

- **VA** l'étranger. Dilbert prend sa revanche aux Etats-Unis (page III)
- ▼Enquête. La mobilité professionnelle reste un mythe (Page IV)
- **▼**Annonces classées. (Pages VII à XXIV)

SUPPLÉMENT AU NUMÉRO 1650 DU MERCREDI 17 DÉCEMBRE 1997 - NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

35 heures : les salariés sont prêts à l'annualisation du temps de travail

Sondage ▼ Le cinquième baromètre Ipsos montre les limites de l'adhésion à l'avant-projet de loi ▼ Sa mise en œuvre divise en fonction des catégories professionnelles V Le climat social est moins tendu

la réduction du temps de travail, et donc sur les 35 heures, les salariés se montrent dubitatifs, lucides et ne se font guère d'illusions. En grande partie, l'hétérogénéité des situations explique cette attitude qui éclaire d'un jour particulier l'absence de mobilisation sociale sur le sujet. S'il n'y a pas mouvement, c'est certainement, aussi, parce que trop de catégories de salariés ne se retrouvent pas tout à fait dans l'objectif: les fonctionnaires, les précaires, les travailleurs - travailleuses surtout – à temps partiel, les jeunes, les salariés des petites entreprises et les cadres à haut reve-

nterrogés en détail sur

Ces indications, troublantes, nous sont fournies par la cinquième publication de l'Observatoire du monde du travail Ipsos-Le Monde. En grossissant à peine le trait, elles aboutissent à considérer que l'application de la réduction du temps de travail concerne, au premier chef, le « noyau dur » du salariat, l'homme adulte qui travaille dans la grande entreprise indus-

Pratiquement toutes les réponses au questionnaire vont dans ce sens. Spontanément, les salariés interro-

L'enquête Ipsos a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée; 1300 salariés du secteur privé et du secteur pubic ont été interrogés par téléphone à leur domicile du 14 au 29 novembre 1997. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas: sexe, âge, profession, statut d'activité, catégorie d'agglomération et région.

gés signalent plus souvent les obstacles que les motifs de satisfaction à l'évocation des 35 heures. S'ils pensent que c'est une bonne idée qui entraînera des créations d'emplois, ils retiennent surtout que la mesure sera difficilement réalisable, qu'elle ne provoquera pas une baisse du chômage, conduira à une baisse des salaires, et qu'elle reste utopique, entre autres.

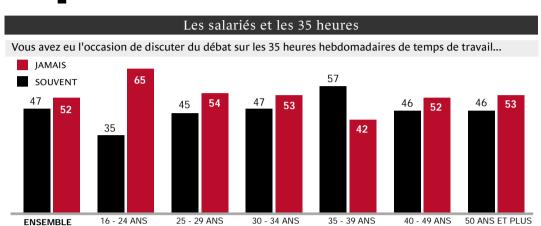
Le doute sur la faisabilité et les effets attendus se rencontre beaucoup chez les salariés des PME, les cadres décrochant au-delà de 200 000 francs par an, et les jeunes de moins de trente ans qui sortent de la précarité ou qui veulent faire leurs preuves professionnelles montrant des réticences. Au point que 40 % des salariés imaginent des résistances de leur part ; une opinion confortée par le fait qu'ils situent mal le comportement des syndicats dans le débat.

Réalistes ou désabusés, les mêmes (64 % dans le secteur privé) pensent qu'ils travailleront autant en l'an 2000 qu'aujourd'hui. Moyennement convaincus, surtout dans le privé, leurs appréciations se partagent, 42 % estimant qu'ils ont plus à y perdre qu'à y gagner, le niveau de salaire pouvant en être affecté, ainsi que la charge de travail. sous les effets de la réorganisation et de la productivité. Est-ce du pragmatisme ou ont-ils intégré les contraintes économiques, la crise ayant développé leur connaissance des mécanismes? Toujours est-il qu'ils croient que les 35 heures se traduiront par une modulation des horaires, donc de la flexibilité, et qu'une proportion importante se déclarent disposés à une annualisation du temps de travail. Une option moins surprenante qu'il n'y paraît puisqu'il semble qu'elle représente un arbitrage en faveur du

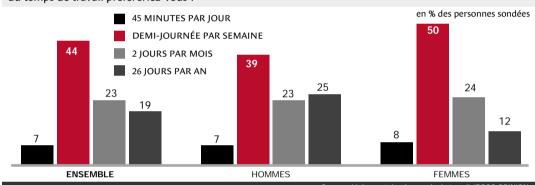
Dans l'ensemble, on peut dé-

duire de telles réactions que, hormis pour des motifs de convenance personnelle ou d'aspiration à d'autres modes de vie, la baisse du temps de travail ne suscite pas une adhésion sans retenue. Le caractère revendicatif s'estompe derrière les réalités, et les jugements ne sont plus empreints de préférence partisane et, a fortiori, d'idéologie. De ce point de vue, il apparaît d'ailleurs que, tant le gouvernement que le CNPF se trouvent en porteà-faux dans leur manière d'aborder ou de rejeter les 35 heures.

Lionel Jospin et ses ministres se trompent quand ils veulent accréditer l'idée selon laquelle il s'agirait d'une mesure de portée générale et uniforme. Au contraire, la multitude des opinions renvoie bien à la diversité des situations dans l'emploi et, plus sûrement encore, à l'atomisation des rapports au travail. De même, les dirigeants patronaux commettent une erreur en adoptant une position strictement politique, où le dogme l'emporte sur l'analyse. En se plaçant délibérement sur le terrain réducteur de l'opposition de principe, ils s'interdisent non seulement de développer les arguments que les salariés



Si la répartition des 35 heures était organisée de façon régulière, quelle formule de réduction du temps de travail préféreriez-vous ?



seraient capables d'admettre, mais

ils se privent de la possibilité d'entendre ce que ceux-ci émettent,

« Le Monde des Initiatives » et l'Institut Ipsos Opinion ont créé ensemble l'Observatoire du monde du travail. De grandes entreprises françaises se sont associées à ce projet et y participent activement : Adecco, EDF, Elf Aquitaine, Total, Sofinco et Usinor-Sacilor. Nous livrons ici les résultats de la cinquième et dernière enquête de l'année, qui a pour thème la réduction du temps de travail hebdomadaire. Les quatre premières étaient consacrées respectivement au moral des salariés (« Le Monde Emploi » du 23 octobre 1996), à leur portrait (« Le Monde Emploi » du 26 mars 1997), à leur relation au temps de travail (« Le Monde des Initiatives » du 2 juillet 1997) et à leurs salaires (« Le Monde des Initiatives » du 15 octobre 1997).

L'Observatoire du monde du travail

Les entreprises qui seraient intéressées par les résultats complets de ce sondage de l'Observatoire du monde du travail peuvent se mettre en relation avec l'Ipsos (Tél.: 01-53-68-28-61).

entre attentisme, prudence et

Au moment d'entrer dans le vif du sujet, l'avant-projet de loi étant désormais connu, les deux parties devraient tenir compte de ces résultats pour que la discussion ait lieu sur les vrais enjeux. S'il en était besoin, la partie régulière de l'Observatoire du monde du travail, avec le baromètre du climat social, confirmerait, en outre, la nécessité d'une attention plus grande aux évolutions de l'état d'esprit dans les entreprises et le secteur public. En effet, bien qu'une forme de détente se manifeste, notamment parce que les craintes pour l'emploi diminuent, l'émiettement des opinions et des préoccupations selon les catégories socioprofessionnelles ne cesse de se conforter.

Certes, les améliorations de la conjoncture économique exercent une influence positive, mais elles ne se traduisent pas par une progression équivalente de la confiance en l'avenir, les meilleurs indices n'ayant pas d'influence sur le sort individuel. Cela est particulièrement sensible à propos des salaires, qui reprennent une place importante dans le classement des priorités, devant le temps de travail. Si inflexion il y a, éloignant le risque de conflit social, il n'en reste pas moins qu'un bloc d'irréductibles, évalué à 10 %, continuent de proclamer leur mécontentement en toutes circonstances. Et que cela signifie que la situation est toujours aussi fragile.

Alain Lebaube

Les 35 heures, un nouveau clivage

▼Le thème divise selon la position hiérarchique et la rémunération, notamment

our sa cinquième édition, le baromètre de l'Observatoire monde du travail traduit une sensible amélioration de l'état d'esprit général des salariés français. Plus enclins à qualifier positivement leur situation professionnelle, moins pessimistes qu'à l'automne 1996 dans l'appréciation de leur niveau d'aisance financière, ils sont aussi de moins en moins nombreux à exprimer une crainte pour leur emploi. La description du climat dans l'entreprise apparaît globalement moins pessimiste. Une majorité de salariés, dans le secteur public - c'est une première depuis la création du baromètre -, ne pronostiquent plus, aujourd'hui, l'éventualité d'un conflit social dans leur entreprise. Ils sont désormais 71 % à partager ce point de vue au sein du privé.

Cette embellie générale n'efface pas la pluralité des attitudes observées, ces derniers mois, dans le cadre de l'Observatoire. L'inquiétude reste, malgré tout, le sentiment dominant pour une majorité de personnes interrogées. Les expressions d'angoisse, les sentiments de révolte, même minoritaires, constituent toujours de sérieux indices des traces laissées par la crise. Dans cette dernière vague de l'année 1997, le constat record établi par les salariés d'une stabilité sur le front des salaires contraste encore plus nettement qu'auparavant avec ce changement de climat. La mobilisation potentielle d'un salarié sur deux en cas de conflit dans l'entreprise vient confirmer l'hétérogénéité du paysage social. Invités à se prononcer sur leur préoccupation majeure entre « salaire », « maintien de l'emploi » et « temps consacré au travail », les salariés se répartissent, aujourd'hui, de manière plus équilibrée qu'en 1996. Le règne des « trois tiers » succède à une première phase où la préservation de l'emploi préoccupait plus de 40 % des salariés. En quatorze mois, les progressions parallèles du niveau de préoccupation pour la réduction du temps de travail et le pouvoir d'achat ont créé les conditions d'une concurrence nouvelle dans l'esprit de nombreux salariés entre salaire et temps.

Cette confrontation se trouve au cœur de l'analyse de la partie thématique de l'enquête Ipsos consacrée à l'impact de la conférence d'octobre, point de départ de la décision gouvernementale sur les 35 heures. Le thème divise profondément aujourd'hui le salariat français. Sur cette question, les indicateurs de préoccupation ou d'intérêt, la place occupée dans les conversations au sein de l'entreprise par ce thème depuis octobre varie considérablement en fonction du secteur d'activité ou de sa taille. La « culture 35 heures » structure et divise en profondeur le monde salarié en fonction de la position hiérarchique, du niveau de rémunération ou plus encore de l'appartenance à telle ou telle génération. Au-delà d'un premier réflexe d'adhésion de principe, le projet gouvernemental semble, aujourd'hui, susciter dans le discours spontané des salariés des sentiments de scepticisme, aussi bien sur ses conséquences que sur ses modalités d'application. Ce réflexe de prudence constitue une illustration supplémentaire du pragmatisme et de la volonté de souplesse d'une majorité d'entre eux sur ce thème.

Plus informés et plus sensibles qu'il y a quelques années au thème de la nécessaire adaptation des entreprises à une économie en mutation, les salariés montrent de multiples signes de flexibilité. Le plébiscite en faveur du principe de l'annualisation est à cet égard évocateur. S'ils ont majoritairement l'intuition d'un bénéfice global, notamment en ce qui concerne les conséquences des 35 heures sur leur vie privée, ils anticipent déjà, pour la majorité d'entre eux, sur une charge de travail au moins équivalente et sur ses effets de frein en matière salariale, notamment parmi les cadres. Il n'y a pas de ce point de vue consensus sur l'acceptation de cette contrepartie financière en échange d'horaires allégés. Il faut en revanche s'attarder sur la clarté du pronostic fait par les salariés lorsque sera mise en place la loi-cadre sur les 35 heures: deux sur trois pensent qu'ils travailleront en moyenne autant qu'aujourd'hui.

