

▼ Enquête. Boom des embauches dans la téléphonie mobile (page VI)

▼ Métier. Les cindyniciens, analystes de tous les dangers (page VIII)

▼ Annonces classées. (pages III, V, VII et de la page IX à la page XXXII)

Des emplois faits de bric et de broc

Dossier ▼ La notion d'équivalent temps plein ne rend pas compte de l'éclatement du travail ▼ Quantité de formes d'emploi n'assurent pas toujours les moyens de vivre, sauf à cumuler ▼ La situation de l'intérim et des emplois familiaux en témoignent

Un exemple. Selon les statistiques du ministère du travail, le volume annuel des contrats de travail temporaire dépasse actuellement les 6,2 millions. On sait, par ailleurs, toujours par les estimations officielles, que la durée moyenne des missions d'intérim ne dépasse guère les quinze jours. Par de sérieux calculs, il est ensuite possible de connaître l'impact de cette forme d'emploi. Convertis en équivalents temps plein, les intérimaires sont donc évalués à près de 300 000.

VIES MORCELÉES

Tout aussi précis qu'ils soient, ces chiffres n'expriment qu'une partie de la réalité. Ils ne permettent pas d'apprécier la quantité exacte de salariés qui, au cours d'une année, ont pu travailler en s'adressant à l'une de ces innombrables agences qui ont pignon sur rue dans la moindre des villes. Ils ne disent rien non plus des parcours de ces personnes, entre inactivité et chômage, périodes morcelées d'activité et, peut-être, au mieux, passage vers un emploi stable. Ils sont insuffisants pour mesurer l'ampleur de la précarité, sauf par déduction, et se révèlent inopérants pour saisir la diversité des situations qui sont vécues au quotidien. Il serait pourtant essentiel de pouvoir mieux cerner ces populations et ces pratiques. Surtout quand on apprend que le secteur du travail temporaire affiche à nouveau

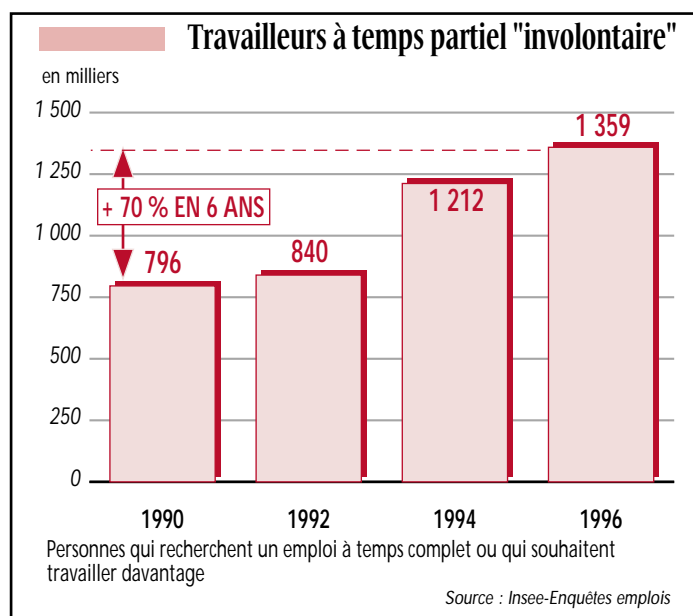
une belle santé, avec une augmentation de 16 % en un an de ses contrats. Ce cas n'est pas isolé. Il se constate pour d'autres groupes qui, ensemble, constituent ce que les spécialistes nomment le sous-emploi. Au moment où se prépare la conférence nationale sur l'emploi et les salaires, rendez-vous capital de cet automne pour le gouvernement de Lionel Jospin, il y aurait nécessité à clarifier le débat sur le contenu concret de ces modalités d'emploi aux contours flous. De même, il y aurait intérêt, pour améliorer la compréhension, à dépasser la notion d'équivalence en temps plein (ETP), qui peut masquer des conditions d'existence extrêmement vulnérables. Comment peut-on vivre en effet, faire des projets et consommer, si le travail est aléatoire? Non seulement les revenus sont épisodiques, imprévisibles, mais ils peuvent aussi être particulièrement faibles. Sans avoir à forcer le trait, et quand bien même le salaire horaire de référence est établi en fonction du SMIC, ou même s'il atteint un niveau plus élevé, des actifs peuvent se retrouver au-dessous du seuil de pauvreté et constituer l'embryon de cette catégorie qu'on appelle, aux Etats-Unis, les travailleurs pauvres.

MANQUE DE REPÈRES

De quels repères dispose-t-on encore quand on navigue à vue pour se partager ou glaner des miettes d'emploi? A la lisière du monde du travail, souvent en sursis, ces salariés-là accèdent difficilement à la reconnaissance sociale. Assemblés ou pas à la manière d'un

puzzle, ces bouts d'activité forment rarement un ensemble cohérent qui renforcerait l'identité. Pis, ils peuvent condamner à une gestion solitaire de leur temps et de leurs contraintes des personnes - des femmes surtout - que rien n'a préparé à l'autonomie.

Ce tableau est à peine trop noir. Ainsi, la masse des contrats à durée déterminée ne se limite pas aux 849 000 recensés lors de l'enquête emploi annuelle. D'une part parce que, depuis des années, le CDD est devenu le mode privilégié d'entrée dans les entreprises, au point de représenter quatre embauches sur cinq, notamment pour les jeunes. Mais aussi parce que la fin d'un CDD figure au premier rang des inscriptions à l'ANPE (38 %), avec l'intérim. Même le travail à temps partiel dissimule des



disparités impressionnantes derrière des chiffres dont on salue enfin la progression. Si ce type d'emploi concerne maintenant 16,6 % de la population active occupée, contre 13,7 % en 1993, il faut d'abord souligner qu'il est surtout féminin

(30,9 %), plus fréquent chez les employés que chez les ouvriers et, a fortiori, que chez les cadres. Mais il est aussi inégalement réparti selon les secteurs économiques, l'usage se concentrant dans les services directs aux particuliers (47,6 %),

les employés de commerce (36,2 %), l'information, les arts et les spectacles (38,6 %). Réserve surtout aux plus jeunes et aux plus âgés, le travail à temps partiel peut enfin être extrêmement réduit : sur le total, 457 000 personnes travaillent moins de quinze heures par semaine, 1,8 million de quinze à vingt-neuf heures et 970 000 plus de trente heures. Ce qui explique que 39,5 % des travailleurs à temps partiel, contre 34,4 % en 1993, recherchent un emploi à temps complet ou souhaitent travailler davantage.

COMPTE-GOUTTES

Au-delà, dans des catégories plus incertaines, la vulnérabilité à la fois sociale et économique se devine à travers des indicateurs trop globalisants. Il en est ainsi de la kyrielle des emplois aidés (CES, CIE, stages de la formation professionnelle), au nombre de 417 000, contre 399 000 en 1993, dont les trois quarts correspondent à un travail à temps partiel de plus de quinze heures par semaine. A moins de se rendre dans une association intermédiaire pour examiner en détail le fonctionnement, le chiffre de 800 000 personnes mises à disposition dans l'année ne rend pas compte du petit nombre d'heures effectuées par chacun. Pareillement pour les 1,5 million de salariés qui occuperaient des emplois familiaux, dispersés et distribués au compte-gouttes parfois. Sans compter les dizaines de millions d'heures financées par les chèques emploi-service et dont on parvient difficilement à faire le bilan. Car, une chose est sûre, la simple évaluation en équivalent temps plein cache l'éclatement du travail, même si certains cumulent plusieurs emplois précaires pour s'en sortir.

Attendre près de son téléphone

Maman, tu m'as menti : tu m'avais dit que tu n'irais pas travailler. » Combien de fois Nathalie, responsable du rayon traiteur d'un magasin Champion, s'est vu reprocher par son fils de manquer à sa parole. Jusqu'à ce qu'elle décide, fin 1996, de se syndiquer et de déclencher des élections de délégués du personnel pour mettre fin aux abus de son employeur. Nathalie vivait un véritable enfer. Pour 6 000 francs net par mois, elle pouvait être appelée d'un moment à l'autre par la grande surface, même lorsqu'elle avait déjà fait ses heures de la journée. « Après avoir travaillé le matin, à peine rentrée chez moi, j'avais un appel et devais y retourner. Jamais je ne pouvais prévoir de faire quoi que ce soit. » Impossible de gérer sa vie, lorsqu'à tout moment on peut être appelé pour aller travailler. « Il faut être disponible. On préfère rester près de son téléphone, craignant, sinon, que cela ne

vous retombe dessus », explique Marie-Hélène, recrutée comme caissière à temps partiel. Ce n'est pas 22 heures, mais 45 heures par semaine, qu'il lui est souvent arrivé de faire. « A temps partiel, les employeurs jouent au yo-yo avec nous », et en prévenant seulement la veille pour le lendemain, si ce n'est le matin même. Week-end compris. Tant pis si on a prévu de partir rejoindre des amis. « Lorsqu'on nous téléphone le dimanche matin et qu'il faut partir travailler dans la précipitation, le réveil est dur si on est sorti la veille. » Refuser ? Quand on est embauché à 2 800 francs net, les heures complémentaires permettent d'arrondir les fins de mois. Chercher un emploi ailleurs ? « C'est difficile, et puis, ailleurs, la plupart des caissières aujourd'hui sont soumises au même sort. »

L. V. E.

Alain Lebaube

Le travail en puzzle dans les associations intermédiaires

▼ Beaucoup d'individus « brassés » mais peu d'heures de travail par tête

De 8 h 30 à 9 h 30, elle fait le ménage chez un « monsieur suivi par un hôpital psychiatrique ». De 10 heures à midi, elle s'occupe d'une personne handicapée. De 14 heures à 16 heures, de 16 h 15 à 18 h 30, puis de 18 h 30 à 19 h 30, rebelote. Ce vendredi 6 septembre s'achève chez une personne âgée qu'elle garde jusqu'au lendemain matin huit heures. Une journée plus que remplie, mais lundi elle aura seulement quatre heures de travail. Mais tout pris en compte, Myriam estime qu'elle réalise plus qu'un plein temps, contre une heure hebdomadaire il y a cinq ans, quand elle a démarré à l'association intermédiaire Assdac (Association d'aide aux chômeurs), située à La Roche-sur-Yon. C'était en 1992. La jeune femme, vingt-trois ans, sort alors d'un contrat emploi-solidarité (CES) et se retrouve au chômage. Elle frappe à la porte de l'Assdac, perchée au septième étage d'une barre verte, grise et noire de la cité des Forges, sur la route de Noirmoutier.

