travail pas dur physiquement mais horaires désagréables (trois heures le matin, trois heures le soir). Prête à faire une expérience d'insertion de handicapés elle dépose cette offre dans divers lieux «stratégiques». Elle n'aura pas un seul candidat. A 5 500 francs mensuels, ça n'intéresse personne d'autre que des immigrés.

Formation d'abord

L'obstacle principal à l'insertion des handicapés est d'après tous nos interlocuteurs, le manque de formation surtout chez les handicapés de naissance qui n'ont pu suivre une scolarité normale. Beaucoup de personnes handicapées, peu formées sur le plan scolaire, ne pouvant exercer un métier, tournent en rond et deviennent de plus en plus malades.

Lorsqu'un salarié devient handicapé, et cela peut arriver à tout niveau, il faut faire sa reconversion tout de suite avant que la désinsertion n'ait lieu. L'entreprise n'a pas toujours la possibilité de le reclasser en interne, souvent elle préfère payer que reconvertir, c'est plus facile. Mais assister de plus en plus de personnes n'est pas une solution. Le handicap physique est une chose, la rupture avec le monde du travail en est une autre: qui reste trop longtemps sans travailler peut perdre la façon de se comporter de façon cohérente avec son entourage: arriver à l'heure, accepter une discipline ne sont pas ou plus des choses familières. Au handicap physique s'ajoute le handicap social, une non-insertion dans la vie réelle.

A l'inverse, beaucoup de personnes qui entreraient dans les normes Cotorep, refusent de se déclarer handicapées, considérant que leur boiterie ou leur mauvaise audition ne concerne qu'elles-mêmes, au grand dépit des employeurs qui ne peuvent alors les compter dans les quotas...

Des efforts sont faits pour cette formation des handicapés: Ainsi le lycée Toulouse-Lautrec de Vaucresson prépare à un BTS informatique de jeunes handicapés qu'IBM s'est engagé à prendre en stage à la fin de leurs études; un stage de formation qualifiante organisé par EDF dans le domaine de l'informatique de haut niveau a permis à tous les participants de trouver du travail; une autre expérience démarre à Mulhouse: une association recherche quels sont les besoins des entreprises, celles-ci participent à la formation de courte durée, surtout orientée vers le télétravail et le dessin assisté par ordinateur, puis embauchent les personnes handicapées devenues qualifiées. Si l'expérience réussit, elle pourra être renouvelée dans d'autres régions.

Cependant, même diplômé et motivé, le

jeune handicapé aura plus de mal à trouver un emploi qu'un autre.

Souvent les jeunes ne réfléchissent pas suffisamment avant de procéder à de lourds investissements d'études, c'est dommageable pour eux, cela l'est plus encore quand ils ont un handicap. Parfois certains candidats ont une formation excellente en soi mais pas cohérente avec leur handicap (par exemple un aveugle diplômé de droit public cherchait un poste de juriste consultant dans une entreprise, alors que seule une très modeste partie de la documentation quotidiennement utilisée est accessible en banques de données) ou tout à fait valable mais pas demandée à ce moment là. Le meilleur des contrôleurs de gestion ne pourra être recruté si les seuls postes à pourvoir sont ceux d'ingénieurs destinés à l'expatriation.

A l'inverse, des jeunes handicapés vont, faute de trouver un emploi, accumuler les diplômes, qui ne rendront pas nécessairement leur recherche de travail plus facile car ils auront un profil trop «pointu» qui n'ouvrira que peu de portes. Pour améliorer les choses, il faut agir en amont, avec les établissements scolaires et les universités, dans une action de planification à long terme.

Un certain nombre d'entreprises ont monté des cellules «handicapés» qui s'efforcent de mettre en contact les handicapés à la recherche d'un emploi et les services de recrutement. Et ce n'est pas simple. Mais ça marche parfois, souvent, quelquefois. Nous sommes allés en voir quelques uns.

Les «missions» et les «cellules»

La plus grande entreprise de travail temporaire, Ecco, lassée de ne pas trouver suffisamment de personnel qualifié, a décidé de se tourner vers des populations particulières considérées comme de nouveaux gisements de personnel employable, éventuellement après une remise à niveau: handicapés, chômeurs longue durée, jeunes sans formation. Après une étude de faisabilité, une action pilote a été lancée en Ile-de-France: la «mission handicapés» dirigée par Marie-Agnès Mestraud, elle-même atteinte d'une déficience visuelle, a un rôle fonctionnel en

amont des agences locales. Elle a contacté les associations pour disposer de candidatures et a parallèlement sensibilisé le réseau: les recruteurs ont appris dans le dialogue à démythifier le handicap, les commerciaux ont des arguments vis-à-vis des entreprises du type: prendre un intérimaire handicapé est un moyen sans risque (puisque la compétence est garantie par l'entreprise de travail temporaire) de s'acquitter de l'obligation légale (l'intérimaire entre prorata temporis dans les statistiques). Cette action a porté ses fruits, en 1989 en Ile-de-France 504 personnes handicapées ont effectué des missions de travail temporaire dont 40 % se sont soldées par les contrats à durée indéterminée (la proportion est de 20% pour les valides).

L'opération a été étendue au niveau national, chaque région étant affectée d'un chargé de mission qui travaille avec les associations de handicapés, la Cotorep, l'ANPE, les entreprises, etc. Les personnes peuvent être formées si nécessaire, en liaison avec les besoins de l'entreprise. Chaque chargé de mission place en travail temporaire 30 à 40 handicapés par mois.

La plupart des personnes placées les premiers temps avaient un handicap relativement mineur (boiterie, séquelles de polio, perte visuelle) qui leur posait des problèmes mais ne nécessitait pas l'aménagement particulier d'un poste de travail. Pour les handicaps lourds (cécité totale, surdité profonde, para ou tétraplégie) la société met à disposition une «boîte à outils» qui permet d'aménager temporairement le poste (clavier en braille, rampe d'accès télescopique pour que les fauteuils franchissent quelques marches, systèmes clignotants lumineux pour remplacer les alarmes sonores en milieu industriel, amplificateurs vocaux placés sur les téléphones).

La Compagnie IBM France a une très ancienne politique d'«égalité des chances»: des collaborateurs handicapés ont vingt ans d'ancienneté, avec les mêmes possibilités de carrière et de promotion, assure Claude Morlot, le responsable du recrutement et de la formation des handicapés. La direction générale a la volonté de réussir en ce domaine, elle a réactualisé sa politique en fonction de la loi de 1987 et est fière d'avoir été en 1988 la première entreprise à signer un accord d'entreprise sur ce sujet.

IBM ne change pas sa politique d'embauche: la cellule handicapés reçoit le candidat, vérifie sa motivation puis si l'examen est positif, l'envoie «dans la moulINETTE du recrutement» comme tout un chacun, avant d'étudier en bout de course, si l'embauche est réalisée, les aménagements à apporter au poste de travail. Le handicapé doit avoir les mêmes diplômes qu'un autre et accepter les mêmes contraintes: obligation de mobilité (l'entreprise aidant) et formation permanente. Si aucun recrutement n'a été un échec, certaines personnes ont passé des moments difficiles. On ne recrute qu'à partir du niveau Bac + 3 avec une préférence pour les + 4 et + 5, à la limite quelques Bac + 2, comme une personne embauchée pour l'accueil.

En 1990, IBM a embauché seize personnes handicapées sur un total de 400 recrutements, toutes de haut niveau. En 1991 l'embauche est bloquée, alors que Claude Morlot a reçu 120 CV en six mois... Il fait alors jouer le bouche à oreille avec les collègues, envoie les CV vers des structures qui recrutent encore.

La section syndicale CFDT a signé l'accord de 1988 mais pas celui de 1991 considérant que le bilan, au bout de trois ans, n'était pas brillant et que le deuxième accord, inférieur au premier, était plus au service de l'image d'IBM que le reflet d'une action sur le terrain. Christian Lavallée, le délégué syndical, reproche à la direction de n'embaucher qu'un certain type de handicapés, ceux de haut niveau qui servent de «vitrine», à l'instar de cette dynamique secrétaire hémiplegique qui participe à diverses manifestations sportives et a régulièrement sa photo dans les publications maison, mais pas des gens de faible niveau, voire des handicapés mentaux légers, qui pourraient trouver une place dans les sites de production. Il considère que «même si IBM en fait plus que d'autres, il pourrait en faire plus». Mais lui-même a eu beaucoup de mal à faire admettre à la section puis au CE d'embaucher pour le restaurant d'entreprise géré par ce dernier un handicapé mental léger pour faire la plonge.

A la société Jean-Claude Decaux, une grosse PME installée à Plaisir, beaucoup de postes n'exigent pas de qualification préalable: de nombreux handicapés moteurs sont embauchés et formés sur place dans les ateliers. La responsable, Carole

Rambon, n'a jamais reçu de CV de diplômé handicapé mais elle est prête à les examiner. Mais le candidat doit avoir une voiture: Plaisir n'est pas accessible par les transports en commun.

Le groupe Total a une politique d'insertion des demandeurs d'emploi handicapés depuis dix ans. Quand la loi en a offert la possibilité, l'entreprise a formalisé sa pratique par un accord entre partenaires sociaux, en étant décidée à remplir les quotas qu'il est difficile d'atteindre, surtout au taux de 6% car le groupe embauche peu.

Une cellule spécialisée dirigée par Madame Barrot veille à alimenter les structures de recrutement en candidats handicapés. Pour ce faire, elle est en contact avec les diverses associations, l'ANPE, les Centres de formation. Total a recruté quelques diplômés handicapés (ils se comptent sur les doigts d'une main dit Madame Barrot) dont une majorité dans les services comptables. Elle a conscience qu'il faut diversifier et pense qu'on y arrivera... un jour.

A EDF, qui a signé un accord de branche avec les organisations représentatives dont la FGE-CFDT, seuls les cadres sont recrutés au niveau national, les agents de maîtrise et d'exécution sont embauchés localement par chacune des 181 unités opérationnelles. Au terme de l'accord national, chaque unité a une obligation d'embauche d'au minimum une personne en trois ans mais beaucoup s'apprêtent à faire plus. Il est prévu en outre de fournir du travail au secteur protégé, d'organiser des formations pour mise à niveau afin de permettre à des handicapés sans emploi d'être embauchés ultérieurement à EDF ou ailleurs, d'adapter les postes de travail, l'accessibilité des locaux étant obligatoire.

Une unité d'EDF, le groupe Régional de Production Hydraulique Savoie a, avec le recrutement début 1991 d'une jeune fille titulaire d'une maîtrise de Sciences Eco et amputée d'une jambe, fait d'une pierre deux coups: sponsor des jeux «paralympiques» qui suivront les J.O. d'Alberville, il pourra présenter une salariée déjà vice-championne olympique de descente à skis. Après avoir mis au point des tableaux de bord à la comptabilité, elle passe quelques mois au Service Ressources Humaines touché par un congé maternité. L'avenir? Elle est suffisamment dynamique pour s'adapter ailleurs. Les problè-

mes? D'après Monsieur Gelly, correspondant local de la mission handicapés, il y en a peu: le bâtiment où elle travaille est pourvu d'ascenseurs; pour les déplacements professionnels elle doit utiliser sa voiture personnelle, les véhicules de service n'étant pas adaptés, c'est tout.

Le triangle infernal

Un handicapé qui veut s'insérer économiquement se heurte au «triangle infernal», selon l'expression de Claude Morlot, emploi - domicile - transport. Avoir trouvé l'un ne signifie pas forcément avoir résolu le problème de l'autre. Pour un handicapé moteur recruté dans le Sud-Ouest pour un poste en Région Parisienne, il a fallu des mois pour trouver un logement accessible qui lui permette d'être autonome, et que dire des recherches pour trouver quelqu'un qui puisse faire manger un ingénieur paralysé...

Législation et règlements ne sont pas toujours adaptés: citons simplement l'exemple d'un handicapé amené au travail par le minibus d'une association qui ne pouvait se faire rembourser aucun frais de transport parce qu'il était seulement prévu de payer la carte orange à ceux qui prenaient les transports en commun...

Des détails peuvent avoir leur importance: un sourd mis «en binôme» avec un garçon barbu et moustachu n'arrivait pas à lire sur ses lèvres et n'évolait pas bien; travaillant avec un collègue glabre, il n'a plus connu de problèmes de communication.

L'adaptation des postes

Quand le handicap est lourd, l'adaptation du poste de travail est indispensable. Elle peut prendre diverses formes: une personne atteinte de poliomyélite a de plus en plus de mal à se déplacer: la société lui aménage un poste de travail à domicile; une autre atteinte de myopathie, juriste bilingue, est embauchée pour un télétravail consistant à remettre à jour la base de données juridiques, elle peut se rendre assez facilement dans l'entreprise environ deux jours par semaine plus les réunions, IBM a aménagé une pièce de son appartement en bureau, avec un micro-ordinateur relié par télématique à l'en-

treprise; un ingénieur «software» fait du dépannage de logiciels se déplaçant en voiture sur la route et en fauteuil roulant dans les couloirs: il a été accepté par la clientèle... qui est en l'occurrence le sec-teur hospitalier.

Les terminaux micro-informatique peuvent être adaptés pour ceux qui ont une vision réduite ou nulle, par système tactile ou par synthèse vocale.

Le système tactile qui fait appel à l'al-phabét braille est - d'après une mal-voyante - beaucoup plus précis que celui basé sur la synthèse vocale: il permet de vérifier l'orthographe, de maîtriser majuscules et minuscules, caractères gras et titres, etc, en bref de contrôler la qualité du texte émis. Pour elle, la synthèse vocale n'est pas un remède miracle; si on en parle beaucoup c'est parce qu'elle est accessible à quelqu'un qui voit bien et qu'elle intéresse les grands constructeurs; cependant elle est irremplaçable pour ceux qui ont perdu la vue tardivement et n'ar-rivent pas à se mettre à l'alphabet Braille.

On peut noter que le centre IBM de support aux personnes handicapées donne toute information sur les produits IBM ou s'adaptant sur IBM (matériels et logiciels) destinés aux personnes handicapées. Certains produits sont en démonstration: logiciel de synthèse vocale pour non-voyants, outil de rééducation à la parole par exemple. Toute personne reconnue Cotorep bénéficie d'une réduction de 40% sur le prix des micro-ordinateurs PS/2. Quand le social et le commercial font bon ménage...

La communauté de travail

Si seules quelques grandes entreprises (entre autres Merlin Gérin, La Redoute, Banque de France, IBM, EDF, Total, Ecco, Accor, Elf, Rhône Poulenc) ont signé des accords spécifiques sur l'emploi des tra-vailleurs handicapés avec les organisa-tions syndicales représentant leur person-nel, de plus en plus de PME embauchent des handicapés.

L'aiguillon de la loi de 1987 joue son rôle, mais surtout la présence d'un handicapé a souvent un effet de «déblocage». Le han-dicapé qui travaille, c'est qu'il l'a voulu: il a ainsi une plus grande assiduité, une moti-vation importante et un absentéisme infé-

rieur à la moyenne. Et par conséquence l'absentéisme a tendance à baisser dans son environnement de travail: les collè-gues relativisent leurs grippes.

Marie-Agnès Mestraud raconte l'histoire d'un chef de service qui lui avait demandé une secrétaire intérimaire avec un «handi-cap ostensible» pour mettre ses collabora-teurs hostiles à l'idée même d'un handi-capé travailleur devant la réalité. Non seu-lement la secrétaire, amputée d'une jambe, trilingue et travailleuse acharnée s'imposa professionnellement, mais les querelles internes à propos de futilités disparurent assez vite et l'ambiance de l'ensemble du service ainsi que son efficacité s'améliorè-rent. Inutile de préciser qu'elle ne fit pas d'autre mission, ayant été embauchée avec l'accord unanime des collègues qui racon-tèrent volontiers ailleurs que les handica-pés, ce n'est pas ce qu'on s'imaginerait.

Le handicap peut même être à l'origine de surcroît d'efficacité professionnelle: dans une Direction Régionale des Télécoms un handicapé téléphoniste a proposé diver-ses innovations, comme de mettre des numéros en braille dans les cabines télé-phoniques.

La situation des handicapés par rapport à la communauté de travail peut être très diverse: du collègue apprécié par tous et autour duquel l'environnement ferait bloc en cas de problème à l'«alibi» qui laisse retomber la charge de travail sur les autres.

Certaines équipes rejettent totalement l'idée même qu'un handicapé puisse les rejoindre: la culture des gros bras s'oppose à tout ce qui est faible en apparence, peut-être simplement à tout ce qui est différent. Alors «on ne met pas dans ces équipes des handicapés qui auraient plus à souffrir qu'à travailler». Mais le but est bien de ne pas parquer les handicapés dans les bureaux ou derrière les standards mais les intégrer dans tous les métiers.

Il existe une forte (c'est relatif bien sûr) concentration de handicapés dans cer-tains secteurs (le cas classique étant le standardiste). Pour les diplômés la comp-tabilité, le juridique (les études juridiques servent aussi à défendre son propre cas) et maintenant l'informatique sont bien plus fréquentés par les handicapés que le com-mercial ou la production. Ce n'est pas nécessairement une fatalité et il convient que la structure des emplois des handica-

pés se rapproche le plus possible de celle des valides.

Dans cet esprit, à compter du 1er septembre 1991, les agences ANPE spécialisées Handicapés n'inscriront plus les travailleurs handicapés qui seront inscrits par leur agence de quartier (ou leur agence locale cadres) mais elles agiront en tant que spécialistes «à la commande» passée par les collègues de la dite agence et le demandeur d'emploi. Leur action principale sera en direction des entreprises, afin de les convaincre de faire appel aussi bien à un handicapé qu'à un valide.

D'expérience, dit un des responsables rencontrés, quand on a placé avec succès deux handicapés dans une PME ou une division d'une grande entreprise, la voie est tracée, la preuve est faite et des dizaines d'autres peuvent venir.

Quand la cellule «handicapés» propose un candidat qualifié à un poste, raconte Madame Barrot, le directeur responsable le refuse neuf fois sur dix à cause de son handicap mais nie vigoureusement que ce dernier soit la raison du refus, invoquant toujours un prétexte. Si on pouvait lui proposer cinq candidats handicapés valables en même temps, la rationalisation éclaterait et le préjugé disparaîtrait au grand jour... et serait peut-être surmonté.

Et la carrière?

Marie-Paule de Lorenzo souffre d'un handicap visuel important qui ne l'a pas empêchée d'être intégrée à un milieu scolaire ordinaire depuis la classe de seconde et de poursuivre des études supérieures, en l'occurrence une maîtrise d'économie et un DESS d'économie du travail. Pour elle, un handicap tel que le sien peut être surmonté si on connaît bien ses difficultés et si on s'organise en conséquence. Pour pouvoir accéder à l'information, elle utilisait les services d'un réseau de lecteurs, écoutait des ouvrages enregistrés et travaillait beaucoup en équipe. Maîtrise en poche, elle envoie des lettres de candidature dans un certain nombre d'entreprises, sans cacher son handicap. EDF la contacte et lui demande de faire reconnaître celui-ci par la Cotorep. Cette formalité administrative remplie et son DESS obtenu, elle est convoquée pour un entretien d'appréciation des compétences qui aboutit à

une embauche. Elle est donc depuis treize ans cadre à EDF, aujourd'hui à son troisième poste. Son résidu visuel lui permet de consulter les documents grâce à un système de grossissement électronique et elle rédige notes et courrier via un terminal micro-informatique à système tactile.

Son problème n'est plus vraiment l'adaptation mais le déroulement de carrière: femme, universitaire et mal-voyante, elle espère néanmoins pouvoir surmonter ce triple handicap et avoir une évolution qui ne soit pas trop horizontale.

**MARIE-NOËLLE
AUBERGER-BARRÉ**

La loi du 10 juillet 1987

La loi du 10 juillet 1987 relative à l'insertion des personnes handicapées a mis fin au système ancien des «emplois réservés» et demande aux entreprises (établissements de plus de vingt salariés) d'employer en 1991 (il y a eu une période transitoire de 1988 à 1990) 6% d'«unités bénéficiaires», sachant qu'un handicapé peut «compter» pour une à trois «unités bénéficiaires».

Les entreprises peuvent remplir leur contrat selon quatre modalités:

- l'embauche directe (dont sont dispensés les postes jugés inaptés aux handicapés pour des raisons physiques, dans le BTP et les transports),
- les contrats de fourniture, de sous-traitance ou de prestation de services avec le milieu protégé (centres d'aide par le travail et ateliers protégés),
- la mise en place d'accords d'entreprise ou de branches professionnelles signés avec les organisations représentatives des salariés et agréés par l'administration,
- le versement annuel d'une contribution à l'AGEFIPH (de 300 à 500 fois le SMIC horaire selon la taille de l'entreprise) par handicapé manquant.

Adresses utiles

Il ne s'agit pas de dresser ici une liste exhaustive des entreprises qui sont prêtes à recruter des handicapés, ni des associations, il s'agit simplement de quelques adresses où se renseigner et de services du personnel dont les responsables attendent les CV avec intérêt.

Entreprises

Mission handicapés Ecco Travail Temporaire
18, avenue Hoche - 92130 Issy-Les-Moulineaux

Cellule handicapés Total
Tour Total - 92069 Paris La Défense

Mission handicapés EDF
16, rue de Monceau - 75008 Paris

Programme Insertion Personnes handicapées IBM France
Tour Descartes, La Défense 5, Cedex 50 - 92066 Paris La Défense

Société Jean-Claude Decaux
BP 11 - 78373 Plaisir Cedex

Divers

Centre IBM Support aux Personnes Handicapés (CISPH)
5, Place Vendôme - 75001 Paris
Numéro vert (1) 05 39 86 85

Agence Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés (AGEFIPH)
14, rue Delambre - 75014 Paris

Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés (APAJH)
26, rue du Chemin Vert - 75541 Paris Cedex 11

Lycée Toulouse-Lautrec
131, avenue de La Celle Saint Cloud - 92420 Vaucresson

Centre de Réadaptation de Mulhouse
57, rue Albert Camus - 68093 Mulhouse Cedex

Association pour l'insertion des travailleurs handicapés dans l'assurance (ASSINTHA)
152, boulevard Haussmann - 75008 Paris

PROFESSIONNALISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Le forum sur la professionnalisation de l'enseignement supérieur a arrêté trois conclusions :

1. La nécessité d'une transformation profonde de la formation et de la culture générale délivrées dans les universités et grandes écoles.

Etre cadre aujourd'hui c'est être capable de communiquer, d'animer des équipes, de gérer des projets, de négocier, d'évaluer, de décider, de gérer des conflits, de fonctionner en réseau, de prendre du recul et de développer sa créativité, de maîtriser son domaine mais aussi de connaître les domaines connexes, de travailler en équipe, de raisonner simplement et de façon systématique.

Tout cela les cadres l'apprennent fort peu en formation initiale et c'est grave. D'autant que taylorisme, dysfonctionnements et luttes entre services ne favorisent pas l'acquisition de ces compétences en entreprise.

Des solutions existent cependant :

- Une formation au Droit du Travail vivante, actualisée, liée aux réalités du terrain pour tous dans les enseignements post-baccalauréat,
- L'introduction d'une formation aux relations humaines et sociales pour tous les ingénieurs et cadres,
- Les situations d'alternance porteuses des réalités du terrain, du rapport avec les gens de terrain,
- Les deux cents mots-clés de l'UCC.

2. La nécessité de développer fortement les formations professionnelles et plus largement la professionnalisation des formations, cela à tous les niveaux des enseignements post-baccalauréat.

Cela n'est pas contradictoire avec la formation générale évoquée plus haut, bien au contraire : se former à un métier, un débouché précis peut être très porteur à cet égard.

Cela veut dire : plus de BTS, IUT, MST, DESS, DEA, de formations d'ingénieurs type Decomps ... cela veut dire lutter contre le malthusianisme des grandes écoles.

Cela veut dire aussi développer l'alternance formative dont même l'apprentissage.

Cela veut dire revaloriser les parcours en universités par rapport à ceux en grandes écoles.

Cela veut dire enfin développer un partenariat équilibré entre tous les acteurs des entreprises et le monde de la formation.

3. Le développement de la fonction Bilan-Projet-Orientation-Insertion

- développement de cette fonction dans la vie des étudiants, des ingénieurs et cadres,
- développement quantitatif et qualitatif des compétences pour assurer cette fonction sur le terrain : bassin d'emploi, région.

Aider chacun à faire du projet, c'est permettre aux étudiants, aux cadres d'être moins réactifs et plus acteurs de leur avenir et de l'avenir, c'est ouvrir à de la création sociale locale par de la collaboration, du partenariat.

**RAPPORTEUR,
JEAN VANOYE**

FORMATION : DIVERSIFIER, ÉVALUER, RÉNOVER

Le Secrétariat d'Etat du Plan vient de publier sous le titre «Eduquer pour demain» les travaux de groupes de travail consacrés à l'avenir du système éducatif français. Nous présentons ci-dessous quelques extraits du rapport «une formation diversifiée et personnalisée», consacré tant à la formation initiale que continue.

Diversification et personnalisation de la formation constituent sans doute le défi majeur lancé aujourd'hui à notre système éducatif. Au cours des quarante dernières années, les efforts considérables consacrés par la nation à son école ont à la fois visé à l'allongement des études et au passage de tous les élèves à travers un cursus de formation identique, au moins jusqu'à la sortie du collège. Beaucoup pensaient que cette évolution permettrait d'élever le niveau de formation tout en réduisant l'inégalité des chances. Le premier de ces objectifs a bien été atteint, mais le second a été mis en échec. Il est aujourd'hui admis très généralement que l'uniformité des trajets scolaires a généré de nouvelles inégalités.

Ce constat étant effectué, la diversification des formations en fonction de la diversité des élèves et une plus grande personnalisation de l'enseignement sont apparues comme une nécessité absolue. Cinq raisons principales soutiennent cette nouvelle orientation :

- l'allongement des études s'est traduit par une augmentation de l'hétérogénéité des populations d'élèves, d'autant plus importante que l'on s'élevait dans le niveau de formation ; la dispersion croissante des acquis de chaque élève, dans un système qui indexe de façon trop étroite la progression de classe sur l'âge et ne tient pas assez compte de l'atteinte d'objectifs précis, la diversité des motivations chez des élèves bénéficiant de sources multiples de connaissances en concurrence avec l'école, la diversité des comportements psychologiques et sociaux liée

à l'âge des élèves et à l'évolution de leur environnement familial, tous ces facteurs concourent à l'accroissement de cette hétérogénéité et altèrent l'efficacité d'un système uniforme conçu pour un élève standard moyen; l'école a changé de public et, en fin de scolarité les exigences de son public actuel se rapprochent et se rapprocheront de plus en plus de celles de la formation continue;

- l'élévation du niveau de formation a donc entraîné une diversification des objectifs du système de formation initiale; au-delà de l'acquisition du bagage minimal de connaissances fondamentales à laquelle se limitait autrefois la seule école pour tous qui était l'école primaire, le système éducatif a reçu pour mission de contribuer à l'épanouissement des jeunes dans tous les aspects de leur personnalité et de former des hommes et des femmes «en mesure de conduire leur vie personnelle, civique et professionnelle en pleine responsabilité et capables d'adaptation, de créativité, de solidarité»; il faut insister sur le fait que cette diversification des objectifs a pour but d'élever le niveau de tous les élèves et de faciliter l'accès de tous à une formation initiale plus solide (capacité d'adaptation, qualification professionnelle, culture générale);

- la formation continue n'échappe pas à cette exigence de diversification en raison, d'une part, de l'accroissement du nombre des personnes qu'elle concerne, d'autre part, de l'accélération des mutations industrielles et de la demande de plus en plus grande et de plus en plus variée qui en est la conséquence; les stagiaires se différencient par leur forma-

tion initiale, par leur expérience professionnelle, par les objectifs qu'eux-mêmes ou leurs entreprises poursuivent;

- la demande de diversification du service d'enseignement obéit à un phénomène culturel que l'on retrouve dans toutes les activités génératrices de biens et de services; ce phénomène peut être considéré comme une forme de défense de la personne face à une emprise trop importante de la collectivité; en matière d'éducation, elle marque aussi le rejet du mythe identitaire comme panacée pour résoudre le problème des inégalités sociales au niveau de l'école;

- la diversification constitue aussi un enjeu social majeur celui de ne pas «mouler» tous les citoyens sur le même modèle et d'accepter que le système éducatif développe de façon parallèle plusieurs types de cultures en évitant de les hiérarchiser ou de les rendre exclusives les unes des autres; c'est la condition nécessaire pour mobiliser au maximum les intelligences de tous et faire de chaque jeune en formation initiale, de chaque stagiaire en formation continue un homme ou une femme libre et responsable dans sa vie professionnelle, familiale et sociale.