Pierre Giacometti directeur général d'Ipsos Opinion

Un dossier qui trouble les salariés

▼L'idée de flexibilité fait son chemin. Mais beaucoup pensent qu'ils travailleront autant en l'an 2000 qu'aujourd'hui

a réduction du temps de travail à 35 heures n'est pas au cœur des conversations entre travailleurs. En effet, 52 % des salariés interrogés en discutent rarement ou jamais avec leurs collègues, et même 65 % des jeunes de moins de vingtcinq ans. Alors que 47 % des salariés en parlent très souvent ou de temps en temps. Les hommes en débattent plus fréquemment que les femmes, celles-ci étant davantage touchées par le travail à temps partiel et donc moins concernées a priori. L'industrie est le secteur le plus propice aux discussions autour de ce thème, suivi par celui des transports et des télécoms. Le niveau des revenus introduit un clivage : la moitié des personnes qui gagnent moins de 72 000 francs par an n'en parlent jamais, tandis que seulement un tiers de celles qui perçoivent 240 000 francs et plus sont dans ce

Ce que chacun retient de ces conversations met en évidence un paradoxe illustrant la complexité du sujet. En effet, les appréciations négatives sur les 35 heures sont plus fréquemment avancées que les positives : 21 % pensent que la réduction à 35 heures est « difficilement réalisable », 20 % qu'elle n'entraînera pas une baisse du chômage, 16 % que c'est « uto-

des 35 heures, vous vous sentez...

ENSEMBLE

REVENUS

REVENUS

MOYENS

(- 108 000 à 240 000 F)

SUPÉRIEURS

(240 000 F et plus)

MODESTES (- 108 000 F/an) pique » (21 % des moins de vingtcinq ans contre 12 % chez les cinquante ans et plus), 16 % également qu'elle conduira à une « baisse des salaires ». Et pourtant, lorsque les salariés en parlent entre eux. 58 % en disent « plutôt du bien » (68 % dans le secteur public). En fait, seuls 52 % des salariés se sentent concernés par le débat sur la mise en place des 35 heures. C'est à partir d'un revenu supérieur à 240 000 francs par an qu'une majorité (54 %) ne se sent pas concernée, catégorie dans laquelle se trouvent sans doute les cadres surchargés, les accros du travail ou encore ceux qui se croient indispensables. C'est aussi dans les entreprises de moins de vingt salariés que l'on se sent le moins concerné.

Sur le terrain, les employeurs parlent très peu de la loi-cadre sur les 35 heures. En effet, 80 % des salariés affirment que leur direction ne s'est pas exprimée sur ce sujet. Les avis sur la manière dont sera appliqué le passage aux 35 heures sont très partagés. 58 % des personnes interrogées pensent que la direction les appliquera avec des résistances importantes ou avec certaines résistances (65 % dans le privé) et 49 % estiment que les salariés passeront aux 35 heures sans difficulté majeure. Quant à l'attitude des syndicats,

en % de personnes sondées

47

PAS CONCERNÉ

52 % des salariés concernés par les 35 heures

Lorsque vous entendez parler du débat sur la mise en place

CONCERNÉ

elle apparaît peu lisible aux yeux des salariés: 36 % pensent que leurs représentants engageront la démarche sans difficulté majeure, 29 % avec des résistances, mais 35 % ne se prononcent pas.

De toute manière, beaucoup ne croient pas à une durée réelle du travail à 35 heures en l'an 2000. 62 % des salariés pensent ainsi qu'en moyenne, par semaine, ils travailleront autant qu'aujourd'hui. Martelée par les chefs d'entreprise à longueur de discours, l'idée de flexibilité fait son chemin: 66 % des salariés (73 % dans le privé) pensent que certaines semaines seront à plus de 35 heures et d'autres à moins (77 % des moins de vingt-cinq ans l'estiment aussi). En contrepartie des 35 heures payées 39 heures, les salariés se disent prêts, à 80 %, à accepter « tout à fait » ou « sans doute » une annualisation, en travaillant parfois « un peu plus » et parfois «un peu moins» que 35 heures par semaine. En revanche, ils sont plus réticents (58 %) à admettre une moindre progression de leur salaire au cours des prochaines années.

Au total, 52 % pensent qu'ils ont plus à gagner qu'à perdre avec ces 35 heures. Ceux qui craignent le plus d'y perdre ont les plus petits salaires ainsi que les plus élevés. 51 % estiment avoir plus à perdre en particulier sur le plan de la charge de travail (63 % dans le bâtiment) et 60 % sur celui du salaire. Ouant à leur entreprise, 50 % jugent qu'elle a globalement plus à perdre qu'à gagner (55 % dans le privé, 67 % dans l'industrie), en terme de compétitivité notamment, selon 45 % des salariés. Enfin, si elles travaillaient 35 heures, 17 % des personnes interrogées chercheraient une deuxième activité professionnelle (36 % parmi les moins de vingt-cinq ans). Ce qui se comprend pour les catégories à revenus modestes (23 % de ceux qui gagnent moins de 108 000 francs par an) mais paraît incongru pour les revenus supérieurs à 240 000 francs, qui sont pourtant 16 % à déclarer qu'ils chercheront une seconde activité!

Francine Aizicovici

Le climat s'oriente à la détente

▼Les sondés semblent plus sereins que l'hiver dernier, mais l'état de grâce issu des élections législatives de mai dernier est terminé

ur le front de la vie professionnelle, la tension – extrême l'hiver dernier – se relâche. Regard sur emploi, salaires, risque d'explosion sociale... il y a dans l'air une détente indiscutable. Mais sans plus. Les salariés se sentent mieux par rapport à l'époque du gouvernement Juppé, un peu plus disposés à sortir de leur coquille, à se montrer patients. L'« inquiétude » – mot le plus souvent cité en mars 1997 et encore en juin (43 %) – n'a cessé de refluer, tombant à 32 %, un score qui la maintient néanmoins dans le peloton de tête. Et la « sérénité » connaît une surprenante fortune: stable à 13 % dans l'hiver juppéiste, elle a fait, en juin, un bond à 17 %, confirmé en septembre, et atteint auiourd'hui 20 %.

Mais « espoir », « confiance » et « motivation », qui avaient fait un bond en avant spectaculaire en juin, refluent même s'il reste un bonus. Par exemple, la confiance qui était citée par 19 % des salariés du privé en mars 1997 et par 27 % en juin, est retombée à 26 % en septembre et à 24 % aujourd'hui. En revanche, les termes négatifs à consonance dure - « révolte », « colère », « peur », « résignation » – sont cités chacun par environ 10 % des sondés. Un noyau dur qui est celui des minorités

Le cas du secteur public réclame d'être observé à part. C'est là qu'en

SALARIÉS DU SECTEUR PRIVÉ...

juin 1997 la poussée d'optimisme a été la plus forte. « Motivation » (+ 11 %), « confiance » (+ 13 %), « espoir » (+ 17 %). Mais depuis lors, la chute est continue, au point qu'on a presque retrouvé les scores de l'hiver 1996-1997, autant que pendant l'ère Juppé; et la « résignation » s'envole passant, en un an, de 11 % à 18 %. Bref, la déprime est toujours

Question pouvoir d'achat, en revanche, secteur public et secteur privé se retrouvent. Le seul changement à noter, par rapport aux baromètres précédents, est que 5 % des 30 % qui disaient, en novembre 1996, « ne pas toujours arriver à acheter ce dont [ils avaient] besoin », v parviennent aujourd'hui, Ceux qui craignent une dégradation de leur situation diminuent sensiblement, d'un tiers. Mais les sondés ne sont que 5 % de plus qu'en 1996 à espérer une amélioration, le plus souvent légère, ce qui marque un recul sensible par rapport à juin 1997. Quant à la crainte pour l'emploi, elle régresse mais de manière limitée, de 4 à 5 points.

Le fossé public-privé ressurgit quand il est question de l'espoir de progresser dans l'entreprise. Depuis un an, on le voit se développer (passant de 45 % à 58 %) mais uniquement dans le privé.

Invités à dire ce qui est actuellement leur principale préoccupation, les salariés se révèlent sensiblement

moins nombreux qu'auparavant à mettre l'emploi en tête, tandis que croît, un peu, la priorité donnée au salaire, et sensiblement plus, celle attribuée à la réduction du temps de

On s'aperçoit que ce sont les plus favorisés qui donnent le plus souvent la priorité à la réduction de travail. Chez les moins favorisées, la préoccupation reste dominante. On peut penser que c'est le même phénomène qui joue chez les salariés du

Sur ce que font et pensent les directions d'entreprise en matière d'emploi, de salaire, de temps de travail, on ne peut que renvoyer aux résultats des sondages précédents. On rappellera seulement, parce qu'il fait écho aux différences relevées entre secteur privé et secteur public, qu'il existe un fossé entre les deux dans la capacité des dirigeants à « bien expliquer aux salariés les changements nécessaires pour l'avenir de l'entreprise »: 56 % de réponses positives dans le premier, 36 % dans le second.

Malgré cela, le climat social est à un desserrement des tensions dans le secteur public : rarement bon, il est plus souvent qu'avant « moyen ». Toutes entreprises confondues, on assiste à un glissement des situations graves aux moins graves, sans que soit franchie la frontière du positif.

Marie-Claude Betbeder

Semaine de 4 jours à Europ Assistance

▼Certains employés l'expérimentent depuis quinze ans et y sont attachés. En contrepartie, l'entreprise exige davantage de souplesse

von Ollivier, PDG d'Europ Assistance le pense et le dit: «La réduction du temps de travail est réalisable dès lors qu'elle s'inscrit au plus près des réalités de l'entreprise et s'articule avec ses contraintes. » En 1982, alors que s'amorce au niveau national le passage à 39 heures, le leader mondial de l'assistance optait, lui, pour les 35 heures sans diminution de salaire. L'accord signé alors met en place pour le personnel des plateaux d'assistance la semaine de 4 jours (8 h 75 par jour, avec un samedi sur quatre travaillé). Il amorce également un développement du temps partiel afin de limiter le recours aux vacataires et d'assurer la jonction entre le personnel de jour

en % des personnes sondées

et celui de nuit. «A l'époque, cette expérience articulant réduction et aménagement du temps de travail était pionnière », relève Michel Pépin, de l'Anact, qui a aidé l'entreprise dans la mise en place de cette organisation. «Il ne s'agissait pas d'un accord social, insiste-t-il. Le but était d'élargir les plages horaires de

Si le passage aux 35 heures se traduit par une vingtaine d'embauches, progressivement, au fil des années, cette durée du travail cesse cependant d'être effective. Pour répondre aux pointes d'activité, l'entreprise est contrainte de recourir à un nombre croissant d'heures supplémentaires. En 1995, pas moins de 22 000 heures supplémentaires seront effectuées, grevant lourdement la masse salariale.

Alors appelés à négocier un nouvel accord, les syndicats CFDT, FO, CGC et CFTC présents dans l'entreprise, acceptent d'aménager l'organisation du travail, à condition que l'entreprise ne revienne pas sur le principe de la réduction du temps de travail. Visiblement, les salariés y ont pris goût et y sont attachés. « Notre métier est passionnant mais aussi très stressant. Le fait de disposer d'une journée libre dans la semaine permet de se requinquer, apprécie Rita, de l'assistance médicale. Et puis. on peut prévoir de partir toutes les auatre semaines, avant 5 iours de libre d'affilée. » D'autres mettent à profit leurs journées libres pour s'investir dans leur passion.

Tout en maintenant le principe des 35 heures, le nouvel accord, signé le 15 février 1996 par l'ensemble des syndicats, étend aux salariés du secteur administratif la possibilité de travailler sur 4 jours. Îl développe également une formule de modulation permettant aux salariés à temps partiel de travailler à temps plein pendant la forte saison. Enfin, les

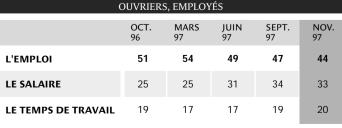
heures supplémentaires sont contingentées... en contrepartie d'embauches. Avec près de deux ans de recul, celles-ci se révèlent « substantielles », comme en convient le délégué FO, Anastassios Anastassiadis, 26 emplois créés en 1996, 23 en 1997

portant l'effectif à 456 personnes. Cependant, si elles ont permis de rendre à nouveau effectives les 35 heures pour le personnel de jour, ces embauches n'ont pas beneficie a la permanence, seul service où les syndicats ont accepté d'« expérimenter », selon les termes de Philippe Forestier, délégué CFDT, l'annualisation du temps de travail, « échangée » contre la reconnaissance légale de trois heures de repos et la pérennisation des horaires de travail courant de 19 h 30 à 8 h 15, horaire que la direction aurait souhaité faire passer de 22 heures à 7 heures.