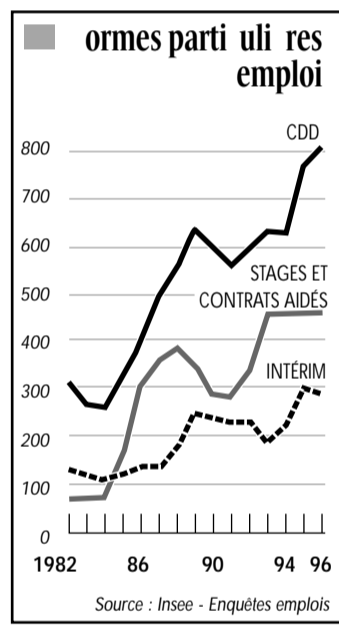
Affiliée à la Coorace (Coordination des organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi), l'association lui offre dans le meilleur des cas un mi-temps. Mais l'Assdac crée en juin 1994 une entreprise d'aide aux personnes à domicile, l'ADAP Proxim Services, qui recrute en priorité des personnes issues de l'association.

Célibataire et disponible, Myriam passe un certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile en 1995 et « monte en puissance », selon l'expression de la directrice de l'ADAP, Marie-Laure Pavageau : « Le passage par l'Assdac nous permet de tester les compétences ; nous misons sur un nombre limité de personnes pour leur garantir un certain volume d'activité, quitte à refuser des embauches supplémentaires. » Aujourd'hui, l'entreprise d'emplois familiaux a salarié trente-cinq aides à domicile qui se partagent 3 500 heures de travail par mois, soit cent heures par personne.

L'association n'atteint pas ce score. En 1996, les trois cents personnes qu'elle a employées ont représenté 50 000 heures de travail sur l'année et une trentaine d'emplois équivalents temps plein. Soit un quart-temps par personne, une durée de travail très représenta-

tive des statistiques nationales : « En 1995, les 1 109 associations intermédiaires ont mis à la disposition de particuliers, d'associations ou d'entreprises environ 220 000 personnes pour 39 millions d'heures de travail, soit plus de 9 000 équivalents emplois à temps plein », explique la Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, du ministère du travail) dans son bulletin *Premières synthèses* (août 1997).

Ce décalage entre la masse d'individus « brassés » dans les associations et le faible nombre d'heures de travail par tête souligne que la dimension purement statistique de la notion d'emploi équivalent temps plein cache souvent des emplois-puzzle, c'est-à-dire des morceaux d'activité qui, mis bout à bout, sont censés représenter un cadre salarial. Ne sont pas concernées que les seules associations intermédiaires. Le Cserc (Centre supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts) ne montre-t-il pas que la hausse de 470 000 emplois salariés enregistrés entre mars 1989 et mars 1996 se décompose en fait en une baisse de 40 000 emplois à temps plein et une progression de 510 000 à temps partiel (*Le Monde* daté du 26 juin 1997) ? Conclusion de l'organisme : mieux vaut parler d'un enrichissement de la croissance en effectifs qu'en emplois. Il



est clair que les associations intermédiaires, nées avec la loi Séguin en 1987, n'ont en théorie pas vocation à créer des emplois à plein temps. Leur action est en effet orientée vers les personnes en grande difficulté de réinsertion. « Or, travailler ne serait-ce que quelques heures par mois, c'est déjà beaucoup pour quelqu'un qui a décroché du marché du travail depuis longtemps », explique Nicolas Héraud, directeur de l'Assdac. De plus, ces associations bénéficient d'une exonération totale des cotisations patronales lorsqu'elles emploient des salariés moins de 750 heures par an. Cet effet de seuil joue en défaveur du temps plein : « Certaines associations utilisent cette disposition comme une aubaine et s'arrangent pour que le temps de travail du salarié n'excède pas la limite réglementaire », reconnaît Jean-René Marsac, secrétaire général de la Coorace. « Toutefois, de notre point de vue, le chèque emploi-service est beaucoup plus déstabilisateur », ajoute-t-il, car il privilégie le lien de gré à gré, donc une relation de domesticité plus importante.

En fait, des associations intermédiaires se revendiquent plus comme des laboratoires. « Nous expérimentons des services et détectons des besoins nouveaux », souligne Nicolas Héraud, qui évoque par exemple le projet d'une entreprise de repassage.

Mais cette vocation de simple réinsertion se trouve contredite par un douloureux constat : « Certaines personnes ne s'avèrent employables que par des associations intermédiaires », reconnaît-on à l'Assdac. La comparaison des deux enquêtes de la Dares réalisées en 1990 et 1996 va dans le même sens : entre ces deux dates, la part des personnes qui sont encore employées dans les associations six mois après l'enquête est passée de 36 % à 68 %. « L'association devient de plus en plus un lieu durable d'activité », conclut la Dares.

D'autant plus que le secteur classique n'est pas toujours le panacée. Myriam le sait bien. Il y a deux ans, la mairie cherchait à pourvoir un poste dans une maison de retraite, mais à mi-temps seulement. « J'ai préféré rester à l'ADAP, qui m'offrait la possibilité d'un temps plein. »

Clarisse Fabre

La grande majorité des intérimaires subissent leur statut

▼ La durée moyenne d'une mission est de deux semaines

Irrésistiblement l'intérim évoque le travail morcelé, éclaté ; une succession de contrats pouvant aller de quelques heures à quelques mois, et dont la durée moyenne est actuellement de deux semaines. Selon une étude de la Dares (mai 1997) au cours de l'année 1996, quelque 6 724 000 contrats d'intérim ont été signés ; le volume de travail équivalant à 291 000 personnes à temps plein. « L'intérim touche en gros 1 200 000 personnes différentes par an », précise Tristan d'Avezac, chargé des affaires économiques au Promatt, l'une des deux fédérations patronales de l'intérim. Tous les intérimaires ne sont cependant pas logés à la même enseigne. Si certains enchaînent les missions au point d'être considérés comme des pros de l'intérim, d'autres ont une activité beaucoup plus fluctuante.

Une enquête de l'Ifop publiée en juin 1996, *La Provenance et le devenir des intérimaires et leur opinion sur l'intérim* - réalisée pour le compte du Promatt en juin 1995 et janvier 1996 auprès d'un échantillon de 803 intérimaires - montre en effet que sur une année 29 % des intérimaires travaillent entre dix et douze mois alors que 30 % travaillent moins de trois mois. En moyenne, les intérimaires sont en mission six mois

sur douze. Le reste du temps, ils sont au chômage, en formation, en CDD ou travaillent au noir.

On trouvera toujours parmi les intérimaires des gens pour lesquels cette situation correspond à un choix. Selon l'enquête de l'Ifop, sur 34 % de personnes qui travaillaient en intérim depuis un an, 24 % disaient que leur situation leur convenait : 13 % d'entre eux avaient même refusé un CDI et 22 % un CDD qui leur avait été proposé dans le cadre d'une de leurs missions ! Il n'en reste pas moins, souligne Laurence Berthonneau, secrétaire générale à l'Unett, l'autre fédération patronale, que, « au moins 80 % des intérimaires subissent la situation plus qu'ils ne la choisissent ».

FIDÉLISATION

Les entreprises de travail temporaire possèdent un noyau dur de travailleurs qu'elles font travailler aussi régulièrement que possible et un volant d'occasionnels, à la vie professionnelle beaucoup plus précaire. Selon que l'on appartienne à l'un ou l'autre groupe, on ne vit pas l'intérim de la même façon.

Nicolas Ivanov, responsable de l'agence d'Asnières (Hauts-de-Seine) de la Sonatec, spécialisée dans l'industrie, le BTP et les transports, pratique, comme la

majorité des agences, cette politique de fidélisation. Sur les quelque 800 personnes en recherche active inscrites dans ses fichiers, 300 sont employées actuellement par le biais de l'agence. Parmi ceux-ci, 100 à 150 personnes travaillent presque tout le temps, sans interruption ou alors une toute petite en hiver. « Ce sont des gens qui montrent, quel que soit leur niveau de qualification, qu'ils en veulent, qui nous relancent, qui ne font jamais un faux pas, qui travaillent bien et dont les entreprises clientes sont contentes », explique-t-il. « En revanche, quand ils ne sont pas sérieux, on ne leur propose plus de missions », précise-t-il, rappelant que les intérimaires sont en quelque sorte des agents commerciaux. « On a intérêt à faire travailler des personnes qui sont déjà dans le circuit, ne serait-ce que pour des raisons administratives et financières », précise encore Nicolas Ivanov. Par exemple, ils sont déjà équipés. On leur a fourni le casque et les chaussures de sécurité. Ils ont passé la visite médicale, on a constitué leur dossier. On a investi sur eux. » Cette politique de fidélisation ne peut par ailleurs que profiter aux ceux qui font appel à l'intérim, cherchant ainsi à limiter autant que possible leur précarité.

Catherine Leroy

La précarité augmente le risque de chômage

| Situation année précédente | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ensemble | | | | | | | |
| CDI à temps complet | 2,3 | 2,8 | 3,0 | 3,5 | 3,6 | 2,8 | 2,7 |
| CDI à temps partiel | 3,4 | 4,1 | 4,4 | 4,1 | 3,9 | 4,2 | 4,0 |
| CDD + intérim | 22,0 | 22,0 | 26,4 | 29,0 | 27,1 | 23,0 | 24,2 |
| Contrats aidés + apprentis | 24,1 | 18,8 | 24,4 | 27,8 | 36,2 | 29,8 | 30,7 |
| dont : 15-24 ans | | | | | | | |
| CDI à temps complet | 6,3 | 7,0 | 7,1 | 9,5 | 8,3 | 7,4 | 7,1 |
| CDI à temps partiel | 8,2 | 10,4 | 9,7 | 11,8 | 9,4 | 10,2 | 7,3 |
| CDD + intérim | 22,0 | 21,4 | 25,0 | 29,5 | 26,3 | 21,8 | 24,4 |
| Contrats aidés + apprentis | 21,3 | 15,7 | 20,4 | 22,1 | 27,1 | 23,2 | 20,2 |

Proportion de personnes au chômage en mars par rapport à leur situation l'année précédente.

Source : Insee - Enquêtes emplois

350 000 emplois-jeunes ou 2 millions de CES ?