Cette diversification est déjà à l'oeuvre. Il serait faux d'affirmer que le système de formation initiale s'est refusé à prendre en compte la diversité des élèves. La multiplication des filières, qui conduisent aujourd'hui à une cinquantaine de baccalauréats et à plus de cinq cents diplômes techniques et professionnels, a permis une adaptation au flux croissant des élèves et une certaine prise en compte de la diversité de leurs profils et de leurs aptitudes. Mais cette diversification s'est trouvée faussée par la spécificité très marquée de chacune de ces filières et leur hiérarchisation progressive. Cette dernière a accentué la tendance des processus d'orientation à se fonder davantage sur l'échec que sur une évaluation réelle des capacités de l'élève. La quasi-absence de zones communes à plusieurs filières et le faible nombre de passerelles pour les relier entre elles accentuent ce sentiment de cloisonnement et nourrissent l'opinion selon laquelle il y a de bonnes filières et de mauvaises filières.

L'enseignement agricole constitue une

autre forme de diversification; son autonomie vis-à-vis de l'Education nationale lui a permis de développer des méthodes pédagogiques et des formes d'enseignement qui sont, malgré la spécificité du domaine couvert, des références intéressantes et transposables pour certains autres secteurs de l'enseignement technique et professionnel.

Ces efforts de diversification restent toutefois limités et très insuffisants.

Faire évoluer le système d'évaluation

Des examens standards ne peuvent que sanctionner une formation standard pour un élève standard; il y a une relation étroite entre la conception des examens, l'enchaînement des cursus et les programmes et contenus. Il faut donc remettre en cause cet ensemble en commençant par la sanction dans la mesure où elle constitue l'objectif, parfois mythique, tant des jeunes et de leurs familles (la religion du diplôme) que des enseignants (le seul retour observable de leur enseignement).

Nous avons défini l'évaluation de l'élève comme l'accompagnement nécessaire de son processus de formation en vue de donner à celui-ci un sens positif. Il ne s'agit donc pas d'évaluer pour rejeter ou mettre en échec, mais d'évaluer pour valoriser.

Pour atteindre cet objectif, l'évaluation doit dépasser la seule mesure de l'acquisition des connaissances ou de la capacité à reproduire la solution d'un problème aux données certaines; elle doit être aussi moyen de mesurer le chemin parcouru par rapport à des objectifs pédagogiques fixés à l'avance, appréciation de la capacité à utiliser seul ou en équipe des connaissances acquises, réaction face à un problème dont il faut préciser l'enjeu et tirer les données pertinentes dans un ensemble plus large, aptitude à la communication, comportement dans une démarche de type expérimental, etc. Le poids de ces différents éléments sera bien entendu différent en fonction du niveau ou du type d'enseignement, mais ils entrent tous en ligne de compte à un moment ou à un autre dans une évaluation personnalisée. Il faut donc enrichir et diversifier les modes d'évaluation.

• La notation reste de loin le mode d'évaluation le plus traditionnel. Permettant de classer les élèves, les uns par rapport aux autres, et, de façon plus relative, par rapport à un niveau de connaissance supposé acquis, elle devient rapidement un instrument de sélection. Utilisée comme référence quasi absolue par l'ensemble des acteurs (enseignants, élèves, parents, administration), elle est peu pertinente quant à la mesure de la progression des élèves, en particulier des plus faibles et peut avoir vis-à-vis d'eux un effet décourageant. Elle est par ailleurs peu significative pour éclairer l'enseignant sur les résultats de sa propre action.

• Les examens constituent un mode d'évaluation intéressant par les qualités qu'ils mettent en évidence: effort de préparation, capacité de mémorisation, aptitude à la synthèse, mise en situation d'exigence d'une réponse personnelle et instantanée à un problème donné. L'évaluation de ces qualités n'est pas incompatible avec une transformation de l'organisation des examens et, plus particulièrement, avec leur évolution vers un système par cumul d'unités capitalisables d'ailleurs prévu par la loi de 1975. Ce système n'a pratiquement pas été utilisé jusqu'à présent sans doute parce qu'il mettait en cause la pratique de l'examen du baccalauréat, sorte d'épreuve initiatique pour accéder à l'enseignement supérieur. La non-incompatibilité entre un tel système et le maintien d'un diplôme national devraient permettre de faire céder la plupart des résistances.

Ces unités capitalisables pourraient faire l'objet soit d'épreuves locales, soit d'épreuves nationales en fonction du type de référence que l'on attribue à ces épreuves (sanction finale d'un enseignement ou maintien plus ou moins fictif d'un étalonnage national pour des disciplines majeures). Loin de constituer un risque de diminution du niveau d'exigence, le système des unités capitalisables est plus contraignant pour le candidat dans la mesure où il supprime la compensation entre disciplines et demande une performance suffisante dans chaque unité pour que celle-ci soit acquise.

Par ailleurs, il paraîtrait souhaitable d'engager ou d'accélérer, selon le cas, la réflexion sur le découpage entre matières dans les examens. Ceux-ci devraient re-

poser sur une démarche intégrant d'avantage les différentes disciplines, les savoirs et les savoir-faire. Il serait ainsi possible d'évaluer les capacités transversales de l'élève et son aptitude à les mettre en oeuvre dans différentes situations. Cette perspective d'évolution du contenu des examens constituerait un prolongement logique de la prise en compte de la diversité des modes d'expression de l'intelligence et des modes de pensée évoquée dans le chapitre premier.

• La pratique, encore peu répandue en France, des questionnaires à choix multiples (QCM), pourrait offrir, si elle était développée, un outil d'étalonnage et de normalisation pour la mesure des connaissances acquises. Par la correction qu'ils peuvent apporter aux résultats notés des examens traditionnels, ils pourraient également contribuer à la simplification de l'organisation des épreuves. Ils n'apportent par contre aucune information sur la capacité des candidats à utiliser les connaissances acquises.

• Le contrôle continu, qu'il serait préférable d'appeler contrôle en cours de formation et qu'il faut bien distinguer du système par unités capitalisables, fait l'objet d'appréciations très diverses selon les interlocuteurs; il s'agit ici de la prise en considération du travail de l'année dans l'évaluation de l'élève en fin de cycle de façon à ce que l'examen final ne soit pas la seule sanction des études de plusieurs années.

Certains voient aussi dans le contrôle continu un risque de «bachotage» généralisé, le contrôle prenant le pas sur les apprentissages et occupant une place trop importante dans la répartition du temps de travail. Une définition précise de la place qui doit être réservée à ce type de contrôle dans le cadre des projets d'établissement doit permettre de répondre à cette critique. Quant au risque de partialité des notes obtenues, il peut y être remédié par un travail en équipe des enseignants. Sous la forme du livret scolaire, le contrôle continu donne accès, au-delà de la simple notation, à une évaluation plus globale de l'élève incluant des indications sur sa personnalité. Le contrôle continu reste un moyen d'accompagnement permanent de l'élève et devrait donc à ce titre trouver sa place dans un processus d'évaluation personnalisée.

- Les projets et rapports, individuels ou collectifs, les travaux d'atelier ou de laboratoire constituent une meilleure évaluation de la capacité des élèves à utiliser les connaissances acquises pour résoudre un problème ou apporter une réponse personnelle à une question posée. Ils doivent donc reprendre de plus en plus de place dans l'évaluation des élèves, en particulier au niveau du lycée et de l'enseignement supérieur. Cette évolution entre dans le cadre d'un équilibre différent de l'actuel entre heures de cours et temps de travail personnel.

Au-delà des travaux scolaires proprement dits, l'évaluation doit de plus en plus prendre en compte certains aspects du curriculum vitae de l'élève qui concourent à sa formation mais ne font aujourd'hui l'objet d'aucune valorisation. Ainsi pourrait-il en être de la fonction d'élève-délégué ou de représentant au conseil d'administration, de tâches d'animation de clubs dans le cadre des foyers socio-éducatifs ou dans des activités périscolaires, de responsabilités diverses telles qu'elles ont été évoquées au chapitre ci-dessus, de la participation à des voyages individuels ou collectifs, de la pratique d'activités diverses à l'école ou en dehors d'elle (artistiques, sportives, associations, etc.). Toutes ces données constitueraient un enrichissement du dossier scolaire, permettant ainsi une meilleure évaluation de l'élève tenant compte non seulement des connaissances qu'il a acquises mais aussi des différents aspects de sa personnalité. Elles éclaireraient notablement le processus d'orientation.

L'examen des différents modes d'évaluation ci-dessus rappelés a conduit le groupe de travail à formuler quelques remarques et recommandations.

- La combinaison des différents modes d'évaluation doit être modulée en fonction du niveau de scolarité auquel s'effectue cette évaluation et des caractéristiques du diplôme qu'elle concerne éventuellement.

- L'organisation des examens par unités capitalisables permet de disjoindre l'examen proprement dit et le diplôme qui aujourd'hui sanctionne la réussite à cet examen. Le groupe de travail a confirmé la nécessité de maintenir à la grande majorité des diplômes une validation nationale cautionnée par la responsabilité d'un jury

réuni à cet effet. Dans l'évolution que nous envisageons, l'attribution du diplôme pourrait se faire sur décision de ces jurys à partir des différentes unités capitalisables accumulées par le candidat et de tout autre ensemble de résultats issus d'autres modes d'évaluation. Pour éviter au maximum le risque de subjectivité, les règles de pondération entre les différents modes d'évaluation utilisés pour l'attribution ou non du diplôme devraient être clairement définies tout en laissant suffisamment de souplesse aux membres du jury pour qu'ils puissent sanctionner de la même manière des contenus différents mais jugés «équivalents».

Une telle évolution devrait conduire à une appréciation plus équitable et plus globale de chaque élève et réduirait la part du travail qui demeure attachée à l'examen ponctuel.

- En ce qui concerne le baccalauréat, un système d'unités capitalisables permettrait également de dissocier la sanction de fin de cycle secondaire et l'accès à l'enseignement supérieur. En jouant sur la pondération entre les différentes unités capitalisables (ou autres modes d'évaluation utilisés pour l'obtention du diplôme), un établissement d'enseignement supérieur pourrait caractériser les profils nécessaires pour réussir dans la formation à laquelle il donne accès. Pour éviter qu'un tel système ne recrée une hiérarchisation trop marquée soit des unités capitalisables soit des filières de l'enseignement supérieur, il serait nécessaire:

- 1) que chaque établissement définisse plusieurs profils de composition suffisamment différents;

- 2) qu'il y ait toujours plusieurs formations ouvertes aux titulaires du baccalauréat. Une telle évolution doit permettre de briser le monopole de la filière C actuelle comme seule garante de la réussite d'un élève. Elle inclut la disparition de la notion, déjà dénoncée comme mythique par le rapport de la commission, du baccalauréat premier grade de l'enseignement supérieur.

- Une évaluation personnalisée suppose que l'on sache jouer de la diversité des modes d'évaluation en fonction des objectifs poursuivis. Cette évaluation de type formatif n'est pas antinomique de l'évaluation sommative plus traditionnelle sous

réserve que cette dernière soit préparée (connaissance précise des barèmes, types d'épreuves, conditions de notation) dans le cadre du processus d'accompagnement pédagogique.

- L'évaluation d'un élève devrait toujours être accompagnée de recommandations relatives à l'évolution du projet de formation de l'élève; elle doit être une occasion de redéfinir les objectifs pédagogiques au sein de l'équipe éducative et d'établir entre les différents acteurs de l'équipe un nouveau contrat de formation tenant compte des résultats obtenus et des lacunes constatées.

- L'évolution et la diversification des modes d'évaluation doivent prendre en compte la reconnaissance des acquis partiels et maintenir le bénéfice de ces acquis sous réserve que certaines conditions soient remplies. En particulier, la règle des cinq ans de validité des épreuves partielles de certains diplômes en cas d'échec aux autres épreuves pourrait être supprimée en cas d'utilisation réelle des connaissances et pratiques acquises dans la vie professionnelle.

Rénover les premiers cycles de l'enseignement supérieur

L'accès d'un nombre croissant de jeunes à l'Université doit conduire à développer des formations courtes (bac + 2) à finalité plus professionnelle, analogues aux IUT et aux STS. Ce développement doit s'inscrire dans le cadre d'un schéma prévisionnel de toutes les formations de premier cycle incluant les classes préparatoires aux grandes écoles. Il implique une amélioration de l'accueil en Université et de l'orientation des futurs étudiants.

Le développement de ces formations ne doit toutefois pas faire disparaître pour autant les missions traditionnelles de l'Université en matière de préparation à la recherche fondamentale et à l'enseignement, de contribution à la conservation du patrimoine culturel et de création de nouveaux savoirs. Il n'exclut donc pas une réflexion sur le second cycle qui devra s'adapter pour l'accueil et la formation d'un nombre croissant d'étudiants.

Cette évolution doit faire s'atténuer progressivement l'opposition actuellement

soulignée entre filières sélectives et filières non sélectives. L'objectif est d'offrir à tout jeune bachelier qui souhaite poursuivre des études supérieures la possibilité de le faire avec un maximum de chances de réussite. Indépendamment des propositions ci-dessus, la réalisation de cet objectif repose aussi sur:

- le développement de l'information dans les établissements secondaires;

- une meilleure organisation de l'accueil dans les universités et la mise en place de modules d'orientation pour guider les étudiants incertains;

- la mise en place de modules d'adaptation permettant aux étudiants de combler leurs lacunes par des enseignements intensifs dans tel ou tel domaine en vue d'accéder à une voie de formation donnée.

La plupart de ces dispositifs ont d'ores et déjà été expérimentés dans certaines universités. Il faut assurer la diffusion de ces expériences et les généraliser en les adaptant à chaque établissement. Contrairement aux enseignements primaire et secondaire pour lesquels une progression normale des moyens doit permettre de répondre aux évolutions souhaitables, il faudra doter les universités de ressources significativement plus importantes si l'on veut y accueillir en l'an 2000 deux millions d'étudiants tout en leur assurant une formation davantage personnalisée.

Mieux articuler formation initiale et formation continue

La distinction traditionnelle entre formation initiale et formation continue fait apparaître comme une frontière, une cassure entre deux types de formation qui s'ignoreraient l'une l'autre. La formation initiale constituerait une espèce de capital accumulé pendant un laps de temps déterminé, un savoir qui se fige et sur lequel il faudrait vivre tout le temps de sa vie. Obéissant aux règles impitoyables de sélection du système scolaire, la formation initiale «lâche» dans la vie professionnelle des jeunes ayant un niveau de formation très différent selon qu'ils auront été éliminés plus tôt ou plus tard au cours de ce parcours initial.

Le développement de la formation continue a obéi à une logique distincte de celle de la formation initiale; bien que définie comme devant répondre à la fois aux aspirations individuelles et aux besoins professionnels, elle a surtout suivi la logique d'évolution des entreprises et est devenue une pièce maîtresse de la gestion des ressources humaines de celles-ci: évolution des qualifications et reconversion des personnels sans qualification ou ayant des qualifications obsolètes sont devenues les deux moteurs de la formation continue. Elle fait l'objet d'une négociation au sein des entreprises avec les partenaires sociaux, bénéficie de moyens de financement importants et offre des parcours individuels et par suite diversifiés en fonction de ceux auxquels ils s'adressent.

Ce schéma ne semble plus répondre aux exigences du monde actuel. La prolongation de la scolarité et l'évolution de plus en plus rapide tant des technologies que des modes de vie font de la formation un phénomène permanent de la vie, avec des temps forts mais aussi avec un apport quasi continu à travers tous les supports de connaissance liés aux médias et à travers le développement des relations de toutes sortes. Si la formation initiale demeure un élément capital dans la formation d'un individu, il serait préférable de parler ensuite de formation continuée tant il y a de plus en plus nécessité de continuité entre ces deux volets de la formation.

Pour éviter qu'il y ait clivage, il faut donc rapprocher les deux types de formation et en particulier unifier les systèmes de sanction afin de permettre un raccordement aisé entre formation initiale et formation continue. Le système des unités capitalisables qui, dans le cadre de la formation continuée, a permis de découper des diplômes en sous-ensembles plus limités tenant compte des rythmes d'apprentissages des stagiaires liés à leur vie professionnelle, assurerait cette continuité souhaitable s'il était généralisé aux diplômes obtenus en formation initiale.

La formation initiale conserve bien entendu sa spécificité en matière de formation de la personnalité du jeune et de contribution à son épanouissement.

Les récentes rencontres sur l'évolution des enseignements techniques, sur les baccalauréats professionnels, sur la

conception des filières pour former des ingénieurs de production sont autant de signes indiquant que les diplômes traditionnels obtenus dans le cadre de la formation initiale ou reconstruits dans le cadre de la formation continuée ne sont pas une panacée et qu'il peut exister bien d'autres systèmes de reconnaissance et de validation des acquis. Cette évolution relativise donc le caractère trop absolu précédemment attribué aux diplômes de la formation initiale et à leur mode d'obtention.

Il faut donc, là aussi, assouplir le système. Il est une barrière qu'il serait facile de lever rapidement: celle du délai de cinq ans pour compléter un diplôme obtenu partiellement. Deux solutions sont envisageables: soit la suppression pure et simple de cette limite, soit sa prolongation par la durée d'activité professionnelle exercée par le candidat dans un domaine d'utilisation du diplôme revendiqué.

Mais, de façon plus générale, seul un système d'unités capitalisables peut permettre une réelle continuité dans le système de formation.

Un second problème se pose dans le cadre de la formation continuée, c'est celui de la validation des acquis professionnels et des qualifications sociales. Par acquis professionnels, il faut entendre les compétences et capacités acquises au cours d'activités professionnelles hors scolarité, que ce soit pour les jeunes dans le cadre d'enseignements en alternance qu'il faudrait développer au-delà de l'apprentissage ou, pour les adultes, au cours de l'exercice d'un ou de plusieurs métiers.

Ces acquis n'ont pas nécessairement de référence structurée car ils procèdent du comportement professionnel, chargé d'expérience et incluant les aptitudes à dépasser le stade de simple exécutant pour devenir concepteur d'innovations et chercheur de progrès.

Ces savoir-faire, implicites pour la plupart, ne sont actuellement pas validés parce qu'on ne sait ni les apprécier ni les mesurer. Ils sont pourtant bien réels et peuvent s'observer dans l'exercice quotidien d'un métier.

Leur validation ne peut être réalisée que par référence à la réalité des métiers et par des professionnels de ces métiers. Il y a là un chantier de recherches et d'études où tout

reste à construire: la méthode, les outils d'appréciation, les critères d'évaluation.

Il en est de même des qualifications sociales reconnues par la responsabilité dans l'exercice d'une fonction de caractère professionnel, social ou culturel.

En conclusion, qu'il s'agisse de formation initiale ou continuée, tout doit être mis

en place pour permettre à chacun de construire son propre parcours de formation et de progression, soit à travers des actions de formation périodiques, soit par validation de ses acquis professionnels. Une telle évolution est un facteur important de l'épanouissement des hommes dans leur vie professionnelle et de leur bonne intégration sociale.

**EXTRAITS DU RAPPORT DU
GROUPE DE TRAVAIL
PRÉSIDÉ PAR
JACQUES HUI.**

**SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU PLAN
«EDUQUER POUR DEMAIN».
EDITIONS LA DÉCOUVERTE/
LA DOCUMENTATION
FRANÇAISE.**



Nous avons pris de l'ampleur



Pour mieux vous couvrir

En choisissant de faire plus que de l'assurance, notre mutuelle se trouve maintenant au cœur d'un groupe ancré dans des activités variées et complémentaires : assistance, distribution, banque, communication, tourisme, agro-alimentaire... En assurant les non-fonctionnaires via "La Sauvegarde", nous avons pu accueillir vos proches et, devenant plus nombreux, nous sommes devenus plus solides. En exerçant notre métier d'assureur, nous avons développé des compétences en gestion de patrimoine et, conformément à notre vocation mutualiste, nous les mettons aujourd'hui à votre disposition par nos produits d'épargne et de placement. Pour vous, agents du service public, le bénéfice de tous ces progrès ne se fait pas attendre : davantage de services, des bureaux plus proches, des tarifs plus compétitifs, des privilèges qui vous sont exclusivement réservés... Vous voulez en savoir plus : tapez 3615 GMF ou appelez gratuitement le 05 00 12 12.



La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires

RECONNAISSANCE DES DIPLÔMES ET QUALIFICATIONS EN EUROPE

Josette Pasquier introduit le débat par une double constatation: la mondialisation des échanges a tendance à toucher toutes les générations et la mobilité des cadres s'accroît. Avec cette mobilité se posent les questions de fiscalité, retraite et protection sociale, emploi du conjoint, scolarisation des enfants. S'y ajoute un aspect spécifique, le déroulement de carrière au retour au pays d'origine.

A la base de cette mobilité, on rencontre le problème de la reconnaissance des diplômes et la reconnaissance des qualifications, cette dernière prenant en compte à la fois le diplôme et l'acquis de l'expérience.

Actuellement un rapprochement des cursus de formation initiale est amorcé. Diverses actions effectuées ou en cours concernent la reconnaissance académique (COMET, ECTS), la mise en place de réseaux ou de modules communs (NARIC, ERASMUS, LINGUA), les salariés des entreprises (FORCE).

En ce qui concerne la reconnaissance des qualifications et diplômes, on distingue :

- le processus de correspondance des qualifications (en voie d'achèvement pour les ouvriers,
- les directives spécifiques de reconnaissance mutuelle qui existent pour quelques professions et comportent une certaine harmonisation des formations,
- la directive "générale" qui permet l'exercice, dans un pays d'accueil, d'une profession réglementée par un diplôme d'au moins BAC + 3, si on a le droit de l'exercer dans son pays d'origine.

Patrick Franjou qui s'occupe au Ministère de l'Education Nationale des échan-

ges étudiants et de la reconnaissance des diplômes fait le point de la situation :

Il n'y a pas de dispositif général de reconnaissance académique sauf pour le baccalauréat. Au-delà les systèmes d'enseignement supérieur sont différents d'un pays à l'autre (modes de sélection, programmes) voire à l'intérieur du même pays avec l'autonomie des universités.

Quelques expériences et avancées existent, telles ERASMUS pour les formations supérieures ou ECTS (unité capitalisable transférable).

Le principe de la libre circulation des travailleurs dans la CEE est reconnu, mais on se heurte parfois au malthusianisme national des organisations professionnelles et des ordres. Cependant la fonction publique non régaliennne va être ouverte aux étrangers.

Xavier Bilbaut, responsable de la gestion du Personnel à ELF prospective, animateur de la fondation "Europe et Société" expose comment s'effectue le recrutement pour une entreprise qui a une implantation européenne. Deux types sont possibles: la prédominance de l'autonomie, le recrutement se fait alors sur les critères locaux du pays (c'est par exemple le cas de BSN) ou la recherche du contrôle des divers établissements par le siège du groupe qui conduit à l'utilisation des cadres expatriés.

Mais la situation évolue, du fait du rôle des zones frontalières qui modifient le marché de l'emploi qui devient transfrontalier, de l'internationalisation des équipes qui entraîne une bonne qualification des personnes et où la compétence devient plus importante que la nationalité.

L'évolution des carrières au retour d'une expatriation pose peu de problèmes dans un grand groupe. Il reste à faire prendre en

compte cette internationalisation au niveau des postes de commerciaux et surtout au niveau des PME, aujourd'hui peu préparées à cette évolution.

Miguel Angel Zamarron, de l'UTC (Union de técnicos y cuadros UGT) espagnole, affirme que son organisation syndicale se préoccupe de l'emploi des cadres dans un pays de la CEE différent de son pays d'origine, les difficultés se situant sur l'information, le marché de l'emploi, la connaissance des langues, la protection sociale et la reconnaissance des diplômes.

Pour faire avancer ce dernier point l'UTC propose quelques pistes de réflexion: poser le principe d'une reconnaissance mutuelle, faire avancer des conventions collectives au niveau international, développer une coopération intersyndicale, passer des accords entre universités et syndicats (ce que fait l'UGT).

Dans le cadre de la Directive européenne sur les diplômes d'ingénieur, elle veut faire reconnaître la diversité d'accès au titre et participer au Comité Consultatif qui regrouperait Etats, Patronats et Organisations Syndicales.

Ce dernier point est fondamental pour permettre une liaison entre le monde du travail et celui de la formation initiale.

Les participants ont soulevé nombre de questions.

A une question sur la limitation de la mobilité des médecins salariés en raison du pouvoir des potentats locaux il a été répondu qu'au niveau du constat d'abord, mille médecins français exercent dans la CEE et mille médecins de la CEE exercent en France. Une difficulté réelle réside en le fait que les spécialités sont fort différentes d'un pays à l'autre. Les réglementations protectionnistes existent encore.

Comment utiliser son diplôme pour un premier emploi dans la CEE? demande un autre étudiant, il lui est répondu que, autant

que le diplôme, c'est la solidité du projet professionnel qui permet d'exercer hors de son pays d'origine. Une préparation au cours des études est nécessaire: apprentissage de la langue, de la culture, séjours de vacances ou de travail... en résumé autant une capacité culturelle que des compétences techniques. Ce sont les éléments de choix qu'une entreprise identifie dans le recrutement d'un jeune étranger. Les «chasseurs de têtes» travaillant au niveau européen sont indifférents à la nationalité si le candidat correspond aux besoins. Il reste évidemment à régler la question du diplôme. A titre d'exemple Bosch et Siemens travaillent à la création d'un DUT européen.

Va-t-on vers une harmonisation des systèmes éducatifs? Le Projet Université 2 000 peut-il conduire à la création de pôles européens en France? Différents obstacles de taille subsistent, que ce soit au niveau culturel ou au niveau budgétaire, aggravés par le rôle spécifique des grandes écoles en France. Ce qui est réaliste c'est la recherche de l'atténuation des différences: le contenu peut évoluer et on peut développer les convergences sur les besoins et les préoccupations. Dans le cadre d'Université 2 000 et des pôles européens, c'est une image commune vis-à-vis de la CEE qui est recherchée. Le risque est de créer une hiérarchie des établissements suivant les disciplines.