« L'annualisation a en fait détério-

ré les conditions de travail des permanenciers, déplore Anastassios Anastassiadis. Et diminué leur salaire puisque les heures supplémentaires ne leur sont plus payées. La suppression de ces heures aurait été acceptable si elle s'était traduite par des embauches, ce qui n'est pas le cas. Du coup, ils peuvent être appelés à faire des semaines de 63 heures pendant parfois deux-trois mois d'affilée », dénonce celui-ci. Même la CFDT, la plus ouverte à cette expérience, estime que des aménagements sont nécessaires. « Un passage aux 32 heures n'est pas complètement inimaginable pour une entreprise comme la nôtre », avance, pour sa part, Yvon Ollivier, qui se dit « prêt à jouer l'emploi ». « Mais cela suppose, précise-t-il, de fait, que les salariés acceptent des efforts et que nous bénéficions d'encouragements de l'Etat. »

Les principales préoccupations professionnelles



PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES ET CADRES							
	OCT. 96	MARS 97	JUIN 97	SEPT. 97	NOV. 97		
L'EMPLOI	36	39	38	29	27		
LE SALAIRE	21	16	21	30	26		
LE TEMPS DE TRAVAIL	35	37	37	34	41		

SALARIÉS DU SECTEUR PUBLIC...

OUVRIERS, EMPLOYÉS								
	OCT. 96	MARS 97	JUIN 97	SEPT. 97	NOV. 97			
L'EMPLOI	34	35	32	38	29			
LE SALAIRE	40	35	42	32	36			
LE TEMPS DE TRAVAIL	22	26	20	24	31			

PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES ET CADRES							
	OCT. 96	MARS 97	JUIN 97	SEPT. 97	NOV. 97		
L'EMPLOI	18	18	18	18	14		
LE SALAIRE	36	29	28	22	26		
LE TEMPS DE TRAVAIL	37	45	42	52	48		

Source : L'observatoire du monde du travail, IPSOS OPINION

Laetitia Van Eeckhout

l'aide sociale à travailler, a déver-

sé sur le marché du travail d'im-

portants contingents de travail-

leurs non qualifiés. La population

active américaine s'est agrandie

de 453 000 personnes en no-

vembre, portant le taux d'emploi

de la population active à un ni-

veau record de 67,1 %. C'est en

grande partie l'afflux des inactifs

sur le marché du travail, venus

gonfler la main-d'œuvre, qui a

permis de maintenir la pression

salariale à un niveau raisonnable

Marges réduites

elles les poupées gi-gognes, le dossier du travail à temps partiel pointe derrière celui des 35 heures hebdomadaires. Car tous deux, intimement liés, présentent de nombreuses zones de recouvrement. De plus, le développement de l'un risquant de nuire au décollage de l'autre, il fallait bien essayer de clarifier la situation, passablement embrouillée en raison des interférences potentielles.

Au-delà du prétexte, réel, qui consiste à vouloir donner un coup de frein aux recours « abusifs », les mesures envisagées visent à réduire les avantages concurrentiels du travail à temps partiel. Bénéficiant d'un abattement de charges sociales patronales de 30 % et, même, pendant une période, de 50 %, cette formule a connu un fort engouement depuis 1992. Au point que le retard français en la matière a été en partie comblé. C'est ainsi que la part de l'emploi à temps partiel est passée de 8,6 % en 1982, pour l'ensemble des salariés, à 17,4 % en mars 1997, dans la dernière enquête annuelle de l'Insee.

Dans les faits, également, cette aide des pouvoirs publics a permis de faire du temps partiel un succédané de la réduction du temps de travail. Ou, plutôt, elle a facilité la flexibilité sans contrepartie dans les entreprises qui contournaient ainsi une question centrale dans toute démarche, négociée, de baisse du temps de travail. Comme, en outre, une telle formule règle le problème de la compensation salariale par la négative, le nombre d'heures payées correspondant au nombre d'heures effectuées, sa mise en œuvre était forcément intéressante pour les employeurs. Ils y trouvaient la version patronale du partage du travail. Sans avoir toutefois à supporter les contraintes de la réduction du temps de travail, mais tout en aggravant le sentiment de précarité chez les salariés, notamment les femmes.

A l'avenir, l'exonération de charges n'interviendra qu'entre 18 et 32 heures hebdomadaires, contre 16 et 32 heures actuellement. De même, le volant d'heures complémentaires, qui équivaut au régime des heures supplémentaires pour un temps plein, devra être fixé par la branche. Enfin, un salarié à temps partiel ne pourra subir qu'une seule interruption dans sa journée de travail, de deux heures maximum. Autant de modifications qui limiteront les excès, aujourd'hui contestés, qui aboutissent à transformer une solution qui peut être au départ choisie en une contrainte subie. Combien de personnes, en effet, accepteraient qu'un travail partiel devienne parcellisé à l'extrême? Les variations d'amplitude du temps de travail et sa fragmentation en séquences selon des rythmes imprévisibles et donc non maîtrisables finissent par décourager les mieux disposés.

Cependant, et malgré cette tentative, toutes les intentions ne sont pas concrétisées dans le projet gouvernemental. Il demeure que, avec une différence de 3 heures, le travail à temps partiel, dans son application maximale de 32 heures hebdomadaires, peut continuer à rivaliser avec le passage généralisé aux 35 heures, objet des récriminations du CNPF. Le bilan comparatif, plus favorable dans un cas, offre une nouvelle fois des marges de manœuvre à exploiter. Ne serait-ce que parce qu'il devient délicat, sur ces marges réduites, de mener de pair des politiques en faveur du temps partiel et de la réduction du temps de travail.

Dilbert prend sa revanche aux Etats-Unis

de notre correspondante ar les temps qui les emcourent, ployeurs américains sont de moins en moins regardants. Il fut un temps où ils pouvaient se permettre d'éplucher le casier judiciaire des candidats se présentant pour une offre d'emploi ou d'exiger des analyses médicales certifiant qu'ils ne consommaient pas de drogue. « Aujourd'hui, relève un patron désabusé, on peut déjà s'estimer heureux quand ils

arrivent à l'heure. » Avec un taux de chômage tombé à son plus bas niveau - 4,6 % – depuis 1973 et la création de 250 000 emplois par mois, en moyenne, pendant l'année 1997, plusieurs régions des Etats-Unis, en particulier dans le Midwest, commencent à souffrir d'une pénurie de main-d'œuvre. Certains employeurs déploient des trésors d'ingéniosité pour attirer ou garder les salariés dont ils ont besoin: cela va de l'abonnement au country-club local aux stock-options, en passant par la voiture de fonction.

Cela pourrait s'appeler « La revanche de Dilbert », du nom du personnage d'une bande dessinée célèbre dans tous les bureaux américains, créée par le dessinateur Scott Adams. Dilbert est le petit employé de la grande corporation américaine, brimé en permanence par ses chefs, courbant l'échine devant les contraintes bureaucratiques et la hantise du downsizing. En 1997, Dilbert relève la tête et ose même demander une augmentation. Selon certaines études, la peur du licenciement est aujourd'hui la plus basse depuis trois ans. Conscientes de la valeur de l'éducation pour améliorer le niveau de la main-d'œuvre et former rapidement de futurs salariés, de plus en plus d'entreprises offrent des bourses universitaires aux enfants de leurs employés, voire aux employés eux-mêmes.

Jusqu'où cette croissance de l'emploi peut-elle aller? L'économie américaine est littéralement

technologies, on estime à 190 000 le nombre d'emplois actuellement vacants. Cette année, estiment les experts, trois emplois sur dix, dans ce secteur, ne seront pas pourvus avant six mois ou plus, freinant la croissance de nombreuses entreprises.

Colin O'Brien, PDG de Xerox New Enterprises, cite les difficultés de recrutement d'employés qualifiés comme son problème numéro un; très demandés, ces salariés n'ont plus aucun scrupule à quitter leur entreprise dès qu'un chasseur de têtes leur trouve de meilleures conditions ailleurs. « Aujourd'hui, commente le PDG de Xerox New Enterprises, lorsque quelqu'un traumatisme de l'ère du downsizing n'a pas que des inconvénients: il a laissé dans les esprits un sentiment d'insécurité qui persiste même en période faste et freine considérablement les revendications salariales. C'est ce qui explique, en grande partie, la stagnation des salaires jusqu'à cette année.

Or les salaires ont commencé à progresser, en particulier ces derniers mois, enregistrant en novembre une augmentation de 4,1 % sur l'année écoulée. Le président de la Réserve fédérale, Alan Greenspan, a averti depuis quelque temps que le rythme actuel d'expansion économique et de création d'emplois était difficilement soutenable sans une re-

et éviter de relancer l'inflation. Mais, là encore, jusqu'où peuton aller? Jusqu'à quel point la population active est-elle exten-

Pendant très longtemps, les économistes ont considéré comme une vérité première qu'un taux de chômage inférieur à 6% provoquait inévitablement des hausses de salaires et, partant, des poussées inflationnistes. Les étonnants résultats de cette année, démentant ce postulat, ont amené plus d'un économiste à imaginer que l'Amérique était lancée dans un cycle de croissance atypique. Ces dernières semaines cependant, la crise des économies asiatiques a remis les pieds sur terre aux euphoriques qui, incorrigibles optimistes, y voient malgré tout des signes salutaires: selon l'un des scénarios qui a le plus cours en ce moment, le marché américain pourrait être inondé de biens asiatiques qui grignoteraient les parts de marché des compagnies américaines et freineraient la croissance; parallèlement, les difficultés des marchés asiatiques affaibliraient leur demande de biens d'exportation américains. La pression sur le marché du travail aux Etats-Unis s'en trouverait du même coup atténuée. Voilà, en fait, un refroidissement qui serait « le bienvenu », estime Bruce Steinberg, économiste en chef chez Merrill Lynch, car un ralentissement de la croissance est devenu inévitable: si l'Asie ne s'en chargeait pas, Alan Greenspan ne se ferait sans doute pas prier longtemps, en

Sylvie Kauffmann

relevant les taux directeurs.

À L'ÉTRANGER

Les vagues de dégraissage et de licenciements massifs du début des années 90 ont modifié la relation des salariés avec leur entreprise : la loyauté est une valeur en voie de disparition. L'esprit maison est largement obsolète, car les salariés ont compris qu'au premier signe de gros temps l'employeur, lui, n'aura guère d'états d'âme pour réduire les coûts et les effectifs

passe dix-huit mois dans la même entreprise, c'est une éternité...»

Car les vagues de dégraissage et de licenciements massifs du début des années 90 ont modifié la relation des salariés avec leur entreprise : la loyauté est une valeur en voie de disparition. L'esprit maison, qui faisait hésiter, par souci de fidélité, l'employé modèle à quitter son employeur de longue date pour une offre plus alléchante, est largement obsolète, car les salariés ont compris qu'au premier signe de gros temps l'employeur, lui, n'aura guère d'états d'âme pour réduire les coûts et les effectifs. Mais, pour les employeurs, le lance de l'inflation. Jusqu'ici, la progression des salaires a été compensée par la hausse de la productivité, due notamment au recours à la technologie, et par la faible pression des coûts des avantages sociaux.

Mais les pénuries de maind'œuvre contraignent les employeurs à élargir leurs recherches vers des catégories moins productives (retraités, étudiants, travailleurs non qualifiés) qui ne permettront peut-être pas, à terme, de maintenir une telle hausse de la productivité; la nouvelle législation sur le welfare, qui oblige de plus en plus

Une société recentrée?

LA RICHESSE DES HOMMES Vers l'économie quaternaire de Roger Sue Odile Jacob, 204p., 145 F.