▼ Les professionnels de l'insertion espèrent ne pas avoir à trancher entre mesures quantitatives et mesures qualitatives

Durant la campagne électorale, le Parti socialiste avait annoncé que les mesures prises en faveur de l'emploi des jeunes seraient financées par un redéploiement budgétaire, et notamment par la suppression des contrats emploi-solidarité et des contrats initiative-emploi. Aujourd'hui, Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, ne veut pas en entendre parler, et elle a déjà obtenu, tout au moins pour 1997 et 1998, que les dispositifs existants soient maintenus. Rien ne dit toutefois qu'ils le seront dans les mêmes volumes. Et pour atteindre les 350 000 emplois prévus, à moins de voir passer le montant des aides à l'emploi de 130 milliards à 165 milliards de francs, il est fort probable que l'on assiste à une révision à la baisse des formules existantes, et notamment du nombre de CES.

D'où une question de fond : des emplois sur cinq ans, à temps complet, ne touchant « que » 350 000 personnes sont-ils préférables à des postes à temps partiel allant de trois mois à un an (renouvelables à titre exceptionnel jusqu'à trois ans), mais qui ont donné leur chance, sur une période de cinq ans, à deux millions de personnes (fin 1996, 410 000 personnes occupaient un emploi en CES) pour un coût annuel pour l'Etat de 11 milliards de francs ? « Vaut-il mieux faire tourner beaucoup de personnes sur le marché du travail, ou sacrifier la quantité au profit d'une qualité meilleure, qui ne concerne toutefois qu'un petit nombre de privilégiés ? », résume

Gérard Cornilleau, économiste à l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques), tout en confiant qu'en tant que spécialiste en macroéconomie, il ne possède pas de réponse à cette question : « Pour moi, au final, les stocks sont similaires, qu'il y ait forte ou faible rotation. »

« Vaut-il mieux avoir quatre emplois jeunes plutôt que quinze CES ? C'est un sacré débat ! s'exclame Bernard Bailly, délégué régional d'Etudes et Chantier Bretagne. Posez la question aux quinze personnes

en CES et vous verrez... A moins d'accepter que les plus en difficulté soient exclus, je crois que ces mesures ne peuvent être que complémentaires. » Un point de vue que partage Madeleine Hersent. Responsable de l'Agence pour le développement de l'économie locale (ADEL) et amenée à travailler surtout avec des femmes en difficulté, elle avoue n'avoir jamais eu de sympathie pour les CES - « ce sont des dispositifs no future, des voies de garage » -, mais dans l'état actuel des choses, elle reconnaît qu'ils

sont tout de même utiles à ceux qui n'ont rien. Président du Mouvement national des chômeurs et des précaires (MNCP), Hubert Constancias n'a, lui, aucune hésitation : « Nous préférons de vrais emplois à de petits morceaux de précarité, même si cela touche moins de personnes. Avec les CES, les gens se sentent en insécurité totale, et avec la moitié du SMIC, ils n'ont pas les moyens de vivre. »

Une chose est sûre : pour les professionnels de l'insertion, l'idée de faire moins mais mieux, de travail-

ler davantage sur la durée, suscite une certaine adhésion. « En jouant cette carte, on favorise une insertion plus solide, alors qu'à l'heure actuelle, réussir à remettre le pied à l'étrier à quelqu'un en une seule année, c'est vraiment très dur, surtout pour des personnes qui ont des parcours extrêmement chaotiques », souligne François Populo, directeur d'Itinéraires Formation Nanterre, organisme spécialisé dans l'accueil de Rmistes. Cinq ans, cela permet de s'installer, d'obtenir un crédit, de faire des projets, et donc de s'in-

vestir différemment. Au-delà de la durée, la perspective de réfléchir à de nouvelles filières, de répondre à de nouveaux besoins marquent également une rupture appréciée : « Nous ne sommes plus dans une logique d'emploi aidé, mais d'aide à l'émergence d'emplois, se réjouit Bernard Bailly. Nous allons pouvoir raisonner en termes de projet articulé sur une longue durée, et non plus en termes d'utilisation immédiate de la main-d'œuvre. Et ça, c'est une vraie innovation. »

Reste que dans le contexte actuel, emplois jeunes et CES ne sont pas destinés au même public. Impossible d'envisager de remplacer les uns par les autres. « Tels qu'ils sont définis dans le projet de loi, les emplois jeunes supposent de toute évidence un certain bagage scolaire et une autonomie de fonctionnement », constate Jean-Marie Terrien, président de la mission locale de l'agglomération nantaise. De fait, plus que la suppression ou la diminution des CES - auxquels personne ne semble croire vraiment -, les inquiétudes sur le terrain concernent surtout la coexistence des deux dispositifs. « Ne va-t-on pas avoir d'un côté les jeunes les plus proches du marché du travail qui vont accéder aux emplois jeunes, et de l'autre ceux qui seront relégués en CES et qui seront encore un peu plus stigmatisés ? », s'interroge Damien Privat, directeur de la mission locale Trois Vallées dans l'Essonne. « On risque encore de privilégier une catégorie », regrette Hubert Constancias.

Sylvie Kauffmann

Nathalie Mlekuz

La double vie des salariés américains

NEW YORK

de notre correspondante

Lorsque, pendant la campagne présidentielle de 1996, Bill Clinton se plaisait à répéter que dix millions d'emplois avaient été créés depuis qu'il était président, la blague la plus en vogue était de riposter : « Oui je sais, d'ailleurs moi j'en occupe trois. »

Si le chômage est aujourd'hui presque éradiqué aux Etats-Unis (4,9 % de la population active), la stagnation - voire, selon certains calculs, la régression - de la majorité des salaires réels des Américains depuis 1989 a en effet favorisé un phénomène difficile à chiffrer mais suffisamment répandu pour que l'on puisse en plaisanter couramment : celui de la multiplicité des emplois occupés par un même individu.

Doug Miller, employé des postes américaines, termine habituellement sa journée vers 15 heures et entame alors sa deuxième journée de travail pour une entreprise d'entretien de chauffage et air conditionné

à domicile. Sa femme, d'origine philippine, caissière dans un grand supermarché, travaille comme femme de ménage chez un particulier pendant ses deux jours de congé hebdomadaires. Pour les Miller, qui ont chacun trente ans et ont déjà accédé à l'essentiel du rêve américain (leur maison leur appartient et ils ont une voiture chacun), l'appoint d'un deuxième revenu est devenu indispensable pour continuer à payer les crédits de la maison et mettre de l'argent de côté en vue de l'éducation de leurs deux enfants. L'argent que gagne Maria Miller pendant ses heures de ménage part directement aux Philippines où il fait vivre les familles de ses frères et sœurs restés là-bas.

Si les statistiques officielles ne révèlent pas de montée spectaculaire du travail à temps partiel, dont la proportion (18 %) est restée relativement stable ces dernières années (elle était de 14 % en 1968), elles dénotent en revanche une augmentation du temps de travail hebdomadaire des salariés (les grandes entreprises préfèrent recourir

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

La tentation de la pluri-activité

Peut-on envisager la réduction du temps de travail sans, parallèlement, mettre en place un statut du pluri-actif ? Se poser aujourd'hui la question revient à ajouter une difficulté, alors que le report à la mi-octobre de la Conférence nationale sur l'emploi et les salaires montre bien l'embarras du gouvernement, au moment d'aborder l'une de ses promesses électorales. On pourrait objecter qu'il n'est pas nécessaire de compliquer un dossier qui l'est déjà trop. Ou qu'il serait dangereux d'ouvrir un nouveau champ de discussion quand les premières tensions du débat à venir se précisent.

Il n'en reste pas moins que, pour être tenu, le rapport entre une réduction du temps de travail, annoncée, et la nécessité de prendre en compte la reconnaissance du concept de la pluri-activité devrait s'imposer. Et ce pour plusieurs raisons. Lesquelles tiennent d'abord à la mutation des formes de travail, aux statuts toujours plus différenciés et mouvants. Puis à une adéquation à rechercher en permanence pour faire le lien non seulement avec les changements du marché du travail, mais aussi avec les réponses, et parfois les aspirations, d'actifs à la recherche de solutions individuelles quand ils se sentent menacés par le chômage.

Ne nous cachons pas derrière notre petit doigt, ensuite. On ne pourra jamais empêcher quelqu'un, et pas uniquement les bas salaires, de considérer que le revenu qu'il tire de son travail est inférieur en pouvoir d'achat à ses besoins, que ceux-ci soient légitimes ou non. De la même manière, et tout aussi logiquement, il sera toujours délicat d'interdire

au même de compléter ses ressources, surtout si, grâce à la réduction du temps de travail, il dispose de temps disponible pour une autre activité.

Dès lors, la conclusion s'impose. Toute disposition de réduction du temps de travail peut engendrer, plus que d'autres situations, une propension au travail au noir, par définition non déclaré. Et là, de deux choses l'une. Soit les pouvoirs publics renforcent les mesures réglementaires et répressives, comme tout gouvernement s'y emploie dans une course sans fin contre la fraude, soit on légifère pour faire revenir l'illégal dans la normalité. Au nom de l'efficacité, sans doute du réalisme, la deuxième hypothèse est préférable à la première. Elle constitue en outre un complément indispensable à la réduction du temps de travail, quand bien même elle serait, en apparence, défavorable à l'objectif emploi. Combien d'activités, aujourd'hui souterraines, ne réapparaîtraient-elles pas à cette occasion ?

C'est dans ces perspectives convergentes que l'instauration d'un statut du pluri-actif se justifie. Ainsi, toutes les activités, aussi morcelées soient-elles, effectuées en plus de l'emploi salarié réduit, seraient soumises à cotisations sociales et à déclaration officielle, sans préjudice réel pour le contractant et avec un profit réel, à la fois pour les finances publiques, par l'impôt, et pour les institutions de protection sociale, par les cotisations. Mieux, cela pourrait dynamiser l'emploi, le pluri-actif découvrant qu'il peut, dans certaines conditions, changer en douceur d'orientation professionnelle.

Conseil européen extraordinaire : vers un Maastricht social ?

BRUXELLES
(Union européenne)
de notre correspondant

Comment faire pour que le Conseil européen extraordinaire, réclamé par la France et consacré à l'emploi, qui se tiendra les 21 et 22 novembre à Luxembourg, ne déroge pas ? Les dirigeants communautaires comprennent qu'un « sommet », se résumant une fois de plus en de vagues manifestations d'intention, non seulement ne servirait à rien mais aggraverait le désenchantement de l'opinion à l'égard de la construction européenne.