La politique des filières telle que celle mise en place par Michelin correspond à un besoin d'intégrer la formation à une région pour répondre à son développement. Pour éviter tout blocage ou impasse, il est nécessaire qu'il y ait une habilitation nationale du diplôme dans le cadre d'une autonomie reconnue des universités.

**RAPPORTEUR,
ROLAND FAVRE**

LA LENTE MARCHÉ VERS LA RECONNAISSANCE MUTUELLE

Michel Rousselot a suivi ces dernières années les divers travaux concernant la reconnaissance des diplômes et qualifications en Europe. Il a été notamment au titre de notre organisation européenne le comité des Cadres Euro-fiet, membre du groupe de rédaction pour une directive «ingénieurs». Il fait dans cet article le point de la situation, met en évidence des lacunes qui restent à combler et formule pour l'avenir quelques propositions.

Nous sommes habitués à un certain nombre de références en matière de diplômes et qualifications. En France nous savons de façon à peu près claire ce qu'est un ingénieur, un médecin, ou ce que recouvre un CAP. Déjà, au niveau national, lorsque l'on veut être précis, cela devient plus difficile: les diplômes nouveaux sont mal perçus (sait-on ce qu'est un «master» et un «magistère»?) et les conséquences pratiques et juridiques souvent mal connues (sait-on que sans aucun diplôme on peut en France s'intituler ingénieur et même ouvrir un cabinet d'ingénieur-conseil, seul le titre d'ingénieur diplômé étant protégé?).

Au plan international, la situation devient vite très complexe, car les contenus et les principes d'organisation des études varient d'un pays à l'autre, les modes d'exercice des professions ne sont pas les mêmes et les conceptions en sont différentes.

Pourtant avec le développement de la mobilité des personnes, et aussi de l'ensemble des échanges internationaux, il apparaît nécessaire de disposer dans ces domaines de repères qui permettent d'y voir clair et de se comprendre. Cela est particulièrement indispensable en Europe, car le processus mis en oeuvre avec la communauté européenne ne vise pas seulement à réaliser un espace économique mais bien un espace politique, social, culturel.

Reconnaissance académique et reconnaissance professionnelle

En l'état actuel des traités, il n'est pas clair que la reconnaissance académique des diplômes (c'est-à-dire la possibilité de faire référence à un diplôme pour poursuivre des études) soit de compétence communautaire. Aussi ce problème n'a-t-il pas été attaqué de front, et ce sont divers programmes qui ont été mis en oeuvre, tels:

- ECTS (1): qui expérimente un système de transferts d'unités de valeurs capitalisables et transférables au cours d'un cursus universitaire dans plusieurs pays;

- NARIC (2) : qui constitue un réseau communautaire de centres nationaux d'information;

- ERASMUS: qui favorise les échanges d'étudiants.

Les coopérations bilatérales ou multilatérales entre établissements de formation conduisent dans certains cas à l'obtention d'un double diplôme (c'est-à-dire le diplôme délivré par chacun des établissements où a été en partie suivie la formation). Pour le reste, il existe des accords bilatéraux d'Etat à Etat et des

conventions de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe sur l'équivalence ou la reconnaissance des études ou diplômes.

Dans les lignes qui suivent nous ne traiterons pas de reconnaissance académique mais de reconnaissance professionnelle, c'est-à-dire liée à l'exercice d'une activité professionnelle. Dans ce domaine, des travaux ont été conduits, au sein de la Communauté Européenne, depuis de nombreuses années, et certains instruments juridiques mis en place. Nous en présenterons succinctement l'intérêt et les lacunes pour éclairer les initiatives qui restent à prendre.

Les directives sectorielles ou spécifiques

C'est ainsi qu'à l'initiative de la commission européenne, dès 1964 et jusqu'en 1982, un certain nombre de directives sectorielles ont vu le jour pour favoriser le droit d'établissement et la libre prestation de service dans les divers pays de la communauté, en prévoyant une reconnaissance des qualifications fondée principalement sur l'expérience professionnelle. Les secteurs concernés ont été le commerce, l'industrie et l'artisanat, les transports... et les coiffeurs.

De plus, pour sept professions spécifiques, des directives de reconnaissance des diplômes ont été adoptées, avec une certaine harmonisation des conditions de formation et notamment la création pour chacune de ces professions d'un comité consultatif pour la formation. Il s'agit des médecins (1975), infirmiers (1977), dentistes (1978), vétérinaires (1978), sages-femmes (1980), pharmaciens (1985) et architectes (1985).

La démarche des directives spécifiques s'inscrivait bien dans la logique de garantir l'exercice du droit d'établissement et de libre prestation de service pour des professions réglementées (3). Elle allait cependant au-delà en s'appuyant explicitement sur une harmonisation ou une convergence des formations et en mettant en oeuvre des mécanismes de reconnaissance mutuelle des diplômes: cela permet une reconnaissance de la qualification des individus. Mais la mise au point de ces directives s'est avérée extrêmement longue: il a fallu dix huit années pour aboutir à pro-

pos des architectes. Aussi la commission européenne sans abandonner la possibilité de futures autres directives spécifiques a-t-elle recherché d'autres démarches pour aboutir plus rapidement.

La correspondance des qualifications

C'est par une décision de la Communauté prise en 1985 qu'a été mise en oeuvre ce travail de correspondance des qualifications professionnelles. L'objectif affirmé était de faciliter l'usage des qualifications notamment pour l'accès à l'emploi dans un autre état membre, son moyen: l'information comparative.

Dans les faits, on a d'abord procédé à une sélection des branches et des professions, puis pour chacune à l'établissement d'une description des compétences professionnelles nécessaires en les rapprochant des contenus de formation professionnelle. Cela a été coordonné par le Centre Européen pour le Développement de la Formation Permanente (CEDEFOP, institution communautaire installée à Berlin) avec la participation des partenaires sociaux. C'est ainsi que la confrontation entre patronats et syndicats à propos des qualifications et des formations y conduisant a souvent été intéressante.

C'est donc un travail méticuleux et considérable qui a été effectué, et qui est en cours d'achèvement pour les qualifications ouvrières. Il a abouti à des catalogues précisant dans les différentes langues les terminologies et les contenus des professions. Ces documents constituent des références utiles mais n'ont pas d'effets juridiques. La portée de ces documents reste donc une question de même que la poursuite de ces travaux pour les qualifications plus élevées.

La directive dite «générale»

C'est une autre démarche qui a été engagée pour les professions dont l'exercice est réglementé par un diplôme d'enseignement supérieur de niveau minimal baccalauréat + 3 années. Elle a abouti en décembre 1988 à l'adoption de la directive «relative à un système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement

supérieur qui sanctionnent des formations professionnelles d'une durée minimale de trois ans». Fondée sur le principe de la confiance mutuelle, elle reconnaît le droit d'exercice dans un pays d'accueil à ceux qui ont le droit d'exercer la même profession dans un pays d'origine. Des mécanismes de compensation (stage de formation ou épreuve d'aptitude) sont prévus lorsqu'il existe une différence substantielle entre les formations dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil. Cela est logique, mais pourrait être utilisé pour dresser de nouvelles barrières.

Si cette directive est bien de caractère général en ce sens qu'elle ne concerne pas particulièrement telle ou telle profession, sa portée est limitée:

- elle concerne les seules professions réglementées, tout en précisant que c'est notamment le cas lorsque le port d'un titre est réservé aux seuls possesseurs d'un diplôme ;

- elle définit des règles concernant le libre droit d'installation et d'exercice (que ce soit à titre indépendant ou salarié), mais ne prévoit aucune équivalence entre diplômes ni aucune harmonisation des formations.

Ce texte était nécessaire pour surmonter rapidement les barrières existantes dans une bonne centaine de professions réglementées, mais ses limites étroites en montrent les insuffisances: on est bien loin d'un système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur comme le titre de la directive pourrait le laisser croire (4).

Signalons, en outre, qu'une deuxième directive générale pour les professions réglementées par un diplôme de niveau inférieur à Bac + 3 est en cours de préparation.

Le cas des ingénieurs

La situation des ingénieurs, au regard de la reconnaissance des diplômes est particulièrement intéressante, car c'est une profession exercée par de nombreux salariés en Europe, et il se trouve que des travaux préparatoires à une directive spécifique les concernant étaient en cours lors de l'adoption de la directive générale.

Rappelons d'abord que s'il existe bien

une identité professionnelle qui est commune aux ingénieurs et que l'on peut définir par un niveau de connaissances scientifiques et techniques et par des compétences pratiques pour concevoir, construire et faire fonctionner des installations et systèmes, une grande diversité prévaut en matière de formation. La durée des études est différente selon les pays, les spécialisations ne sont pas les mêmes, certains pays (tels l'Espagne, le Portugal ou la Belgique) connaissent deux niveaux d'ingénieurs, d'autres un seul, la prise en compte de l'expérience pratique est très variable... Mais aussi l'accès est parfois limité par un *numerus clausus* (en Grèce), l'exercice de la profession est parfois libre (comme en France), parfois organisé par des ordres ou conseils qui concernent également les salariés (comme en Italie). Au total nous rencontrons des conceptions différentes: l'ingénieur britannique, outre ses études, doit acquérir une expérience professionnelle, alors que l'Allemand est un spécialiste technique et que le Français a reçu une large formation scientifique.

En 1987, divers contacts se développèrent entre la commission européenne, le comité des cadres EURO-FIET (5) et la FEANI (6) pour rechercher les conditions de mise au point d'une directive spécifique ingénieurs. La FEANI de sa propre initiative décida à cette période de créer son propre diplôme européen qu'elle commença à délivrer sous le nom d'EUR-ING. Après que le secrétaire général de l'Euro-FIET fut intervenu début 1988 auprès de la commission européenne pour qu'une telle directive voie le jour, celle-ci chargea la FEANI de coordonner une recherche avec les autres organisations européennes d'ingénieurs (7). Le Comité des Cadres EURO-FIET élaborait un projet et de nombreuses discussions montrèrent qu'une importante majorité des organisations était favorable à l'adoption d'une directive spécifique et les lignes directrices d'un tel texte furent progressivement dégagées par un groupe de rédaction. Elles tendaient à définir un concept commun pour l'ingénieur européen tout en reconnaissant la diversité des systèmes d'études et des voies d'accès (y compris par la formation permanente). Cependant des divergences extrêmement importantes s'exprimèrent entre les organisations nationales de la FEANI (8). Cela conduisit à suspendre en

1990 les travaux sans possibilité pour le moment de les reprendre (9).

L'utilité d'une directive «ingénieurs» avait pourtant été affirmée par le conseil des ministres de la communauté, mais la volonté d'aboutir ne se manifesta pas suffisamment fermement. Cela favorisa les surenchères corporatistes et aboutit au blocage que nous connaissons.

Le Comité des cadres EURO-FIET marqua ses vifs regrets car les problèmes demeurent. L'exemple présenté par J. Perrin du CNIF en est une illustration.

Pour l'instant il convient d'être attentif aux mesures de transposition de la directive «générale» dans les législations nationales. En effet, faute d'une directive spécifique celle-ci s'applique aux ingénieurs. Chaque Etat aurait dû prendre les mesures nécessaires avant le 4 janvier 1991. Le gouvernement français ne l'ayant pas fait, l'UCC lui en a rappelé la nécessité et suit ce dossier avec attention.

Pour l'avenir : une nouvelle logique

On le voit, les dispositifs actuels en matière de reconnaissance des diplômes et qualifications en Europe restent très limités et insuffisants, surtout pour les salariés qui constituent la grande majorité des emplois.

La logique du droit d'exercice permis par le diplôme a prévalu jusqu'à présent, inspirant les directives «spécifiques» et la directive «générale» (10). Si nous voulons répondre aux besoins une autre logique est indispensable celle de la reconnaissance des qualifications attestée par le diplôme.

Une telle logique est de nature à répondre aux besoins des individus, des entreprises et des systèmes de formation en conduisant à établir des repères de qualité des diverses qualifications:

- qui permettent l'accès aux emplois dans les mêmes conditions (11),
- qui facilitent la reconnaissance de la qualification des entreprises,
- qui favorisent l'évolution coordonnée des programmes de formation dans leur diversité.

Les expériences précédentes de directives montrent qu'il est très difficile de condenser dans un texte une norme commune s'appliquant à des réalités disparates. Pour progresser il serait utile de disposer d'un lieu d'information et d'échange permettant de connaître la réalité dans sa diversité, avec une instance ayant le pouvoir de constater et reconnaître les qualifications et diplômes répondant à des repères minimaux de qualité et à ce titre considérés comme équivalents (12). La participation des divers partenaires concernés est évidemment indispensable, tout comme le suivi des évolutions dans le temps.

L'avis commun adopté en février 1990 par les organisations patronales et syndicales européennes soulignait qu'il convenait de trouver des solutions pour lever des entraves à la libre circulation et citait à ce titre «l'absence de correspondance des qualifications équivalentes et de reconnaissance réciproque des diplômes». L'enquête «Cadres en Europe 1991» a confirmé cette nécessité en montrant que parmi les raisons qui empêcheraient de partir travailler dans un autre pays européen «des insuffisances dans l'équivalence ou la reconnaissance des diplômes et qualifications» constituent l'obstacle le plus souvent signalé, en seconde position derrière «une mauvaise connaissance des langues étrangères» (13).

Le comité des cadres EURO-FIET organise à Bruxelles en novembre prochain une conférence sur la mobilité des cadres. Ce sera l'occasion de préciser des propositions pour relancer ce travail de longue haleine.

MICHEL ROUSSELOT

(1) ECTS: European Community Cours Credit Transfer System

(2) NARIC: National Academic Recognition and Information Centres

(3) C'est-à-dire celles dont l'accès, et/ou l'exercice, est subordonné à certaines conditions définies par une législation ou réglementation nationale; par exemple, possession d'un diplôme national, inscription à un ordre ... En particulier, le port d'un titre réservé aux seuls possesseurs d'un diplôme est considéré comme activité professionnelle réglementée.

(4) «Il y a une tendance à parler de cette directive comme une directive de reconnaissance mutuelle, mais en fait le titre ne fait pas référence à la reconnaissance mutuelle et ce n'est pas une directive de reconnaissance mutuelle». J. MINOR, Cour de Justice des Communautés Européennes. Intervention lors du séminaire des 22-25 octobre 1990 sur la liberté de circulation des cadres et la reconnaissance mutuelle des diplômes.

(5) Organisation européenne de la Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres.

(6) Fédération Européenne d'Associations Nationales d'Ingénieurs.

(7) Prirent part à ces réunions outre la FEANI et le Comité des cadres EURO-FIET, le CEDIC (Comité Européen des Ingénieurs Conseils), l'ECCE (Comité Européen des Ingénieurs Civils), la SEFI (Société Européenne pour la Formation des Ingénieurs) puis le CLAIU (Comité de Liaison des Associations d'Ingénieurs Universitaires).

(8) Le «diplôme EUR-ING» en subit lui-même les conséquences. Les conditions d'attribution en furent modifiées, en abandonnant une définition commune de l'ingénieur au profit d'un système de couleurs variables en fonction de la durée des études.

(9) Au parlement européen, en réponse à une question écrite, M. Martin BANGEMANN a rappelé le 18 janvier 1991 que la Commission européenne n'exclut toujours pas l'élaboration d'une directive spécifique pour la profession d'ingénieur.

(10) La plupart des directives de

reconnaissance mutuelle des diplômes concernent les salariés et les non salariés. Il faut cependant observer qu'à propos de reconnaissance mutuelle des diplômes, le Traité de Rome, modifié par l'Acte unique dans son Article 57, fait référence à l'exercice des activités non salariées. Si l'on peut penser que cette question est incluse dans les articles du Traité qui concernent la libre circulation des salariés, ce n'est pas précisé explicitement.

(11) Ceci est essentiel pour les salariés mobiles qui ont besoin de faire reconnaître qualifications et diplômes acquis dans un autre pays. Ceux qui sont envoyés par une entreprise d'origine dans une filiale qui assure cette garantie ne constituent pas le cas général.

(12) J. Pertek dans son ouvrage «l'application aux salariés des directives visant à faciliter l'accès aux activités non salariées et leur exercice» (Institut Européen d'Administration Publique - Maastricht - Pays-Bas), en rappelant l'existence en France de la Commission des titres d'ingénieurs et la proposition du comité des Cadres EURO-FIET, suggère la création d'un comité des diplômes d'ingénieurs en Europe, qui jouerait un rôle analogue à celui que nous proposons ici de façon plus large pour l'ensemble des professions. Nous n'excluons d'ailleurs pas une mise en oeuvre progressive profession par profession.

(13) Enquête effectuée à la demande de l'UCC par l'Institut de Sondage CSA avec la participation de la Commission des Communautés Européennes auprès des cadres de cinq pays: Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, France, Italie.

Les mésaventures d'un ingénieur

En Allemagne, un ingénieur diplômé français avait la possibilité d'exercer son métier d'expert, mais l'application des procédures allemandes a conduit à faire reconnaître son diplôme, qui est de Bac + 5, comme équivalent au diplôme des Fachhochschulen. Cette assimilation lui a fait perdre plusieurs centaines de deutsche marks de salaire par mois, d'une façon totalement arbitraire et inéquitable.

Pourquoi? Parce qu'en France le titre d'ingénieur diplômé donne accès aux études de doctorat. Mais seuls les élèves de certaines écoles peuvent accéder à ces études dès la troisième année. Des arrêtés interministériels ont publié la liste des établissements où ces dernières dispositions s'appliquent et il s'agit de listes très restreintes. Il y a donc de ce point de vue en France deux catégories d'établissement délivrant des diplômes d'ingénieurs.

Or, en Allemagne, il existe deux voies de formation d'ingénieur:

- les Technische Hochschulen avec cinq années d'études supérieures,

- les Fachhochschulen avec trois ou quatre années d'études supérieures.

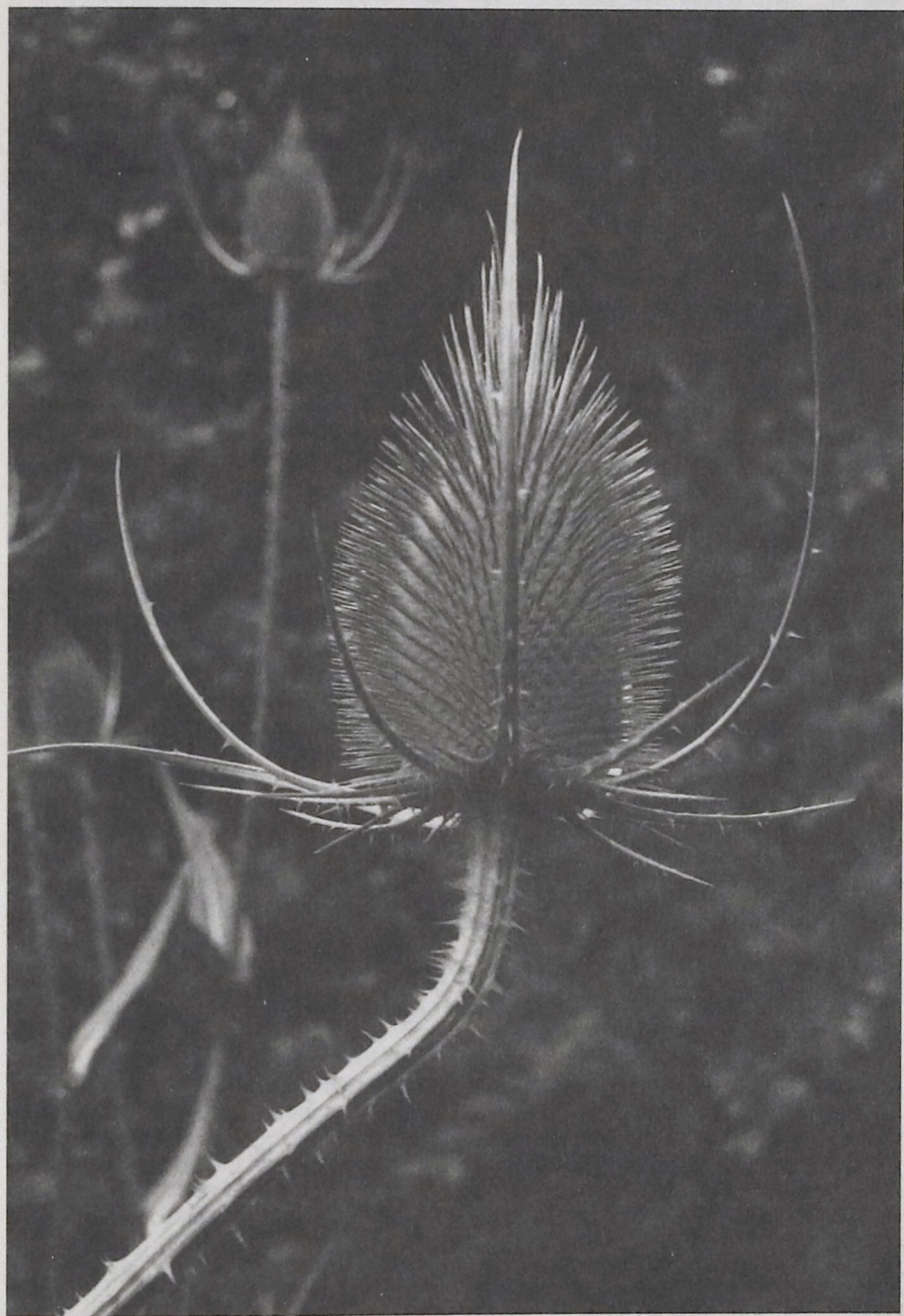
Les autorités de ce pays ont utilisé globalement le raisonnement suivant: «Vous avez deux catégories d'écoles en France, celles qui sont autorisées à partir de la troisième année à préparer le doctorat et celles qui ne le permettent qu'après l'obtention du diplôme d'ingénieurs. Nous avons aussi deux catégories d'écoles en Allemagne. Nous assimilons donc aux Technische Hochschulen les écoles préparant le doctorat en troisième année et les autres, nous les assimilons aux Fachhochschulen».

C'est par ce raisonnement qu'un Diplôme français à Bac + 5 a été déclassé avec de lourdes conséquences financières.

JEAN PERRIN

Conseil National des Ingénieurs Français

Exemple cité lors du colloque du CEFI des 15-16 janvier 1991



PREMIER EMPLOI ET PIÈGES DU RECRUTEMENT

Les orientations de l'UCC-CFDT concernant la déontologie du recrutement rencontrent le souci des étudiants qui se demandent comment se comporter devant les recruteurs. L'existence d'outils de sélection n'est pas contestée, hors naturellement le marc de café et la numérologie ; la graphologie est un bon outil quand l'analyse est bien faite, de même que les procédures dites «basket» qui simulent la future situation de travail. Mais comment être sûr que les tests utilisés n'excèdent pas leur fonction, notamment les tests projectifs, et que les candidats ne sont pas des cobayes pour tester ces outils ou satisfaire le goût de pouvoir de certains recruteurs ? Jusqu'à quel point peut-on accepter de se soumettre au bon plaisir de l'investigation du recruteur ? A cette dernière question, la réponse a été prudente : dans l'état actuel de la législation, le candidat a avantage à ne pas simuler et à montrer ce qu'il est, mais en tout état de cause il doit ne jamais perdre sa dignité à ses propres yeux car la préservation de cette dignité est pour lui essentielle, y compris dans sa recherche professionnelle.

Technicité ou conformisme ?

Mais les décisions de recrutement sont-elles en réalité fondées sur des critères aussi techniques que ceux qui sont recherchés par les tests ? Les étudiants en doutent. Est-ce que ne seraient pas prédominantes les cooptations, fondées parfois sur l'argent (rarement) ou sur l'origine sociale, plus souvent sur le passage par un même cursus de formation, particulièrement les écoles d'ingénieur ? Il a été reconnu que les candidats issus de formations étalonnées de longue date ont la partie plus facile que les autres, sur lesquels porte la charge de vanter leur diplôme et leur formation. Ces derniers doivent pren-

dre des moyens détournés et argumenter à partir de la réussite des quelques promotions qui les ont précédés.

On a fait une parenthèse pour s'interroger sur les méthodes de sélection de la fonction publique. En se fiant à des concours ou des examens, elle a cru moraliser la procédure de sélection. N'a-t-elle pas aujourd'hui au contraire à diversifier son mode de sélection ?

Mais le recrutement ne se limite pas à l'acte de sélection des candidats. Il est essentiel de parler de l'amont et de l'aval de cette opération de sélection.

Le recrutement est comme la recherche de la pièce manquante pour compléter un puzzle. Les entreprises font-elles pour décrire la forme de cette pièce manquante un effort aussi grand que pour analyser les caractéristiques d'un candidat ? Les méthodes d'évaluation des postes ont-elles progressé autant que les méthodes de sélection ? Hélas, si l'APEC constate les grandes masses des besoins des entreprises, l'analyse par les entreprises de leurs postes effectifs et des compétences qu'ils exigent est en retard. Important dans le privé, ce retard est considérable dans les fonctions publiques, encore que celles-ci progressent actuellement, notamment la fonction publique territoriale.

Si les entreprises ne connaissent pas avec exactitude leurs besoins, comment les jeunes pourraient-ils connaître les métiers vers lesquels leurs études les conduisent ? Les étudiants se sentent comme dans un tuyau. On les pousse de classe en classe vers ce qui est considéré comme le *nec plus ultra* de la scolarité, un bac C, des classes préparatoires, en leur laissant croire qu'ils pourront faire des choix mais sans jamais les aider à réfléchir à ce qu'ils veulent faire. En aval, les professionnels du recrutement, APEC et cabinets, se voient dans la désagréable obligation de ramasser les pots cassés, de réorienter

des jeunes qui, par défaut de compétence ou de motivation, ne sont pas faits pour ce à quoi ils ont été préparés.

Une des conséquences au moment du recrutement est que les jeunes ne savent pas décrypter la réalité d'un poste au travers de ce qui leur en est dit et encore moins à la lecture d'une annonce.

A qui la faute ? On a dit : manque de contacts entre universités et entreprises, retard en France des procédures d'alternance bien développées dans d'autres pays ... Même si l'Ouvre-boîte de l'UCC-CFDT a été élogieusement mentionné, il n'est pas présent partout.

Aléatoire et gaspilleur

Il en résulte un caractère très aléatoire du recrutement dans le premier poste. Car si les entreprises déterminent souvent mal les postes pour lesquels elles recrutent, elles prévoient encore plus mal les évolutions futures de ces postes et des hommes qui les tiendront. La très fréquente séparation qui existe entre le recrutement (réponse à un besoin ponctuel plus ou moins bien déterminé) et la gestion des ressources humaines a conduit maintes entreprises à se suréquiper en ingénieurs qu'elles utilisent comme des techniciens et en "bac + 2" qui accomplissent des tâches pour lesquelles on aurait dû donner à des ouvriers une formation continue.