PARUTION

Nous vivons sans doute la fin d'un mythe, celui de « la grande promesse investie dans le travail »; peut-être la fin du travail lui-même et nous ne trouvons pas ce qu'on pourrait lui substituer. Ni comment enrayer vraiment le développement du sous-emploi. Roger Sue, un des ardents partisans d'une « économie plurielle », se situe au cœur de cette problématique qui s'est nettement affirmée ces dernières années. Il montre les limites des voies préconisées pour relancer l'embauche: réduction du coût du travail, subvention de l'emploi, diminution du temps travaillé. Et il n'est pas favorable à l'institution d'un « tiers secteur » économique regroupant des emplois dits de proximité ou d'utilité sociale qui contribuerait à « légaliser l'existence d'un tiers monde dans une société opulente ». Ce que preconise l'auteur, c'est l'instauration d'un secteur « quaternaire ». Celui-ci contribuerait à l'émergence de nouveaux be-

soins et à leur satisfaction par la fourniture de services divers

dans la santé, l'éducation, la culture, l'environnement, les loisirs. La mise sur pied de tels services serait liée à la montée en puissance du « relationnel » dans notre société. L'objectif visé est d'accompagner la construction et l'expression d'une demande sociale (ce qui remettrait en cause la domination de l'offre). Ce sont les associations (au moins une partie d'entre elles) qui feraient fonctionner ce secteur quaternaire situé hors marché et constituant un système essentiellement non monétaire, fondé sur l'échange de services et de temps. Il s'agit, en fait, de commencer « le déplacement du centre de gravité d'une société fondée sur le travail et le marché vers une société recentrée sur les services mutuels et la réciprocité ». Les « participants » à ce secteur (salariés ou chômeurs) recevraient, « parmi d'autres rétributions en nature et symboliques », une indemnité financière selon le temps qu'ils y consacreraient. Ces propositions teintées d'utopie soulèvent bon nombre de questions. On se demande par exemple quelle est la perspective d'existence et de pérennité d'un tel système qui est censé fonctionner avec des apports financiers extérieurs (notamment par une réorientation d'une partie des aides à l'emploi et de l'indemnisation du chômage, par une taxation des entreprises compensée par un assouplissement de la législation du travail). Quels seront ses liens avec le marché et quel effet d'entraînement pourra-t-il avoir sur lui? Comment pourra-t-il faire efficacement travailler ensemble « les plus démunis » et des innovateurs pointus chargés d'assurer son dynamisme, les associations devant être, selon l'auteur, por-

teuses d'une culture de la compétence. Les raisons de se montrer sceptiques ne manquent pas et les risques de créer un ghetto dévalorisé par rapport à son environnement paraissent évidents. Sauf si, comme Roger Sue, on croit à un basculement économique en cours, qui serait la conséquence de l'inadaptation du marché à la fourniture de certains services « à haute densité relationnelle », et qui ferait que l'entreprise ne serait plus la référence essentielle, voire unique (« ce sont les associations qui sont aujourd'hui conviées à jouer un rôle central équivalent à celui des entreprises aux XIXe et XXe siècles », écrit-il.

Daniel Urbain

Pour une évaluation de la responsabilité sociétale des entreprises

par Michel Capron et Gérard Leseul

a question de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société est un sujet qui refait surface. On aurait cependant tort de croire qu'il s'agit seulement d'une mode passagère.

Les interactions entre l'entreprise et la société sont largement connues. L'entreprise peut enrichir ou appauvrir son milieu par des décisions, des coûts externalisés plus ou moins maîtrisés non seulement en matiere d'approvisionnement, de production, mais aussi en capital humain. Productrice d'utilités pour la collectivité humaine, l'entreprise y puise une bonne part de ses ressources et de ses moyens, elle ne peut exister durablement sans un milieu environnant qui lui apporte les conditions de sa réussite et de sa pérennité (travailleurs éduqués et formés, infrastructures efficaces, services publics de qualité, stabilité et cohésion du corps social).

Dans un souci de performance globale, l'ambition de l'entreprise peut-elle alors se passer de l'évaluation de sa responsabilité « sociétale »? On peut définir cette responsabilité comme étant l'attention portée à l'impact des actions de l'entreprise sur tous les groupes économiques et sociaux « parties prenantes » (salariés, créanciers, clients, collectivités publiques, communautés de proximité...) et à sa capacité à répondre à leurs attentes. Cela implique qu'elle ne soit pas uniquement préoccupée par la réalisation d'un profit maximum pour ses propriétaires, mais également par les conséquences éventuellement néfastes de son activité qu'elle aura pour objectif de minimiser. Certes l'entreprise est déjà portée vers cette préoccupation par la gamme très étendue des réglementations et des dispositifs légaux qui encadrent

les conditions d'exercice de ses activités (droit de la concurrence, réglementation du travail, de la sécurité, des conditions sanitaires, antipollution, etc.). Mais l'implication de l'entreprise dans la société est telle qu'elle ne peut limiter sa réflexion au strict respect de ses obligations légales.

TRIBUNE _

L'évaluation est aussi appelée à être un instrument de dialogue et de concertation avec tous les partenaires, à l'intérieur comme à l'extérieur

L'évaluation de ses décisions et de ses actions est donc nécessaire si l'on veut améliorer la qualité des relations entre les différentes parties prenantes, voire éviter de possibles dérives. Cette évaluation est difficile, car elle ne peut guère emprunter les critères et les méthodes couramment utilisés par les outils classiques de gestion. Elle suppose notamment d'avoir une conception de la performance différente de celle en usage pour apprécier l'efficacité économique.

Les entreprises de l'économie sociale, parce qu'elles sont avant tout des sociétés de personnes, ont une prédisposition à se poser ces questions. Parce qu'elles ne trouvaient pas les instruments permettant de procéder à une telle évaluation, le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CIDES) s'est donné pour tâche, il y a deux ans, de concevoir un outil appelé « bilan sociétal ». Au-delà des bilans financiers et sociaux classiques, il est construit pour permettre une radiographie de l'existant, des forces et faiblesses de la participation active ou passive de l'entreprise à la vie de la Cité. Il a pour ambition d'apprécier les comportements de l'entreprise au regard de son objet et de ses va-

Une démarche de recherche-action à travers un travail collectif a permis de dégager une méthodologie et de définir les domaines d'indispensables interrogations. Composite par nature, l'évaluation fait appel à une multitude de critères qui vont de l'activité à la viabilité en passant par l'efficacité, la satisfaction ou la solidarité et qui répondent aux différentes logiques d'action à l'œuvre dans toute entreprise. Conçu comme un outil d'interrogation, il apparaît plus particulièrement comme un élément pouvant servir à l'élaboration d'un tableau de bord de l'entreprise et susceptible de s'intégrer dans son système de contrôle de gestion, mais il est aussi appelé à être un instrument de dialogue et de concertation avec tous les partenaires, à l'intérieur comme à l'extérieur.

Testée dans plus d'une soixantaine d'entreprises, la démarche a déjà suscité des réactions sur son intérêt expérimental et ses limites actuelles. L'expérience sera poursuivie dans les prochains mois selon la même méthode, tant en France qu'en Grande-Bretagne, en Espagne et en Belgique.

Il est difficile d'imaginer qu'une nouvelle législation puisse un jour rendre obligatoire un « bilan sociétal », comme ce fut le cas pour le bilan social en 1977. En revanche, on peut très bien imaginer que l'idée et le modèle (ou un autre) soient discutés entre les partenaires sociaux et que les négociations aboutissent à des accords de branche ou d'entreprise prévoyant la mise en place d'un tel instrument.

Au-delà de la difficulté d'élaboration d'un outil, de ses imperfections, il y a une démarche, une ambition: remettre l'individu au cœur de nos préoccupations, développer la responsabilité globale, favoriser les liens sociaux « de » l'entreprise et « dans » l'entreprise.

Michel Capron est maître de conférences en sciences de gestion, Crefige, université Paris-Dauphine. Gérard Leseul est secrétaire général adjoint du CJDES, professeur associé à l'université de Rouen.

Retrouvez nos offres d'emploi

3615 LEMONDE

IV / LE MONDE / MERCREDI 17 DÉCEMBRE 1997

La mobilité professionnelle reste un mythe

Enquête. Loin des discours sur la nécessité de changer plusieurs fois de métier en cours de carrière, les entreprises recrutent leurs cadres pour ce qu'ils savent déjà faire

des uns au service des autres: tel est l'objectif de la base de données Trajectoires, concue et mise à la disposition des cadres depuis deux ans par l'APEC. Consultable sur CD-ROM, cet outil retrace le parcours professionnel de quelque 9 000 cadres en présentant leur profil, leur formation, les trois derniers emplois qu'ils ont occupés et les raisons les ayant conduits à en changer. Destinée à des personnes à la recherche d'un emploi ou envisageant une évolution dans leur carrière, la base vise à illustrer les aires de mobilité professionnelle, les accès possibles d'un métier ou d'une fonction à une autre. « Il s'agit d'itinéraires réels et non inventés. Cela ne signifie pas que le parcours de l'un puisse être reproduit par un autre, met en garde Hélène Peureux, chef de projet à l'APEC, qui a travaillé à la conception de l'outil. Trajectoires ne détient en aucune façon la vérité. » Le cas de chaque personne reste évidemment particulier; il n'est donc pas possible de modéliser ces parcours. « Trajectoires sert à réfléchir, donner des idées, valider un projet, mais n'est pas une fin en soi, insiste Hélène Alexandre, chargée aujourd'hui de cette base de données. Cet outil est d'ailleurs beaucoup utilisé comme support pour accompagner une démarche

Ces réserves étant faites, Trajectoires n'en constitue pas moins une photographie intéressante de la réalité de la mobilité chez les cadres. Or, ne cache pas Hélène Alexandre, « dans leur grande majorité, les parcours présentés restent somme toute classiques ». « Lorsque l'on constate une rupture dans une trajectoire, un passage du marketing à l'informatique, par exemple, celle-ci relève d'un choix volontaire de l'individu, note-t-elle. Les entreprises recrutent d'abord les personnes pour ce qu'elles savent déjà faire. La plupart du temps, c'est à l'intérieur d'une même entreprise que l'on observe de la mobilité fonctionnelle. »

de conseil. »

Alors que l'on n'a de cesse, depuis une dizaine d'années, d'invoquer la notion de compétences transférables, celle-ci serait-elle



Repères

- Selon la dernière enquête Cadroscope réalisée par l'APEC, 8 % des cadres ont changé d'entreprise en 1996 ; 65 % d'entre eux sont partis de leur propre
- La mobilité interentreprises concernait plutôt, en 1996, des cadres ayant entre quatre et cinq ans d'ancienneté, alors qu'en 1995 ce type de mobilité avait été davantage le fait de cadres avant entre deux et trois ans d'ancienneté. Mais c'est toujours parmi les cadres âgés de moins de trente-cinq ans que l'on trouve la

changent d'entreprise (17 %). • Toute mobilité interne est d'abord dépendante de la structure de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande, plus les cadres peuvent connaître un ou plusieurs changements (service, fonction, établissement). Un changement d'établissement et surtout un changement de fonction se sont fréquemment accompagnés, en 1996, d'une promotion (respectivement 46 % et 51 % des cadres concernés).

plus forte proportion de ceux qui

«Encore faut-il savoir ce que l'on met derrière le terme "compétence", relève Hélène Alexandre. Cette notion dans son usage le plus courant reste très abstraite et dès lors peu opératoire. Alors qu'en fait la compétence recouvre des savoirs mis en œuvre dans l'action. » « Autant les emplois se définissaient auparavant par l'acte technique pur, en éludant les variables environnementales, autant, aujourd'hui, on travaille sur des concepts assez

vouée à ne rester qu'un mythe?

flous, note également Jean-Louis Kirsch, du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq). On met en avant la capacité d'adaptation, l'autonomie. Mais l'autonomie du médecin n'est pas celle du conseil ou de l'opérateur sur commande numérique. »

La compétence ne se réduit pas uniquement à des savoirs et à des qualités comportementales, comme l'explique Yvon Minvielle, consultant. « Elle repose également sur la maîtrise, la connaissance de

règles, de repères, de valeurs. Les logisticiens de Médecins sans frontière qui mettent en place les camps, par exemple, se reconvertissent aisément dans le pétrole et le bâtiment, parce qu'on retrouve dans ces secteurs une logique de grand chantier. Logique qui fait appel à un certain rapport au temps et à l'espace, à des repères et valeurs spécifiques. Pour ouvrir le champ des possibles en termes de mobilité, il faut regarder ce qui permet le passage d'un univers professionnel à un autre. Ce qui suppose de s'appuyer sur des logiques concrètes. »

Les Charbonnages de France, la

Normed, Usinor-Sacilor dans les années 80, et bien d'autres entreprises aux prises avec d'importantes restructurations, se sont appuyées sur une telle approche pour reconvertir leurs salariés. Lorsque les métiers n'ont pas ou ont peu d'équivalent dans le tissu économique local, la reconversion nécessite de passer par une analyse des caractéristiques professionnelles, mettant en évidence les acquis sur le plan des gestes, de l'environnement du poste de travail, de la nature de la matière travaillée. Ces acquis peuvent être mis en œuvre dans d'autres activités économiques, et sont ainsi susceptibles de répondre aux attentes d'autres employeurs. « En fait, il faut que l'on soit en situation de crise pour s'apercevoir que les personnes ont des compétences transférables », observe Jean-Louis Kirsch. Cependant, même en dehors des situations de restructuration, les entreprises intègrent de plus en plus cette logique de compétences transversales pour gérer leurs ressources humaines: faute de pouvoir accroître leurs effectifs, elles se voient bien obligées de puiser dans leurs ressources.

Mais, pour les recrutements externes, une telle approche reste encore marginale. «En interne, relève Hélène Alexandre, l'entreprise peut s'appuyer sur le constat de l'acquisition de telle ou telle compétence et sur l'observation réelle de ses possibilités d'adaptation. » Ce qui est moins évident au travers d'un CV ou même d'un entretien de recrutement.