Conscient du risque, Jean-Claude Juncker, premier ministre luxembourgeois et président en exercice du Conseil européen, avait demandé à ses collègues de préparer des contributions afin de donner un tour le plus concret possible à l'exercice. Le réchauffement de l'ambiance communautaire, après le changement de majorité en Grande-Bretagne avec l'arrivée de Tony Blair au pouvoir et l'inclusion à Amsterdam du protocole social dans le traité, autorise une démarche ambitieuse. La France, par la voix du président de la République, Jacques Chirac, et du premier ministre, Lionel Jospin, y pousse.

Mettant à profit ce climat de rentrée favorable et, aussi, le sentiment qu'il est nécessaire de dissiper le mauvais effet laissé par l'échec de la Conférence intergouvernementale (CIG), le président en exercice du Conseil européen, Jean-Claude Juncker, propose maintenant de reprendre, au bénéfice de l'Europe sociale, la méthode des critères de convergence qui, dit-il, a si bien réussi pour assurer la mise en place de la monnaie unique.

« Utilisons-la à nouveau, donnons-nous des objectifs communs aussi concrets que

possible que nous pourrions examiner chaque année », a-t-il suggéré. De premiers objectifs cibles pourraient être fixés lors du Conseil européen de novembre. Jean-Claude Juncker a donné deux exemples concrets : actuellement, en moyenne dans l'Union européenne, 10 % des chômeurs suivent une formation ; ce taux devrait passer à 30 % dans deux ans. S'agissant du cas des chômeurs de longue durée, il suggère que les Etats membres s'engagent à proposer une « occupation » à ceux qui pointent depuis six ou sept mois afin de leur éviter une rupture trop longue avec le monde du travail.

Le 10 septembre, lors de sa conférence de presse de rentrée, Jacques Santer, président de la Commission européenne et lui aussi luxembourgeois, a

À L'ÉTRANGER

Mettant à profit le sentiment qu'il est nécessaire de dissiper le mauvais effet laissé par l'échec de la Conférence intergouvernementale, le président du Conseil européen propose de reprendre, au bénéfice de l'Europe sociale, la méthode des critères de convergence qui a si bien réussi pour assurer la mise en place de la monnaie unique

parlé de l'emploi comme « la priorité des priorités ». Il a repris l'idée de son compatriote, rappelant qu'une stratégie de convergence des politiques nationales était explicitement prévue par le chapitre sur l'emploi du nouveau traité d'Amsterdam (celui-ci n'est pas encore ratifié, mais les quinze sont convenus d'appliquer sans attendre son volet social).

Cette stratégie repose sur l'adoption de « lignes directrices », qui ne sont rien d'autre que des objectifs si possible quantifiés, susceptibles d'être suivis de « recommandations », à adresser éventuellement aux

gouvernements défaillants. A l'image de ce qui a été accompli pour la mise en place de l'Union économique et monétaire, il s'agit d'utiliser le cadre communautaire pour guider, surveiller l'action des Etats membres et, le cas échéant, exercer une pression. « Les lignes directrices pour les politiques de l'emploi doivent avoir un vrai contenu... Elles doivent donc être le plus spécifiques possible. Elles doivent tirer les leçons des expériences les plus marquantes des Etats membres de l'Union, tant positives que négatives, afin que celles-ci puissent nourrir d'autres politiques nationales », explique Jacques Santer.

On ne voit pas très bien comment présenter de manière quantifiée toute la gamme des possibles objectifs sociaux, ni même comment détourner

européen, souligne-t-il, l'appelle régulièrement de ses vœux, mais rien ne se passe. « Au niveau de l'Union européenne, la moyenne a augmenté de 1,5 point de produit intérieur brut ! » L'idée serait donc de réaffirmer l'objectif, mais désormais en l'encadrant, en suivant ce que fait chacun des gouvernements.

Il est encore suggéré d'appliquer la méthode (fixation d'un objectif, suivi, recommandation) à la formation des chômeurs (« Une formation n'est ouverte qu'à un chômeur sur dix, c'est absurde »), à l'effort de recherche et de développement (« Le nombre de chercheurs dans l'Union européenne reste, de manière absolue et relative, bien en deçà de ce que connaissent d'autres pays comme les Etats-Unis et le Japon »), voire à l'achèvement d'un marché unique du travail.

Bien sûr, la bataille pour l'emploi ne pourra pas se limiter à l'adoption d'engagements chiffrés. Il faudra faire la chasse aux aides fiscales abusives et autres distorsions de concurrence. Il faudra stimuler au niveau européen un dialogue social qui s'est révélé prometteur. Cependant, les gouvernements sont-ils prêts à s'inscrire ainsi dans un scénario plus contraignant ? « Jusqu'ici, tout le monde a joué le jeu », répond-on à Bruxelles. Les Français poussent à la roue : dans la contribution récemment adressée à Jean-Claude Juncker, évoquant l'élaboration de « lignes directrices » mettant l'accent sur la création d'emplois plus nombreux, ils invitent à approfondir « l'idée d'assortir ces orientations d'objectifs quantifiés que les Etats membres s'efforcent de mettre en œuvre dans leur politique nationale » (Le Monde du 10 septembre).

Philippe Lemaître

PARUTION
Métamorphose

LE TRAVAIL EN FRANCE, 1800-2000

d'Olivier Marchand et Claude Thélot.

Nathan, 1997, collection « Essais et recherches », 270 p., 139 F.

Ce panorama très clair fournit des données essentielles, chiffres et graphiques à l'appui, sur l'évolution de la population active et de sa qualification, des salaires et de la durée du travail, ainsi que sur la métamorphose de la structure sociale en France. Parmi de nombreuses indications passionnantes, ce livre montre les progrès continus de la formation et de la qualité de la main-d'œuvre. En deux siècles, les écarts de salaires entre professions se sont fortement réduits. L'heure de travail est vingt-huit fois plus productive qu'au début de l'industrialisation, et la durée travaillée a été réduite de moitié depuis cent ans. Les auteurs, tous deux de l'Insee et en poste dans des ministères, font remarquer que le milieu des années 60 est une période aussi marquante dans notre évolution économique et sociale que « la rupture de 1974 », car la durée du travail recommence alors à diminuer, l'exode agricole s'accélère, les enfants du baby-boom entrent dans l'âge adulte et la participation des femmes à l'activité économique décolle. Cet ouvrage de référence explique efficacement des évolutions fondamentales de la société française et présente des comparaisons internationales permettant d'en apprécier la portée.

Daniel Urbain

La loi Aubry et la sécurité de l'emploi

par Claude Didry et Robert Salais

La mission du service public de l'emploi est triple : préserver dynamiquement l'emploi existant, ouvrir des possibilités d'activité rentable, et s'assurer que les choix ont été sérieusement délibérés. C'est ainsi que se gagne aujourd'hui la sécurité de l'emploi, préférable au traitement social du chômage.

● Avant même la reprise des créations d'emplois que chacun espère, la préservation de l'emploi existant est plus qu'un impératif politique. Longwy à nouveau le démontre. Sans maintien d'une base productive, autrement dit sans maintien des compétences humaines présentes (ce qui implique leur développement), c'est l'effondrement, le retour de la pauvreté, le désespoir.

● Innovation, initiative de son personnel, mobilisation des compétences sont, dans un contexte où l'incertitude des marchés va croissant, les marges par lesquelles l'entreprise peut se créer jour après jour des possibilités à exploiter dans le futur. Licencier au moindre aléa revient à se priver des compétences qui seront nécessaires et à s'interdire de donner du temps pour se réorganiser et rebondir.

● Délibérer des choix avec ceux qui, apporteurs de ressources, vont les mettre en œuvre est une clé de l'efficacité économique en économie ouverte. C'est aussi une exigence grandissante de démocratie. Les actionnaires, apporteurs d'argent, le réclament. Un chef d'entreprise doit penser à la valorisation des actions par la Bourse, personne ne le conteste. Il intègre à l'avance cette contrainte dans sa stratégie, ce qui rend celle-ci plus efficace. Tout chef d'entreprise sérieux traite de même les attentes légitimes de ses apporteurs de travail, ses salariés, leurs familles et

le territoire où il est implanté. Replacé au sein des missions du service public de l'emploi, comment comprendre le débat sur la loi du 27 janvier 1993 sur l'obligation de reclassement dans les plans sociaux, dite Loi Aubry ? Au nom de la protection des salariés, on a favorisé depuis vingt ans des plans sociaux financés par la puissance publique et l'Unedic. Leur résultat est édifiant. Ils coûtent très cher. Leur efficacité économique est loin

TRIBUNE

Dans un Etat de droit, la possibilité d'être jugé sur ses actes fait partie de toute relation sociale

d'être démontrée, bien au contraire. Le problème d'emploi dans une entreprise est avant tout un problème économique : le produit n'est plus bon ; il y a un retard d'investissement, un manque d'innovation ; on n'a pas prospecté les nouveaux marchés, etc. Or par le fait même de savoir qu'on dispose de la facilité possible d'un plan social, on le traite comme un problème social, c'est-à-dire trop tard, les énergies sont démolies et aspirent à quitter l'entreprise, l'analyse économique se réduit à une justification a posteriori – souvent dérisoire quand on la regarde de près – d'une décision prise sans concertation, ni examen de solutions alternatives. Le plan social est certes une protection du salarié, mais de court terme et qui n'assure pas à moyen terme la sécurité de l'emploi à laquelle tous les partenaires de l'entreprise sont attachés.

En faisant peser sur le cours des choses la menace de voir la cohérence des arguments économiques et le sérieux du plan de reclassement soumis au juge, la

loi Aubry a commencé depuis quatre ans à faire évoluer la manière de traiter l'emploi dans les entreprises qui y ont été soumises. Nos recherches montrent que, dans certaines entreprises, le simple fait de gagner du temps a rendu caduque la justification avancée, car la conjoncture s'est redressée, et on a trouvé de nouveaux marchés. Dans d'autres, on a pu mettre en œuvre un dispositif d'aménagement du temps de travail, changer de stratégie de production ou de produit. L'emploi s'est trouvé consolidé. Certes il n'y a pas de panacée, certes il faut des salariés ayant les moyens et la volonté de défendre leur cause, certes il n'est agréable pour personne de passer au tribunal. Mais rappelons-nous que, dans un Etat de droit, la possibilité d'être jugé sur ses actes fait partie de toute relation sociale. C'est justement parce que cette possibilité existe qu'en général elle ne se concrétise pas, car chacun cherche à s'en prémunir.