Ce règne de l'urgence à courte vue conduit les entreprises à se précipiter toutes au même moment sur les mêmes profils de candidats et à transformer le recrutement en surenchère de marketing et de communication pour laquelle sont dépensées des sommes élevées. Bien de ceux qui auront ainsi été recrutés à prix d'or seront peu d'années après sous-utilisés et peut-être écoeurés pour toute leur vie.

La résonnance un peu noire des paragraphes qui précèdent doit être entendue comme telle. Le recrutement traverse une crise que constatent les participants déjà engagés dans la vie professionnelle : toutes les entreprises font la surenchère sur les mêmes profils, au moment même où

elles se séparent de compagnons qui ont fait l'histoire et la culture spécifique de ces entreprises; les candidats vivent dans l'anxiété, les responsables d'entreprises dans l'angoisse de ne pas trouver de candidats, les coûts de recrutement sont obérés par des campagnes de racolage, la cohérence manque entre l'acte initial de recrutement et la gestion des ressources humaines dans la durée.

Un cabinet de recrutement idéal

Cela dit, lucidité ne veut pas dire découragement. Les étudiants ne semblent pas amers. Ils agissent. D'autre part, les cabinets de recrutement - la majorité d'entre eux sont honnêtes - et certains services de recrutement d'entreprise accomplissent une tâche importante d'intermédiaire entre l'entreprise et les candidats. A l'égard des entreprises, ces professionnels interviennent pour faire clarifier les postes à pourvoir, pour enrichir et nuancer les critères souvent simplistes d'évaluation des candidats, pour qu'une chance soit donnée à des candidats débutants ou au contraire âgés. A l'égard des candidats, bien des cabinets utilisent le contact de recrutement pour les aider à analyser leurs possibilités. L'APEC de son côté fait un travail de qualité pour définir les grandes fonctions professionnelles.

Le rêve a toutefois été exprimé avec insistance ; s'il pouvait exister à l'échelon départemental un cabinet totalement indépendant de toute pression, qui serait obligatoirement saisi de toutes les offres d'emploi, qui conseillerait les entreprises et les candidats, qui parrainerait les débutants d'abord dans des stages, puis dans des emplois stables ... Serait-ce la régénération d'une agence pour l'emploi ? Chut ! un participant nous a dit que jamais celle-ci ne se permettrait de faire de la sélection comme un cabinet ...

33

**RAPPORTEUR,
PIERRE-MARIE DUGAS**

VERS UNE DÉONTOLOGIE DU RECRUTEMENT

Prenant la parole au soir de la journée du "Printemps du Premier Emploi" Monsieur Jean-Pierre Soisson, alors Ministre du Travail, a insisté sur la nécessité d'une déontologie du recrutement et affirmé la place des organisations syndicales dans la réflexion à ce sujet.

Vous avez fait du recrutement un des huit points de votre «charte du premier emploi». C'est également un domaine auquel j'attache beaucoup d'importance, notamment sous l'angle de la déontologie des pratiques du recrutement.

Subordination juridique et respect de la vie privée

Je considère en effet que l'état de subordination juridique dans lequel le contrat de travail place le salarié vis-à-vis de son employeur ne doit pas conduire à apporter aux libertés individuelles des salariés des restrictions injustifiées.

Or, dans ce domaine, le développement de nouvelles techniques et leur utilisation par certaines entreprises a agi comme révélateur de difficultés déjà existantes au regard du respect de la vie privée des salariés et de leurs libertés individuelles. Il est en effet parfois apparu que certaines informations exigées par l'employeur ainsi que les contraintes imposées au salarié ne présentaient aucun lien direct et nécessaire avec l'emploi postulé ou occupé. Je crois donc que les droits légitimes des salariés en matière de déontologie de recrutement ne sont pas aujourd'hui à l'abri de remises en cause.

Sur ces sujets, des travaux ont déjà été menés par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés notamment en ce qui concerne les questionnaires d'embauche, l'existence de fichiers du personnel dans l'entreprise et les systèmes automatisés de contrôle de l'activité des salariés. Le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels s'est penché, quant à lui, sur le dépistage de la toxicomanie dans l'entreprise et sur les incidences en milieu de travail de l'infection par le virus du SIDA.

Investigations et obligations

Dans ce contexte, il m'est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur la recherche d'un équilibre convenable. Cet équilibre, doit être recherché, entre d'une part le respect des libertés individuelles des candidats à un emploi et des salariés lors de l'exécution du contrat de travail et d'autre part le respect des prérogatives nécessaires au bon fonctionnement des entreprises. J'ai donc confié une mission particulière sur ces questions au Professeur Gérard Lyon-Caen, homme d'expérience et de grande compétence. Il devra analyser la situation et formuler des propositions sur ce sujet particulièrement sensible.

Il procédera tout d'abord à une étude sur la nature et les objectifs des différents moyens d'investigation utilisés par les employeurs et des diverses obligations imposées aux salariés. Il recensera ensuite les domaines dans lesquels une correction des pratiques actuelles des entreprises pourrait s'avérer nécessaire, qu'elles prennent la forme de restrictions à l'embauche ou d'atteintes contestables aux libertés individuelles à l'occasion du travail.

Bien entendu, des propositions d'actions à entreprendre afin d'assurer plus efficacement le respect des libertés individuelles des candidats à un emploi et des salariés titulaires d'un contrat de travail seront formulées.

Pour mener à bien sa mission, Gérard Lyon-Caen sera amené à vous consulter. Je ne doute pas que les travaux auxquels vous procédez en ce moment vous permettent de faire des propositions utiles.

JEAN-PIERRE SOISSON

(extrait de l'intervention au Congrès de l'UCC-CFDT à Dijon le 12 avril 1991)

LES MACHINES A RECRUTER

Les modes de recrutement évoluent - et on peut le dire dans les deux sens du mot: le mode c'est-à-dire la façon de faire, la mode c'est-à-dire ce qui est de bon ton à ce moment-là.

Les produits informatisés d'évaluation se multiplient à l'heure actuelle et nombre de cadres sont recrutés - ou non - après confrontation avec ces drôles de logiciels. Patrice Leuthold, chargé d'études à la Direction des études de l'APEC, nous parle de ces «machines à recruter» que certains verraient bien remplacer les professionnels.

Le débat au sein d'un large public sur les techniques et pratiques de recrutements est une chose finalement récente. Il est sain que ces questions débordent du cadre des discussions spécialisées pour être examinées par ceux qui au cours de leur vie professionnelle y seront de toute manière confrontés.

La difficulté reste pourtant de démêler entre ce qui fait réellement débat, ce qui bouge au fond, du seul coup de phare médiatique sur des cas spectaculaires mais somme toutes marginaux.

En traitant des machines à recruter, je prends le risque d'entretenir cette confusion.

Et pourtant, à voir la place qu'accorde la presse à ces questions, il est indéniable que l'ampleur du débat est en grande partie due à ce que l'on appelle les nouvelles techniques de recrutement et plus singulièrement aux systèmes informatisés d'investigation de la personnalité; qu'ils se réclament d'approches dites symboliques (il en existe peu) ou de modèles plus éprouvés ressortissant de disciplines scientifiques légitimées.

Rien d'étonnant finalement, à ce que la discussion se focalise sur ces boîtes noires quelque peu mystérieuses, suscitant tout à la fois curiosité et inquiétude. Ce d'autant que leur usage intervient à un moment délicat, là où se jouent des questions d'intégration à la future entreprise, d'où également la responsabilité qui incombe à ceux qui ont à en informer ou en

user pour ne pas dire et faire n'importe quoi.

En quoi consistent ces nouveaux systèmes?

En 1990, on recensait une soixantaine de produits informatisés d'évaluation disponibles sur le marché français(1). Grosièrement, tous promettent à des degrés divers une méthode d'évaluation de la personne (qualités, personnalité, aptitudes, intérêts...) ainsi que la possibilité de prévoir son comportement dans une situation de travail. Ces deux aspects résultant d'une expertise suffisamment formalisée pour être utilisable par un néophyte, soit immédiatement, soit à l'issue d'une courte formation.

La question est pourquoi de tels produits se multiplient-ils aussi rapidement sur le marché?

Recruter c'est faire un choix

L'argument promotionnel le plus entendu est qu'aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus se tromper, l'erreur de recrutement étant trop lourde de conséquences dans un monde incertain marqué par une concurrence acharnée. Comme si auparavant le recrutement était le fait d'amateurisme, d'approximation et de pure subjectivité.

Il est vrai que dans un marché du travail qui cherche ses régulations (tension sur certaines offres, maintien et accroisse-

ment du chômage, interrogation sur les besoins futurs) les questions de recrutement prennent de plus en plus d'importance, et avec elle l'angoisse du recruteur pour faire le « bon choix ».

Mais le problème ne date pas d'hier, aussi pour mieux cerner cette question du choix, je risquerai une explication en utilisant, seulement pour la clarté du propos, deux « modèles » du marché de l'emploi.

Une étude récente de l'APEC montre que sur un échantillon de cadres déclarant avoir changé d'emploi au cours de l'année 1990, 36% d'entre eux ont obtenus ce nouvel emploi en utilisant leurs relations et 25% en répondant à une petite annonce(2).

Ces deux moyens de recherche restent et, de loin, la façon la plus courante de retrouver un emploi. Ils renvoient aussi à deux modes de structuration du marché que l'on pourrait caractériser de la manière suivante :

le modèle d'inter-connaissance : autrement dit, celui d'un marché où les individus sont insérés dans un tissu relationnel plus ou moins étroit, où l'appartenance à des réseaux de toutes sortes, locaux, professionnels, institutionnels permettent à ceux qui contractent de s'engager en meilleure connaissance de cause.

Ce modèle renvoie également aux différentes formes d'essais professionnels, d'apprentissages, de stages, ou de contrats de pré-embauche, où le recrutement final intervient comme aboutissement d'un processus cognitif issu de la pratique et d'une reconnaissance par le milieu professionnel.

Ici, même si la décision de recruter est prise individuellement, elle est en quelque sorte réassurée par les différentes formes de sociabilités existantes. Non seulement, elles renseignent sur l'entreprise et le candidat, mais aussi peuvent en répondre en lieu et place. Le risque du choix est ainsi réparti, mutualisé, sur des segments de société. Risque d'autant plus limité lorsque ces sociabilités se déploient au sein d'un univers technico-organisationnel stabilisé où les postes et fonctions sont étroitement codifiés et peu susceptibles d'évolution.

A l'opposé du modèle précédent, je distinguerai **celui de l'anonymat**,

typiquement représenté par le marché de l'offre publicisée. Au déclenchement de l'action, ni l'entreprise, ni les candidats potentiels, ne sont supposés détenir d'information les uns vis-à-vis des autres. C'est un peu l'histoire de la bouteille à la mer où l'entreprise s'adresse à un marché général et impersonnel en faisant l'hypothèse qu'un nombre suffisamment représentatif de candidats répondront. La demande est au départ purement abstraite et ce n'est qu'au cours d'un processus plus ou moins long d'ajustement, d'échange d'informations et d'évaluations réciproques qu'elle se concrétise par la rencontre d'un profil spécifique et d'un poste déterminé.

Dans ce type de marché, le captage de l'information utile et non déformée devient l'enjeu principal; de même que le processus de construction de la décision se localise plus fortement sur des individus repérables. Ici, les sociabilités n'agissent plus autant pour r(é)assurer le décideur.

L'incertitude augmente encore lorsque l'anonymat du marché se combine avec un milieu technique où le contour des missions fluctuent, soit par ce qu'elles se fragmentent en donnant naissance à de nouvelles spécialisations, soit à l'inverse parce qu'elles intègrent en amont ou en aval d'autres fonctions naguère nettement distinctes(3).

Autrement dit, la réalité se complique et l'information devient tout aussi difficile à saisir sur le contenu du poste que sur le profil du candidat. Aussi, comment savoir si celui ou celle qui a répondu à mon annonce, qui est en face de moi et que je ne connais « ni d'Eve, ni d'Adam », correspond bien à mes besoins?

Angoisse et solitude du recruteur de fond...

Maîtriser l'incertitude

Et c'est bien pour maîtriser ces incertitudes que la fonction recrutement s'est progressivement autonomisée et professionnalisée à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises.

C'est aussi dans un tel contexte, que se sont développées les missions de l'APEC, d'information, de conseil et d'aide au recrutement aux services des cadres et des entreprises. Eclairer les pratiques des

acteurs, les mettre en relation, rechercher, informer sur les évolutions du marché et les conditions de l'emploi, autant d'actions productrices de connaissance, d'aides à la décision individuelle, susceptibles de concourir à la régulation d'un marché de plus en plus complexe et abstrait.

Les solutions clés en main

Mais face à l'incertitude, la tentation est grande de rechercher des solutions clés en main redonnant du sens là où on ne voit que des interrogations. Il y a en somme deux façons d'affronter la complexité du réel: l'une qui l'éclaire, repère et évalue les incertitudes pour mieux les maîtriser et savoir en jouer; l'autre qui réduit la complexité à des lois simples, objectives et immuables supposées déterminer le réel de façon univoque.

Irrationnel et rapport de pouvoir

Parmi les techniques de recrutement, il est clair que les approches symboliques relèvent de la seconde démarche: idéaliste et déterministe et le fait d'être informatisé ne leur enlève rien de leur caractère mythique et mystificateur.

Mais l'on peut aussi s'interroger sur d'autres systèmes d'investigations qui, s'ils ne se fondent pas sur les mêmes approches peuvent renvoyer à la même logique, mais cette fois par excès de rationalisme. Dans un tel cas le débat porterait moins sur leur contenu que sur la façon dont on les utilise.

Inutile de passer trop de temps sur le sujet, remarquons toutefois que si l'on en parle beaucoup, personne ne dispose aujourd'hui d'information sur les pratiques réelles et leur degré de diffusion dans le monde du recrutement... On classe généralement sous ce terme les évaluations à base d'astrologie, de numérologie, morpho-psychologie, hématologie, chiromancie et gestuologie(4). Selon les opinions, la graphologie sera jointe ou disjointe de la liste.

Présentées en bloc et reliées à d'autres méthodes du type stages «extrêmes» de motivation des cadres, il n'en faut pas plus pour prophétiser l'entrée en force de l'irra-

tionnel dans les «eaux glacées du calcul économique».

Ailleurs on évoquera la vague californienne du «nouvel âge» relayée par des séminaires et ateliers divers «proposant pêle-mêle: l'initiation à la pensée positive et à l'immortalité physique, des cures d'amaigrissement et d'arrêt du tabac avec résultats garantis, la spiritualité déconnectée des religions officielles avec branchement sur le divin via amulettes, tarots, kabbale et autres parfums d'orient».(5)

Faut-il voir dans tout cela, un nouveau messianisme, une sorte de religion de la communication, elle-même magnifiée, amplifiée et déifiée par des techniques psychologiques?(6)

Il est vrai que le paradigme webero-taylorien d'une organisation strictement réglée pour une rationalité de type instrumentale tend à s'épuiser. Mais gardons nous de réinventer l'eau chaude!

Face à l'avenir et depuis pas mal de millénaires, les hominidés ont toujours cherché à s'en protéger ou à le percer à l'aide d'amulettes et d'oracles divers. Rien ne permet de penser que dans nos sociétés modernes ces croyances aient sensiblement régressé. Mais ce qui caractérise pourtant la modernité, c'est qu'elles ont été privatisées. Après tout, on peut toujours toucher du bois ou invoquer Saint Christophe avant de monter dans sa voiture, ça ne dérange personne. On comprendrait mal en revanche que des dirigeants politiques ou économiques consultent l'Apollon Delphien pour décider du moment de l'application d'une résolution internationale ou de la restructuration d'un groupe industriel.

Ce qui choque finalement, ce n'est pas tant l'irrationnel en tant que tel mais le fait que des croyances privées débordent de leur sphère pour investir celle des relations professionnelles.

La raison en est simple: tant qu'elles restent dans la sphère privée, de telles croyances ne concernent qu'un individu ou ceux qui les partagent avec lui, dès qu'elles débordent, elles interfèrent nécessairement sur des structures d'interactions, qui sont aussi des structures d'interdépendance et au bout du compte des rapports de pouvoir. Devra-t-on évo-

quer un jour la laïcité des relations professionnelles?

Les systèmes informatisés d'évaluation

Il est difficile aujourd'hui de dresser un état des lieux des différents systèmes informatisés d'évaluation des candidats vu la variété des modèles (chaque logiciel se présentant bien sûr comme original) et le peu de remontées dont on dispose encore maintenant sur les effets de leur utilisation. Ces informations proviennent à 90% du déclaratif des concepteurs et ni les praticiens, ni les scientifiques n'ont encore vraiment dit leur mot sur la question.

La raison en est simple: l'hypothèse qu'un type d'individu correspond à un type de poste demande pour être validée des investigations longues et coûteuses. Il faudrait en effet pouvoir comparer les profils des sujets évalués à ceux de personnes actuellement en poste dans une fonction similaire et dans laquelle ils ont réussi, ou bien encore, accompagner une cohorte d'évalués et regarder dans la durée la façon dont ils s'orientent et évoluent dans les postes qu'ils ont choisis.

D'une manière générale tous ces produits se proposent d'évaluer objectivement les qualités d'une personne, pêle-mêle on citera: l'extraversion, la minutie, le besoin d'appartenance, la stabilité émotionnelle, le sens de l'organisation, le potentiel de management, etc... Et d'en déduire, pour certains, un comportement dans une situation de travail.

Objectivité et figuration

L'affirmation d'une évaluation objective est en elle-même discutable. Pourquoi, finalement chercher à mettre à jour la personnalité d'un individu?

Il y a ici l'idée d'une structure masquée, occultée tant par la propre subjectivité des acteurs que par les rôles et figurations qu'ils adoptent dans une situation d'interaction. Il s'agit donc d'écarter l'inter-subjectivité comme mode d'ajustement à la réalité. Les interlocuteurs se trompent à priori et au-delà de leurs énoncés, il conviendra d'éclairer la vérité sur un individu

au moyen d'une expertise intégrée définissant de lui un portrait objectif.

Deux remarques:

1°) Ce qui est ainsi évacué ou minoré, c'est la faculté (bien évidemment toujours hypothétique) d'accéder à une plus grande interconnaissance par la discussion entre deux interlocuteurs. Les éléments d'informations qu'ils se communiquent restent entachés de «faillibilisme» eu égard à l'objectivité de l'évaluation automatique. A l'extrême, plus n'est tellement besoin de questionner, d'argumenter, de répondre même, sinon pour mesurer les écarts entre la subjectivité de l'acteur et l'idéal type défini par la machine.

Le risque est ici, compte tenu de l'infériorité de statut dévolu aux aspects subjectifs, que tout ce que pourra dire l'individu évalué de contraire au profil établi, soit interprété comme autant de réactions de défense ou de compréhension déformée de soi. La seule issue possible pour lui étant, soit d'accepter la norme, soit d'admettre «objectivement» qu'il s'en écarte.

2°) L'opération d'évaluation suppose un contexte suffisamment stabilisé et répétitif. Ici, au contraire des tests papier-crayon par exemple, la médiation d'un tiers expert n'agit plus.

Or ce qui est déterminant dans l'apport d'un spécialiste ce n'est pas tant l'expression d'un savoir canonique, que sa faculté d'interpréter des résultats (autrement dit, d'appliquer un savoir réflexif à des résultats obtenus par un traitement méthodique des données) permettant de réintroduire des éléments du contexte lors de la restitution finale.

Avec l'évaluation automatisée, seul le traitement méthodique des données subsiste, tandis que la prise en compte et le décryptage du contexte (j'appelle ici contextel'«éco-système» dans lequel se forme un poste ou l'histoire personnelle du candidat) sont renvoyés à l'utilisateur lui-même.

Alors de deux choses l'une: soit l'utilisation rationnelle de l'outil nécessite au moins une familiarisation avec les modèles et méthodologie employés pour les relier à une connaissance particulière du contexte dans lequel se déroule l'évaluation, et là, convenons que l'outil ne résout rien à lui

seul mais qu'il doit être au minimum relativisé et replacé dans un moment du processus de recrutement; soit on prend le risque de faire n'importe quoi même si ce «n'importe quoi» se pare des avantages de la rationalité de l'informatique.

L'adéquation profil/poste

En même temps qu'une connaissance objectivée de la personne, ces produits nous renseignent sur l'adéquation d'un profil et d'un emploi.

Remarquons le glissement qui s'opère entre les qualités d'un individu telles qu'elles peuvent être évaluées par le logiciel et les qualités supposées requises pour un type d'activité.

Autre question, quand on évoque l'activité professionnelle de quoi parle-t-on? Du poste, de la fonction, d'un métier? On a souvent à faire à un agglomérat qui pose problème dès que l'on souhaite descendre plus finement. Par exemple: si un «bon commercial» est par définition un extraverti, un audacieux, avec une faible aptitude à l'innovation ou au respect des règles, ces qualités se combinent-elles de la même manière suivant qu'il s'agit d'un vendeur pur, d'un technico-commercial, d'un chef de produit ou d'un administrateur des ventes?

Il est certes plus facile de rester à un niveau d'ensemble où le comptable est minutieux, le chercheur introverti, le manager motivé par le pouvoir, mais en restant à ce niveau ne risque-t-on pas de véhiculer la plupart des idées reçues sur telle ou telle profession? et au bout du compte, figer sous une apparente neutralité technique les règles de conduite et les devoirs d'état que doivent adopter les professionnels d'une corporation donnée.

Figer les normes, sacraliser les valeurs

Plus on s'éloigne du contexte précis du poste, plus on finit par évaluer des normes et des valeurs fixant des comportements légitimes inhérents à toute collectivité. Celles-ci ne sont pas à rejeter à priori, mais à condition de ne pas se masquer ce qui relève, au travers d'une opération présentée comme rationnellement neutre, de la

reproduction d'un ordre social existant. La question n'est pas tant que cet ordre existe, mais qu'il risque d'être figé et sacralisé sous couvert de rationalité.

Si l'on se place en revanche au niveau d'un poste, non plus d'un idéal type, mais d'un ensemble d'activités situées dans un contexte précis, force sera de prendre en compte un nombre beaucoup plus important de paramètres que ceux contenus dans les produits proposés sur le marché.

Au départ, il conviendra de repérer les variables influant sur l'activité dans quel contexte économique, technique, organisationnel, le futur titulaire du poste aura à exercer ses compétences et face à cela, mettre en relation des aptitudes humaines où les qualités personnelles intrinsèques ne sont qu'une partie de l'ensemble. Y entrent également le savoir et savoir-faire du candidat, sa biographie et, surtout son projet professionnel et les motivations qui le sous-tendent.

Tout compte fait, l'adéquation qui en résulte dépend largement de situations contingentes et reste le fait d'une alchimie dont il faut reconnaître, en toute modestie, que bien des composants nous échappent encore.

Pour une logique de l'acteur

Il y a, me semble-t-il, beaucoup de présupposés «fixistes» à chercher à évaluer des qualités et des motivations en soi. Même si un individu a le goût du travail en équipe, le conservera-t-il quelle que soit l'équipe et quel que soit le moment?

C'est une chose d'évaluer les motivations de quelqu'un pour des personnes ou pour des choses, pour la vente ou pour la production, c'en est une autre d'apprécier son intérêt ou ses aptitudes pour un poste déterminé, à l'intérieur de tel organigramme, à tel endroit, avec tel type de missions et tel type de collaborateurs.

Finalement ces appareils nous en montrent peut-être trop et pas assez. Trop sur le type de personnalité d'un acteur; pas assez sur sa capacité à s'engager dans une action donnée.

Pour ma part, je reste attaché à l'idée que le recrutement est un contrat, une négociation entre deux partenaires. Dans

toute négociation réussie, il y a bien sûr une part de séduction, de figuration sociale, de stratégie où les cartes ne sont pas nécessairement toutes mises sur la table, mais il y a aussi la part d'engagement commun à faire un bout de chemin ensemble.

Cet engagement dépend largement des informations que chaque interlocuteur se communique librement. D'où l'importance de l'inter-subjectivité, d'une discussion dans laquelle le candidat n'est pas seulement un sujet d'observation étalonnable, mais aussi un acteur qui argumente, cherche à convaincre son partenaire à partir de son expérience et de son projet professionnel.

Cela suppose, naturellement que les interlocuteurs se déterminent par rapport à des objectifs explicites et c'est peut-être là que l'apport d'outils en «A.O.» peut contribuer à les définir.

Et si un «bon recrutement», avant d'être une adéquation profil/poste était un ajustement réussi entre deux projets professionnels : celui de l'entreprise où la stratégie économique est suffisamment articulée avec la stratégie sociale pour définir un poste particulier intégré dans une logique d'ensemble ; celui d'un individu qui a su raisonnablement évaluer son marché, ses compétences et ses goûts, pour ajuster ses moyens d'action à ses fins professionnelles(7)?

Pour cela, et principalement aujourd'hui à des fins d'orientation, il existe des logi-

ciels de guidance, qui, accompagnant l'individu, l'aident à construire progressivement une démarche et à s'interroger sur les raisons de ses choix(8).

Ce dont les acteurs ont besoin, c'est peut-être plus de machines à se poser des questions qu'à délivrer des certitudes immédiates. Quoi qu'il en soit, les aider à clarifier leurs objectifs est certainement très utile mais laissons leur ensuite la possibilité de les ajuster librement.

PATRICE LEUTHOLD

(1) Les systèmes informatisés d'évaluation en milieu professionnel
pré-étude APEC - Béatrice Hétier - 1990

(2) Panels cadres APEC - B.V.A. - 1991

(3) Guides Fonctions APEC et plus particulièrement :
- Les métiers de l'informatique - 1989
- approvisionnement logistique (à paraître)

(4) Alain Toussaint : Les approches symboliques -
Team Conseil - 1989

(5) Sylvie Korcaz : Du côté de Bagdad-Café - Gauthier-Gatard - 1991

(6) Korcaz Op. cit.

(7) Voir la méthode «Déclic» de gestion de l'évolution professionnelle APEC - 1990

(8)- INETOP : L'aide à l'élaboration de projets scolaires et professionnels - 1988
- Yann Forner : La psychologie différentielle de la décision dans les logiciels de guidance - communication présentée aux 8ème journées de Psychologie différentielle, Lyon - Septembre 1989

Comment trouver le premier emploi ?

Les heureux élus de l'élite du système scolaire - les plus prestigieuses des grandes écoles, certaines formations universitaires pointues - n'ont guère de souci à se faire, les entreprises vont les chercher, leur problème est le choix. Pour les autres, ceux qui ont à aller chercher leur emploi, il y a différentes méthodes, certaines déjà utilisées par leurs parents, d'autres récemment apparues.

La plus efficace reste le jeu des **relations personnelles**, pas nécessairement le «piston» bête et méchant mais surtout la circulation de l'information. Evidemment cela défavorise ceux dont les parents n'appartiennent pas au bon milieu social.

En dehors du réseau familial, le réseau des **anciens élèves**, qui de fait n'existe que pour les grandes écoles - est très rentable.

Les candidatures spontanées sont à lancer systématiquement: certaines entreprises embauchent majoritairement de cette manière. Il faut cibler, surtout pas de lettre standard. Se présenter comme propre à tout n'est pas forcément porteur: il vaut mieux dire précisément pourquoi on a follement envie de travailler dans cette entreprise et dans tel type de poste. C'est aussi dans cette perspective que l'Ouvre-Boîte peut être bien utile.