L. v. E.

Priorité au « clone » directement opérationnel

▼ La logique de recrutement la plus répandue ne favorise pas les cadres essayant de construire un projet personnel basé sur un changement de secteur ou de fonction

biles ». On ne compte plus les appels aux changements d'entreprise, de secteur et de métier. A l'usage, l'équation est loin d'être aussi simple. Nul ne saurait contester que la capacité des salariés à accepter les remises en question, les changements, voire les ruptures dans leur parcours professionnel constitue bien des atouts face à l'emploi. Mais les salariés ne sont pas seuls en cause. Entreprises, cabinets de recruteurs ou d'outplacement constituent les maillons d'une chaîne d'acteurs dont les comportements génèrent en réalité de nombreux obstacles à la mobilité.

Dans son chapitre consacré à la mobilité et au recrutement, le Baromètre de conjoncture sociale 98 de l'ANDCP (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel) indique, par exemple, que 47 % des directeurs des ressources humaines (DRH) déclarent avoir du mal à recruter. «Il faut reconnaître que les entreprises ont de plus en plus tendance à

chercher des profils de personnes efficaces à très court terme, reconnaît Patrick Bézier, délégué général de l'ANDCP. Au détriment parfois d'une démarche qui consiste à miser sur le potentiel de certains candidats. » Un constat que partage également Henri Gruhier, DRH adjoint de l'Institut français du pétrole (IFP) et membre du bureau national de

l'ANDCP. « Les entreprises sont auiourd'hui moins soucieuses qu'avant de l'utilisation des gens à cinq ou dix ans, souligne-t-il. Elles ont besoin de salariés opérationnels et efficaces tout de suite et recrutent en conséquence. » Bref, on est plutôt dans la logique du « clonage ». « Un jeune responsable de marketing dans l'agroalimentaire va très souvent re-

« Au moment de la décision, les recruteurs hésitent »

Changer de secteur, pas si simple. Serge Lorthiois en sait quelque chose. Après avoir été pendant sept ans directeur de marketing dans la grande consommation, il profite d'un départ négocié pour infléchir sa trajectoire professionnelle et s'orienter vers le secteur des services. Inscrit au chômage au printemps 1995, il fait appel à un cabinet d'outplacement et débute une « mission formation cadre » avec l'ANPE. « Cette démarche m'a permis d'acquérir une première culture dans le marketing des services », précise-t-il. Mobilisation des réseaux, démarchage : en dépit des cabinets de recrutement qui lui « déconseillent le virage », Serge Lorthiois persiste. En deux ans, il rencontre une centaine de responsables en entreprise. « Lorsque vous présentez votre volonté de changement, tout le monde approuve, explique-t-il. Mais, au moment de la décision, les recruteurs hésitent, puis reculent. La raison en est simple : la plupart cherchent un retour sur investissement le plus rapide possible.

> trouver un poste à cette même fonction et dans le même secteur, remarque ce consultant en outplacement. En revanche, prenez un cadre qui a travaillé dans plusieurs entreprises, à des postes différents: à la limite, son expérience, voire sa polyvalence, le rend inclassable. Il ne correspond pas aux grilles de lecture utilisées et qui restent, en dépit des discours sur le transfert de

ques années, la mobilité externe des salariés. Nombreux sont ceux qui, répondant aux sirènes des discours patronaux sur la sacro-sainte

porte close devant les entreprises. « Optimiser le recrutement en ne prenant que des personnes qui peuvent d'emblée faire valoir des compétences acquises sur le poste à pourvoir n'encourage guère ceux qui essaient de construire des projets personnels basés sur un changement de secteur ou de fonction », indique Jean-Luc Buridans, président du cabinet d'outplacement Garon Bonvalot et vice-président de l'Ascorep (Association syndicale des conseils en orientation et évolution professionnelle).

Le sort réservé aux périodes d'essai est à cet égard tout à fait significatif. En théorie, ces clauses du contrat de travail doivent permettre, au salarié comme à l'employeur, de juger de l'adéquation entre les besoins de l'entreprise et le profil d'un candidat. « En réalité, le nombre de cas où le nouveau venu ne convient pas est très faible, commente Henri Gruhier, car la sélection préalable a diminué au minimum les risques pour l'employeur. »

« PRINCIPE DE RÉALITÉ »

Il reconnaît d'ailleurs volontiers que cette « pression » de donneur d'ordres - l'entreprise comme employeur final - se répercute sur le comportement des différents acteurs de l'emploi, « Notre rôle est bien d'aider les salariés à s'ouvrir en envisageant des virages dans leur activité professionnelle, précise-t-il, mais il est bien évident que les employeurs donnent le ton et nous contraignent souvent à ce que nous appelons "le principe de réalité". Même son de cloche du côté des cabinets de recrutement, même si certains chasseurs de têtes ont du mal à reconnaître que le client reste

Les effets de la mondialisation sur l'emploi

LE CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI tente, dans une note récente, de peser les différents éléments qui lient le commerce international aux évolutions de l'emploi à partir des différentes études et statistiques existant sur le sujet. Ses conclusions pourfendent un bon nombre d'idées reçues: c'est le commerce avec les pays développés, et non avec les pays émergents (Asie du Sud-Est et Europe de l'Est), qui détruit des emplois en France, le solde restant au total positif de 150 000 emplois en 1996, après 116 000 en 1995 et 100 000 en 1994. Ce solde est surtout composé d'emplois qualifiés, la destruction d'emplois non qualifiés étant insuffisamment compensée par la réorientation de l'économie interne. Les délocalisations industrielles ne constituent qu'une très faible part de l'investissement à l'étranger, et ne sont responsables que d'une petite quantité de destructions d'emplois. Au contraire, elles suscitent de l'activité de service (bancaire, juridique, assurance...) et industrielle (biens d'équipement, pièces détachées...). « S'installer chez les "dragons" asiatiques ou en Amérique latine aujourd'hui, ce n'est pas principalement bénéficier d'un coût du travail moins élevé, c'est d'abord conquérir des parts de marché et capter du pouvoir d'achat », écrit l'auteur de l'étude. En revanche, le CEE pointe le réel risque pour l'emploi que constitue la dérégulation des marchés financiers et la volatilité des investissements : ceux-ci s'arbitrant au niveau mondial, ils peuvent s'orienter à tout moment vers des activités profitables à court terme.

« Mondialisation et emploi : les éléments du débat », 4 pages, CEE, novembre 1997.

Quel est le patrimoine professionnel des indépendants

I.FS TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS - agriculteurs, artisans commerçants et professions libérales - possèdent un important patrimoine professionnel, 687 000 francs en moyenne, mais ils sont fortement endettés. L'étude de l'Insee sur « Le patrimoine professionnel des indépendants » (Insee Première nº 558, décembre 1997) porte sur l'année 1992, mais elle éclaire néanmoins l'extrême diversité des situations : la valeur moyenne de l'outil de production des agriculteurs s'élève à 886 000 francs, contre 743 000 francs pour les commerçants, 525 000 francs pour les professions libérales, et 363 000 francs pour les artisans. Cette hétérogénéité s'explique, bien sûr, par la variété des investissements nécessaires à l'exercice de telle ou telle profession, une exploitation agricole ou un hôtel-restaurant coûtant plus que le bureau d'un consultant. En témoignent le taux d'endettement des agriculteurs (18 %, exprimé en part de la dette dans le patrimoine professionnel) ou des commerçants (19 %), bien supérieur à celui des professions libérales (14%) ou des artisans (11%).

DÉPÊCHES

■ TRAVAIL À TEMPS PARTIEL. Le travail partiel a fortement progressé en France depuis quinze ans, selon l'Insee. 17,4 % des salariés déclarent aujourd'hui travailler à temps partiel, contre 8,6 % en 1982. Le développement du temps partiel s'est accéléré depuis 1992, augmentant d'un point par an, sauf entre 1995 et 1996. Le temps partiel reste essentiellement féminin : services domestiques pour les femmes de ménage, commerces pour les caissières, restauration...

Trois éléments expliquent ce développement, qui tendent à devenir structurels. La conjoncture d'abord. Les embauches à temps partiel se développent plus rapidement que celles à temps complet en phase de ralentissement de l'activité. De plus, le temps partiel a été favorisé par l'expansion des activités de services qui y recourent plus souvent que l'industrie. Enfin, les dispositifs d'abattement permanent des charges sociales patronales ont largement rendu le dispositif attrayant pour les entreprises.

■ ÉTRANGER. Les filiales des entreprises françaises à l'étranger représentaient, au 1er janvier 1996, 2,5 millions de salariés dans le monde, soit 40 000 de plus (+1,6 %) que l'année précédente, selon une note de la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Les pays industrialisés accueillent à eux seuls 65 % de ces effectifs, mais ces derniers sont en forte progression dans les pays de l'Est et les pays émergents (pays de l'Est: +27 %, Moyen-Orient: + 20 %, Asie: + 12 %), et en régression dans les pays de vieille implantation française, en Afrique sub-saharienne (-11%) et en Afrique du Nord (-2%).

AGENDA

• INTERNET. Tout ce que l'Hexagone compte d'associations et d'institutions acteurs du développement d'Internet se retrouvera à Autrans, dans le Vercors, du 8 au 10 janvier 1998, pour accueillir Vint Cerf, le « père » de la Toile, dans le cadre des « Deuxièmes Rencontres de la société française en réseau » organisées par l'Internet Society. Quatre ateliers porteront sur «La citoyenneté, Internet un nouvel espace de démocratie », « Les contenus de l'Internet », « Internet et les PME/PMI » et « L'évolution des nouvelles technologies et les obstacles à leur diffusion ». Ces journées seront également l'occasion d'un débat sur le programme d'action du gouvernement en faveur du développement du réseau, en présence de Jean-Noël Tronc, conseiller technique du premier ministre pour les technologies et la société de l'information.

Renseignements: 04-76-94-18-00;

E-mail: destination. vercors@wanadoo. fr; http://www. isoc. asso. fr

- SERVICE PUBLIC. Le traité d'Amsterdam introduit dans les fondements juridiques de l'Union européenne un certain nombre de définitions concernant les services publics, « services d'intérêt économique général » respectant « les principes d'égalité de traitement, ainsi que de qualité et de continuité de ces services ». L'association Réseaux services publics organise, du 13 au 15 janvier 1998, à Paris, un séminaire destiné à étudier les conséquences - et les potentialités - de ces textes pour le fonctionnement et les missions des services publics français. Renseignements: Réseaux services publics, 66, rue de Rome, 75008 Paris.
- GESTION. Les grandes écoles de gestion s'interrogent sur les modalités de l'enseignement de cette discipline en France. « Soumission au modèle américain ou reconnaissance de spécificités? », cette interrogation sera le thème du débat organisé autour de Maurice Thévenet, professeur à l'Essec, ancien directeur de cette école, par le Groupe de réflexion sur l'enseignement supérieur de la gestion (Gresup), avec le soutien de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise (Fnege). Renseignements: 01-42-79-40-80.

se Monde POCHES Le supplément mensuel consacré aux livres en format de poche Le premier jeudi de chaque mois dans *Le Monde* daté vendredi

compétences, très classiques. » Cette logique de recrutement ne favorise donc guère, depuis quel-

mobilité, ont finalement trouvé

Olivier Piot

Sumantra Ghoshal, professeur de stratégie à la London Business School

« Les entreprises ont la fâcheuse habitude de créer un environnement qui tue l'esprit d'initiative et annihile les énergies »

Management. L'enseignant fait autorité en Europe. Dans son dernier livre, ses recommandations privilégient le capital humain

« Vous êtes le coauteur avec Christopher A. Bartlett, professeur à la Harvard Business School, de The Individualized Corporation, livre qui vient juste d'être publié aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne et qui appelle à une nouvelle approche du management. Que préconi-

sez-vous? -Ce qui fut pendant des décennies la source majeure de la compétitivité des entreprises – le capital – est en train de céder la place, aujourd'hui, à d'autres notions-clés: la connaissance, l'initiative, la créativité, la réactivité. Cette évolution laisse beaucoup de chefs d'entreprise désemparésils concoivent encore la stratégie comme la mise en place du meilleur système d'allocation de ressources possible. On investit là, on désinvestit ailleurs... Les choix à réaliser étaient, il v a peu, essentiellement quantitatifs. Nous sommes désormais dans le qualitatif et les entreprises qui actuellement s'en sortent le mieux – je pense au groupe européen Ásea Brown Boveri (ABB) ou à l'américain General Electric - ont compris depuis longtemps qu'il fallait renoncer aux modèles stratégiques traditionnels.