Un rétablissement de l'autorisation administrative de licenciement serait un retour en arrière. Elle n'a pas empêché, lorsqu'elle existait, les licenciements économiques d'atteindre un niveau record : par exemple, 1984 a connu plus de licenciements économiques que 1993,

une année pourtant exceptionnelle. Elle serait un retour détestable à des pratiques bureaucratiques, tout en privant les salariés de toute possibilité sérieuse de recours. C'est une logique de protection et non de sécurité. Nous avons remarqué dans nos recherches que sa formulation avait trouvé un équilibre entre l'action en justice et l'action administrative en donnant à l'inspection du travail la faculté d'établir un constat de carence.

Un tel constat permettrait de veiller en amont du plan social aux conditions d'une délibération réelle au sein de l'entreprise et d'éviter le recours en justice. Cette faculté pourrait être exploitée beaucoup plus qu'elle ne l'est. Ce dispositif est, enfin, peu pertinent pour les petites et moyennes entreprises. Là encore, la question n'est pas d'accroître une réglementation protectrice qui paralyse la liberté d'entreprendre. Elle est plutôt de créer territorialement des dispositifs de soutien à la qualification, à la mobilité professionnelle et à la sécurité du revenu des salariés des PME.

Claude Didry et Robert Salais sont chercheurs au CNRS

DEA de sociologie de l'université
Paris X - Nanterre

(200, av. de la République, Nanterre cedex 01)

Appuyé sur 5 laboratoires de l'université Paris X (dont 3 rattachés au CNRS), ce DEA, tout en parachevant une formation généraliste en sociologie, initie les étudiants aux pratiques effectives de la recherche dans 5 domaines spécialisés.

A) Tronc commun (78 heures)

- Sociologie générale (M. Alain Caillé et Mme Martine Segalen)
- Enseignements de méthode (8 possibilités)

B) Spécialisation (100 heures minimum)

- Démographie sociale (Dir. Mme Maria Cosio)
- Sociologie historique et politique (Dir. M. Marc Lazar)
- Socioanthropologie du monde contemporain (Dir. M. Pierre Bouvier)
- Travail et mutations sociales (Dir. M. François Vatin)
- Sociologie de l'urbain (Dir. M. Isaac Joseph)

Les dossiers d'inscription sont à retirer au bâtiment B, bureau B 308. Ils doivent être remis avant le 5 octobre au bureau D 212 b. Secrétariat : Mme Marquis (01.40.97.71.10)
Directeur : M. A. Caillé

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS

L'atout indispensable pour une carrière internationale

MBA

SCIENCES PO

- Un programme bilingue intensif sur 9 mois, allié à la tradition culturelle de Sciences Po.
- Un corps professoral de notoriété internationale.
- Un diplôme accrédité AMBA.

Réunion d'information le jeudi 25 septembre 1997 à 18h30 dans nos locaux
Contact : Secrétariat du Pr. Jean-Jacques Rosa

174, Bd Saint-Germain 75006 PARIS - Tél. : 01 45 44 87 43 - Fax : 01 45 44 88 92
Website : http://www.sciences-po.fr - E-Mail : isabelle.desaintmartin@sciences-po.fr

Boom des embauches dans la téléphonie mobile

Enquête. Toute la chaîne en profite, des opérateurs aux commerciaux

En 1996, pour la première fois depuis quinze ans, l'industrie des télécommunications n'a pas perdu d'emplois. Mieux, elle a enregistré 1 500 créations nettes, pour atteindre un effectif total de 39 000 postes, selon les données du Groupement des industries de télécommunications et d'électronique professionnelle (Gitep). « Cette croissance est due uniquement au développement du téléphone mobile », assure Jean-Claude Lavenir, délégué général du Gitep. Le personnel ouvrier ne profite pas de cette expansion, mais son effectif - 8 000 salariés en 1996 - a cessé de décroître. Une performance rare dans le paysage industriel français.

La téléphonie mobile est sur une vague porteuse et toute la chaîne en profite, depuis les opérateurs jusqu'aux sociétés de commercialisation de services (SCS) qui vendent et gèrent 46 % des 3,8 millions d'abonnements. Les recrutements visent presque tous les métiers et pas seulement les ingénieurs. Chez les opérateurs, par exemple, ce sont les services clients qui ont le vent en poupe. Ainsi France Télécom Mobiles (FTM), SFR (groupe Générale des eaux) et Bouygues Telecom auront, à eux trois, embauché plus de 1 100 conseillers clients cette année. Et ce n'est pas fini. Un métier en plein boom, donc, mais pas si facile d'accès.

Le recrutement se fait généralement au niveau bac, ou bac +2, quelquefois même bac +3. Chez FTM, les conseillers clients, rémunérés 100 000 francs brut par an, suivent quatre semaines de formation interne à leur début. Ce métier est sensiblement le même que celui exercé dans les SCS, des PME qui,



OLIVIER BESSON

elles aussi, grandissent vite. Chez Radiotéléphonie Carrefour - 70 salariés dont 30 à 40 recrutés en 1997 -, les chargés de clientèle suivent également un mois de formation, mais en plus, durant six mois, ils travaillent en doublon avec un « ancien ».

Le marché du travail répond diversément à ces opportunités. « Nous n'avons pas de difficultés à recruter », indique Martine Harraca, responsable recrutement et gestion des carrières chez FTM, c'est un métier stressant, mais aussi d'équipe. C'est également un métier qui permet d'évoluer vers le commercial. « Cependant, certaines SCS se plaignent d'avoir du mal à recruter. « Les candidatures ne pleuvent pas », déplore l'une

d'elles. Les bac +2 voire bac +3 considèrent peut-être que les salaires sont trop faibles. Il manque sans doute aussi une image, une reconnaissance, à ces petites sociétés et à ce métier de l'ombre né il y a cinq ans. Ou bien « une histoire, des référentiels », avance André Calisti, DRH de Débitel, une filiale de Daimler Benz et de Métro, qui emploie 190 personnes. Il regrette d'ailleurs qu'il n'y ait pas de convention collective des SCS.

ON RECHERCHE DES EXPERTS

Les métiers techniques arrivent en seconde position pour le recrutement. Les informaticiens sont très recherchés, notamment par les opérateurs, pour travailler sur le suivi des consommations, la facturation, etc. Les ingénieurs télécoms sont également très demandés pour le déploiement et l'exploitation des réseaux. Chez Bouygues Telecom, dernier opérateur entré en piste en 1996, le secteur technique est même celui qui a le plus embauché cette année : 600 personnes. Heureusement, le mobile attire. « Nous avons reçu 25 000 candidatures spontanées au cours du premier semestre 1997 », affirme Jacky Guilloteau, responsable recrutement chez Bouygues Telecom.

D'une entreprise à l'autre, les exigences varient. Certaines recherchent beaucoup d'ingénieurs

débutants ou ayant une première expérience, comme chez FTM et Bouygues Télécom. SFR en revanche embauche actuellement « de moins en moins de débutants » au profit des seniors. « On ne peut pas construire une entreprise uniquement avec des jeunes », Bouygues Télécom recherche également des experts, profil rare sur le marché. « Le recours à la chasse de têtes est limité », ajoute cependant Jacky Guilloteau.

Le marché du travail est tendu, car beaucoup d'entreprises recherchent des ingénieurs télécoms et des informaticiens au même moment, d'où un risque de surenchère sur les salaires. Un petit jeu dans lequel les employeurs disent refuser d'entrer.

Chez les trois opérateurs par exemple, les salaires des ingénieurs débutants se situent entre 160 000 et 175 000 francs, et entre 200 000 et 210 000 francs par an.

Il existe aussi un risque de débâchage entre concurrents. « Si je veux recruter quelques personnes très expérimentées, c'est difficile car la technologie est si jeune », reconnaît Geoff Hicks, DRH de Nortel Matra Cellular, un constructeur d'infrastructures (stations de base radio, etc.) dont le siège mondial se situe en région parisienne. « Dans ce cas j'essaie de débaucher ou de trouver sur le marché. Mais normalement je prends des gens plus jeunes, que nous formons à nos produits. » Chaque année cette société de 2 000 salariés intègre 250 personnes dont une centaine de jeunes diplômés. « Et nous continuerons à en prendre. Le niveau de formation des écoles françaises est excellent. C'est stupide de débaucher chez les concurrents. On n'avancera jamais si chacun refuse de former son propre personnel. » Nortel Matra Cellular possède un grand centre de formation près de Paris, qui dispense cinquante cours différents auprès de son propre personnel, mais aussi de ses clients.

Jusqu'à quand l'emploi va-t-il croître ? Certaines entreprises avancent des chiffres à trois-quatre ans, voire plus, mais ajoutent aussitôt que « c'est difficile de prévoir ». En tout cas 1998, sera encore une année forte en recrutements, mais sans doute un peu moins que 1997. Ensuite, tout dépendra de l'engouement du public pour le petit combiné.

Francine Aizcovi

Les écoles d'ingénieurs retrouvent leur attractivité

APRÈS LES ANNÉES CREUSES qui avaient vu un coup d'arrêt à l'ouverture de nouvelles places dans les écoles d'ingénieurs, celles-ci semblent renouer avec la croissance avec une progression du nombre d'entrées de 4,1 % à la rentrée 1996. Ce taux, qui était encore de 11 % à la rentrée 1992, était tombé à 3,3 % en 1993, pour devenir négatif en 1994 (-1,2 %), avant de retrouver une faible valeur positive en 1995 (2,8 %).

La réforme des classes préparatoires, appliquée depuis la rentrée 1995, a porté ses fruits en attirant à nouveau des bacheliers découragés par le système extrêmement sélectif, axé sur les seules mathématiques, auparavant en vigueur. Mais surtout, après quelques années de doute, les familles redevenant convaincues que le diplôme d'ingénieur reste l'une des protections les plus efficaces contre le chômage : en janvier 1997, moins de 3 % des diplômés des trois dernières promotions des grandes écoles sont en recherche d'emploi depuis plus de six mois, et de 5 % à 13 % depuis moins de six mois (enquête 1997 de la Conférence des grandes écoles). Ces variations auront des conséquences sur le flux d'ingénieurs diplômés qui se présenteront, trois ans après, sur le marché du travail : en 1996, le nombre de diplômés délivrés - 22 689 - est en hausse beaucoup plus faible (+3,8 %) que l'année précédente (6,3 %), reflétant la baisse des entrées en 1993. Il est donc probable que ce nombre sera encore en baisse en 1997, avant de repartir à la hausse en 1998 et en 1999 : loin du débat entre les partisans du « trop-plein » et ceux du « manque » d'ingénieurs, le facteur décisif reste l'interprétation de la conjoncture économique par les familles.