Les petites annonces restent à lire attentivement, dans la presse quotidienne (Le Monde, Les Echos, Le Figaro), les hebdomadaires et la presse spécialisée (informatique en particulier). En revanche, passer une petite annonce soi-même est d'un faible rendement.

Une forme moderne de petites annonces n'est plus écrite mais télématique (voir 3615 JECHERCHE).

Il est très utile de s'inscrire à l'**ANPE** et à l'**APEC**. Etre sur les listes de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) n'a rien de déshonorant et permet d'accéder à certains moyens (conseils, offres d'emploi, téléphone, minitel, machine à écrire). Il y a même dans les grandes villes des agences spécifiques cadres ouvertes aux jeunes diplômés. L'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) propose aussi conseils et offres d'emploi (celles qui lui sont transmises directement sont mises dans sa

publication «Courrier Cadres» et au minitel 3615 APEC, on trouve dans les agences aussi celles de la presse). Il est à noter que l'APEC est ouverte aux cadres en activité, en interruption d'activité et aux jeunes diplômés.

Il existe maintenant des sections «cadres» dans les grandes agences **d'intérim**. Une mission de quelques mois peut être une solution pour «voir venir».

Et «**créer son propre emploi**» en montant son entreprise? Pourquoi pas? Mais il faut savoir qu'une entreprise sur deux dépose son bilan avant trois ans et que cette proportion est encore plus élevée quand les promoteurs manquent d'expérience. Avoir participé à une «junior entreprise» permet de limiter les dégâts.

Bien qu'elle s'adresse plutôt à des cadres expérimentés, on peut voir l'association des cadres créateurs d'entreprise AXE créée en 1990 et épaulée par l'APEC (adresse AXE Unité Création d'Entreprise, 51 boulevard Brune 75689 Paris Cedex 14, Tel: (1) 42 83 42 98 ou (1) 47 51 14 03). Son service télématique 3616 CREATEC offre des prestations juridiques et devrait s'élargir à des rubriques «affaires» et «opportunités». L'AXE est ouvert à tout cadre inscrit ou inscriptible à l'APEC (cotisation annuelle de 300 Francs).

On peut aussi s'adresser à la Fédération Nationale des Clubs de Créateurs, (142 rue du Bac 75007 Paris).

Travailler à l'étranger?

L'ANPE (Service SEFRANE) et l'APEC ainsi que la presse proposent des emplois à l'étranger. Certaines entreprises (des banques d'affaires en particulier) envoient systématiquement les nouveaux embauchés dans des pays difficiles.

Il existe deux cas de figure principaux tout à fait différents: l'embauche directe par la société étrangère (souvent appelée «expatriation» stricto-sensu) et l'embauche par la maison-mère française qui met le cadre à disposition de la filiale étrangère (appelée «détachement»). Cette dernière est généralement beaucoup plus intéressante, elle permet de garder un lien avec la protection sociale française, ce qui est bien utile au retour.

Curriculum Vitae

Il existe des dizaines d'ouvrages sur la façon de présenter un curriculum vitae. Il faut savoir que les habitudes sont totalement différentes d'un pays à l'autre et qu'il peut être utile de présenter un CV présenté différemment si vous postulez pour une entreprise anglo-saxonne.

D'une façon générale, un CV doit au minimum être établi sur feuille blanche format A4 (original ou photocopie) et comporter :

- Une partie **fiche signalétique** : état civil, adresse, numéro de téléphone (les recruteurs n'aiment pas toujours les jeunes femmes mariées considérées comme peu mobiles et susceptibles de faire des enfants et donc de prendre des congés de maternité : il est donc inutile de signaler la situation de famille dès le CV, il vaut mieux en parler au cours de l'entretien d'embauche),

- **La formation reçue** (inutile de remonter au-delà du bac sauf si vous avez fait vos études secondaires dans un lycée prestigieux. Il n'est pas toujours utile de signaler la totalité des diplômes : une licence de philosophie obtenue pendant que vous étiez à Centrale peut être interprétée comme la preuve que vous avez fait l'école en dilettante ou que vous êtes cultivé et travailleur).

On peut présenter les études et diplômes dans l'ordre chronologique (le plus courant en France) ou ante chronologique (à l'international).

- **Les langues** parlées et lues/écrites. Indiquez les séjours dans les pays en question. Certaines entreprises ne recrutent que des cadres trilingues, même pour les affecter à Romorantin.

- **Les stages effectués** montreront que vous êtes dynamique et que vous avez eu une première approche de l'entreprise. Tout est dans le style : vous avez passé huit jours chez un cousin viticulteur à mettre du vin en bouteilles, vous pouvez le présenter comme une approche du monde de l'emballage ou une première expérience dans les industries agroalimentaires. Rajoutez-en (on s'y attend en face) mais pas trop (restons crédibles!).

Certaines entreprises adorent les activités extra-professionnelles. S'occuper du club de rugby local est rarement mal vu, consacrer son temps à une entreprise d'insertion des handicapés ou étudier le bouddhisme zen peut être un plus ou un moins. Mais vous risquez de ne pas vous sentir à l'aise dans une entreprise qui voit d'un mauvais oeil des activités qu'elle ne peut pas rentabiliser.

- **Une photo**

Elle peut servir à tout : dans le bon cas visualiser le candidat, dans les mauvais servir à de la morphologie. Mais votre date de naissance ou les lettres de votre nom sont susceptibles aussi de servir de base à des pratiques cabalistiques. Pas de regrets à avoir si vous n'êtes pas embauché sur ce genre de critère : pensez à ce cadre à qui on a dit « Désolé, je ne peux vous prendre, je ne travaille pas avec des Verseaux » et qui répondit « Et moi, je ne travaille pas avec des cons ».

La photo doit être de bonne qualité : proscrivez les photomatons ! A la limite, une très bonne photo noir-et-blanc peut être photocopiée avec le CV.

3615 JE CHERCHE

Dans la culture des jeunes diplômés des années quatre vingt dix, le Minitel remplace largement le support papier : pour trouver un emploi cela ne fait pas exception.

De très nombreux serveurs Minitel proposent des offres d'emplois et/ou des conseils: on peut en trouver la liste sur **3615 MGS** guide des services Minitel (1. Recherche d'un service - thème n° 14 emploi-travail. Sous-choix : 1. Annonces emploi par région - 2. Annonces emploi par secteur d'activité - 3. Travail temporaire, saisonnier - 4. Premier emploi).

Parmi la trentaine de serveurs, le jeune futur cadre a intérêt à connaître :

3615 LETUDIANT

C'est le serveur du journal l'Etudiant. Il a une rubrique 2 - Jobs - emplois - stages qui via trois écrans intermédiaires vous branche sur des premiers emplois proposés.

3615 ULYSSE

C'est le serveur de l'ANPE. Cinq rubriques:

1. Offres d'emploi
2. Conseils pratiques
3. Journal mensuel
4. Autres banques d'offre d'emploi
5. Stages cadres

Dans 1 «Offres d'emploi» on distingue offres d'emploi cadres et secteurs spécifiques.

3615 APEC

Comme son nom l'indique c'est l'un des serveurs de l'APEC.

Deux rubriques :

le partenaire des cadres 1
et des entreprises 2

A l'intérieur de «partenaire des cadres» on a :

- offres d'emploi
- l'APEC vous informe
- Où et comment se documenter
- Rémunération à l'embauche
- Parcours sans faute
- Droits et démarches
- La Bourse des opportunités

Les offres d'emplois sont celles de «Courrier Cadres» l'hebdomadaire de l'APEC. «La Bourse des opportunités» donne les coordonnées d'entreprises qui proposent des projets tels que franchise, sous-traitance, stages et de personnes qui cherchent aussi bien à acquérir une PME qu'à créer un club de loisirs. «Rémunération à l'embauche» donne une base de discussion et «Parcours sans faute» évitera quelques bourdes lors de la constitution du CV ou l'entretien d'embauche.

3615 APEC 2

C'est l'autre serveur APEC, principalement consacré au Futurum Vitae. Ce service donne la possibilité de déposer (via l'agence APEC du domicile) un projet professionnel. A l'expérience, il apparaît que les débutants décrivent très (trop) classiquement un poste standard. Il convient de faire preuve d'un peu plus d'imagination.

3617 CADREMPLOI

Il donne des offres d'emploi pour cadre émanant de cabinets de recrutement. Il est beaucoup plus rapide que le serveur APEC, heureusement, vu son prix.

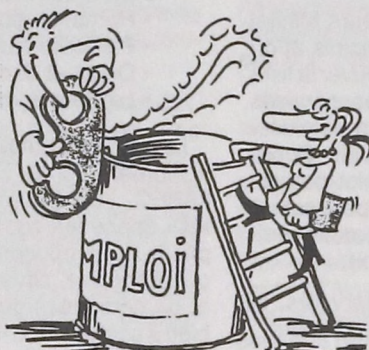
On peut citer aussi **3615 LM** qui reprend les petites annonces parues dans «le Monde». Il y en a beaucoup d'autres, dont le sérieux est probablement inégal.

L'OUVRE-BOITE

. L'Ouvre-Boîte est un service de contacts personnalisés avec un cadre de l'entreprise, du secteur d'activité, ou de la fonction qui vous intéresse.

. L'Ouvre-Boîte ne se substitue ni à l'ONISEP, ni à l'ANPE, ni à l'APEC. Ce n'est ni une agence de placement, ni un piston. Mais, en vous apportant des informations introuvables ailleurs, l'Ouvre-Boîte vous aide à faire votre choix.

Vous remplissez le bulletin ci-joint et l'UCC-CFDT transmet votre demande à un des cadres de l'entreprise, du secteur ou de la fonction que vous



recherchez. Il prend contact avec vous, choisit avec vous un rendez-vous.

Avec lui, vous connaîtrez, en toute confidentialité:

- . l'ambiance,
- . les conditions de travail,
- . les perspectives de carrière et d'évolution de salaire,
- . la politique de gestion des hommes et des femmes, dans l'entreprise ou l'administration qui vous intéresse,

- . les possibilités d'emploi,
- . les perspectives d'évolution dans le secteur ou la fonction qui vous intéresse.

Bulletin-réponse à reproduire
et à renvoyer à l'UCC-CFDT
47, avenue Simon Bolivar 75950 PARIS CEDEX 19

NOM.....

Prénom.....

Adresse.....

..... Tel.....

Etudes en cours.....

Type d'entreprise recherchée.....

Type de fonction professionnelle.....

Région préférée.....

L'ACCUEIL DES JEUNES DIPLÔMÉS

Faire connaître l'entreprise aux jeunes diplômés peut être le fait des organisations syndicales ou des directions. Deux cadres, l'un directeur d'usine dans l'industrie chimique, l'autre d'Electricité de France, correspondants «Ouvre-Boîte» apportèrent leur témoignage sur ce dispositif, alors qu'une représentante de la DRH d'un groupe industriel présentait un système de parrainage.

L'Ouvre-Boîte est un service de contacts personnalisés. Un étudiant en fin d'études se destine à telle ou telle fonction, est tenté par la propagande de telle ou telle entreprise, mais il aimerait concrètement en savoir plus: derrière le discours, quelle est la réalité vivante, quelles sont les contraintes et les intérêts? Il voudrait en parler avec un cadre qui travaille dans le secteur d'activité ou la fonction ou l'entreprise pour lui demander par exemple: Est-il meilleur de commencer par tel ou tel type d'emploi? En usine ou au siège? Quelles sont les coutumes de la société, les gens sont-ils souvent mutés? Est-il quasi obligatoire de jouer au tennis avec les collègues le samedi? Les postes de direction sont-ils réservés aux Corpsarts ou accessibles à d'autres? etc.

Mais la personne susceptible de répondre à ce type de questions ne se trouve pas toujours dans l'entourage familial ou amical. Alors que faire? Ecrire à l'UCC ou taper au minitel 3615 LETUDIANT (2) Jobs/emplois/stages puis BOI) ou 3615 JDEMPLOI (puis BOI).

L'Ouvre-Boîte va permettre à cet étudiant de rencontrer quelqu'un qui pourra apporter ce genre d'informations introuvables ailleurs. Les jeunes qui ont testé l'Ouvre-Boîte en ont une impression positive: enfin quelqu'un qui dit de l'intérieur la vérité sur l'entreprise. Mais une ambiguïté se glisse parfois dans leur démarche: certains contactent l'Ouvre-Boîte pour qu'on leur trouve du travail, ce qui n'est pas son rôle: ni agence de placement ni piston, simplement un éclairage.

Au cours du débat, il est apparu que l'Ouvre-Boîte devait sortir de la

confidentialité, par l'augmentation du nombre de cadres participant au réseau puis par une plus grande diffusion de l'information parmi les étudiants.

Madame Cécile Roux, responsable du «Club BSN» a présenté le système de parrainage mis en place par la société.

Créé en 1985 et ouvert à l'Europe depuis deux ans, le «Club BSN Découvrir l'Entreprise» a pour vocation première d'instaurer un nouveau mode de communication entre les étudiants de grandes écoles et l'entreprise. Il consiste essentiellement à créer un lien direct avec l'industrie et de permettre ainsi à chaque étudiant du Club de participer, sur le terrain, à la vie d'une entreprise.

Le fonctionnement du Club repose sur un principe: la communication réciproque. Parallèlement, par petits groupes et dans des sociétés différentes, les étudiants découvrent six grandes fonctions de l'entreprise (Vente, Recherche et Développement, Marketing, Relations Humaines, Finance, Production). Ils participent également à des comités de direction et des réunions de stratégie. Chaque membre du Club est parrainé par un cadre du Groupe qui l'aide à mieux définir son orientation et le guide au cours des deux années de formation.

BSN apporte aux étudiants «l'opportunité de découvrir concrètement une entreprise, un échange avec les professionnels qui ont fait de BSN le premier Groupe alimentaire français et l'un des plus importants du monde, l'expérience professionnelle du parrain et des contacts au sein du Groupe, l'occasion de rencontrer des étudiants de formation différente (ingénieurs

et commerciaux) et de pays différents (actuellement vingt membres sur quatre-vingt un viennent d'universités européennes - Chiffres 1991)».

Les membres du Club apportent de leur côté à BSN «un réseau d'information composé d'interlocuteurs qui sont des relais actifs, permanents et bien informés sur le campus, la possibilité de connaître plus en profondeur les grandes écoles et universités et de conforter les liens Enseignement/Entreprise, la connaissance des aspirations et des préoccupations des cadres de demain».

En résumé, des étudiants appartenant à certaines facultés et grandes écoles sélectionnées ont droit à un tour d'horizon de la société qui leur fait connaître sous la houlette d'un cadre parrain les différentes fonctions de l'entreprise. Il ne s'agit absolument pas de pré-embauche, mais d'ap-

port de connaissances concrètes qui serviront à ces jeunes dans leurs études et leur serviront lors d'entretiens de recrutement et au cours de leur début de carrière. En échange, les étudiants doivent faire connaître BSN autour d'eux dans leur école ou faculté, afin de susciter parmi leurs pairs des candidatures spontanées.

Au cours du débat qui a suivi, il est apparu nécessaire aux participants d'intégrer dans la connaissance de l'entreprise, à côté de la fonction personnel ou de la fonction production, la fonction syndicale qui est une composante à part entière de la vie de la société.

RAPPORTEUR
PIERRE MICHEL
ESCAFFRE

A^{cf dt} AUJOURD'HUI

N° 102 - Septembre 1991

Emploi et marché du travail

CFDT-AUJOURD'HUI

4, boulevard de la Villette, 75955 Paris Cedex 19 - Tel: (1) 42.03.83.30.

DÉBUTS DE CARRIÈRE

Les risques et les opportunités pour les jeunes cadres nous sont décrits ici par Bruno Gentil, directeur à Entreprise et Personnel, chargé des études sur la gestion des cadres, qui nous livre le fruit de plusieurs années d'études menées sur le sujet.

Les entreprises font du charme aux jeunes diplômés: annonces accrocheuses, opérations «campus» dans les écoles et les universités, participation à des forums, ou même approches directes à domicile; elles consacrent souvent un budget considérable à ces actions de communication, faisant partie de ce que l'on appelle «l'amont du recrutement». Même si, depuis plusieurs mois, la pression du recrutement est moins forte, nous sommes devant un phénomène durable, constituant désormais un enjeu stratégique pour la majorité des entreprises.

Charme et séduction

Depuis longtemps déjà, les grands groupes industriels comme Thomson, Matra ou Total, pour ne citer que ceux-ci, se disputent «les meilleurs» des grandes écoles. Ce sont maintenant les sociétés de conseil, les banques et, progressivement tous les secteurs de l'économie: partout on relève les niveaux d'embauche, on diversifie les écoles d'origine, on injecte des diplômés dans les réseaux commerciaux, on va chercher dans les universités.

Que proposent les entreprises pour séduire les jeunes diplômés? Des rémunérations intéressantes, bien sûr, mais surtout des références d'excellence professionnelle et des possibilités de carrière largement ouvertes et diversifiées.

Les grands groupes affichent tous le même discours: «nous sommes parmi les meilleurs dans notre métier, vous allez travailler avec les meilleures équipes professionnelles et vous pourrez faire carrière dans toutes nos filiales en France et dans le monde!». Heureux jeunes diplômés! L'avenir est à eux.

Du discours aux réalités

Il faut pourtant savoir que le recrutement massif de jeunes diplômés n'est pas sans poser de problèmes. Dans nombre d'entre-

prises, on assiste par exemple à un conflit larvé avec les cadres expérimentés, souvent moins diplômés. Telle cette banque où l'on parle des VSD (vieux sans diplômes) qui se sentent menacés par les JDES (jeunes diplômés d'enseignement supérieur) à qui la direction prodigue tous ses soins.

Dans de nombreux cas, les jeunes cadres se sentent sous-employés: on a haussé les qualifications sans modifier l'organisation ni la structure des emplois. Ou bien, on a fait rentrer des jeunes «à potentiel» en prévision d'évolutions futures qui tardent à se concrétiser. Finalement, faute de gestion anticipée, tout se passe comme si les jeunes diplômés étaient mis en concurrence entre eux, pour des promotions au compte-gouttes.

A vrai dire, les directions des ressources humaines sont conscientes de cet état de fait: le taux élevé de rotation est inquiétant et il n'est pas rare qu'il atteigne 30 à 40% dans les trois premières années! Ce qu'on n'avait jamais connu dans les grandes entreprises. Même si on se rassure en faisant la part des départs «non regrettés», ou même encouragés (!), le coût est élevé pour les entreprises. Et beaucoup considèrent ces départs précoces comme un échec de leur gestion des cadres: il ne suffit pas de séduire les jeunes diplômés, il faut les fidéliser.

Quels projets professionnels proposent les entreprises?

En réalité, que proposent réellement les entreprises à leurs jeunes cadres? Cherchent-elles à construire avec eux des projets professionnels? Sur quoi les jeunes cadres peuvent-ils compter? Pour le savoir, il ne suffit pas d'entendre les discours officiels de l'entreprise; il faut aussi observer le comportement des responsables hiérarchiques vis-à-vis des jeunes cadres qu'ils emploient et comment ils se soucient de leur évolution. On peut ainsi repérer plusieurs attitudes possibles suivant les

entreprises ou à l'intérieur même des différents secteurs:

- Il y a d'abord des entreprises où l'on ne veut pas fidéliser les jeunes cadres. On les utilise quelques années dans des postes où ils sont immédiatement rentables. C'est le cas d'entreprises, de secteurs commerciaux, ou des sociétés de service informatique. C'est le cas aussi de certaines entreprises publiques ou administrations, qui réservent leurs postes de responsabilité aux fonctionnaires. C'est un discours qu'on commence à entendre vis-à-vis des BTS et DUT, qu'on a embauchés en grand nombre dans des entreprises sans pouvoir assurer de carrière à la plupart d'entre eux. Ce comportement a, en général, l'avantage d'être clair: s'ils veulent évoluer, les jeunes cadres doivent partir dès qu'ils ont acquis une expérience professionnelle «valable» sur le marché.

- La deuxième attitude des entreprises consiste à jouer l'intégration de leurs jeunes cadres, tout en refusant d'entendre parler de «plans de carrière». Prenant à leur compte un discours dominant après les années de crise et de «plans sociaux», elles incitent les cadres à se débrouiller par eux-mêmes, en jouant mobilité et opportunités dans l'entreprise. Que les meilleurs gagnent! Souvent, en ce cas, on se limite à détecter les cadres «à fort potentiel» pour ne pas les perdre ou éviter qu'ils ne s'enlisent dans des postes non valorisants. Il est évident qu'une telle attitude ne peut qu'inciter les jeunes cadres à beaucoup de vigilance: de nombreuses erreurs ou gaspillages de talents peuvent se produire. Avec une hiérarchie libre de faire ce qu'elle veut et de nombreux jeunes cadres livrés à eux-mêmes, c'est effectivement le scénario qui se réalise quand les directions de ressources humaines n'ont que peu de pouvoir face à la hiérarchie.

- Mais l'attitude actuellement dominante dans les entreprises est celle qui mise tout sur le professionnalisme élevé de leurs cadres. On accorde alors beaucoup d'importance à l'apprentissage du métier pour leurs jeunes cadres. On exige d'eux un long séjour dans des activités purement techniques; pour les commerciaux on prévoit un passage sur le terrain avant toute fonction «plus noble». On met en place des dispositifs d'accompagnement: formations techniques internes, prise en main des juniors par des seniors, etc. On se méfie des mobilités trop rapides: «les cadres doivent travailler dans leur spécialité et bien la maîtriser. On verra après!». Le

risque est alors de rester trop longtemps dans le premier emploi, de devenir «indispensable» ou de se laisser enfermer dans des spécialités étanches. Pour éviter ce risque, certaines entreprises, comme Indosuez, ont mis en place un «comité deuxième job», composé de directeurs, qui passe en revue tous les jeunes cadres au bout de trois ans dans leur premier poste, pour déterminer les évolutions à leur proposer. Ainsi, face à une hiérarchie opérationnelle centrée sur l'intérêt de son secteur et la vue à court terme, on voit émerger la notion de parcours formateur.

Parcours formateur et processus d'apprentissage

Les entreprises ne peuvent pas traiter légèrement le processus d'apprentissage de leurs jeunes cadres. Car les premières années sont décisives, non seulement pour réussir leur insertion dans l'entreprise, mais plus fondamentalement pour se révéler à eux-mêmes, prendre confiance dans leurs possibilités, apprendre à coopérer avec d'autres, découvrir toutes les exigences du métier et toutes ses dimensions. Que penser par exemple de cette entreprise, où les jeunes cadres débutants sont isolés derrière leur écran, sachant qu'ils seront jugés sur leur seule technicité! Peut-on être satisfait de les voir «prenant leur pied» dans un travail qui les sécurise et ne sachant plus raisonner qu'en binaire!

Aussi devrait-on tenir compte des nombreuses études réalisées sur le processus d'apprentissage, qui pourraient parfaitement s'appliquer aux jeunes cadres diplômés. On y trouverait par exemple trois conditions essentielles pour qu'ils développent au mieux leurs capacités:

- Il faut d'abord que les jeunes débutants aient «quelque chose» à réaliser; quelque chose de suffisamment difficile et exigeant pour qu'ils soient naturellement stimulés; quelque chose de suffisamment palpable pour que sa réalisation soit visible et constituent un enjeu personnel. C'est ce que nous appellerons le «facteur de projet»: il joue notamment un rôle essentiel pour acquérir une vision lucide de soi-même et développer la confiance en ses possibilités.

Il faut ensuite qu'ils soient intégrés à une équipe de travail communicante, stimu-

lante qui puisse aider, conforter, enrichir en permanence: elle stimule et elle soutient. C'est ce que nous appellerons le «facteur d'équipe»: pour qu'il joue pleinement, il doit y avoir à la fois identification à l'équipe (pour s'enrichir de ses compétences et de ses valeurs) et confrontation avec elle.

Enfin, il faut qu'il soit en milieu ouvert sur l'extérieur. Cette ouverture est essentielle, à la fois pour apporter des idées nouvelles, pour confronter ses savoirs et ses réalisations et pour garder le contact avec la réalité dans toute sa complexité.

Bien entendu, la dimension internationale apparaît de plus en plus nécessaire dans cette confrontation. Le troisième facteur est donc le «facteur d'ouverture».

Autrement dit, un jeune cadre à qui on donne un travail déconnecté d'un projet, sans enjeu en terme de résultats, dans un service compartimenté, cloisonné et hiérarchisé, dans un secteur renfermé sur lui-même sans contact avec l'extérieur, n'a que peu de chances de développer ses capacités et de se réaliser. En début de carrière, c'est dramatique. La seule chance pour le jeune cadre est d'y rester le moins longtemps possible.

Beaucoup d'entreprises multiplient les sessions d'accueil et les «conventions

jeunes cadres». D'autres vont plus loin en prévoyant, comme la Régie Renault, un «parcours quatre ans». Tout cela est nécessaire mais ne remplacera jamais la «mise en situation» telle que nous l'avons décrite.

En fait, la grande chance pour des jeunes débutants, c'est de rencontrer un responsable hiérarchique qui saura leur faire confiance tout en étant exigeant, qui les soutiendra et les stimulera sans jamais les enfermer, qui saura leur apprendre à travailler tout en respectant leur personnalité. De tels responsables hiérarchiques existent! Et des études approfondies, tant en France qu'aux Etats-Unis (1), ont montré que la qualité des premiers «chefs hiérarchiques» était déterminante dans l'épanouissement professionnel et la réussite dans la carrière!

Voilà qui donne à réfléchir.

BRUNO GENTIL

(1) Voir Recherche menée par le CNRS pour EDF-GDF en 85-86. Voir aussi «Pygmalion et le management», étude célèbre de J. Sterling Livingston. Harvard. L'Expansion, été 1989

DES MÊMES POSSIBILITÉS POUR LES HOMMES ET LES FEMMES

Le forum sur l'égalité des chances quel que soit le sexe fut peu fréquenté par les étudiantes qui pensent que la discrimination est un fait historiquement dépassé ou qui ne touche que les peu qualifiées.

C'est partiellement vrai, bien que... mais n'oublions pas qu'aux Etats-Unis certaines grandes compagnies prévoient deux filières pour les femmes cadres : une filière «dure» comme les hommes où on se consacre 100 % à sa carrière et une filière «douce» avec congés de maternité et avancement restreint (à propos, on ne laisse pas le choix aux pères...).

Marie-Christine Lacroix, déléguée régionale chargée des droits des femmes et Fabienne Grizeau, chargée de mission à la Mission pour l'Egalité Professionnelle au Secrétariat d'Etat aux Droits des Femmes nous ont parlé de la volonté des pouvoirs publics d'aider à instaurer l'égalité des chances professionnelles et Marie Duru-Bellat, professeur à l'Université de Bourgogne, nous a expliqué comment les choix «traditionnels» des filles qui s'orientent massivement vers certains types d'études sont très rationnels, c'est-à-dire très conformes au statut que leur donnera la société.

Développer les mêmes possibilités d'emploi

La lutte contre le chômage des femmes a été en 1990 et restera en 1991, une priorité du gouvernement.