- Il s'agit, à vous suivre, de passer des 3 S (Stratégie-Structure-Systèmes) aux 3 P (Purpose-Process-People), traduisibles en français par « dessein-processus-salariés ».

-Oui. Nous partons d'un modèle de management où l'avenir de l'entreprise reposait sur la qualité de la stratégie d'un président – et si celui-ci est excellent, l'avenir peut être tout à fait serein -, sur les structures mises en place autoritairement et sur les systèmes qui les appuient. Notre propos est de faire plutôt confiance à l'ensemble des gens qui forment une entreprise, de leur faire partager les mêmes objectifs en créant un nouvel environnement hiérarchique.

- Tout cela est-il vraiment nouveau? L'idée que la connaissance est désormais la véritable richesse de l'entreprise et que les salariés en sont les dépositaires collectifs circule depuis de nombreuses années...

 Vous avez raison, il n'v a rien de nouveau à ce stade-là. Il suffit de lire les rapports annuels de grands groupes pour y voir ce discours affiché depuis quelques années. Le vrai changement, c'est que les patrons ont, aujourd'hui, compris qu'ils n'avaient plus le choix et qu'ils devaient passer à l'acte. Pourquoi? Parce que le capital et l'innovation technologique ne suffisent plus à faire la différence. Ces deux ressources peuvent être, certes, à l'origine d'un avantage concurrentiel mais qui n'est que transitoire. Les idées, le savoir-faire font eux une véritable différence.

- Concrètement, comment mettre en place ce nouveau mo-

- Nous intellectualisons beaucoup trop en management. Le premier chapitre du livre qui explique comment mettre en place le modèle que nous préconisons s'appelle « The smell of the place » (Le parfum de l'endroit). La réalité est simple. Il suffit de visiter une entreprise, de s'y promener pour sentir le climat qui y règne. Regardez les gens, leurs gestes, la manière - convenue ou non – dont ils s'habillent et vous comprenez vite l'atmosphère. Vous faites vite la différence entre une entreprise dont le climat s'apparente à celui de Calcutta au milieu de l'été, lourd et transpirant et celle ou règne la fraîcheur printanière de la forêt de Fontainebleau, légère et euphorisante.

» J'ai entendu beaucoup de consultants expliquer que pour créer le meilleur des environnements, il fallait changer les attitudes des salariés, les rendre « plus cela », « moins cela », leur donner le goût du risque etc. Tout ceci est irréaliste, comme s'il suffisait d'appuyer sur des boutons. Nous pensons, avec Christopher Bartlett, que les salariés n'ont pas besoin d'être changés, ils portent en eux toutes sortes de capacités qui ne demandent qu'à s'exprimer à condition que le climat les y autorise. Or les entreprises ont la fâcheuse habitude de créer un environnement qui tue tout sens de l'initiative et qui annihile les énergies.

- Vous prenez en exemple plusieurs groupes (ABB, General Electric, 3M, Ikea, Intel...)qui justement aident leurs salariés à devenir autonomes, à prendre des initiatives. Ces noms sont ceux qui reviennent tout à fait classiquement dans les manuels de management. Plus généralement, où se situent la majorité des entreprises?

- Plutôt assez loin de ce que nous préconisons, c'est sûr. Ouand nous discutons avec leurs dirigeants, la grande majorité « sympathise » intellectuellement avec nos recommandations. Mais nous sommes ensuite confrontés à un problème crucial: leur manque de courage. Peu, très peu décident de sauter le pas et de passer des «3 S» aux «3 P». Ils n'ont pas suffisamment confiance dans leurs salariés et pas assez de tripes pour tenter l'expérience.

- De quoi ont-ils peur? De leurs actionnaires qui pourraient sanctionner ce type d'ini-

- Non. Et pour une raison

simple, c'est que les entreprises qui fonctionnent selon le modèle des « 3P » affichent de bons résultats. Leurs performances satisfont tout à fait les marchés boursiers, donc leurs actionnaires. Non, le problème n'est vraiment pas là. Les patrons ont peur de perdre le contrôle, voilà le véritable enjeu. Quand vous êtes assis au sommet d'un groupe, que vous maîtrisez du haut vers le bas, grâce à des structures et des systèmes hiérarchiques autoritaires, vous restez le maître. Vous allouez les ressources, vous les diminuez. L'attachement des responsables d'entreprise aux anciens modèles stratégiques n'est pas

- Les managers habitués à fonctionner dans des organisations centralisées et fortement hiérarchisées ont donc encore beaucoup de chemin à parcou-

- Oh oui! Nous avons choisi de comparer les systèmes hiérarchiques traditionnels à des poupées russes. Le président de l'entreprise étant la plus importante, son directeur est juste un peu plus petit, et ainsi de suite, jusqu'à l'agent de maîtrise qui ressemble à son patron mais en minuscule. En fait tous sont vus comme prodiguant la même parole à des niveaux stratégiques différents, bien sûr. Nous sommes dans le clonage. Il n'y a pas de différenciation précise des rôles. Pourquoi les clients paieraient-ils pour entretenir une structure humaine qui finalement prodigue peu de valeur ajoutée? Nous prônons la différence, niveau hiérarchique par niveau hiérarchique. Commençons par les managers qui sont en première ligne sur le terrain, aidons-les à devenir des entrepreneurs agressifs. Ceux qui encadrent dont la tâche consiste

encore aujourd'hui à être uniquement des courroies de transmission des ordres lancés d'en haut devraient plutôt aider au développement des capacités de leurs troupes en agissant comme des mentors, des guides, tout en s'assurant que l'organisation valorise bien l'initiative et l'autonomie, et non pas l'inverse. Enfin, les hommes au sommet qui ne jurent que par la stratégie doivent fixer les règles du jeu et indiquer les directions à prendre.

- Croyez-vous que les salariés cadres ou non cadres ont envie de s'investir autant dans leur entreprise? Souhaitent-ils vraiment devenir chacun à leur niveau des entrepreneurs alors que les restructurations ont été si fortes et continuent à l'être?

- La transition va être difficile. Mais nous vovons bien que dans de nombreux pays industrialisés je pense à la France, aux Etats-Unis, au Japon - le contrat social qui unit encore aujourd'hui les salariés à leurs entreprises ne fonctionne plus. Les licenciements se poursuivent. Au Japon, qu'est devenu le fameux emploi à vie? Recruter un jeune en lui promettant un emploi pendant des années et des années est un non-sens puisque l'entreprise est bien incapable de savoir de son côté combien de temps elle va survivre à la compétition internationale qui est de plus en

» Face à cette réalité, deux choix possibles. Le premier est cinglant. Il n'y a plus aucun contrat entre l'entreprise et son personnel. Un salarié trouve une meilleure place, il la prend. Une entreprise découvre un profil plus intéressant, on le recrute et on vire celui qui était en poste précédemment. Globalement, tout le monde perd à ce jeu-là, y compris l'entreprise. L'histoire

prouve que les plus performantes sur la durée ont créé ce que nous montrons dans notre livre à travers de nombreux exemples - un compromis social, un contrat d'un tout autre type qui n'est pas fondé sur une dépendance unilatérale où le salarié est totalement soumis au bon vouloir de l'entre-

» Deuxième hypothèse: une direction ne garantit pas un emploi mais promet au salarié de le rendre chaque jour plus performant, plus compétent en valorisant ses capacités, en lui déléguant des responsabilités, en lui offrant des formations adaptées. L'entreprise ne le dévore pas, elle l'enrichit de façon à ce qu'il puisse, si licenciement il y a, rebondir sur le marché du travail.

- Malgré tout cela, la décision reste bien unilatérale. Une entreprise décide de licencier un salarié et ce dernier n'a aucun pouvoir pour s'y opposer.

 Vous voulez dire que le pouvoir est encore du côté des chefs d'entreprise? Je répondrai oui et... non. Les choses évoluent là encore. A première vue, un président a tout pouvoir sur ses salariés, c'est juste. Mais où est son intérêt d'en abuser à partir du moment où la ressource majeure de l'entreprise n'est plus le dernier robot ultrasophistiqué ou l'innovation que ses concurrents vont rapidement imiter? Nous revenons à cette fameuse connaissance, ces savoir-faire, ces capacités à réagir que chaque salarié porte en lui. Voilà où se trouvent les véritables avantages concurrentiels. Et les chefs d'entreprise qui ne l'ont pas encore compris vont au devant de sérieuses déconve-

Propos recueillis par Marie-Béatrice Baudet

Auray-Albertville, le voyage des jeunes travailleurs saisonniers

Expérience. Neige l'hiver, mer l'été: les deux régions se sont organisées afin de restreindre les périodes de chômage

e 15 décembre, Cécile et Thierry, vingt-trois ans chacun, sont partis de Bretagne pour la Savoie. C'est leur « première saison en montagne ». La jeune fille occupe un poste de femme de chambre dans un hôtel de Courchevel; le jeune homme, un emploi de serveur dans un bar-crêperie-restaurant, situé « aux pieds des pistes » des Arcs. Ils sont « logés et nourris » par leurs patrons. « Sinon, on ne partait pas », disent-ils en chœur. Tous deux vivent dans le pays d'Auray (Morbihan), où ils trouvent sans problème des emplois saisonniers. l'été. Par contre, l'hiver, c'est souvent le chômage qui les attend. En avril prochain, ils seront de retour en Bretagne pour la saison es-

Quelques jours avant leur départ, chacun avait ses « appréhensions ». « Partir là-bas, ça fait loin », disait Cécile, qui a rarement quitté sa région. Thierry, lui, s'inquiétait un peu de son « intégration : peut-être ont-ils en montagne une autre mentalité qu'à la mer, une manière différente de travailler ». Il était néanmoins confiant et « content » de « connaître une autre ambiance, d'apprendre des choses », et aussi, tout simplement « d'avoir un emploi ».

Cécile. Thierry et huit autres ieunes du pays d'Auray inaugurent ainsi un programme d'échanges de travailleurs saisonniers entre ces deux régions. Cet été, en effet, de jeunes Savoyards viendront travailler dans le Morbihan. C'est l'un des volets de la convention de partenariat baptisée « La mer et la montagne se rencontrent ». Elle a été signée, le 29 septembre à Paris, entre le Comité des bassins d'emploi (CBE) du pays d'Auray et celui de l'arrondissement d'Albertville, sous les auspices du Comité de liaison des CBE (CLCBE). Le but est de mettre en commun des expériences sur l'emploi saisonnier et de re-

chercher de nouvelles approches. Pourquoi Albertville? Pourquoi Auray? C'est le fruit du hasard, d'une rencontre, en 1992, au CLCBE, entre Ghislaine Chedal-Anglay, coordinatrice emploi-formation de l'arrondissement d'Albertville, et Véronique Le Nabour, directrice de la mission locale du pays d'Auray, les deux chevilles ouvrières de l'opération.