DÉPÊCHES

■ **EUROPE.** L'édition 1996 d'*European Trade Union Yearbook*, publié par l'Institut syndical européen (ISE) à Bruxelles, vient de paraître. Outre une chronologie des événements sociaux de l'année passée, une sélection des principales parutions et l'état d'avancement du Programme d'action sociale des Communautés européennes, l'ouvrage accueille 22 contributions sur les thèmes majeurs de 1996. Les relations professionnelles constituent l'un de ces thèmes, tout comme les évolutions de l'Europe de l'Est ou celles des politiques européennes du marché du travail et de l'emploi. Pour la première fois, l'Unice, confédération européenne des employeurs, expose également ses positions dans cet ouvrage de 522 pages, uniquement en anglais, vendu au prix de 800 francs belges (environ 130 F). Contact : Alfons Grundheber, Unité de publications, tél. : 00-32-2-224-04-86.

■ **CNOF.** Le tribunal de grande instance de Nanterre a retenu le 1^{er} septembre le plan présenté par l'Institut français de gestion (IFG) pour la reprise des activités du CNOF (Comité national de l'organisation française), victime de la récession sur le marché de la formation continue et mis en redressement judiciaire en mars dernier. L'IFG conservera la marque et les activités du CNOF au sein d'une filiale à 100 %, CNOF SA. Il complète ainsi son offre de formations qualifiantes et diplômantes par une offre de formations courtes et intra-entreprises.

AGENDA

● **COMPÉTENCES.** Le Club CRIN (clubs recherche-industrie), « Evolution du travail face aux mutations technologiques », organise son deuxième séminaire, à Dijon, les 2 et 3 octobre, sur le thème « Entreprises et compétences : le sens des évolutions ». Les interventions des chercheurs et les cas d'entreprises permettront de faire le point sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques telles que la gestion anticipée des compétences, la révision des systèmes de classification, la sélection et l'évaluation professionnelles, les politiques d'employabilité, etc. Contact : Association Ecrin, tél. : 01-42-79-51-00.

● **JEUNES.** Le Club Stratégies et Management, animé par Henri Vacquin et Yvon Minvielle, propose mardi 30 septembre à Paris une journée consacrée à « L'entreprise et l'emploi des jeunes », qui confrontera le point de vue des organisations patronales et syndicales, d'entreprises et de consultants, sur l'objectif de 150 000 emplois-jeunes créés dans le privé fixé par Martine Aubry. Contact : Club Stratégies et Management, tél. : 01-43-06-76-98.

● **FRANCE-ALLEMAGNE.** Mutations du travail, crise du salariat, restructuration des temps sociaux, le tout dans un contexte de chômage massif, ces thèmes agitent chercheurs et entreprises de part et d'autre du Rhin. Le ministère de l'emploi et de la solidarité, l'Institut syndical européen, les fondations Hans Böckler et Friedrich Ebert organisent un colloque comparatif les 9 et 10 octobre à Paris pour croiser les apports et les réflexions des experts français et allemands. Contact : Polynôme, tél. : 01-41-49-04-04.

● **PAUVRETÉ.** Les Amis de l'Ecole de Paris organise le 6 octobre à Paris un débat sur le thème « Des Français de plus en plus pauvres dans une France de plus en plus riche », dont le sous-titre est « Qu'est-ce au juste que la croissance ? ». Le débat vise à une meilleure connaissance des nouvelles formes de pauvreté, dont ni la croissance économique ni les politiques de l'Etat ne parviennent à enrayer le développement. Contact : Les Amis de l'Ecole de Paris, tél. : 01-42-79-40-80.

Repères

● A eux trois, les opérateurs compteront fin 1997 près de 7 800 salariés. France Télécom Mobiles, qui, fin 1997, en emploiera 3 100, en aura embauché 1 100 cette année, dont près de 800 en externe, sans compter le personnel de ses filiales. SFR (groupe Générale des eaux) emploiera 2 000 salariés fin 1997, après en avoir recruté 450 par an depuis 1995. Enfin, l'effectif de Bouygues Telecom sera de 2 700 salariés fin 1997, dont 1 200 embauchés cette année. 15 % du personnel viennent du groupe.

● Dans l'industrie des télécoms, la part de l'emploi dans les mobiles est difficile à évaluer car les entreprises ne fabriquent pas toujours uniquement ce produit. Le Gitep estime à près de 50 milliards de francs leur chiffre d'affaires global, dont près de 6 milliards pour le mobile. Même problème statistique chez les distributeurs. La téléphonie mobile figure au rayon bureautique, où les vendeurs sont polyvalents. Les sociétés de commercialisation de services représentent environ 1 500 emplois.

Le retour des « demoiselles du téléphone »

Depuis l'automatisation du téléphone, on les croyait à jamais disparues. Les voici réhabilitées. Avec le boom de la radiomessagerie, qui compte désormais plus de 1,5 million de clients, les « demoiselles du téléphone » sont de retour. Le grand public est aujourd'hui friand de ces petits récepteurs, Kobby, Tam Tam et autres Tadoo, qui permettent de recevoir à tout moment un message alphanumérique. Or, à moins de disposer d'un Minitel ou d'un accès à Internet, le passage par un opérateur est incontournable.

A la différence des demoiselles d'hier qui n'avaient qu'à introduire des jacks (fiches) dans des tableaux de connexion, les téléopérateurs d'aujourd'hui ont, eux, un vrai contact avec les correspondants. « Ils sont la vitrine de l'entreprise », dit Gérard Lapiche, responsable du service opérateur Kobby chez Infomobile, filiale du groupe Bouygues.

« Bonjour, quel est le numéro de votre correspondant ? Quel message souhaitez-vous lui laisser ? » Equipé d'un casque muni d'oreillettes et d'un petit micro, le téléopéra-

teur questionne le correspondant, saisit son message, le répète pour s'assurer de bien avoir compris, quand il ne l'aide pas à l'écrire. Car, explique Gérard Lapiche, « souvent les gens appellent sans savoir ce qu'ils veulent dire. Ce métier exige un sens du service, une orthographe infailible et une capacité à saisir vite sur ordinateur. Il faut limiter au maximum le temps d'appel pour éviter d'alourdir la facture du correspondant ». Le dialogue, de fait, est bref, chaque appel durant en moyenne moins d'une minute.

Plus riche est l'échange que nouent les conseillers clientèle avec les utilisateurs. Ces derniers peuvent en effet rencontrer un problème de réception de leur message ou d'utilisation de leur petit récepteur. Et là encore il faut des personnes pour les conseiller.

Le métier de conseiller clientèle est une fonction-clé des services de radiomessagerie comme de téléphonie mobile. La concurrence étant vive, il faut prendre soin des clients. Il y a ceux qui demandent des explications sur les fonctionnalités de leur appareil ou les services dont ils peuvent disposer. Ceux qui se plaignent d'un problème de couverture, et à qui il faut diplomatiquement dire que la zone où ils se rendent n'est pas encore couverte par le réseau mais le sera d'ici peu, ou qu'il est normal de ne rien recevoir lorsqu'on est au cinquième sous-sol d'un bâtiment. D'autres encore, parmi les abonnés du téléphone mobile, découvrent avec émoi leur facture : il faut alors leur rappeler le mode de tarification. « Certaines personnes appellent simplement parce qu'elles ont envie de parler, raconte Jean-François Villard, responsable ressources humaines de

la direction de l'exploitation chez Bouygues Telecom. Il faut alors habilement écouter l'appel. Mais nous répondons à tous. » Avec chaque client, le contact est personnalisé. Ces métiers liés au développement de la radiomessagerie et du téléphone mobile sont, « pour les jeunes, assure Fernand Vieilledent, PDG de l'activité radiomessagerie de France Télécom Mobiles, une formidable école d'apprentissage de la notion de client ».

Conseillère clientèle Tadoo chez France Télécom Mobiles, Carole, vingt-deux ans, ne cache pas que son métier est « un peu répétitif, mais c'est sympa. Chaque client a son tempérament », dit-elle. Préparant, tout en travaillant, un BTS de communication, elle se sent en phase avec les personnes qu'elle aide. C'est le fait d'utiliser elle-même un Tadoo qui l'a d'ailleurs portée à présenter sa candidature chez France Télécom.

Conseillers clientèle ou téléopérateurs, ils ont pour la plupart moins de trente ans. Ils sont étudiants ou vivent une première ou seconde expérience professionnelle. Parmi les téléopérateurs de radiomessagerie, on rencontre aussi des femmes recherchant un salaire d'appoint ou encore parfois des travailleurs indépendants ou des intermittents du spectacle ayant besoin d'un complément de rémunération.

Téléopérateur est de fait un métier que l'on exerce souvent à temps partiel, parce que fatigant et stressant. « Lorsqu'on dépasse cinq ou six heures dans la journée, cela se ressent dans la qualité du service », explique Gérard Lapiche. Celui de conseiller clientèle n'est pas, lui non plus, toujours facile. Il faut savoir garder son sang-froid face à certains clients peu aimables.

Laetitia Van Eeckhout

Des voix neutres et harmonieuses

Le premier critère de sélection des téléopérateurs et conseillers clientèle est la voix : celle-ci doit être harmonieuse et relativement neutre. Exercer le métier de téléopérateur n'exige pas un niveau de qualification particulier mais avant tout une très bonne maîtrise de la saisie sur ordinateur et de l'orthographe. Les tests d'embauche comportent notamment une dictée.

Gérant pour leur part des communications techniques, les conseillers clientèle sont recrutés à un niveau bac +2. On leur demande même parfois une expérience dans un service d'assistance clientèle ou de télémarketing. « Mener des entretiens par téléphone avec pour préoccupation constante la satisfaction du client est un vrai métier », avance Jean-François Villard, responsable des ressources humaines de la direction de l'exploitation chez Bouygues Telecom. Aucune formation ne préparant aujourd'hui à ce métier, l'entreprise est d'ailleurs en train de concevoir, avec l'itevec (Institut des techniques de vente et de commercialisation) de la chambre de commerce et d'industrie des Yvelines, une formation par l'apprentissage de niveau bac +2 incluant un module spécifique de service au téléphone, sur la base du programme de BTS action commerciale.