La Région Bourgogne a été choisie avec six autres régions pour mettre en place un programme expérimental, ce qui a permis d'inventer de nouvelles méthodes de travail et d'intervenir de façon efficace en adaptant les mesures du Plan Emploi aux situations locales. La mobilisation de l'ensemble des partenaires concernés qu'ils soient institutionnels ou économiques a été effective.

L'année 1990 a vu, par ces différentes actions, un léger mieux: les femmes

échappent actuellement à la reprise du chômage, leur nombre a diminué de 0,7% alors que les hommes enregistrent une progression de 1,2% (E.R.E.T. janvier 1991). Il faut continuer dans ce sens pour conforter et encore améliorer les outils mis en place, une année d'expérimentation ne suffit pas.

Faire mieux et autrement

Il faut élargir l'éventail des choix professionnels. C'est en ouvrant tous les métiers aux filles et aux femmes, en leur donnant une connaissance parfaite des nouvelles

qualifications, que l'on peut élargir l'éventail de leurs choix professionnels. Motiver les branches professionnelles - Métallurgie, Bâtiment - a été une des priorités, une autre était de motiver les demandeuses d'emploi par des modules de formation. Les organismes Greta - AFPA - Chambre Syndicale - Missions Locales se sont mobilisés pour cela. La notion de culture technologique est une donnée importante pour que la femme ou la jeune fille s'investisse en formation continue. Enseigner autrement les mathématiques et la physique est possible si on s'en donne les moyens.

Investir d'autres branches professionnelles, faire mieux connaître la loi Egalité Professionnelle et les mesures plans d'égalité - Contrats d'Egalité - Contrats mixité. Ce seront les priorités de la délégation régionale aux droits des femmes pour 1991.

Les rapports d'égalité sont souvent seulement une démarche et non pas une réflexion de la place de la femme dans l'entreprise (va-t-on lui faire de la formation le soir après son travail professionnel et avant son travail familial)... Quelles sont les promotions et à qui ont-elles été bénéfiques? Les syndicats ont un rôle primordial à jouer - en ont-ils le désir et la volonté?

Un plan d'égalité en Bourgogne c'est peu... Cinquante contrats mixité c'est trop peu. Il faut insister sur la nécessité de la négociation: diminution de l'écart de salaire, promotion effective dans l'entreprise, conditions de travail (absentéisme), formation

adaptée au temps de la femme, embauche sur sa réelle qualification. Voilà des sujets à prendre en compte lors des discussions au sein des entreprises.

L'Etat et la Région aideront les entreprises prêtes à faire l'effort d'une telle réflexion par le financement d'audits d'entreprise sur l'égalité professionnelle.

Mais le travail doit se faire en amont dans les établissements scolaires: le Recteur a demandé à chaque établissement scolaire de bien vouloir faire des Plans d'Egalité qui seront discutés au sein des Comités d'Etablissement et porteront sur les moyens pour diminuer les écarts entre filles et garçons en C, une réflexion sur le rôle de la femme dans notre société, des visites en entreprises pour permettre aux filles de véritablement connaître la réalité et non pas rester sur des a priori, la formation des enseignants ou des chefs de travaux sur «l'égalité des chances entre filles et garçons».

Orientation, qualification, mixité sont le passage obligé pour casser la spirale du chômage des femmes. C'est aussi un passage obligé pour parvenir à un réel partage des responsabilités et à un équilibre entre les hommes et les femmes.

C'est à cette condition que peut s'instaurer un jour une véritable égalité des chances, gage d'harmonie et de justice de la société de demain.

**MARIE-THÉRÈSE
LACROIX**

L'impact des politiques d'égalité professionnelle

51

Créée en 1983 dans un contexte économique et social où l'égalité entre hommes et femmes était portée comme une valeur idéologique, quel bilan peut-on faire aujourd'hui de la loi relative à l'égalité professionnelle dans le contexte actuel où l'égalité doit être davantage portée par des valeurs économiques? Com-

ment sortir du stade de l'expérimentation d'actions positives? Comment articuler les actions positives et les démarches générales en matière de gestion des ressources humaines?

La loi relative à l'égalité professionnelle avait un objectif double:

- le respect de l'égalité des droits entre hommes et femmes,

- la promotion de l'égalité des chances entre hommes et femmes.

Pour ce faire, elle a créé plusieurs outils :

- un outil de diagnostic de la situation au plan de l'entreprise : le rapport de situation comparée entre hommes et femmes,

- un outil de négociation : l'accord d'entreprise ou de branche portant sur l'égalité professionnelle,

- des aides financières : les contrats pour l'égalité professionnelle complétés plus tard par des contrats pour la mixité des emplois s'adressant plus particulièrement aux PME/PMI.

Concernant l'égalité des droits, l'on peut dire que ce volet de la loi a permis de dissuader des pratiques discriminatoires de fait, vis-à-vis des femmes.

Concernant l'égalité des chances, nous en sommes encore au stade expérimental ; d'une part, vingt-cinq plans d'égalité professionnelle ont été signés, d'autre part, cela reste encore des démarches spécifiques.

Une étude d'évaluation des plans a été commanditée par la Mission pour l'égalité professionnelle et éditée à la Documentation Française. Ses principales conclusions sont les suivantes :

- l'approche des entreprises signataires a été pragmatique,

- l'égalité professionnelle est vécue par les entreprises comme un moyen parmi d'autres de faire face aux changements en cours,

- un bon dénominateur commun à l'ensemble des plans évalués : la formation professionnelle, c'est le point fort des plans d'égalité professionnelle,

- les démarches des entreprises ont relevé davantage de logiques, soit de valorisation du capital humain, soit de modernisation que de réflexion globale sur les rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise et sur l'organisation du travail.

Le jeu des acteurs

Quels sont les enjeux des divers parte-

naires (les directions d'entreprises, les comités d'entreprises, les syndicats, les femmes) dans l'application de cette loi ?

Pour les directions d'entreprises, la loi est un atout pour mieux gérer l'ensemble des ressources humaines, enrichir de valeurs nouvelles le projet d'entreprise et miser sur le capital humain, clef de la modernisation à l'heure européenne; pour les comités d'entreprises, elle est un moyen de comparer les situations des hommes et des femmes pour mieux en débattre, créer un débat social dans l'entreprise sur cette question; pour les syndicats, elle est un enjeu de la politique contractuelle: proposer et négocier des mesures d'égalité professionnelle, c'est élargir le champ de négociation; pour les femmes salariées, elle est une chance d'accéder à des emplois plus qualifiés et plus diversifiés et de développer des potentialités encore inutilisées.

Un sondage sur «la condition des femmes actives en France» a été commandité par la CFDT en 1990. Certains résultats de cette enquête d'opinion, réalisée par la CSA, indiquent une faible perception des inégalités chez les femmes interviewées: 18 % des femmes seulement estiment que le fait d'être une femme les a plutôt désavantagées qu'avantagées dans leur vie professionnelle; très majoritairement (62 %), les femmes pensent gagner autant qu'un homme qui effectue le même travail qu'elles, contre 26 % des femmes qui pensent gagner moins.

Cette enquête d'opinion apporte aussi des enseignements sur la perception qu'ont les femmes de la loi sur l'égalité professionnelle. Elles ont une bonne connaissance de cette loi: 68 % des femmes savent qu'il existe en France des lois permettant aux femmes d'être traitées dans le travail à égalité avec les hommes; de même, les femmes ont une bonne connaissance de sa non application: 63 % des femmes pensent que cette loi n'est pas appliquée.

L'on peut dire que jusqu'ici les partenaires sociaux ont expérimenté les démarches d'égalité professionnelle au coup par coup, de façon très pragmatique. En témoignent les négociations sur l'égalité professionnelle déconnectées des négociations sur les salaires et les classifications.

L'égalité professionnelle est-elle une

idée toujours d'actualité ?

On peut répondre de façon positive, de nouvelles perspectives s'offrent en effet aux partenaires sociaux, en matière de négociation :

- une innovation à citer : une première négociation de groupe sur l'égalité professionnelle à BSN,

- un nouveau cadre de négociation : la branche professionnelle; du fait d'une disposition législative (loi du 02.08.1989) et d'un accord national interprofessionnel

(23.11.1989) fixant un délai de 2 ans pour établir un bilan d'égalité professionnelle par branche, et pour définir en conséquence des mesures appropriées d'égalité des chances

- un nouvel outil à disposition des entreprises : une aide financière aux audits d'égalité professionnelle dans les entreprises de moins de 300 salariés.

FABIENNE GRIZEAU

L'école des filles, l'école des femmes

Si l'orientation des filles apparaît comme un problème social et politique, c'est essentiellement pour deux raisons :

a) le chômage des femmes et jeunes filles, qui serait dû notamment à leur concentration dans les formations tertiaires,

b) le souhait de former plus de jeunes dans les filières scientifiques, ce qui suppose de «puiser» davantage dans le vivier des filles, qui aujourd'hui s'orientent significativement moins vers ces orientations.

Plutôt que d'interpréter les usages différenciels que filles et garçons font de l'école, dans la France contemporaine, en invoquant des différences de mentalités, je me suis demandé si les filles n'avaient pas de bonnes raisons de faire les choix qui sont les leurs, quant à l'utilisation qu'elles font de l'appareil scolaire. Ce qui se passe à l'école ne peut-il pas se comprendre en examinant ce qui se passe après l'école ?

Ce qui se passe à l'école

Les différences de bagage scolaire global, entre les filles et les garçons, sont relativement bien connues. On sait que dans les générations récentes, les filles suivent en moyenne une formation plus longue, au moins jusqu'aux niveaux bac et bac + 2, tout en étant très minoritaires dans les formations de niveau élevé les

plus prestigieuses. Bien connu également, le fait que les filles sont moins souvent dotées de formation professionnelle et accèdent à des spécialités de formation limitées en nombre et très typées, qu'il s'agisse des CAP-BEP, des différentes classes de première ou de l'enseignement supérieur. Peu de formations sont donc de fait mixtes, et les orientations des filles sont en outre toujours moins variées et/ou générales «par défaut» (de formation professionnelle).

Ces différences de cursus ne reflètent pas des différences de réussite scolaire, car celles-ci sont en effet discrètes et ne deviennent significatives qu'à partir de l'adolescence. Elles semblent être davantage le résultat de l'accumulation de «petites différences» dans le quotidien de la classe... L'observation fine des relations maîtres-élèves fait apparaître par exemple que les garçons reçoivent un enseignement plus personnalisé et une plus grande part d'attention que les filles. On observe aussi que les enseignants interrogent davantage les garçons et leur procurent plus d'encouragements, ces derniers portant essentiellement sur leurs performances, alors que pour les filles, les compliments porteront davantage sur leur conduite ou la beauté de leur écriture. Les garçons sont aussi plus réprimandés et poussés à réussir. Tout se passe donc comme si les enseignants considéraient a priori les garçons comme des «sous-réalisateurs», n'exploitant pas toutes leurs possibilités

(indéniables). Le «message implicite» est donc que les garçons sont intelligents mais ne font pas assez d'efforts et que les filles font ce qu'elles peuvent... ou encore sont toujours susceptibles de «sauver» par leurs qualités physiques ou comportementales une prestation intellectuellement incertaine. On peut donc parler de «double standard» aussi bien en matière d'évaluation des comportements qu'en matière d'exigences pédagogiques.

Ceci ne peut manquer d'influer sur les performances des élèves et les différences de réussite ainsi produites vont prendre une portée particulière au moment de l'adolescence, du fait même de l'organisation scolaire, qui va les transformer en différences de cursus. Interviennent alors des moments de choix, choix d'options ou d'orientations permettant aux différences d'aspirations entre garçons et filles de se manifester pleinement et de se traduire par des itinéraires de formation divergents. On observe alors des mécanismes de type auto-sélection, les filles n'«osant» aborder des études longues et/ou pré-sélectives que quand leur bagage scolaire est vraiment très bon, se «repliant» sur des solutions plus modestes dès lors qu'elles sont «seulement» moyennes, ce qui atteste de leur moindre confiance dans leurs possibilités. Deuxième constante, la nature des professions choisies, qui reflète une division sexuelle des métiers très tranchée, même chez les filles auxquelles un bon bagage scolaire ouvre incontestablement des horizons.

Ce qu'il faut souligner, c'est combien ces «choix» stéréotypés des jeunes filles sont en fait, souvent, des solutions de compromis, des choix par exclusion ou encore des choix négatifs, écartant les carrières qui leur paraissent manifestement incompatibles avec le «destin social» qui leur semble incontournable.

session d'un bagage scolaire élevé est plus nette chez les filles que chez les garçons. Dit plus simplement, les filles ont encore plus intérêt à faire des études que les garçons, si elles veulent s'insérer dans la vie active. Ces constats renvoient à la nature des emplois industriels ou tertiaires, publics ou privés... auxquels garçons et filles accèdent. Leur insertion se fait en effet dans des emplois qui reflètent fidèlement la division du travail entre les travailleurs adultes de l'un et l'autre sexe. Les jeunes gens s'insèrent pour plus de la moitié dans des professions ouvrières, alors que les jeunes filles occupent très majoritairement des emplois tertiaires (81%) et accèdent peu aux emplois industriels.

C'est à la lumière de ce constat au demeurant bien connu - les garçons dans l'industrie, les filles dans le tertiaire - que l'on peut comprendre les différences entre garçons et filles dans les mécanismes de l'accès à l'emploi, du chômage et même de la demande d'éducation. Ainsi, la tendance à une certaine sur-qualification des filles: les relations formation-emploi dans le secteur tertiaire sont beaucoup plus lâches que dans le secteur industriel. Avec du même coup une dévalorisation en cascade des formations de niveau inférieur alors que seules des formations de niveau au moins égal à «bac + 3 ans» parviennent à préserver quelque peu les jeunes filles de la déqualification et du chômage. Une formation élevée est donc à la fois particulièrement nécessaire pour les filles, vu le secteur d'emploi où elles accèdent massivement, qui par ailleurs leur ouvre des perspectives non négligeables d'emplois d'employées qualifiées. En même temps, la logique de la fuite en avant et de l'«inflation des diplômes» peut s'exprimer à plein dans ce secteur où les relations formation-emploi sont relativement floues.

Une anticipation raisonnable

Que se passe-t-il en effet au moment de l'entrée dans la vie active? Tout d'abord, quel que soit leur niveau de formation (à l'exception du niveau bac + 2) les taux de chômage des filles sont supérieurs à ceux des garçons. Soulignons que la baisse du niveau du chômage associée à la pos-

Le non conventionnel est peu rentable

Reste à savoir si cette tendance à un niveau de chômage plus élevé n'est qu'une conséquence du fait que filles et garçons sont dotés de formations plus ou moins adaptées au marché du travail. Pour avancer des éléments de réponse à cette question, examinons comment se passe l'insertion de celles qui se sont dotées de

formations traditionnellement masculines. Les statistiques ne sont pas très nombreuses sur ces situations qui restent marginales mais il semble qu'elles aillent toutes dans le même sens, à savoir un handicap inchangé pour les filles quand elles s'engagent dans des formations « masculines ». Par exemple, les chiffres produits par le CEREQ sur les jeunes sortis de l'appareil de formation en 1985 montrent que les taux de chômage des filles qui se sont orientées vers des formations traditionnellement masculines (dessin en génie civil, conducteur routier, cuisine de restaurant...) ne sont pas sensiblement plus faibles que ceux observés chez les filles dotées de formations plus conventionnelles, essentiellement dans le secteur tertiaire.

C'est donc globalement, quelle que soit la nature de leur formation, que s'observent des écarts entre les sexes, en termes de facilité de l'insertion. Il est donc clair qu'à l'heure actuelle les orientations les moins conventionnelles ne constituent pas, pour les filles, les choix les plus « rentables », au moins sur le marché du travail, et que « la logique de la formation » ne peut à elle seule résoudre le problème de la diversification de l'emploi féminin. On voit du même coup les limites d'une politique pensant que modifier les orientations des filles est la panacée; il faut sans doute parallèlement combattre les rigidités du monde du travail, mais nombre d'exemples montrent combien c'est difficile (cf les travaux de Maruani sur les ouvrières du livre).

Mais il serait faux de situer les rigidités uniquement dans le monde du travail. Une des raisons fondamentales de ces rigidités est à mon sens le fait que les structures mêmes de l'emploi sont profondément articulées avec l'organisation familiale.

Statut matrimonial et rentabilisation du diplôme

Pour comprendre ces différences entre hommes et femmes qui subsistent à qualification comparable, une piste consiste à prendre en compte, au-delà du sexe, la situation familiale. Examinons par exemple les relations entre formation et emploi, chez les femmes et les hommes, en fonction de leur situation familiale. On observe

alors (cf les analyses de De Singly) que les hommes mariés rentabilisent mieux leurs diplômes que les hommes célibataires, alors que les femmes mariées rentabilisent moins bien les leurs que les femmes célibataires (la « rentabilisation » étant définie par les emplois occupés à diplôme donné). Autrement dit, être marié est un « plus » pour la vie professionnelle pour les hommes et un « moins » pour les femmes. Il faut en outre souligner que les femmes célibataires « s'en sortent » mieux (rentabilisent mieux leurs diplômes en termes de statut social) que les hommes célibataires.

Ce n'est donc pas le fait d'être une femme qui constitue un handicap, mais essentiellement le fait d'être une femme mariée, ce n'est pas le sexe, mais la famille... Cela dit, les hommes mariés constituent 81% de la population masculine, les femmes célibataires 10% de la population féminine: les statuts matrimoniaux de loin les plus fréquents sont donc associés à des situations opposées quant à la vie professionnelle. Ceci engendre un effet global apparemment lié au sexe, qu'on renverra volontiers aux « mentalités » alors que le statut matrimonial apparaît essentiel dans sa genèse, ce qui conduit à analyser plus précisément le fonctionnement de la famille.

Pour ce faire, une première approche consiste à observer le temps que les femmes et les hommes actifs allouent à leur travail professionnel, selon leur situation familiale, à l'aide des enquêtes de type « budget-temps » de l'INSEE. Alors que chez les célibataires, le temps professionnel des hommes et des femmes est du même ordre de grandeur, le mariage entraîne chez les femmes une première baisse du temps passé au travail (sans doute parce que certaines cessent d'emblée de travailler ou se mettent à temps partiel). La venue d'enfants accentue fortement cette baisse, alors que parallèlement, le temps consacré par les hommes à leur activité professionnelle croît avec le nombre d'enfants. C'est donc surtout la présence d'enfants qui va faire diverger les investissements professionnels des hommes et des femmes: à la fois libéré des charges domestiques et charges de famille, l'homme devient plus que jamais celui sur lequel reposent les ressources financières du ménage et, de fait, il va investir davantage dans la vie professionnelle. Autrement dit, le fait d'être père

tend à conforter l'homme dans son droit plus que jamais légitime à investir dans une carrière, alors que le fait d'être mère va au contraire ébranler fortement chez les femmes le simple droit à l'emploi, les journées n'ayant jamais que vingt-quatre heures. En outre, au-delà d'une surcharge globale (les budgets-temps font apparaître que les femmes actives ont cinq heures trente de temps libre de moins par semaine), il faut souligner que c'est toute une charge mentale et une exigence bien intériorisées de disponibilité permanente qui pèse sur la mère de famille.

Du fait de ce mode de fonctionnement, on observe une incompatibilité entre deux investissements professionnels forts au sein d'une même famille. Ainsi la carrière de l'homme est moins brillante quand la femme travaille. Une analyse qualitative sur des couples dont soit l'homme soit la femme a «fait carrière» (travaux de Nicole Drancourt) montre que le fait que la femme s'investisse fortement dans son activité professionnelle et y fasse carrière tend à entraver la promotion du mari, dont la mobilité géographique et donc souvent professionnelle est limitée. Ceci reflète à l'évidence toute une organisation sociale, en l'occurrence les politiques de promotion des entreprises (et des administrations), requérant une mobilité géographique, profondément articulée avec un modèle familial où la femme ne travaille pas ou est «mobile» (occupant alors le plus souvent un emploi peu qualifié).

Résumons-nous : au niveau professionnel, les filles ont intérêt à se doter d'une formation professionnelle dans le secteur tertiaire ou d'une formation générale de niveau élevé. Elles n'ont pas intérêt à viser trop haut en effectuant des investissements éducatifs difficiles et coûteux, car, par rapport à leur vie familiale, leur carrière continue à passer en second, du fait de leur engagement temporel dans les activités domestiques et éducatives. En fait, les femmes ayant investi dans des filières longues, prestigieuses et rentables, seraient exposées à des dilemmes cuisants, à savoir choisir entre une carrière et des enfants, ou encore une vie de super-woman épuisante...

Enfin, quel intérêt auraient-elles à choisir des orientations non conventionnelles ? Le prix à payer en reste aujourd'hui très fort, qu'il s'agisse du coût psychologique

(explorer des voies nouvelles quand on manque de confiance en soi...), du coût en termes d'intégration sociale (ne va-t-on pas y perdre une féminité dont on vous assure qu'elle est un gage d'épanouissement) ou du coût en termes d'insertion ou de conditions de travail ?

On comprend donc aujourd'hui les «choix» des filles, mais la situation n'est pas pour autant figée; notamment avec l'accès de plus en plus de jeunes à des niveaux élevés du système éducatif, la contradiction risque de devenir patente, entre d'une part la reconnaissance des aspirations individuelles - à l'autonomie, à la réalisation de soi, véhiculées par l'éducation - et d'autre part l'assignation d'un destin en fonction du sexe. On observe effectivement que davantage d'éducation est associé, chez les jeunes filles, à une moindre adhésion aux stéréotypes de sexe et par là à une contestation de la division traditionnelle du travail entre hommes et femmes.

Un problème de société

Par conséquent, il est pour le moins naïf de compter sur l'égalisation progressive des formations entre garçons et filles pour entraîner tout aussi progressivement l'égalité entre les sexes... Car former plus les filles, c'est accepter l'idée qu'elles puissent investir davantage dans leur vie professionnelle et c'est donc bien à terme l'organisation de la famille qui est en question. En effet, la famille repose sur une division sexuelle du travail domestique et professionnel particulière, qui implique que la femme donne toujours priorité à son rôle familial sur son rôle professionnel. C'est donc bien un «problème de société» qui se trouve posé, puisque c'est notamment l'articulation vie professionnelle/vie familiale qui est en cause.

Certes, l'intérêt idéologique est clair, à considérer les problèmes des femmes comme des «questions de mentalités» ou des choix individuels... On dira, par exemple, que les femmes ne sont pas «motivées» pour une formation permanente leur permettant d'améliorer leur situation professionnelle ou refusent toute mobilité géographique, alors que c'est leur prise en charge de toutes les contraintes de la vie quotidienne (horaires acrobatiques, proximité géographique de la mère pour des

services multiples, etc.) qui explique cette apparente rigidité. En fait, les attitudes des femmes par rapport au travail ne sont pas des attitudes essentiellement féminines, mais se comprennent par rapport à la réalité extérieure. Ceci vaut également pour les choix professionnels et scolaires des filles, par rapport auxquels des actions centrées sur les représentations ou les motivations ne peuvent espérer une

efficacité significative tant que les facteurs objectifs pris en compte implicitement ou explicitement par les intéressées n'évoluent pas. En l'occurrence et à l'encontre des stéréotypes dominants, les filles font preuve d'une grande rationalité...

MARIE DURU-BELLAT

Le débat

Le débat a porté sur différents aspects de l'inégalité. En France, il y a une identité très forte et une histoire du travail des femmes. Le taux de travail des femmes y est plus élevé que dans la plupart des pays d'Europe. Mais si en période de croissance forte les femmes travaillent plus, en période de crise on assiste à une remise en cause du travail des femmes.

Les métiers

Il y a des métiers masculins ou féminins et les filles ont beaucoup de mal à s'insérer dans les métiers traditionnellement masculins, mais certains nouveaux métiers ne sont pas affligés de stéréotypes et une réelle égalité de chances y est offerte.

Il est un fait sociologique que lorsqu'un métier se dévalorise il se féminise (secrétaire, professeur, médecin ...) mais quel est le sens de la relation ? Se féminise-t-il parce qu'il se dévalorise ou se dévalorise-t-il parce qu'il se féminise ?

"Exploitation" et carrière

On dit que chaque sexe doit trouver son épanouissement mais souvent cela sous-entend que l'épanouissement des femmes ne passe pas par le travail. Les hommes n'ont pas le choix, le travail leur est imposé.

Les capitalistes ont besoin de gens à

exploiter, dit un participant, les plus exploités sont les hommes car ils s'investissent à fond, puisque sociologiquement ils doivent travailler. Les femmes, elles, ont le choix: lorsqu'elles ont un métier et trouvent un employeur cela leur permet une prise en charge et un rôle différents de ceux des hommes.

L'homme est exploité, d'accord, mais la femme est la reine du bénévolat, répond une participante. Quand elle arrive à s'en sortir entre famille et travail, c'est au prix d'une extrême tension nerveuse.

Le temps est un luxe

D'une façon générale la femme peut accéder plus facilement aux forts salaires qu'aux responsabilités : spécialiste technique reconnue mais pas directrice hiérarchique.

L'employeur a tendance à exiger de la femme - surtout si elle est cadre - qu'elle se conduise comme un homme. Mais dans le schéma traditionnel l'homme a derrière lui une épouse qui le seconde. Si le mari n'est pas prêt à jouer le second rôle, la carrière de la femme n'évoluera pas. Il y a nécessité d'un changement de la famille.

Peut-être les choses évoluent-elles: les jeunes cadres ont envie d'avoir une vie sociale, culturelle et peut-être familiale plus importante.

Interruption de carrière et temps partiel

Les femmes sont très nombreuses dans la fonction publique, mais de moins en moins au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie. C'est en particulier du aux interruptions de carrière : les femmes peuvent prendre des congés parentaux et elles le font.

Même à situation égale, si l'un des deux dans le couple doit s'arrêter de travailler, c'est de fait toujours la femme. Une participante cite le cas inverse: un père qui

s'est arrêté un an, le couple l'avait choisi ainsi mais socialement c'était très mal perçu. D'ailleurs en Suède où la couverture sociale permet aux hommes de s'arrêter pour s'occuper des enfants, ils le font très peu.

Un cadre à temps partiel n'est pas considéré comme un vrai cadre, qu'il soit homme ou femme.

**RAPPORTEUR,
ANNE-JOËLLE ROBERT**



A L'ERE DE LA COMMUNICATION VOUS ÊTES PRESENT PARTOUT INSTANTANEMENT



Souvenez-vous, c'était hier, nous remportions le pari du téléphone pour tous. Aujourd'hui, chaque jour, vous vivez les télécommunications: 26 millions de lignes, 5 millions de minitels, 300 000 télécopieurs, la télévision par câble, les radio-téléphones, des liaisons spécialisées et déjà trois de

nos satellites dans l'espace. Demain, communiquer vous fera vivre le monde très simplement. Etre présent partout. Instantanément. Communiquer sur une même ligne par la voix, l'écrit, les données et l'image. Un rêve? Non. Une réalité qu'un grand service public prépare chaque jour pour vous.