« Nous avons parlé des problèmes des saisonniers et nous nous sommes rendu compte que les difficultés se posaient dans les deux bassins », indique Ghislaine Chedal-Anglay. Points communs : une jeunesse de moins en moins mobile; une pludu personnel de qualité, il faut que les saisonniers aient des conditions de vie et de travail correctes, et c'est, bien sûr, sur cet axe que nous voulons avancer », insiste Véronique Le Na-

Les deux régions affichent cependant quelques différences. En Savoie, par exemple, les saisonniers peuvent ajouter à la saison d'hiver une saison d'été, mais qui ne dure que deux mois. « Dans le pays d'Auray, 57 % des emplois sont saisonniers, tous dans le tourisme, reprend Véronique Le Nabour. On continue à former des jeunes dans riactivité locale rendue plus difficile *l'hôtellerie-restauration, mais ils*

Bretons, qui s'étaient portés candidats au voyage, ont été reçus par la mission locale et l'ANPE d'Auray, puis présélectionnés avec l'aide d'employeurs bretons. Au départ, il était prévu que les jeunes se rendent tout seuls à la Bourse. Mais finalement, Annie Drian, conseillère technique de la mission locale d'Auray et Marie-France Le Roux. conseillère emploi de l'ANPE d'Auray, les ont accompagnés. « On s'est rendu compte qu'ils n'étaient pas très autonomes », souligne Annie

Sur place, l'ANPE, organisatrice de cette Bourse pour la seconde année, avait réuni cinq cents offres d'emplois, ainsi qu'une centaine d'employeurs. « C'était une situation nouvelle pour ces jeunes d'obtenir des entretiens immédiats, à raison de quatre ou cinq dans la *journée* », remarque Marie-France Leroux. « Ils ont fait un effort de tenue, ils étaient bichonnés », ajoute Annie Drian. Seuls deux d'entre eux n'ont pas encore de contrat pour l'hiver. « Pour ces jeunes fragilisés, être accueillis là-bas a été un formidable signe de reconnaissance », constate Véronique Le Na-

SYMBOLE

L'enjeu de ce jumelage, dont ce voyage est un symbole, est aussi d'essayer d'élever le niveau de qualification des jeunes. « Quand le travail est précaire, les saisonniers n'ont pas la motivation pour se former », observe René Marchand. président CFDT du CBE du pays d'Auray : « Si un jeune ne bouge pas, au bout de quatre ou cinq saisons, il sera bloqué dans son évolution », souligne Gaëtan Coudray, directeur adjoint de l'hôtel Ibis de Car-

Comme lui, certains employeurs sont demandeurs de telles initiatives, susceptibles de fidéliser le personnel d'une année sur l'autre. A Auray, le CBE a d'ailleurs confié à la mission locale, au printemps dernier, l'animation d'un groupe de travail sur les métiers de l'hôtellerie-restauration, auquel participent des responsables d'entreprise. On parle aussi, ici et là, de « formations biqualifiantes, moniteurs de ski-moniteurs de voile, par exemple ». Mais on creuse aussi des nistes locales d'activités complémentaires à l'hôtellerie : charpentier en été à la montagne, emplois dans la conchyliculture (la culture des moules) l'hiver à la mer, notamment. On réfléchit également à un contrat de travail à durée indéterminée, à temps partiel annualisé. Une formule soutenue par la CFDT

d'Auray, dont, cependant, se mene

Rémy Bouvier, vice-président CGT du CBE d'Albertville. « Cette idée de contrat implique une disponibilité vis-à-vis de l'employeur, qui rend difficile, pour le salarié, de conjuguer deux emplois. » Ce qui irait à l'encontre du but recherché.

En tout cas, le jumelage semble avoir lancé une réelle dynamique. L'idée d'un groupement d'employeurs, sur le modèle de celui qui existe en Savoie dans le secteur agricole, commence à germer en pays d'Auray. Et il pourrait même associer les entreprises des deux ré-



Le nouveau programme d'ESCP SENIOR, pôle de formation continue du Groupe ESCP, propose à des cadres confirmés d'élargir leurs compétences pour les mettre au service des entreprises. Très opérationnelle, cette formation à temps plein alterne acquisition de connaissances et réalisation effective d'actions de conseil en entreprise. En offrant une réorientation de carrière vers le métier de consultant, ce cycle permet à chaque participant de construire son propre projet professionnel.

> Début du programme : 9 mars 1998 Inscriptions jusqu'au 23 janvier 1998

Contact: Brigitte Gauvain au 01 49 23 21 51



Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris 79, avenue de la République - 75011 Paris



Simplifier la protection sociale

En 1994, Hervé Gaymard, député RPR de Savoie, et aujourd'hui président du Comité de bassin d'emploi d'Albertville, remet un rapport sur la pluriactivité, proposant dix-sept mesures, notamment en matière de protection sociale et d'emploi. « La plupart sont en vigueur ou en passe de l'être », se félicite le parlementaire. L'une d'entre elles lui tient particulièrement à cœur : la mise en place effective d'une « caisse-pivot », déjà officiellement créée par une loi en 1993. Les pluriactifs, en fonction de la nature de leur activité, peuvent, en effet, dépendre, au cours d'une année, de différentes caisses de Sécurité sociale, ce qui implique paperasserie, tracasseries administratives, et, au bout du compte, le risque de perdre des droits. La caisse-pivot gérerait les droits du pluriactif pour le compte des autres régimes avec lesquels elle aurait passé des conventions, la loi de 1993 laissant aux pluriactifs le libre choix de cette caissepivot. En avril 1997, le décret d'application paraît et donne trois mois aux caisses pour conclure, entre elles, une convention-cadre. « Mais rien n'a encore été fait, s'écrie Hervé Gaymard. Je suis furax. »

par la dégradation du marché de l'emploi; des conditions de logement des saisonniers souvent déplorables : un droit du travail mal respecté en matière d'horaires, et des rémunérations faibles, etc. « Même avec dix ans d'expérience, les saisonniers sont toujours au SMIC », proteste Tristan Le Floc'h, secrétaire du syndicat CFDT des services de Vannes, soulignant qu'une convention collective hôtellerie-restauration, « avec une grille de classification », sera applicable dès janvier 1998 et étendue

en avril. « Si les employeurs veulent

n'auront du travail que six mois par an. Aussi les mieux formés auittent la région définitivement, les autres, faute de movens, n'osent plus s'aventurer ailleurs pour les saisons d'hiver. On est bien obligé de se creuser la tête pour trouver les idées. »

La belle idée a été d'organiser, les 7 et 8 octobre, pour douze jeunes du pays d'Auray, un voyage à Albertville, à l'invitation du CBE de cette ville, où se tenait la Bourse aux emplois de l'hôtellerie-restauration. Un déplacement financé par la direction départementale du travail du Morbihan. Quarante jeunes

Au nom de la sécurité, les professionnels de la transfusion sanguine sont soumis à de nouvelles exigences de formation

Métier. L'affaire du sang contaminé avait décrédibilisé ces experts. Un décret paru en novembre dernier les oblige à suivre des stages

ix ans après l'affaire du sang contaminé par le virus du sida, le décret du 26 novembre énonce: «Les établissements de transfusion sanguine doivent proposer à leur personnel des formations aux bonnes pratiques et aux nouvelles techniques afférentes à leur activité. » Chaque année, 400 000 patients subissent des transfusions, grâce à la solidarité d'environ 1,7 million de donneurs. « Toute personne travaillant dans un domaine aussi sensible ne peut plus se contenter de la seule formation initiale et doit en nermanence se former, ne serait-ce que pour suivre les évolutions technologiques », affirme Philippe Rouger, directeur général de l'Institut national de la transfusion sanguine (INTS), qui ne cache pas sa satisfaction à la lecture du décret. « C'est l'aboutissement de ce qui a été mis en place depuis trois ou quatre ans »: la loi Kouchner du 4 janvier 1993 a fixé le cadre général de la formation continue telle qu'elle s'impose désormais aux personnels de la transfusion; surtout, la mise en place, au printemps 1994, d'un nouveau dispositif de formation, validé par le diplôme de médecine du don, désormais exigé de tous les praticiens assurant les prélèvements sanguins; le décret de novembre dernier étend, de fait, cette obligation de formation à tous les personnels.

La loi Kouchner assure d'abord le financement de ces formations, en créant un fonds d'orientation et d'organisation de la transfusion sanguine (Forts), destiné à recueillir les fonds versés par chacun des 43 établissements de transfusion sanguine (ETS) au titre, notamment, de la formation (soit 7 millions de francs par an). D'autre part, la loi exige des 43 ETS répar-

tis sur le territoire national (grosso modo, 2 par région) qu'ils élaborent et soumettent un plan de formation annuel très détaillé à l'Agence française du sang (AFS) et à l'INTS, chargés de le valider.

Ainsi, la formation continue, organisée à l'INTS sous forme de cours et de travaux dirigés très spécialisés (avec contrôle des connaissances à la clé), est-elle appelée à voir passer dans ses murs la totalité des 9 000 personnes (soit 7 800 postes équivalent temps plein) exerçant dans l'un des 43 ETS. Qu'il s'agisse des agents et des techniciens de laboratoire, chargés notamment des analyses de sang, qui représentent un bon tiers des postes, du personnel administratif et ouvrier (22 %), des médecins (13 %), des infirmiers (13 % également)... Technicien de laboratoire à Besançon (Doubs), Mireille Tatu, au sortir d'un cours d'immuno-hématologie, explique par exemple que cet enseignement lui permet d'« apprécier les dernières nouveautés, notamment en matière d'avproche moléculaire des groupes san-

Si pour l'heure, 1500 salariés viennent se perfectionner chaque année à l'INTS, l'objectif, d'après Philippe Rouger - également auteur du « Que sais-je? » intitulé La Transfusion sanguine (PUF, mars 1997) -, est d'« offrir une semaine de formation par an à l'ensemble du personnel de la transfusion ». Il précise que l'INTS accordera la priorité, en 1998, aux « modules d'accompagnement des bonnes pratiques et de la sécurité transfusionnelle, dans les domaines immunologique, virologique et clinique. »

Parallèlement à cet effort en faveur de la formation de l'ensemble des professionnels du secteur, l'INTS s'est employé à revaloriser le travail des médecins effectuant les collectes, traditionnellement considérés comme les parents pauvres du corps médical. L'exercice de ce qui est, aujourd'hui, devenue une spécialité comme une autre, ne requérait en effet, jusqu'à il y a trois ans, aucune formation spécifique. Afin de professionnaliser la filière et d'assurer une sécurité transfusionnelle optimale, l'AFS et l'INTS ont donc créé le diplôme de médecine du don, bien avant l'ordonnance du 24 avril 1996, qui soumet l'ensemble des médecins, libéraux et hospitaliers, à une obligation de formation continue.

Organisé en trois modules d'enseignement théorique (soit cinq jours en région et trois à l'INTS à Paris) au cours desquels sont traités aussi bien les questions cliniques et biologiques que les problèmes juridiques, éthiques et de sécurité, le cycle de formation. complété par un stage pratique effectué dans un ETS, a été suivi, à ce jour, par 800 médecins. Selon les sessions, le taux d'échec fluctue entre 10 % et 18 %, sachant qu'on ne peut se représenter qu'une fois.

Evidemment, l'apparition de cette exigence de formation n'est pas allée sans susciter quelques grincements de dents, du côté, notamment, de « ceux qui, pratiquant le métier depuis des années, se sont installés dans leur ronron et ont donc l'impression qu'on met leurs compétences en doute alors qu'on leur demande simplement de se remettre en question », raconte Véronique Van Huffel, responsable du service formation permanente à l'INTS. Il n'empêche. Outre qu'il participe de la reconnaissance d'une spécialité, ce diplôme atteste un vrai savoirfaire: « Dire à un donneur candidat qu'il ne peut pas donner et lui expliquer pourquoi, intelligemment et avec le sourire, ça ne s'improvise pas », fait valoir Philippe Rouger.

Anonyme, bénévole et volontaire, tout don fait l'objet d'analyses systématiques permettant de dépister la présence éventuelle d'anticorps liés au virus du sida ou à celui des hépatites. En amont - conformément au décret du 26 novembre 1997 qui rappelle que « la fonction de prise en charge médicale du prélèvement comporte la sélection du donneur et la surveillance du prélèvement » -, chaque volontaire est également soumis à un entretien, placé sous le sceau du secret médical, destiné à déterminer s'il ne présente aucune contreindication clinique et s'il n'appartient pas aux populations à risques les transfusés, les homosexuels,

les toxicomanes par exemple, ne peuvent donner leur sang. A ce stade, délicat, l'exercice du métier requiert donc de réelles aptitudes psychologiques, une grande capacité d'écoute et naturellement beaucoup de tact.

« C'est vrai, la formation nous apprend à poser les questions sur les antécédents médicaux, sur la vie sexuelle et à faire en sorte que les gens répondent honnêtement... », reconnaît un médecin. Titulaire de son diplôme de médecine du don depuis septembre, cette jeune praticienne exerçant en Haute-Savoie fixe bien les limites du genre: « Outre des notions infectieuses que je n'avais pas apprises à la faculté, ce cycle m'a beaucoup apporté sur le plan juridique, à savoir sur les lois qui réglementent la transfusion. En revanche, je n'ai pas obtenu de réponses précises aux questions que je me pose quant à l'attitude à observer face à un homosexuel déclarant n'avoir eu qu'une relation à l'adolescence ou à une femme aui indique avoir connu un partenaire toxicomane quinze ans plus tôt. » Et de conclure que «ça doit s'apprendre sur le tas ».

Si quatre formations professionnelles destinées aux jeunes médecins en fin de cursus désireux de se spécialiser dans ce domaine ont été progressivement mises en place, en partenariat avec l'université Paris-VI notamment, Philippe Rouger regrette néanmoins que « la transfusion n'ait jamais été reconnue comme une unité de valeur à part entière dans les facultés de médecine ». Résultat : «L'apprentissage de la transfusion dans le cadre des études n'est toujours pas satisfaisant », conclut le directeur général de l'INTS, qui entend bien se pencher prochainement sur la question.