Club STRATÉGIES DU MANAGEMENT
Fondé et animé par : Henri Vacquin & Yvon Minvielle
30 septembre 1997 - Paris - 14h-20h
Journée-Événement
LES ENTREPRISES ET L'EMPLOI DES JEUNES
Les points de vue et les réalisations du Patronat, des Syndicats, des Politiques...
Renseignements : 01 47 34 26 36

12^{ÈME} CYCLE DE FORMATION (NOV. 97 - JUL. 98)
Management du Développement Local
MBA HOMOLOGUÉ PAR L'ÉTAT
• **UNE FORMATION-ACTION** S'ADRESSANT À DES CADRES DE COLLECTIVITÉS LOCALES, DE SECTEUR, DE CCI, D'AGENCES DE DÉVELOPPEMENT... AYANT BAC + 5 ET DE 5 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE. SUR 9 MODULES D'UNE SEMAINE PAR MOIS + UN PROJET À ÉLABORER.
• **UN ACTIONNARIAT** COMPOSÉ D'ENTREPRISES (EDF, DANONE, ST GOBAIN, RHÔNE-POULENC, RATP, CRÉDIT AGRICOLE, CENCEP, CDC) ET D'OPÉRATEURS (SCET, TEN CONSEIL, DÉVELOPPEMENT ET EMPLOI)
• **DES INTERVENANTS ET UN TUTORAT DE PROJET** COMPOSÉS DE PRATICIENS, DE CONSULTANTS, DE PROFESSEURS QUALIFIÉS.
■ INSCRIPTIONS EN COURS ■
Institut des Managers du Développement Local
Tour Gamma "A" - 193/197, rue de Bercy - 75582 Paris CEDEX 12
Tél. : 01 53 02 27 50 • Fax : 01 53 02 27 54

Les cindyniciens, analystes de tous les dangers

▼ Métier. Spécialistes de la gestion des risques techniques, naturels, financiers, et humains, leur fonction est de les prévoir

Qu'ont de commun la catastrophe de Tchernobyl et un banal accident domestique ? Peu de chose pour le sens commun, mais pas pour les cindyniciens, nouvelle science qui ne se décline qu'au pluriel pour cerner sous toutes ses formes le danger (*kindunos*, en grec, signifie danger). Il s'agit, dans les deux cas, d'un accident mettant en cause une activité humaine. A ce titre, ils méritent d'être analysés, de façon à en tirer des enseignements et des pratiques qui pourront éviter leur reproduction et améliorer par conséquent la sécurité de cette activité.

C'est la tâche à laquelle s'attellent, dans les entreprises, les spécialistes de la gestion du risque. « Mais celle-ci ne peut rester l'apanage d'un individu isolé, qui n'apportera que le savoir propre à son métier d'origine. Ce doit être la préoccupation de tout le management, jusqu'au plus haut niveau », affirme Claude Frantzen, inspecteur général pour la sûreté nucléaire à EDF et président de l'Institut européen des cindyniques (IEC). Créé en 1990 comme lieu de rencontre entre professionnels de la gestion du risque, l'IEC tiendra son prochain colloque les 20 et 21 novembre à Paris sur le thème « La violence est-elle un accident ? » (renseignements : 01-48-78-46-59).

APPROCHE GLOBALE

L'apport principal des cindyniciens est justement de proposer une approche globale des risques quelle que soit leur nature (technique, informatique, naturelle, financière, matérielle, humaine, accidentelle...) et une transversalité des analyses et des méthodes entre les secteurs et les métiers. « J'étais spécialiste des accidents aériens, témoigne Claude Frantzen, et c'est justement pour bénéficier d'un œil neuf qu'EDF m'a demandé de me consacrer à la sûreté nucléaire. » La révision des outils de pilotage de la centrale nucléaire de Three Mile Island, après l'accident de 1979, est issue des travaux d'un responsable

de la sécurité des vols spatiaux. Autre exemple, ce sont les observations d'un ethnologue sur l'utilisation par les personnels des manuels de procédure qui a incité un certain nombre d'entreprises à en modifier la forme et le fond.

La démarche cindynique réunit donc plusieurs ingrédients : la permanence, en tous lieux et en tout temps, d'une préoccupation de gestion des risques ; le décloisonnement entre approches technique, psychologique et culturelle de l'entreprise ; l'analyse scientifique des informations sur tous les précédents, incidents et accidents, dans l'entreprise comme à l'extérieur de celle-ci ; la mise au point de modèles et de corrélations à partir de cette analyse ; la définition d'objectifs de maîtrise du risque compatibles avec le niveau de tolérance social et économique ; enfin, la mise à la disposition de l'organisation d'outils de prévention et de maîtrise du danger.

IDÉES REÇUES

Les cindyniciens doivent combattre un certain nombre de certitudes du type « tout est prévu », « ce n'est pas une raison pour remettre en cause notre organisation », « les gens savent bien ce qu'ils doivent faire en cas de... », « cet accident-là ne pourrait pas se produire ici » et enfin « on ne va pas encore nous rajouter des procédures et de la paperasse ». Réflexes qui sont d'ailleurs à l'origine d'événements aussi divers que le naufrage de l'*Exxon-Valdez*, l'explosion de Challenger ou les accidents du travail (lire *L'Archipel du danger*, de Georges-Yves Kervern et Patrick Rubise, Economica, 1991, collection CPE, 444 p., 200 F).

La gestion des risques n'en est pas pour autant le gisement d'emplois qu'ont pu espérer nombre de jeunes diplômés lorsque le *risk manager* est sorti de l'ombre il y a quelques années. « La création de cette fonction a trop souvent conduit les entreprises à considérer le problème comme réglé, estime Claude Frantzen. En cas de pépin, le *risk manager* sert de fusible, alors qu'on ne lui donne pas toujours les moyens

de remplir sa mission. En fait, le cindynicien doit avoir une fonction de conseiller auprès de la direction, afin que la dimension risque soit prise en compte dans toutes les décisions. »

Pour Patrick Rubise, secrétaire général adjoint de l'IEC et attaché d'administration à l'Inserm, « les cindyniciens, dans cette nouvelle acception de la fonction de gestion du risque, commencent tout juste à faire leur entrée dans de nombreux secteurs de l'activité humaine. Je pense en particulier aux collectivités

locales, aux hôpitaux, aux PME (où cette fonction doit être partagée par plusieurs entreprises) ».

Les cindyniciens auraient donc un avenir, en raison de l'évolution des attitudes tant de la société que des agents économiques. « Les risques auxquels sont confrontés les entreprises ne sont pas réellement nouveaux, mais la façon de les traiter a évolué. Dans une société où les principaux dangers diminuent, tous les dangers doivent diminuer. Même si certains risques, comme les accidents de la route ou les accidents

domestiques, font bien plus de dommages, comme les accidents industriels, la perception de la société s'impose aux entreprises », remarque Claude Frantzen. « Tout accident appelle dans l'opinion la désignation d'un coupable, ou au moins d'un responsable. La réparation en justice, si elle n'atteint pas en France ce que l'on voit aux Etats-Unis, atteint toutefois des proportions inédites », ajoute Patrick Rubise.

La sanction est également économique. Dans un contexte de

flux tendus, de juste-à-temps et de concurrence exacerbée, tout accident, si couvert financièrement soit-il, qui interromprait la production ou menacerait sa qualité est une menace intolérable. Aujourd'hui, investisseurs et actionnaires placent la capacité des entreprises à maîtriser le niveau des risques encourus parmi les principaux critères de décision. Après Bhopal, Union Carbide a vu le cours de son action divisé par 100.

Antoine Reverchon

Un devoir partagé

La sécurité, c'est un devoir partagé. La fonction qu'exerce Hervé Borensztein, responsable du service de la prévention des risques à la Compagnie générale des eaux (CGE), ne fait pas de cet ingénieur des Mines de trente-cinq ans, insiste-t-il, le « responsable de la sécurité » dans l'entreprise. Il préfère

PORTRAIT

Hervé Borensztein, responsable du service de la prévention des risques à la CGE, insiste sur la transversalité de sa mission

parler d'une mission d'animation, de « lobbying », de conseil, de dialogue, qui le met au contact de toutes les entités de l'entreprise dès lors que la sécurité du personnel est en jeu. C'est cette définition de son champ d'action – la protection des personnes – qui le rattache directement à la direction du personnel du groupe, dont il est chargé de mission animation sécurité depuis 1992. A ce titre s'est ajouté, en 1994, une casquette de responsable du service de la formation, mais il tire de ce cumul un avantage considérable dans l'application de sa mission en matière de sécurité. « Alors que la notion de sécurité constituait un chapitre à part des différents programmes de formation, elle est aujourd'hui diffusée dans tous les programmes. »

Cette diffusion de la dimension sécurité à toutes les activités de l'entreprise est devenue le principe d'action d'Hervé Borensztein, qui a rebaptisé son service d'une appellation qui en dit long sur sa persévérance : « Sécurité, qualité, formation, développement », en abrégé,

SQFD... Pour exercer son magistère de conviction, il dispose de plusieurs atouts. Sa formation d'ingénieur lui permet de dialoguer avec les opérationnels malgré son étiquette fonctionnelle. Mais, surtout, un réseau d'animateurs sécurité régionaux d'une trentaine de personnes – choisies dans tous les métiers, toutes les fonctions, tous les échelons de la maîtrise et de l'encadrement, pour leur attention aux problèmes de sécurité (ils ont souvent été membres des comités d'hygiène et de sécurité) – fait remonter l'information et lui permet de mettre au point analyses, diagnostics, méthodes et procédures que réclame la situation. Il reçoit également ordres du jour et procès-verbaux de la trentaine de CHSCT que compte le groupe. Il n'intervient la plupart du temps qu'à la demande de l'échelon local, hiérarchie ou CHSCT, apportant expertise et conseil. Mais il peut aussi décider d'intervenir s'il l'estime nécessaire. « Mon rôle de prévention me conduit jusque dans les bureaux d'études, lorsqu'il s'agit de concevoir un équipement ou un procès. » Il le fait systématiquement lorsqu'est en jeu un risque pour la vie du personnel.

Hervé Borensztein a également la latitude de sensibiliser l'ensemble des salariés à tel ou tel risque professionnel à coups de campagnes de communication ou de recommandations adressées à la hiérarchie. Pour autant, il faut savoir rester modeste dans une structure aussi décentralisée que la Générale des eaux : « Bien heureusement, les personnels ne m'attendent pas pour prendre les mesures nécessaires à leur sécurité. » C'est d'ailleurs à la demande des syndicats qu'a été constituée en février 1997 une instance nationale sécurité-santé, qui définit paritamment les priorités nationales du

groupe en matière de prévention des risques, à sa grande satisfaction.