UN AVENIR D'AVANCE

LA MAÎTRISE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

Ce forum a entendu Bernard Galambaud, professeur à l'ESCP, directeur des études à l'institut «Entreprise et personnel» parler de la gestion des cadres par les entreprises, Pierre Vanlerenberghe, ancien secrétaire général de l'UCC devenu directeur des Ressources Humaines, dire les attentes vis-à-vis du jeune cadre, Madeleine Guilleateau, une cadre des assurances, souligner l'importance de la mobilité, avant de se clore sur un échange d'idées parfois peu conformistes qui nous est rapporté par Jean-Louis Joliot.

La gestion des carrières des cadres : évolution et enjeux

Certains connaissent peut-être le livre de Michel Bauer, «les 200». Dans ce livre, l'auteur rappelle la brillante carrière de Maisonrouge, ce Français qui a rempli les fonctions que l'on sait à IBM. Or, dit Bauer, cette brillante carrière, Maisonrouge n'aurait pu la faire dans une entreprise traditionnelle. Il a pu la faire à IBM parce que cette entreprise est équipée d'une machine mystérieuse qui repère, sélectionne, forme, propose à ses cadres des parcours enrichissants; bref, qui prépare des femmes et des hommes à exercer des responsabilités de tout premier plan. Toutes les entreprises n'ont pas une telle machine, ou du moins une machine d'une telle performance. Et, c'est hélas souvent le cas des entreprises françaises. Pourquoi une telle faiblesse? Il y a plusieurs raisons.

Tout d'abord, il y a le fait que les entreprises françaises utilisent volontiers les services d'un grand centre de préparation aux affaires, pour recruter leurs élites. Ce centre s'appelle l'Etat. Vous savez bien que dans ce pays, l'une des meilleures façons de devenir «grand dirigeant» dans une entreprise privée, est de commencer sa carrière comme fonctionnaire. Bien entendu, tous les postes de la fonction publique ne se valent pas! Cela concerne les dirigeants, me direz-vous. Vous avez raison. Mais cela ne donne pas aux entreprises la bonne habitude de regarder en

leur sein si des cadres seraient capables de devenir, un jour, dirigeants...

Habitudes pour habitudes. Il y a aussi celles prises pendant les années de forte croissance. Pendant ces années là, la croissance économique et le développement des entreprises qui l'accompagnait, offraient aux cadres des opportunités d'évolution professionnelles en grand nombre. Ce développement professionnel, tiré par la croissance, paraissait d'ailleurs à plus d'un, comme «naturel». Chaque cadre se voyait offrir peu ou prou une carrière : brillante ou modeste, mais carrière quand même. Tous les cadres, bien entendu, n'étaient pas traités à l'identique; tous n'avaient ni les mêmes espérances, ni les mêmes récompenses. Mais en fonction de leur formation d'origine, de leur école, du concours passé avec succès dans leur jeunesse, chacun bénéficiait d'une espèce de minimum garanti de carrière. Les entreprises géraient leurs cadres dans le respect d'un ordre social, critiqué bien sûr, nié parfois, mais globalement intégré par les principaux acteurs concernés.

Pendant cette période de relative facilité, des changements, dont les conséquences n'apparaîtront que plus tard, se font jour. Le premier de ces changements est purement quantitatif. Parmi les salariés, le fait d'être cadre est loin d'être une

exception. En un quart de siècle, le nombre de cadres a vraisemblablement été multiplié par trois. Rappelons le joli mot de Jean Boissonnat, préfaçant le livre déjà ancien de François Lagandré, «le rôle historique ... de la notion de cadre est de donner l'illusion aux masses qu'elles constituent une élite». Faut-il encore, pour que ce rôle continue d'être assumé, que les masses n'atteignent quand même pas une certaine taille, sinon l'illusion se dissipe...

Lorsque survient la crise économique, il devient évident que les entreprises ne pouvaient plus compter sur la croissance pour «tirer» la gestion des carrières. Beaucoup d'entreprises n'ont plus été capables de faire face ni à leurs propres promesses, même si celles-ci étaient implicites, ni aux attentes de leurs cadres. L'on connaît alors le discours affirmant qu'un cadre digne de ce nom, doit prendre lui-même en mains son destin, doit faire lui-même sa carrière; que la gestion des carrières est un concept aux relents bureaucratiques qui n'est plus de saison ... Bien sûr, ce discours n'est pour l'essentiel qu'un discours «cache misère», voilant l'incapacité des entreprises à offrir des opportunités de carrières.

Aujourd'hui, de nouvelles pratiques de gestion des cadres se mettent en place. Or, nous l'avons dit, les entreprises sont confrontées à un problème de nombre. Beaucoup d'entreprises rassemblent des milliers de cadres: des diplômés, des autodidactes, des spécialistes, des généralistes... Bref, les cadres sont en grand nombre et il y a, pour l'entreprise, cadre et cadre! Aussi les entreprises vont-elles segmenter cette population.

Certaines entreprises segmentent :

- selon le niveau hiérarchique (à partir d'un certain niveau, un cadre n'est plus géré de la même façon que les autres cadres),
- selon la nature de la fonction (des modes de gestion spécifiques sont imaginés pour les informaticiens, les chercheurs ou les géologues...),
- selon le niveau de potentialité (ce sont les cadres dits «à haut potentiel» qui font l'objet d'un traitement particulier),
- selon l'unité d'appartenance (cette unité peut être tout aussi bien la division au sein

d'une entreprise, que la Société filiale au sein d'un groupe).

Il est bien évident que pour un cadre, être dans un segment ou dans un autre n'est pas neutre. Un cadre dit «à haut potentiel» a, grâce aux mécanismes de gestion, plus de chance de développement de carrière que celui qui n'est pas dans ce segment. Grâce à ces mécanismes, il réussira vraisemblablement mieux et sa réussite ne fera, bien entendu, que confirmer la pertinence du diagnostic ... De même, il ne faut pas s'étonner outre mesure si un cadre placé dans un segment «division» ne connaît qu'un développement de carrière au sein de sa division...

Si pour l'entreprise, les avantages de la segmentation sont évidents (chaque segment peut ainsi devenir unité de gestion), cette pratique n'est pas neutre sur le plan social. Mettre tous les cadres d'une entreprise dans la même catégorie de gestion, c'est affirmer, ou moins symboliquement, qu'ils ont tous les mêmes chances de carrière; le mérite, le travail fourni et les compétences faisant seuls la différence entre eux. Mettre tous les cadres dans la même catégorie de gestion, c'est aussi affirmer que tout cadre, quelles que soient ses origines, quel que soit son métier, appartient à la même élite ... avec ses droits et ses devoirs. Bien sûr, en même temps, tous les cadres ont toujours su que la symbolique sociale les concernant n'était pas toujours fidèle à la réalité. Ils ont toujours su que leurs origines scolaires avaient une influence majeure sur leur destin professionnel. Tout le monde le savait ... mais personne ne le disait vraiment, du moins officiellement...

Depuis longtemps, l'entreprise fonctionne avec une segmentation sociale bien connue : les ouvriers, les cadres et un ensemble intermédiaire appelé «ETAM» (employés, techniciens et agents de maîtrise). Or, nous assistons vraisemblablement à un phénomène de déstructuration/restructuration du corps social. Une nouvelle élite semble s'extraire de l'ensemble des cadres au moment même où l'on se demande comment ouvrir celui-ci aux techniciens supérieurs.

**BERNARD
GALAMBAUD**

Ce qu'attend le jeune cadre, ce qu'on attend de lui

En matière de convention collective et d'élections professionnelles, il existe une unicité du collège cadre, celui-ci regroupant le jeune ingénieur et le cadre dirigeant.

Que signifie dans ces conditions être cadre? Une caractéristique qui différencie le cadre d'autres professions est que pour lui le métier ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, si bien que le temps de travail «déborde» largement des trente neuf heures: le travail intellectuel n'a pas de «frontières».

Il faut ajouter que si l'autorité et la personnalité sont fondamentales pour la fonction, la mobilité est consubstantielle à la notion de cadre: mobilité intellectuelle; mobilité géographique (qui n'est pas facile pour certains et représente déjà un mode de sélection); mobilité fonctionnelle (qui est le critère ultra-sélectionnant pour les cadres dirigeants).

A propos de mobilité, il existe dans les entreprises un marché interne de l'emploi: il doit être transparent et organisé, avec des règles de gestion claires, des appréciations périodiques, la transparence

des postes. La mobilité doit être proposée et non imposée.

Aujourd'hui, le jeune cadre développe une forte demande d'épanouissement, dans les deux composantes professionnelle et privée et ne cherche plus seulement le pouvoir; exigeant vis-à-vis du management, il veut des objectifs clairs et définis; il est partisan d'un dialogue fort et adulte avec son responsable hiérarchique; enfin il demande de la transparence et des actes à la mesure des discours.

Ce que le gestionnaire doit exiger du jeune cadre, c'est d'abord du professionnalisme, indispensable pour asseoir sa légitimité vis-à-vis des autres salariés.

Il lui demandera aussi de ne pas vouloir aller trop vite, de fonder solidement les choses; ensuite une ouverture à l'autre; enfin de la culture, une ouverture au monde ce qui devrait lui permettre de développer sa créativité.

**PIERRE
VANLERENBERGHE**

Mobilité

Il n'est guère envisageable aujourd'hui de faire toute sa carrière dans la même entreprise, la même fonction, la même région.

Il y a plusieurs types de mobilité, à savoir: mobilité géographique, mobilité dans le métier et la carrière, mobilité entre entreprises.

En effet, lorsque l'on parle de mobilité, nous avons tendance à penser à la mobilité géographique et dans les grandes entreprises.

Cette mobilité là doit impérativement

être volontaire et si le problème du travail du conjoint n'est pas du ressort de l'entreprise, ni semble-t-il de celui des syndicats, il n'en demeure pas moins un élément à faire entrer en ligne de compte dans une négociation. Tout est négociable et doit trouver des solutions notamment par des contreparties financières.

En tout état de cause un refus de mobilité ne doit pas être un obstacle rédhibitoire à toute promotion; cela aussi doit faire partie d'une négociation.

D'autres mobilités sont plus délicates à gérer: à savoir le changement d'emploi à

l'intérieur de l'entreprise. Celui-ci est le plus souvent nécessité par l'évolution des technologies; certains emplois existant aujourd'hui n'existeront plus dans quinze ans.

Ce type de mobilité nécessite une formation interne à l'entreprise et dans ce domaine les syndicats professionnels et les sections d'entreprise ont un rôle fondamental à jouer. Entre autres, un des points forts doit être l'exigence de la publication des postes à pourvoir. De même, dans le plan de formation la question de l'apprentissage ou le perfectionnement en matière de langues étrangères devient primordial dans la perspective de l'ouverture des frontières.

Le dernier aspect de la mobilité concerne la mobilité entre entreprises. C'est certainement dans l'avenir un des problèmes qui nous sera posé par les cadres. En effet, cette mobilité est souvent provoquée par le fait que les grosses sociétés licencient ou filialisent.

Mais surtout, nous constatons aujourd'hui que la majorité des emplois créés le sont dans les petites et moyennes entreprises. Il nous faut donc pour répondre à l'attente des cadres, sortir du schéma traditionnel des grosses entreprises, car dans les PME le déroulement des carrières se trouve rapidement limité et la progression ne peut se faire à l'intérieur.

Je n'ai pas de réponse toute faite à proposer; il nous faudra en trouver ensemble pour garder notre crédit auprès des cadres. Dans l'immédiat, je crois que nous devons prendre toute notre place dans les instances paritaires de reclassement professionnel là où elles existent et agir pour la création de ces instances là où elles manquent.

**MADELEINE
GUILLETEAU**

Idées en vrac

De nombreuses idées sont échangées par les participants. On les trouvera ici «en vrac».

Le temps de travail des cadres

- Notre modèle culturel (45 heures hebdomadaires pour un cadre) n'est pas le plus efficace mais ce n'est certainement pas une mesure rigide telle que la réduction du temps de travail qui résoudra le problème : il faut s'attaquer d'abord aux modes d'organisation et donc au pouvoir.

- Le temps de travail ne s'analyse pas en termes hebdomadaires ou mensuels mais de plus en plus annuellement.

- Le temps de travail est à relier à l'autonomie dans le travail.

- On trouve peu de cadres dans les fonctions municipales et d'une façon générale dans les fonctions bénévoles : le taylorisme a déconnecté les cadres d'entreprise du tissu local de la vie associative.

- Pour négocier son contrat avec l'employeur qui l'embauche, le cadre doit connaître son temps réel de travail ; les deux doivent avoir un réel débat sur la charge de travail et d'abord être clairs sur les objectifs donnés.

- Au niveau collectif, la voie est la négociation de la durée annuelle (à condition qu'elle soit effectivement respectée) ou la récupération, le temps choisi.

- L'activité professionnelle est une drogue, il faut aussi se désintoxiquer.

- La suractivité des cadres est culturelle, on en voit les résultats dans la déprime des cadres qui arrivent à la retraite.

- Le management par objectifs n'est-il pas la forme la plus pernicieuse de l'autoexploitation et de l'aliénation à l'entreprise? On ne prend pas tous ses congés, on se traîne au bureau avec 39° de fièvre... Nous devons démontrer que l'objectif est un résultat: les moyens pour l'atteindre peuvent être d'apprendre à se montrer efficace, à dialoguer, à faire confiance.

Déroutement de carrière

- La machine à fabriquer la carrière est liée au processus de décision, la carrière est une notion de synthèse.

- Quels critères sont-ils pris en compte pour aménager une carrière à tel ou tel : la performance, le potentiel, le comportement?

- Les entreprises françaises confondent culture d'entreprise et conformisme. Que faire des déviants, surtout quand ils ont raison?

- Le secteur public rêve sur l'entreprise privée qu'il idéalise mais dans le même temps certaines entreprises privées se lancent dans une logique de compétence très «publique».

- Carrière de spécialiste ou de généraliste? On constate une survalorisation du généraliste et de la ligne hiérarchique. «Peut-on vivre quand on n'est pas chef?»

- L'injection de personnes extérieures est stimulante et valorisante pour tout le monde, c'est un élément de concurrence et de respiration.

- Il y a de moins en moins de carrières programmées: les acquis ne sont plus permanents.

Il faut faire attention à ne pas cataloguer les gens, sinon on crée une «élite» artificielle. Il faut une remise en cause continue, des règles de sélection claires : on doit savoir ce que l'on produit.

- Il n'est pas sain de donner à quelqu'un

des garanties de carrière, quoiqu'il fasse et quoiqu'il arrive.

- On parle beaucoup de la carrière des élites, des cadres dirigeants, mais les autres? Comment le projet individuel du cadre de base peut-il s'insérer dans les perspectives de l'entreprise?

- N'y a-t-il pas un moule unique et réducteur, imposé par les généralistes, dans lequel certains veulent faire entrer tous les cadres?

- La technique du bilan individuel permet au cadre de mieux préciser son propre projet.

- Attention, les bilans de carrière sont de plus en plus utilisés par les entreprises pour licencier.

- Est-il utile de définir strictement les postes? Ce dont cadre et entreprise ont besoin, c'est d'établir une relation contractuelle.

- Il n'y a pas de promotion interne possible dans la plupart des PME, on est donc amené à changer d'entreprise chaque fois que l'on veut progresser.

- La carrière, c'est le passé, pas l'avenir.

- Il faut apprendre et reconnaître la culture de l'échec: une carrière est une succession d'échecs autant que de réussites.

- Les échanges de personnel, la complémentarité, les passages entre public et privé sont indispensables.

- La mobilité géographique devient un problème de plus en plus important. Elle concerne aussi la famille.

- Non au «cadre européen» standardisé, à l'image du cadre américain. Oui à la mobilité des cadres en Europe, qui permet à chacun de comprendre l'apport que représente l'autre.

RAPPORTEUR,

JEAN-LOUIS JOLIOT

CREFAC

**UN ATOUT
AU SERVICE DES CADRES
POUR GÉRER LA COMPÉTENCE**

*Une équipe de professionnels
vous propose :*

DES FORMATIONS OPÉRATIONNELLES PERFORMANTES

- Gestion d'entreprise - Comptabilité
- Logistique - Achats - Gestion informatisée de stocks
- Négociation commerciale
- Bureautique, publication assistée par ordinateur

**DES FORMATIONS POUR ACCOMPAGNER LE
CHANGEMENT ET LA MOBILITÉ**

- Préparation aux nouveaux métiers
- Intégration aux organisations qualifiantes
- Développement des compétences manageriales de l'encadrement

DES BILANS DE COMPÉTENCES

Collectifs ou Individuels

- Pour développer la motivation
- Améliorer la qualité de la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines et de réussite de projet industriel

**POUR TOUTE INFORMATION DÉTAILLÉE,
N'HÉSITEZ PAS À CONTACTER Josette BANET Tél. (1) 49 42 22 79**

CREFAC

Centre d'étude et de formation
TOUR ESSOR 93
14, rue Scandicci
93500 PANTIN
TÉL : (1) 48.46.51.99

LA VIE SYNDICALE COMME UN PLUS

Sur ce chapitre on ne trouvera ici que le résumé du débat: les lecteurs n'auront pas oublié l'article de Daniel Croquette «les cinq plus» paru dans le numéro 345 qui faisait le tour de la question.

A partir de quatre témoignages émanant de militants ayant des parcours divers et variés, nous sommes partis de la question : En quoi l'adhésion et l'action syndicale peuvent constituer un «plus» au sortir du système éducatif.

Ces quatre militants étaient:

- Un technicien et responsable des syndicats Chimie en Alsace, ayant effectué la «troisième voie» de l'ENA et actuellement détaché à la Mission Nouvelles Qualifications au Ministère du Travail. Il garde des responsabilités au sein des institutions de représentation du groupe Rhône-Poulenc.

- Un ingénieur d'origine ayant occupé des responsabilités dans des entreprises de différents secteurs, actuellement administrateur d'une société du groupe Thomson et militant au sein de la Commission Régionale des Ingénieurs et Cadres.

- Un ajusteur d'origine, permanent confédéral pendant quinze ans et directeur d'un centre de formation pour cadres.

- Un jeune ingénieur dans une PME dont le dirigeant est responsable du C.J.D. Il est militant au sein de la Commission Cadres de son Union Départementale. Il n'y a pas de section syndicale dans son entreprise.

Une première réponse est celle de la nécessaire autonomie intellectuelle qui, à travers la confrontation avec d'autres salariés ou d'autres cadres (sur le plan local par exemple) permet de «prendre du re-

cul», ce qui est fondamental en début de carrière.

La confrontation apparaît comme un moyen de vaincre l'isolement mais aussi une totale dépendance vis-à-vis de la hiérarchie.

En revanche, se pose le problème de la «réussite» et de la poursuite d'une carrière.

N'existe-t-il pas une conception purement individualiste de la réussite avec un certain modèle de carrière complètement déconnecté de l'environnement dans lequel le parcours se réalise? L'inscription dans un environnement et la meilleure maîtrise de son évolution peut aider à avoir une autre conception de la carrière, avec de nécessaires espaces de liberté et d'autonomie.

Enfin, si comme l'a dit un camarade, le syndicalisme a pour fonction de vendre surtout du «collectif», il n'en reste que des formes d'implications diversifiées des militants et adhérents cadres doivent être recherchées et trouvées. Elles doivent permettre de concilier vie professionnelle/vie personnelle/vie syndicale. C'est là le garant que le syndicalisme est un «plus» pour l'individu, pour l'entreprise, pour la société.

**RAPPORTEUR,
JEAN-LUC GIBOU**



MAINTENANCE DES COMPÉTENCES

Les cadres - et les travailleurs en général - sont comme les équipements, ils ont besoin d'entretien, qui pour eux s'appelle formation permanente.

Après le compte rendu du forum consacré à ce thème, on trouvera un article de notre secrétaire générale qui fait le point sur les formations - initiale et continue - et la nécessité de leur expansion.

Dans le forum «Maintenir à niveau et augmenter les compétences et qualifications» quatre thèmes principaux se sont dégagés :

Le rôle de l'alternance

Actuellement, elle est boiteuse, on ne peut avoir d'un côté des formateurs dûment qualifiés et reconnus dans les centres de formation et de l'autre des «tuteurs» occasionnels dans les entreprises. Les cadres sont tout désignés pour être ces «tuteurs» à condition qu'ils soient formés (qualifiés), disponibles (on leur donne du temps) et rémunérés pour cette transmission des savoir-faire. Mais le troisième personnage, l'alternant, est le moteur de l'alternance et se construit pour lui la notion de projet social et professionnel personnalisé.

La pratique du paritarisme

Elle est à voir comme une pratique stratégique. La participation aux organismes paritaires doit être considérée comme une fonction essentielle de la vie syndicale. A partir de là, se dégagent deux questions :

- celle de la poule et de l'oeuf : faut-il attendre d'avoir des militants pour investir les lieux du paritarisme ou ces lieux sont-ils l'occasion d'une formation de militants ?

- celle du niveau : le lieu de paritarisme de l'époque c'est de toute évidence la région (rôle des Préfets de région et transferts des compétences aux Conseils régionaux). Pourquoi le paritarisme est-il si peu régional ?

Les insuffisances syndicales

Elles existent particulièrement dans la formation et dans la mobilisation des acteurs syndicaux, notamment on peut constater la faiblesse des relais régionaux au niveau des fédérations. On rencontre des difficultés substantielles dans la constitution de commissions paritaires professionnelles de branches alors que les instances officielles de décision sont à ce niveau et que la région constitue un lieu privilégié de décentralisation. De plus, la difficulté est grande dans les PME/PMI par suite de faiblesse, voire d'absence syndicale.

L'utilisation du cadre juridique et légal

Il y a le droit (plutôt les droits) et les moyens du droit. Un dispositif législatif ou conventionnel c'est bien, les moyens pratiques mis en place sur le terrain pour utiliser ce dispositif ou cet accord conventionnel, c'est mieux. Ainsi du congé individuel de formation, ainsi des formations en alternance, ainsi des conventions nationales de branches en matière de formation : les négociations nationales établissent des textes... que les acteurs locaux ne contrôlent pas suffisamment.

Le rôle des services publics régionaux peut être de faire émerger le paritarisme, de favoriser le financement des publics non pris en charge mais également de créer des outils tels que chèques-formation, schémas régionaux, formation des formateurs, etc.

**RAPPORTEUR,
JEAN ROSSIGNEUX**

SE FORMER TOUTE SA VIE

Un beau diplôme de l'enseignement supérieur n'est plus suffisant pour assurer toute une carrière professionnelle.

Il faut se faire à cette idée, quelle que soit la renommée du parchemin que l'on a décroché.

La vitesse des évolutions économiques, technologiques et managériales met à mal rapidement les connaissances et les technologies dont on a fait l'apprentissage autour de 20 ou 25 ans. C'est un fait relativement récent, mais dont on voit l'effet sur la génération des 40-50 ans. Il arrive déjà trop souvent que les cadres et ingénieurs autour de 45 ans sentent le décalage entre leur bagage et le besoin de compétences nouvelles. Et ce n'est pas le seul fait de l'immixtion de l'informatique dans toutes les activités. On risque alors la mise sur la touche professionnelle et l'insatisfaction personnelle, et a minima la difficulté des rapports professionnels avec des collaborateurs plus jeunes et rompus à ces nouveautés.

Il est vrai que ce risque est plus ou moins grand selon les études que l'on a faites, leur ouverture ou leur spécialisation, la spécialité professionnelle, et les outils intellectuels qu'elles ont apportés pour faciliter l'adaptation. Mais aucun n'en est exclu, d'autant que les attentes des entreprises et des cadres sont très diverses, très évolutives, et souvent contradictoires.

En effet, on attendait autrefois des universités la formation des cadres de l'administration et de l'enseignement, tandis qu'il revenait aux grandes écoles de former les futurs ingénieurs et cadres commerciaux. Or, si l'on regarde les chiffres actuels, la capacité d'accueil respective est sans commune mesure avec les nécessités dans les deux types de qualifications. Les grandes écoles ne suffisent plus à former les cadres techniques. Les universités ont trop de formations sans professionnalisation et si elles assurent la formation des techniciens supérieurs, c'est dans des nombres inférieurs aux besoins.

On attend donc d'elles qu'elles jouent un rôle renforcé.

Cela ne veut pas dire que l'enseignement supérieur ne doit plus fournir que des formations professionnalisées, et que toutes les formations de culture générale sont vouées à la disparition. Ce serait un raisonnement de courte vue, dont on verrait vite les dégâts. Nous avons besoin d'une université forte en culture, dans sa production intellectuelle comme dans son enseignement. Elle a une mission essentielle de service public à remplir, au service d'une population, et elle a besoin d'être de grande valeur, et de renommée. Les formations professionnalisées ont également besoin du support d'une solide culture générale, gage de compréhension, de la faculté de prendre du recul, de l'autonomie par rapport aux acquis professionnels, et donc gage de capacité d'évolution. Les formations de culture générale doivent continuer d'exister, sans perdre de leur importance qualitative.

Les diplômés de formation générale finissent par s'insérer dans l'emploi mais ils y mettent beaucoup plus de temps et doivent parfois accepter, en premier emploi tout au moins, des postes moins qualifiés que leur niveau leur permettrait. Selon les disciplines, ces inégalités mettent un temps plus ou moins grand avant de s'estomper et, au niveau des grands nombres, l'insertion reste plus médiocre en termes de responsabilités et de déroulement de carrière.

D'ailleurs, on voit maintenant se développer des expérimentations de formations complémentaires courtes, qui sont chargées de donner aux étudiants qui ont acquis un bon bagage de culture générale, la formation professionnelle qui leur fait défaut. En une année, ils deviennent les futurs gestionnaires, informaticiens... dont les entreprises ont besoin. Cela relativise ainsi la part réciproque de la formation générale et de la formation professionnalisée nécessaires aux étudiants pour bien envisager leur insertion professionnelle.

Mais, dans ce domaine-là aussi, il faut

se garder de modéliser. L'enseignement supérieur a besoin de formations dont les degrés de professionnalisation ou de spécialisation -ce qui n'est pas la même chose- doivent être divers. Les besoins évoluent, la demande des entreprises le confirme puisque, parties d'une demande de spécialisation accrue, pointue, dont on voit actuellement les limites, elles développent maintenant des attentes de diplômés ayant une solide culture générale pour mieux affronter les adaptations ultérieures, ou même des évolutions de qualification.

L'exigence nouvelle est donc immense vis-à-vis de l'enseignement supérieur. Dans un pays où les clercs étaient rois, on lui demande maintenant de préparer des hommes d'entreprise, d'économie, de management... Sans bien pouvoir toujours les lui définir !

Il est donc nécessaire que l'enseignement supérieur prépare davantage à des fonctions professionnelles, dans des spécialités conçues de façon suffisamment larges, quitte à les compléter par une spécialisation pointue qui elle pourra être revue pour cause de décalage, ou de reconversion professionnelle.

Après les conclusions du rapport Decomps sur les besoins de formation d'ingénieurs, le nouveau rapport Chacornac-Decomp-Vulliez arrive à des conclusions de même nature pour répondre aux besoins de cadres gestionnaires.

Les mesures annoncées peu avant l'été par le ministère annoncent un renforcement des formations professionnelles à l'Université, dans les IUT et par la création des IUP. Cette démultiplication est positive, et les niveaux des diplômes (à la fin de chaque cycle) sont bien ciblés. Il reste à voir comment la mise en œuvre réalisera véritablement les objectifs affichés.