Philippe Baverel

Une vraie spécialité

l est aujourd'hui responsable du site transfusionnel de La Roche-sur-Yon (Vendée), rattaché à l'établissement de transfusion sanguine (ETS) de Nantes: « Une discipline très intéressante, dit-il, parce que nous sommes au carrefour de l'homme sain (le donneur) et du malade (le bénéficiaire de la transfusion). » En dépit de sa longue expérience profession-

Patrick Le Touzé, quarante-neuf ans, généraliste de formation, exerce la médecine de prélèvement depuis vingt ans

nelle, cet homme âgé de quarante-neuf ans a suivi la formation préparant au diplôme de médecine du don, qu'il a obtenu en septembre : « Alors que je craignais de ne pas apprendre grand-chose, cette session très dense m'a beaucoup apporté sur le plan psychologique, notamment sur la façon de mener l'entretien médical préalable et éventuellement d'expliquer le refus du don. Non seulement la formation permet d'homogénéiser ces

entretiens (qui peuvent parfois durer vingt minutes) sur l'ensemble du territoire, mais elle nous aide aussi à interpréter les silences, à recouper les questions... »

Tout en constatant que les contre-indications, de

plus en plus nombreuses pour des raisons de sécurité aisément compréhensibles, conduisent à refuser «15 % à 20 % des donneurs » (transfusés, personnes ayant souffert d'une hépatite virale...), Patrick Le Touzé estime que « le refus est toujours très difficile à justifier auprès d'un volontaire. Quand bien même [nous prenons] le temps de lui expliquer le principe de précaution, il arrive que nous avons des réactions verbales assez violentes ou que l'intéressé parte en claquant la porte. Dans ce cas, nous nous efforçons de dédramatiser la situation auprès des amicales de donneurs de sang ». Excercice d'autant plus délicat que les hôpitaux sont régulièrement au bord de la pénurie en matière de produits sanguins. S'il reconnaît que « les praticiens assurant les prélèvements ont longtemps été peu ou mal considérés par les autres médecins dans la mesure où [ils ne sont] pas des thérapeutes », il ajoute aussitôt que l'obligation de formation a « considérablement revalorisé [cette] fonction, qui est aujourd'hui une vraie

Du travail artisanal à l'organisation en PME

Formation. Cuivrinox, une petite société bretonne, a fait de l'information des salariés un outil de leur autonomie

uivrinox, une petite société installée à Tinténiac, entre Rennes et spécialité, la création, la fabrication et la vente de produits en laiton et acier inoxydable pour l'agencement et la décoration d'ambiance, et un trophée: elle a reçu, il y a deux ans, le prix d'excellence de la formation continue de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris. Alors que ses ouvriers ont presque tous été recrutés sans qualification et que le patron lui-même – Christian Gérard – a démarré avec un simple CAP, Cuivrinox a mis au point un système de formation sans avoir recours à l'arsenal des stages, en mobilisant ses salariés autour de la transmission réciproque des connaissances et de la recherche de la qualité. Elle se borne à faire appel à des spécialistes pour des apports ponctuels, mais travaille régulièrement avec

Cuivrinox est ainsi passée du stade de l'entreprise individuelle et artisanale à celui de PME de vingtsix salariés accumulant les clients prestigieux: Yves Saint Laurent. Cartier, Hermès, les sièges sociaux de TF 1, d'Air France, le Sofitel de Paris... Effectifs et chiffre d'affaires ont progressé de 30 % ces deux dernières années.

Quand, en 1976, Christian Gérard s'installe comme artisan, après

avoir été successivement ouvrier chez Citroën et moniteur d'autoécole, il sait qu'il veut produire des objets en cuivre, « un matériau qui [l']attire », mais n'a « aucune idée précise ni des personnes à qui en vendre ». Son premier client lui demande de fabriquer des éléments destinés à être dorés pour un spécialiste de la salle de bains de luxe. Le ieune Breton décide alors de se centrer sur la décoration. «En 1987, nous faisons le choix de nous développer. Nous nous disions : regardons comment font les autres entreprises et faisons comme elles. J'ai donc embauché toute une équipe de gens plus compétents que moi: un directeur commercial, un directeur financier... » Jusque-la, Cuivrinox travaillait de manière semi-artisanale. Désormais, il y a chef d'atelier, des chefs d'équipe et un travail parcellisé.

Dans la foulée, une vaste opération de formation est lancée avec le concours d'un organisme extérieur. Après un bon départ, c'est l'échec : « C'était trop théorique pour les gens d'ici. » On est alors en 1990-1991. L'entreprise traverse une crise grave: les Chantiers navals de Saint-Nazaire – client majeur – ne passent plus aucune commande faute de bateaux en construction. Par ailleurs, il est devenu clair que le système d'encadrement mis en place après 1987 ne marche pas: « Les gens de l'atelier rejetaient les chefs et les gendarmes, se souvient Christian Gérard. C'était en contradiction avec nos tempéraments. » « Ils voulaient qu'on leur rende leur autonomie », explique Jacky Pannetier, un ancien entré comme ouvrier polisseur, aujourd'hui responsable qualité. Le système hiérarchique est abandonné.

GOÛT D'APPRENDRE

La formation est repensée: elle doit à la fois permettre l'autonomie, la qualité et prendre en compte le refus viscéral de la plupart des salariés de tout ce qui rappelle l'école. « "Formation" est un mot qu'on ne prononce jamais!» Du coup, le goût d'apprendre se développe : « l'ai évolué tout seul », dit fièrement Didier, arrivé comme apprenti après une fin de collège calamiteuse. «Je sais quasiment tout du fonctionnement de l'entreprise : comment elle est gérée, comment gérer nous-mêmes notre atelier », assure de son côté Alberto, un jeune chaudronnier.

C'est que la formation est partout : sur le sol - sous forme de tracés de couleur qui indiquent le traiet que doivent suivre les produits en fabrication -, sur les murs - sous forme de panneaux, d'étiquettes, de réglettes, qui disent où l'on en est, ce qu'il faut faire. « Le principe, explique Jacky Pannetier, est de porter un maximum d'informations à la connaissance des gens. A partir de là, ils sont en mesure de prendre la majeure partie des décisions. » « Attention! souligne Alberto, il v a d'abord tout un travail de préparation. On ne lâche pas le nouveau venu comme ca!» On le «lâche» d'autant moins que la tâche est ample: chacun, à la fois client et fournisseur des autres, doit commencer par vérifier que ce qu'on lui remet (plan réalisé par le bureau d'études ou produit ébauché) est du travail bien fait et s'assurer qu'il ne transmet lui-même que de la belle ouvrage.

D'autre part, la responsabilité va de la gestion des stocks à la maintenance courante des machines. Enfin chacun devient progressivement polyvalent. L'entraide et le

conseil mutuel sont de règle. Avant de quitter une machine, on en apprend l'usage à son successeur. Affiché à côté d'elle, un tableau dit ce que le titulaire du poste a dans son plan de formation pour l'année, où il en est et à quel niveau : « débutant », « sous surveillance », « autonome », capable de former un autre. Jacky Pannetier consacre la majeure partie de son temps à la formation, repérant les points faibles des uns et des autres pour trouver le moyen d'y porter remède. Il y faut « beaucoup d'imagination », dit-il, surtout quand il s'agit d'amener les uns et les autres à progresser en français, en calcul, en quelque sorte naturellement: pour calculer un pourcentage ou parce qu'il faut noter telle chose

Apprendre, c'est aussi se réunir. Une fois par mois, la direction communique à tout le personnel la situation de l'entreprise : les commandes, les bénéfices. C'est l'occasion d'expliquer ce que sont chiffre d'affaires, valeur ajoutée, etc. Chacun pose ses questions, dit ce qui le préoccupe. D'autres réunions, plus restreintes, rassemblent ceux qui cherchent à résoudre un même problème.

Vécu au jour le jour, le système avance, puis recule, bref, tâtonne. Quand il naît, dans la crise de 1991, l'emploi est menacé. Christian Gérard impose de nombreuses réunions hors temps de travail. Aujourd'hui, on en fait moins et pendant le travail. N'y viennent que les volontaires: « Si les gens sont motivés, ils participent et disent ce qu'ils pensent. Même brutale-

En revanche, l'organisation des salariés en petits groupes fonctionnant comme des mini-entreprises censés s'assurer les moyens de leur propre rentabilité a été vite abandonnée: «Il y avait des effets pervers, créant des chapelles et gênant la vue d'ensemble de l'entreprise... C'était trop demander aux gens. Ils n'ont pas à porter certaines responsabilités », juge Jacky Pannetier.

M.-C. B.

A filière sélective, coût pédagogique élevé

lors que la commission Attali planche actuellement, à la demande du ministre de l'éducation nationale, sur les possibilités de rapprochement entre universités et grandes écoles, l'Observatoire des coûts de l'enseignement supérieur vient de publier deux études très instructives sur les parcours de formation et leur coût dans les écoles d'ingénieurs et dans les DESS scientifiques. Organisme relevant de l'éducation nationale, l'Observatoire a passé au crible 1 642 trajectoires de diplômés de DESS scientifiques (33 % de l'ensemble des diplômés de 1994) et 6 237 trajectoires de diplômés ingenieurs (47 % des diplomes 1994).

On s'en doutait : plus la filière est sélective et plus les coûts de formation sont élevés. « Le coût de l'étudiant est en effet d'autant plus grand au'il suit un enseignement en volume horaire important, dans un groupe d'effectif restreint, assuré par des enseignants de coût salarial élevé », indiquent les auteurs. Alors que le coût d'un parcours classique de DESS faisant suite à un DEUG, une licence et une maîtrise est de 166 500 francs, celui d'un ingénieur passé par une classe préparatoire est de 344 000 francs, celui d'un ingénieur passé par un DUT de 295 000 francs et celui d'un ingénieur passé par un DEUG de 222 000 francs. Quel que soit le diplôme terminal, les parcours incluant un passage par les prépas sont les plus coûteux, tandis que ceux qui comprennent un DEUG sont les moins onéreux. De même, le coût moven actuel d'un premier cycle de deux ans effectué en classe préparatoire, en STS ou en IUT, est comparable au coût moyen de cinq années d'études générales à l'université.

De plus, les écoles d'ingénieurs qui coûtent le plus cher à la collectivité sont aussi celles qui accueillent les profils les plus homogènes: 75 % des étudiants des écoles externes aux universités sont passés par les classes préparatoires aux grandes écoles et 80 % sont titulaires d'un bac C et E. Si

les écoles d'ingénieurs internes à l'Université présentent une plus grande diversité (58 % des diplômés possèdent un bac C, 18 % un bac D, 12 % un bac E, 11 % un bac F; 35 % ont un DEUG, 32 % un DUT et 21 % viennent d'une classe préparatoire), l'étude souligne toutefois que, dans les deux cas, le pourcentage de femmes, bien qu'en progression, reste faible et que la plus grande partie des élèves sont issus des classes aisées de la population.

Les DESS ont, eux, accueilli en 1994, 36 % de bac C, 37 % de D, 8 % de E et 11 % de F. Et si 44 % des étudiants ont suivi la filière classique DEUG, licence, maîtrise, ils sont egalement 23 % a etre passes uni quement par des formations technologiques (DUT ou BTS et MST). Plus nombreuses que dans les écoles d'ingénieurs, les femmes se retrouvent surtout en chimie, sciences de la vie et sciences et techniques de l'environnement.

A priori, les chiffres fournis par l'Observatoire apportent de l'eau au moulin de ceux qui réclament une réforme du mode de recrutement des grandes écoles et un rapprochement avec l'Université. Conscientes qu'elles sont attendues sur ce terrain, les écoles d'ingénieurs sont de plus en plus nombreuses à se lancer dans des démarches d'évaluation des coûts. « L'évaluation » était d'ailleurs le thème du récent congrès de la Conférence des grandes écoles. Comme le soulignait Jacques Lévy, directeur de l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris et président de la conférence lors de la présentation de l'événement, « nos institutions sont prêtes à rendre des

Mais une telle étude n'est complète que si l'on envisage ces coûts sous l'angle de l'investissement, dont le retour se mesure en termes de niveau de compétence et de connaissances, de salaires à l'entrée dans la vie active, de rapidité de l'insertion professionnelle et d'évolution de carrière.

Nathalie Mlekuz

LE MONDE/IDM

l'histoire au jour le jour 1939-1996

Nouvelle édition 1997 **CD-ROM PC-MAC**

132 cartes - 260 photos - 1078 articles 245 « une » du *Monde* – 78 enregistrements radio 19 788 dates indispensables.

En vente au Monde, sur Minitel : 3615 LEMONDE sur internet: http://www.lemonde.fr et dans les grandes surfaces