« L'activité de veille et d'analyse de remontées d'expérience est une dimension essentielle de ce métier », ajoute-t-il. « Je ne peux imaginer ma mission sans une indispensable ouverture vers d'autres métiers, d'autres secteurs. » Il rencontre régulièrement ses homologues des autres métiers du groupe (BTP, transport...), mais aussi des autres entreprises du secteur – au travers de réunions trimestrielles du Syndicat professionnel des distributeurs d'eau, dont il préside la commission hygiène et sécurité – et enfin d'autres secteurs, au travers de son adhésion à l'Institut européen des cindyniques. Ces échanges permettent de puiser bien des méthodes et des concepts. « Par exemple, lorsque nous avons lancé une campagne de sensibilisation à la vaccination des salariés contre certaines maladies professionnelles, il a d'abord fallu identifier ces maladies et les conditions dans lesquelles le risque se présentait, forcément spécifiques à nos métiers. En revanche, la façon d'inciter les salariés à se vacciner m'a été inspirée par les pratiques d'autres secteurs. » Mais toute la difficulté est d'aboutir à un usage pratique conciliable avec la culture d'entreprise, qui, « tôt ou tard, reprend ses droits. Ma stratégie de diffusion de la dimension sécurité peut fonctionner à la Générale des eaux dans la mesure où il s'agit d'une entreprise de service qui fonctionne essentiellement en réseau : il est relativement aisé de faire rayonner un message à partir du centre dans une telle organisation. Mais une autre structure appellerait une autre stratégie pour poursuivre le même objectif ! »

A. R.

Quels buts après la Coupe du monde de football ?

▼ Reconversion. Recruter 13 000 salariés et bénévoles, puis reclasser les permanents : ce n'est pas le moindre défi lancé aux organisateurs

Fébrilité et effervescence régissent ici et trahissent l'ampleur de l'événement qu'on y prépare. Situé sur le front de Seine, l'immeuble Passy-Kennedy vit depuis deux ans au rythme trépidant des préparatifs pour la Coupe du monde de football de 1998. Maître d'œuvre et cerveau de l'opération baptisée « France 98 », le siège social du CFO (Comité français d'organisation) se déploie sur huit étages du bâtiment. C'est ici que les grandes orientations stratégiques sont élaborées, proposées, discutées.

Le 10 novembre 1992, le CFO est créé sous l'égide de la Fédération

française de football (FFF). L'association compte alors 2 salariés. Ils sont 9 en 1993, 31 en 1994, 62 en 1995, 164 fin 1996 et 326 aujourd'hui- 196 au siège social et 130 en province – auxquels il faut ajouter des personnes associées, dont 52 salariés mis à disposition par les différents partenaires commerciaux et 12 militaires (des jeunes appelés diplômés). Au soir du 11 juin 1998, ils seront au total 450 permanents et 150 associés, à Paris et en province. Car le siège du CFO est en réalité la tête d'une pieuvre s'étendant sur 10 villes de France dont le stade doit accueillir des matches de la Coupe du monde. Dans chacun des sites, une antenne du CFO reproduit à l'échelle locale les grandes orientations arrêtées à Paris.

Une telle montée en charge des

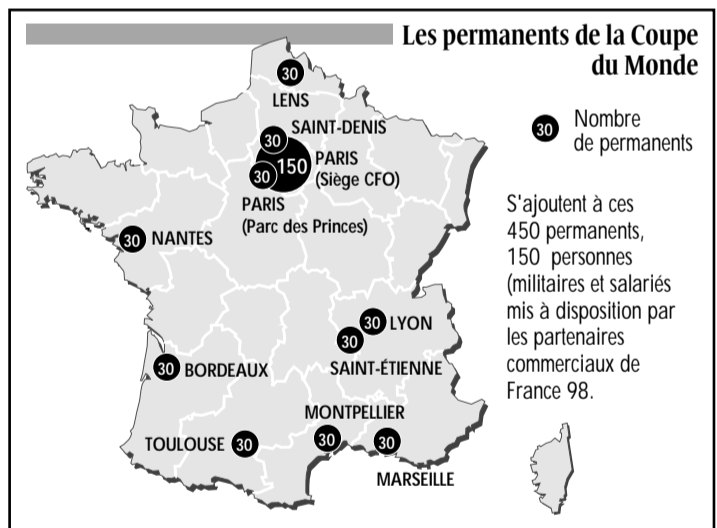
effectifs ne s'improvise pas : elle a nécessité l'élaboration d'une véritable stratégie de recrutement. « Nous avons commencé par mettre en place les directions opérationnelles du CFO en recrutant leurs responsables, précise Jean-Claude Bruneteau, directeur financier et directeur des ressources humaines (DRH). Par la suite, chaque directeur a progressivement étoffé son équipe. » Bletterie, équipements, finances, logistique, informatique, marketing, partenariat, presse-communication, etc. : les onze directions opérationnelles sont créées dès 1995. Puis, « sur chacun des sites de province, les directeurs, recrutés en juillet 1996, ont construit leurs équipes selon le même schéma opérationnel que celui qui prévaut à l'échelle nationale », souligne Jean-Claude Bruneteau. Cette

lente construction des équipes de salariés du CFO a en effet clairement suivi un rythme dicté par deux logiques : une contrainte budgétaire et un souci de planification opérationnelle. La prise en compte de ces deux logiques a d'ailleurs conduit la direction du CFO à faire appel au savoir-faire du cabinet de conseil Algeo Management, riche d'une expérience analogue lors de l'organisation des Jeux Olympiques d'Albertville. Objectif : constituer les équipes au rythme des besoins planifiés et des possibilités budgétaires.

Côté finances, le CFO dispose d'un budget de 1,968 milliard de francs, dont 328 millions de francs consacrés à la masse salariale (charges sociales incluses). Les ventes de billets n'ayant démarré qu'en novembre 1996, le rythme des recrutements a dû se caler sur la montée en charge des recettes.

Côté planification, la constitution des équipes a suivi une logique verticale et hiérarchique. Aux directeurs des sites embauchés en juillet 1996 sont venus s'ajouter les responsables RH en septembre, puis les assistants opérationnels et enfin les emplois administratifs. Chaque site bénéficie d'une autonomie de recrutement dans le tissu économique local, avec un objectif commun : associer le plus possible de salariés mis à disposition à temps plein par les partenaires de France 98. C'est ainsi que bon nombre de directeurs informatiques sont des salariés de l'entreprise américaine EDS et que 9 des 10 responsables RH sont des directeurs d'agences de la société d'intérim Manpower.

A moins d'un an du premier match, la plupart des sites ont déjà recruté l'essentiel de leurs collabo-



rateurs. A Marseille, 27 des 30 salariés locaux du CFO sont déjà en place. Leurs profils ? « Aucun n'était à la recherche d'un emploi, explique Eric Kalamouka, responsable RH pour le Stade-Vélodrome. Il s'agit de personnes qui ont quitté leur travail à cette occasion ou qui se sont mis en disponibilité. »

« Il s'agit le plus souvent de cadres, spécialisés dans leur domaine, qui ont souhaité s'associer à l'aventure exceptionnelle d'une Coupe du monde », ajoute Franck Schmidt, responsable RH pour le Stadium de Toulouse. Son responsable des installations et des équipements n'est autre qu'un architecte indépendant qui a choisi de suspendre momentanément son activité libérale. Même son de cloche au siège du CFO. Les responsables et assistants du département presse-communication étaient tous en poste soit dans des journaux, soit dans des radios, soit dans des agences de communication, avant de rejoindre le CFO.

La plupart de ces collaborateurs ont donc franchi le pas, rompant avec leur entreprise en dépit du caractère temporaire des contrats. Car la précarité est bien la grande constante des emplois offerts par le CFO : les contrats de travail, à durée déterminée, prennent fin au 31 juillet 1998, à l'exception de certaines missions qui se poursuivront après la finale. « C'est le prestige de l'événement – et son effet sur un C. V. – qui a séduit ces salariés au point

qu'ils acceptent de prendre le risque d'un emploi temporaire », estime Jean-Claude Bruneteau.

Déjà associé à la gestion des Jeux d'Albertville, le DRH du CFO sait par expérience que cette précarité exige l'anticipation. A l'époque, bon nombre des 400 salariés du Cojo (Comité d'organisation des Jeux olympiques) sont restés pendant de longs mois sans retrouver du travail. Nombreux sont ceux qui dénoncent aujourd'hui le « manque de professionnalisme et d'effectifs » de la cellule de reclassement créée avant les JO. Le même sort attend-il les 450 salariés de CFO ?

« Nous venons de créer une cellule de reclassement, souligne Jean-Claude Bruneteau, avec notamment la perspective de pouvoir solliciter nos entreprises partenaires. » Le recours ultérieur à des cabinets d'outplacement est à l'étude et des fiches ont d'ores et déjà été distribuées aux salariés afin qu'ils formalisent leurs souhaits. « Deux choses nous laissent espérer que nous réussirons mieux qu'à Albertville, enchaîne le DRH. Nous allons nous y prendre plus tôt et le bassin d'emplois de l'Île-de-France est potentiellement plus riche que ceux de Rhône-Alpes et de Savoie. » Certes, mais il reste tous les salariés en poste sur les sites de province, y compris ceux dont les bassins d'emploi ne sont guère prometteurs...

Olivier Piot

Pour préparer aux carrières européennes, l'UNIVERSITÉ DE LA SORBONNE NOUVELLE PARIS-III propose un DEA « Politiques nationales et politiques européennes des Etats de l'Union européenne ».

Il étudie les voies de « l'organisation cohérente et solidaire » des Etats de l'Union, préconisée par le traité de Maastricht, les contraintes de leur passé, national et communautaire, leurs perspectives d'évolution. La problématique est comparatiste, transnationale et communautaire et s'applique, actuellement, à quatre domaines : l'éducation, la culture, l'économie, la politique extérieure et de sécurité commune.

Renseignements et inscriptions jusqu'au 30 septembre 1997
UNIVERSITÉ PARIS-III
Département d'études de la société contemporaine Centre Censier
13, rue Santeuil - 75005 PARIS
Tél. : 01-45-87-40-82
Fax : 01-45-87-78-98