Et cependant, on ne peut qu'être interrogatif sur la dénomination du diplôme principal que délivreront ces IUP à Bac+4 (maîtrise) : les «ingénieurs-maîtres». Il s'agit d'une nouveauté dont on peut se demander pourquoi elle essaie de jouer sur deux titres existants (les choix d'appellation ne sont jamais innocents en France). Faudrait-il forcément insérer le mot «ingénieur» pour avoir un prestige suffisant, maintenant en France ? La référence à l'ingénieur est-elle pertinente pour des for-

mations qui concerneront aussi l'audiovisuel, la gestion, et bien d'autres spécialités ? Oublie-t-on que le terme d'ingénieur veut dire un diplôme dont la qualité pédagogique a été validée par une commission où siègent avec les enseignants représentant l'Education Nationale l'ensemble des partenaires économiques et sociaux qui sont partie prenante de ces qualifications ? Or là, il n'est pas question d'une telle procédure partenariale ! Tout cela milite pour la création d'un titre nouveau qui aille dans le sens de la diversification constatée des cadres et de leur identification, ce montage devant se faire en concertation avec tous les partenaires.

D'autre part, la formation supérieure professionnelle ne doit pas être que technologique. Un numéro précédent de CADRES CFDT a développé le besoin de la formation humaine et sociale des futurs ingénieurs et cadres. La journée de travail que nous avons tenue le 9 mars 91 avec une centaine de participants de tous horizons a confirmé ce besoin et renforcé la nécessité de cette approche : les 200 mots-clés sont plus que jamais d'actualité.

Ce que nous souhaitons également, c'est que la formation supérieure initiale se diversifie aussi dans ses modes pédagogiques. Outre la nécessité reconnue de permettre une première phase d'orientation en premier cycle, pour éviter les échecs et les pertes de temps, les premières expériences de formations supérieures professionnelles par l'alternance (*) montrent l'intérêt de sortir du moule unique de l'apprentissage théorique et déductif : intérêt pour de nombreux étudiants mal à l'aise dans les savoirs académiques, intérêt pour les entreprises qui auront ainsi des gens plus à l'aise dans l'utilisation du concret pour faire progresser une activité, et intérêt pour l'université elle-même en retour.

Il est tout aussi important pour nous que l'enseignement supérieur ne cherche pas à former par la formation initiale tous les techniciens supérieurs et tous les cadres dont les administrations et les entreprises ont besoin. Cela bloquerait toutes les évolutions professionnelles et promotionnelles dans les entreprises, et gaspillerait les savoir-faire acquis par l'expérience professionnelle. C'est l'intérêt des deux rapports cités plus haut que d'avoir mis l'accent sur le développement impor-

tant des qualifications d'ingénieurs et de cadres gestionnaires par la formation permanente.

Mais donc, quels que soient la voie parcourue en formation initiale et le niveau de classification atteint, ce bagage de formation initiale et d'expérience ne saurait maintenant suffire. Cela fait bien partie des tâches des universités et des grandes écoles d'ailleurs que de relativiser les savoirs qu'elles dispensent et de les mettre en perspective d'un cheminement de formation ininterrompu.

L'Accord du 3 juillet 1991 sur la formation professionnelle insiste sur la nécessité du développement de la formation continue et en organise les modalités, en progression sur les dispositions du précédent accord, celui de 1970, et de ses nombreux avenants.

Il reste cependant pour les cadres à voir concrètement comment seront appliquées les recommandations d'aménagement des charges de travail qu'il contient, afin qu'ils puissent réellement suivre des formations. En effet, la tendance chez les cadres a trop longtemps été de faire passer l'efficacité immédiate avant la remise à jour de leurs connaissances, gage pourtant d'une efficacité à long terme.

Ce n'est pas pourtant qu'ils ne partent pas du tout en formation, leur place dans les plans de formation en témoigne, mais il s'agit la plupart du temps de formations extrêmement courtes, voire de simples colloques ou séminaires, qui apportent un vernis ou la connaissance de l'existence d'un point nouveau, mais sans une véritable formation pour le connaître réellement et savoir l'intégrer dans leur activité professionnelle.

Or, ce fonctionnement est à long terme catastrophique pour les individus comme pour les entreprises. Les cadres ont besoin à la fois d'un recyclage scientifique ou technologique, d'une formation aux nouveaux concepts de management, et de plus en plus souvent d'une qualification nouvelle, de développement ou de requalification. Il y va de leur avenir professionnel, comme de la performance des entreprises et des administrations.

Il faut qu'ils puissent faire face soit à des changements professionnels, soit à des besoins de compétences supplémentaires, soit à l'évolution de leur métier, même stable, selon les situations où ils se trouvent et se trouveront.

Leurs efforts de formation doivent être perçus positivement (et non comme une forme de tourisme), quitte à en discuter avec eux la nécessité et les modalités. Nous proposons donc que cela fasse partie de l'entretien annuel que devrait avoir chaque cadre avec sa hiérarchie, que ce soit l'occasion de dialoguer sur la poursuite de sa carrière, et du plan individuel et pluriannuel de formation.

Je parlais jusqu'ici de formation reçue, mais il serait aussi nécessaire de valoriser plus qu'aujourd'hui la participation du cadre à des activités de formation ou d'enseignement. Les entreprises demandent de plus en plus souvent aux cadres d'aller donner quelques cours dans les écoles, les universités ou les centres de formation supérieure. C'est pour elles une vitrine et une aide au recrutement mais elles n'intègrent jusqu'à présent que fort peu ces activités dans un déroulement de carrière : au contraire, un cadre un peu trop souvent absent se voit très ralenti dans sa progression. Or, la participation des cadres à l'enseignement est un plus, que ce soit pour participer à former leur personnel, que ce soit dans des établissements supérieurs extérieurs, où ils acquièrent de nouvelles compétences par un bain culturel et la rencontre d'autres savoirs. Sans parler de l'enrichissement du système de formation et des étudiants ou stagiaires à leur contact.

Tous ces aspects militent pour un accroissement de leur activité de formation, reçue ou dispensée, et c'est cette mise en perspective qu'il serait bon qu'intègrent leurs études initiales.

MARIE-ODILE PAULET

(*) telle par exemple la première formation d'ingénieurs par apprentissage montée en commun par le CESI et le GIM, qui utilise l'alternance et le mode inductif dans son montage pédagogique.

CHARTRE DU PREMIER EMPLOI

Les cadres CFDT, présents au 8ème congrès de l'UCC, et les étudiants, réunis ensemble à Dijon le 12 avril 1991, se sont penchés sur la situation de la formation, de l'emploi et de la vie professionnelle.

Après avoir constaté les décalages des qualifications supérieures des jeunes par rapport aux besoins et les déséquilibres trop fréquents, ils souhaitent que soit développée la préparation des compétences professionnelles et que soit facilitée l'insertion des jeunes diplômés dans l'emploi ; ils estiment nécessaire que soit mise en oeuvre une "Charte du premier emploi" qu'ils proclament et adoptent le jour même.

1. Développer dans l'enseignement supérieur la préparation à la vie professionnelle

11. Les études universitaires doivent comporter une préprofessionnalisation des premiers cycles universitaires, et la professionnalisation des cycles terminaux. Plus que l'accumulation de connaissances qui peuvent être vite dépassées, elles doivent mettre l'accent sur les méthodologies permettant à l'étudiant de continuer à apprendre tout au long de sa vie.

12. L'ouverture de l'enseignement supérieur au monde des activités doit passer par un développement de partenariats enseignement supérieur/entreprises, basés sur les compétences de chacun, par un développement de l'alternance entre cours et travail en entreprise et par une participation plus importante à l'enseignement des cadres en activité.

13. La préparation à la vie professionnelle doit comporter l'apprentissage des relations sociales et de la gestion des ressources humaines.

2. Faire reconnaître les qualifications et diplômes en France et en Europe

21. Les étudiants et les salariés doivent pouvoir librement choisir de poursuivre une formation ou d'exercer un emploi dans un ou plusieurs pays et d'abord en Europe.

22. De nouveaux contenus de formation, s'ouvrant aux cultures et aux réalités des autres pays, un développement de la connaissance des langues, des cursus de formation mixtes (suivis dans plusieurs pays), une reconnaissance internationale des qualifications et diplômes, sont à développer, en lien avec le développement de négociations collectives européennes.

3. Favoriser l'accès au premier emploi et supprimer les pièges du recrutement

31. Les jeunes en fin d'études supérieures doivent pouvoir bénéficier dans leurs établissements d'une information sur les possibilités d'emploi, de conseils individuels, et d'aide au recrutement : cela ne doit pas rester limité à quelques grandes écoles. L'APEC doit consolider son rôle d'aide au placement des jeunes diplômés.

32. Les candidats au recrutement doivent bénéficier d'une protection plus grande, grâce à l'élaboration et au respect d'un certain nombre de règles déontologiques.

4. Accueillir les jeunes diplômés en entreprise

41. L'accueil des jeunes diplômés dans les entreprises doit leur apporter l'information technique, économique et sociale sur l'entreprise, comporter leur parrainage par

un cadre confirmé et intégrer tout autre moyen propre à leur faire connaître et comprendre l'entreprise et ceux qui y travaillent.

42. L'accueil syndical doit être partie intégrante de l'accueil des jeunes embauchés dans les entreprises.

5. Développer les mêmes possibilités dans l'emploi pour les hommes et les femmes

51. L'accès à toutes les formations et à tous les emplois doit être possible pour les jeunes filles afin d'aller vers l'égalité des chances. L'orientation professionnelle doit en tenir compte.

52. Les femmes cadres doivent pouvoir obtenir un déroulement de carrière équivalent à celui de leurs collègues hommes. Cela ne sera vrai qu'en trouvant une meilleure gestion de leur temps de travail, d'autres réponses en termes de mobilité et des solutions pour que ni les maternités ni la culture d'entreprise ne les défavorisent dans la prise de responsabilités. Une évolution culturelle comprenant un meilleur partage des responsabilités parentales entre les deux conjoints est nécessaire.

53. Les cadres CFDT s'engagent à saisir toutes les possibilités et outils existants pour négocier et faire évoluer l'égalité professionnelle.

6. Faciliter la maîtrise de la vie professionnelle

61. Il est indispensable que les charges de travail fassent partie du bilan et de la négociation des objectifs dans l'entretien annuel de chaque cadre. La formation permanente doit être intégrée dans cette négociation.

62. Une nouvelle conception de la carrière doit être proposée aux jeunes cadres, permettant un parcours plus progressif, et une répartition des charges et des responsabilités plus équilibrée : sans pressurage des jeunes diplômés lors de leurs premières années d'activité, ni marginalisation précoce au bout de vingt ans de travail.

63. La mobilité doit correspondre à un libre choix des intéressés. Elle demande que les nombreux obstacles actuels (logement, emploi du conjoint, scolarisation des enfants) soient négociés et traités par les entreprises.

7. Concevoir la vie syndicale comme un plus

71. Le syndicalisme doit être considéré comme un facteur positif et un interlocuteur indispensable dans les entreprises et administrations.

72. La participation à la vie syndicale doit être réellement possible pour les cadres.

8. Maintenir à niveau et augmenter les compétences et qualifications

81. La rapidité et la permanence des évolutions montrent la nécessité de concevoir sa formation comme devant s'effectuer tout au long de la vie et rendre chaque salarié acteur de son projet socio-professionnel.

82. Il faut donc utiliser toutes les formes d'alternance et tous les modes pédagogiques qui permettent d'utiliser tous les savoirs et les compétences dans un parcours progressif validé.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, vous connaissez ?

Ce sont 1 200 000 salariés employés dans les coopératives, les mutuelles et les associations.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, ce sont :

- **les assurances mutuelles, (GMF, MAIF, MACIF, MAAF, MATMUT) ;**
- **les mutuelles regroupées au sein de la MUTUALITÉ FRANÇAISE ;**

Ce sont aussi toutes les formes de coopératives et en particulier les scop.

Ce sont encore toutes les associations à caractère gestionnaire.

L'ÉCONOMIE SOCIALE a créé une Société de Capital-Risque (SCR) :

L'INSTITUT DE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE

IDES

Le capital de l'IDES est de 97 MF. Il intervient pour :

- **financer la création de coopératives, de scop en particulier ;**
- **participer au développement des coopératives ;**
- **aider des salariés à reprendre leur entreprise si le patron est vendeur ;**
- **fournir des capitaux de fonds de roulement aux associations qui ont une activité de nature commerciale.**

Pour en savoir plus, s'adresser à l'IDES, 24 avenue Hoche, 75008 PARIS - Tél. : 43.59.94.94.



Notes de lecture

FAIRE SON PROJET PROFESSIONNEL

Christie Ravenne

Collection Guides Pratiques pour l'encadrement

ESF Editeur, 1991, 150 pages

Pendant longtemps, la gestion de la carrière des salariés revenait à l'entreprise puis avec la crise des années soixante-dix a changé les choses et le salarié doit aujourd'hui prendre en mains sa propre carrière. Ce livre est un manuel pour «l'autogestion de carrière».

Pour faire son bilan personnel, une série de fiches à remplir. Cela aidera peut-être certaines personnes, mais on en retire quand même l'impression que ça reste un peu flou.

Ajoutons qu'on a en lisant la nette impression que le salarié n'a plus grand chose à attendre de l'entreprise dès qu'il a cessé d'être jeune «on a coutume de dire que si l'on n'a pas passé la barre de cadre moyen à cadre supérieur avant 40 ans, il est trop tard pour y accéder après» (p. 110) mais qu'appelle-t-on ici cadre moyen et cadre supérieur? «Donc 50 ans est un anniversaire de prise de conscience d'une pente descendante de la vie» (p. 115) et l'auteur préconise entre les lignes l'établissement à son propre compte à ce moment là ...

En résumé, ce guide pratique peut être utile à certains mais n'est pas la panacée anti-chômage ni anti-placard (d'ailleurs si elle existait, ça se saurait!).

L'ÉCOLE DES FILLES

Marie Duru-Bellat

Editions l'Harmattan, 1990,
232 pages

L'ouvrage se propose «de décrire et

d'interpréter les usages différentiels que filles et garçons font de l'appareil de formation» et plus précisément «si les jeunes filles (ou leurs familles) n'ont pas des raisons objectives de se comporter comme elle le font, face aux possibilités offertes par le système éducatif».

Filles et garçons ne font pas les mêmes études, par exemple : «En 1987 on compte 83% de filles en terminale A (Lettres), 63% en B (Economie); 34% en C (Mathématiques); 52% en D (Sciences de la vie), 5% en E (Mathématiques et Technique). Les baccalauréats de technicien sont encore plus sexués, puisque les sections G (Secteur tertiaire) accueillent 70% de filles, les sections F 28% (10% dans le secteur industriel, concentrées en chimie, biochimie ou biologie et 78% en secrétariat médical)».

Pourquoi? Une explication facilement sortie est qu'il est dans la nature des filles de s'orienter vers tel ou tel métier... Mais les comparaisons historiques et géographiques montrent que selon les temps et les lieux ce ne sont pas les mêmes métiers qui sont considérés comme typiquement féminins.

«Alors qu'aujourd'hui les études littéraires classiques apparaissent comme typiquement «féminines», il faut savoir qu'au XIXe siècle, les filles étaient écartées du latin, présenté alors comme une matière utilitaire (par rapport aux carrières libérales) dont les femmes n'avaient donc pas besoin, vu «le rôle que la nature leur assigne»... c'est-à-dire, à l'époque, un rôle essentiellement d'éducatrice (la seule profession concevable étant institutrice)».

L'école à travers un «double standard» fabrique concrètement des différences de réussite entre garçons et filles. L'auteur souligne ainsi «l'importance et la multitude des mécanismes quotidiens, parfois très fins, en général inconscients, qui font que garçons et filles vivent à l'école quelque chose de profondément différent, une

Notes de lecture

socialisation de fait très sexuée quelles que puissent être les conséquences de cette discrimination ambiante en terme de réussite différentielle».

Les professions envisagées par les filles ne nécessitent pas forcément des études intellectuellement moins exigeantes, mais débouchent sur des professions dont le statut social est en général moins élevé.

On assiste à une «auto-sélection des filles», qui ont «besoin» d'un niveau particulièrement bon pour oser aborder des filières réputées difficiles sur le plan académique».

La division sexuelle des métiers est très tranchée, et les jeunes s'adaptent avec réalisme aux possibilités qu'ils auront à l'âge adulte: «Les «choix» déclarés par les jeunes filles sont donc, en fait, souvent des solutions de compromis, des choix par exclusion, ou encore des choix négatifs, écartant les carrières qui leur paraissent manifestement incompatibles avec la vie familiale, perçue comme devant être, pour elles, la priorité des priorités».

«Ce n'est pas la formation des filles qui peut être considérée comme le déterminant majeur de la division du travail (et de toutes les différences sur le marché du travail) que l'on observe, la causalité étant à lire plutôt dans l'autre sens, à savoir les filles adaptant leur investissement scolaire à ce qui les attend dans la vie professionnelle».

L'auteur parle aussi avec pertinence du temps partiel qui «libère du temps pour la famille et non pour la femme» dans la mesure où le passage à un horaire réduit s'accompagne le plus souvent d'une reprise en charge de tâches autrefois sous-traitées à l'extérieur (garde des enfants le mercredi) ou partagées avec le conjoint et qui se feront désormais en son absence.

Il y a beaucoup d'autres choses dans cet ouvrage qui montre bien que «c'est donc bien un problème de société qui

se trouve posé, puisque c'est l'articulation vie professionnelle/vie familiale qui est en cause».

L'auteur est passionné, l'ouvrage est passionnant. Chacun y trouvera matière à réfléchir et ne verra peut-être plus exactement du même oeil les relevés de notes de son fils ou les commentaires des professeurs de sa fille... Tous ceux qui s'intéressent à la division sociale du travail, à la reproduction des modèles sociaux apprendront beaucoup... Quant aux autres, ils ne savent pas ce qu'ils perdent !

LES OUTILS DU NÉGOCIATEUR

Lionel Bellenger

Collection Formation Permanente
en Sciences Humaines

ESF Editeurs
1991, 125 F

Cet ouvrage fait suite à un autre du même auteur «Stratégies et tactiques de négociation» qui cherchait à montrer que la négociation est «affaire d'état d'esprit, de compétence, de méthode, de préparation, de volonté de concrétiser». Celui-ci décrit les outils du négociateur: «savoir s'exprimer, raisonner, questionner, argumenter, réfuter, conclure, exercer une influence».

C'est plutôt agréable à lire illustré de bon nombre d'exemples et ne manque pas d'intérêt, mais la partie «applications pratiques» laisse sur sa faim. Il n'est pas évident de se former au dialogue seul devant un livre, surtout quand les «corrigés» des exercices sont du genre (je cite le dernier in extenso) «Pour corriger les quinze pistes d'entraînement au questionnement, à l'argumentation et à la réfutation, on se reportera à l'ensemble des conseils développés dans cette dernière partie ainsi qu'aux exposés correspondants».

Notes de lecture

DROIT DU TRAVAIL ET PSYCHOLOGIE SOCIALE

Patrick Hunout

Collection Psychologie sociale
Editions Méridiens Klincksieck

1990

La première partie «la psychologie sociale des décisions judiciaires» fait le point sur la recherche (principalement américaine) en matière de psychosociologie des jurés et des juges.

La deuxième partie «droit du travail et psychologie sociale: un domaine encore peu exploré» décrit le système des tribunaux prudhomaux en France.

La troisième partie «comment le juge du travail élabore ses décisions» (p 143) donne les résultats d'une enquête monographique consacrée à un Conseil de Prud'hommes de la Région Parisienne. C'est là que se trouve le véritable intérêt du livre, et il n'est pas mince.

L'auteur analyse le fonctionnement d'un Conseil de Prud'hommes, en particulier des sections «activités diverses» et «encadrement».

L'ambiance de l'une est conflictuelle, celle de l'autre est plus douce, on y est entre soi, le chef du personnel est conseiller employeur, son adjoint conseiller salarié.

Jeux de rôle et conflits de pouvoirs, différence d'attitudes syndicales, envie ou non d'éviter le départage, rapports avec la Cour d'Appel et ses magistrats professionnels ... tout ceci intéressera sans nul doute les conseillers prudhomaux et nombre de salariés susceptibles d'avoir affaire à eux.

LA GESTION DU DÉSORDRE EN ENTREPRISE

Norbert Alter

Collection Logiques Sociales
Editeur L'Harmattan

Enfin un livre sur le management des entreprises sans langue de bois, avec de vrais exemples, des histoires, des itinéraires, des analyses basées sur des faits concrets! Il est vrai que l'auteur est maître de conférences au CNAM et a travaillé des années dans une organisation productive.

L'analyse centrale est celle de la logique professionnelle innovatrice. Le professionnalisme correspond aux situations marquées par de nombreuses exceptions supposant de l'expérience et de l'intuition autant que des connaissances scientifiques formalisables.

«Comme pour les métiers des compagnons du Moyen-Age ou ceux des médecins ou avocats d'aujourd'hui, la logique informationnelle conduit à intervenir sur les produits ou services en disposant pour ce faire d'un libre arbitre important quant à l'usage des outils et à l'organisation à adopter. La différence majeure entre ces nouveaux métiers et les anciens tient au caractère «sauvage» des formes actuelles du professionnalisme». Il existe pour l'auteur quatre populations dans une entreprise: les dirigeants d'une part, les employés et ouvriers peu qualifiés d'autre part, ne sont pas impliqués dans le professionnalisme, les hiérarchies intermédiaires contrôlent et canalisent les activités inventives, les professionnels sont «les salariés disposant d'une compétence suffisante pour intervenir aisément dans la gestion des incertitudes et en tirer parti sous forme d'autodéfinition de leurs tâches», en premier lieu les cadres non hiérarchiques mais aussi les em-

Notes de lecture

ployés qualifiés, les techniciens et les ouvriers professionnels. C'est cette quatrième catégorie qui assume le renouvellement de l'entreprise par un désordre créatif.

L'auteur assène quelques coups au management participatif, voyant les raisons de son «échec relatif» dans son «caractère vertical et abstrait, s'appuyant sur des spécialistes et des échanges programmés».

L'auteur nous fait aussi rencontrer les pionniers, les légalistes et les gestionnaires avec leurs différentes stratégies et s'interroge sur «l'ordre par la culture d'entreprise»: ne pouvant plus régner par les règles, les directions «tentent alors d'assumer la canalisation du désordre par la cohérence culturelle». Ce mouvement de la culture d'entreprise «tend à faire partager par l'ensemble du corps social la culture jugée pertinente par les dirigeants: il s'agit de la logique managériale érigée sous forme de consensus». Mais elle essuie un échec culturel face aux innovateurs qui «ne souhaitent pas adhérer à l'entreprise mais y participer pour intervenir sur son identité».

Stress et autosurmenage vont souvent de pair avec la logique professionnelle et l'auteur souligne malicieusement que «le fonctionnement du milieu des innovateurs se rapproche de celui du «milieu»: mafia, grands corps de l'Etat ou diaspora. Le manquement à la «loi» se paie par l'exclusion, l'isolement ou la mort, plus ou moins symbolique selon le cas».

Mais la «lassitude d'entreprendre» peut submerger le professionnel-innovateur lassé de se heurter aux immobilistes. En décrochant, il peut d'ailleurs y gagner considération et carrière.

Beaucoup de choses encore, sur la hiérarchie, la transformation de l'entreprise... Les cadres de l'UCC y trouveront de sérieuses «convergences»

avec leurs analyses et leurs préoccupations. On gagnera beaucoup à le lire.

EDUQUER POUR DEMAIN

Acteurs et partenaires
Secrétariat d'Etat au Plan

Introduction de **René Rémond**
Avant-Propos de **Lionel Stoléru**
La Découverte/La Documentation
Française

L'ouvrage rassemble les travaux des quatre groupes de travail réunis en 1990-1991 et consacrés à l'avenir du système éducatif français :

- une formation diversifiée et personnalisée
- les lycées, les collèges et leurs partenaires
- l'évaluation du système de formation initiale
- les perspectives de financement du système de formation.

C'est tout à fait intéressant, fera grincer quelques dents mais est un ouvrage de référence sur la question.

On vous signale aussi :

INFORMATION ET COMPÉTITIVITÉ

Commissariat Général au Plan
Rapport du groupe présidé par
Monsieur **René Meyer**

La Documentation Française, décembre 1990

Notes de lecture

LA STRATÉGIE DU PLAN INDIVIDUEL DE FORMATION ET SES TACTIQUES

Alain Meignant

Retz, 1990

L'ÉCONOMIE AU DÉFI DE L'ÉTHIQUE

Hugues Puel

Essai d'Economie éthique
Collection Ethique et Société

Editeurs Cujas/Cerf, 1989

LE MANAGEMENT DES CHANGEMENTS SOCIAUX DANS L'ENTREPRISE

Edouard Limbos

Collection Formation Permanente
en Sciences Humaines

ESF Editeur, 1991

LE CHÔMAGE PARADOXAL

Philippe d'Iribarne

Collection Economie en liberté

Editions PUF, 1990

Didier Lapeyronnie, Martin Frybes, avec la collaboration de
Kristin Couper et Danièle Joly

L'INTÉGRATION DES MINORITÉS IMMIGRÉES

Etude comparative France,
Grande-Bretagne

Agence pour le Développement
des Relations Interculturelles. ADRI

1990, 329 pages

Un essai d'analyse et de comparaison
des populations immigrées et de leurs
rapports avec l'ensemble de la société
dans deux pays d'immigration ancienne
et massive. Il n'épuise pas la question,
mais apporte des éclairages intéres-
sants.

• Sous la direction de **Didier Lapeyronnie**

Les politiques locales d'intégration
des minorités immigrées en Eu-
rope et aux Etats-Unis

Agence pour le Développement
des Relations Interculturelles ADRI

1991, 476 pages

Allemagne, Belgique, Pays-Bas,
Grande-Bretagne, France, Etats-
Unis... Différentes réponses à un
problème à la fois divers et semblable d'un
pays à l'autre.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages cités à
"Vivre Livre" : 84-86, rue Rébeval
75019 PARIS - Tél : (1) 42.06.33.77

CADRES CFDT

CADRES CFDT est la revue de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres de la Confédération Française Démocratique du Travail.

Revue à thème, elle laisse à son supplément, CADRES PLUS le traitement de l'actualité. Chaque numéro est centré sur un sujet et s'intéresse tant aux aspects économiques et sociaux qu'aux métiers concernés.

Lieu d'échange, elle privilégie l'expression plurielle des cadres et des acteurs tels que dirigeants, syndicalistes, chercheurs, etc. La diversité des points de vue exprimés, par des professionnels ou des citoyens, des experts ou des usagers, nous paraît devoir aider les lecteurs à mieux comprendre le monde qui se transforme, et à y intervenir.

Derniers numéros parus :

- Elle court, elle court, la finance n° 342*
- Du social au programme n° 343*
- Propriété et pouvoir n° 344*
- Portraits de cadres n° 345*
- Le chemin de l'avenir n° 346*

CADRES CFDT

47, avenue Simon Bolivar - 75950 Paris Cedex 19

Tél : (1) 42.02.44.43

L'abonnement annuel (5 numéros) : 250 Francs

N° ISSN : 0398-31 45

Commission paritaire des publications et agence de presse
n° 1 175 D 73.