
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

LES EMPLOIS SUPERIEURS DES ENTREPRISES :

*Un nouveau type de gestion, de personnel
et de recrutement*

Josette PAGES

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

LES EMPLOIS SUPERIEURS DES ENTREPRISES :

*Un nouveau type de gestion, de personnel
et de recrutement*

Josette PAGES

S O M M A I R E

PRESENTATION	1
<u>I - LES ENTREPRISES ACCENTUENT LA SPECIFITE DE LA GESTION DE LEURS EMPLOIS SUPERIEURS</u>	3
<i>I-1 - Une suivi plus différencié des personnels pour une plus grande sensibilité à l'environnement économique</i>	3
<i>I-2 - L'entreprise est un lieu où s'affrontent plusieurs impératifs contradictoires et la politique de gestion suit en général une ligne moyenne entre ces diverses nécessités.</i>	5
<i>I-3 - L'attitude nouvelle en faveur d'une gestion plus rationnelle des emplois supérieurs ne suffit pas à rendre compte de l'évolution</i>	6
<i>I-4 - En particulier, la volonté de gestion prévisionnelle est nécessaire mais non suffisante</i>	6
<i>I-5 - Le poids de l'environnement juridico-social et de l'évolution technologique</i>	7
<u>II - "L'ADAPTABILITE" : UNE EXIGENCE PREMIERE DES CHEFS D'ENTREPRISES QUE LES CANDIDATS ACCEPTENT DE PLUS EN PLUS COMME ETANT FONDEE</u>	11
<i>II-1 - Un état major mieux formé</i>	11
<i>II-2 - L'aptitude à la mobilité est une qualité désormais très recherchée</i>	12
<u>III - DANS UN CONTEXTE ECONOMIQUE DIFFICILE LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT TENDENT A EVITER LES RISQUES ET A DIVERSIFIER LES PROCEDURES</u>	15
<i>III-1 - Les choix récents des entreprises</i>	17
<i>III-2 - Des critères d'embauche complexes et de procédures contestées</i>	19
BIBLIOGRAPHIE	23

Les entreprises tendent à faire de la gestion spécifique de leurs emplois de haut niveau un élément essentiel de leur politique économique propre.

A partir d'entretiens avec certains de leurs responsables et de l'examen de documents récents, l'article procède à une analyse des causes de cette évolution. Il montre ensuite comment se dégage, pour les titulaires de ces postes, un profil nouveau caractérisé par l'adaptabilité, dont la recherche entraîne d'importantes modifications dans les recrutements.

Malgré les pesanteurs socio-économiques le développement de la formation continue, de la qualification professionnelle et de la modernisation de l'équipement conduisent à une élévation progressive du niveau dans l'entreprise.

Il en résulte une aspiration générale à plus de responsabilités qui se traduit par une réflexion sur le poste de travail lui-même, la vie et la structure de l'unité professionnelle.

Dans ce contexte d'évolution positive, le volume des emplois que l'on estime susceptibles d'être qualifiés de supérieurs tend à croître, recouvrant des personnels possédant soit une forte compétence technique, soit un pouvoir sur les hommes, soit les deux.

Aussi pour saisir les phénomènes étudiés dans un champ d'investigation suffisant et pour la clarté de l'exposé, nous retiendrons comme emplois supérieurs l'ensemble des salariés d'entreprises composé des "cadres et professions intellectuelles supérieures" ainsi que des "professions intermédiaires" (1).

(1) Nomenclature des catégories socioprofessionnelles de l'INSEE.

I - LES ENTREPRISES ACCENTUENT LA SPECIFICITE DE LA GESTION DE LEURS EMPLOIS SUPERIEURS

Sont encore nombreuses en France les entreprises de petites dimensions, utilisant les services de peu de personnes, souvent dirigées d'ailleurs par celui qui les a fondées. Au 1er janvier 1984, sur un total de 2 838 676 entreprises pour l'ensemble de l'économie, 96,8 % ont encore moins de 20 salariés (1). Le contact y est direct entre le patron et les employés et le volume d'emplois supérieurs tels qu'on les entend dans les entreprises de plus grande taille parfois peu développé.

La grande entreprise qui dispose d'une "strate" d'emplois supérieurs se trouve généralement dans un maillage économique dont les différents éléments ont tendance à s'imbriquer les uns avec les autres de manière très forte ne laissant à l'unité de production qu'une marge très relative d'autonomie. Ainsi, les rigidités se trouvent telles que les facultés d'adaptation sont quelquefois affaiblies au profit de la puissance, ceci compensant cela.

D'une manière générale, l'entreprise souhaite "manoeuvrer" facilement dans le champ économique. Cela a été tout à fait le cas au XIXème siècle, au moment où le tissu industriel était lâche et les entreprises plus clairsemées. La chose est beaucoup moins aisée aujourd'hui où le réseau est très dense et où la concurrence et l'hégémonie des grandes organisations rendent difficile la vie des petites unités même si leur taille et leur homogénéité leur donnent en principe plus de souplesse d'action.

1 -1 - Un suivi plus différencié des personnels à cause d'une plus grande sensibilité à l'environnement économique

De toutes façons la sensibilité de l'entreprise au monde extérieur est considérable et dans les différents éléments de sa gestion elle est constamment amenée à prendre en considération volontairement ou involontairement les conséquences de la politique de ses concurrents, tout en tentant de préserver une part d'autonomie qui la situe en influence et en caractéristiques sur le marché. Bien entendu la gestion des emplois, et particulièrement ceux de niveau supérieur dans le cadre d'une carte précise [1], constitue l'un des aspects de cette situation.

(1) Sources : Répertoire national des entreprises et des établissements, INSEE.

[] Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

Ce désir et même cette nécessité de rattraper par les caractéristiques de gestion une personnalité d'entreprise que la concentration économique, sous toutes ses formes, tend à faire perdre petit à petit sont d'autant plus avivés que la gestion elle-même devient plus délicate. Aux règles simples et bien connues de conduite d'une unité évoluant dans un secteur économique donné se substituent maintenant les techniques compliquées de l'économie moderne sans l'usage desquelles il est facile de disparaître. Aux rapports entre entrepreneurs et salariés frustrés et parfois injustes du début il convient maintenant d'ajouter l'apport de la réglementation moderne du travail.

A une technique financière qui ne s'embarrassait pas de finesses, l'entreprise doit parfois renoncer pour une approche de gestion des moyens beaucoup plus élaborée.

Les incidences de l'interdépendance des entreprises et leur sensibilité aux problèmes de personnel sont d'autant plus marquées que nous traversons une période de crise. Les bouleversements économiques, notamment consécutifs au choc pétrolier, ont conduit à un grand mouvement de concentration et de rationalisation. A titre d'exemple, dans l'industrie des "Biens d'équipements ménagers" les quatre premières entreprises occupent plus du tiers de l'effectif salarié et les cinquante plus importantes plus de 85 %. Le phénomène est encore accentué dans les branches où interviennent de grandes compagnies comme l'énergie ou les transports [2].

Bon gré mal gré le monde industriel a du faire face aux effets que cette situation a entraînés sur l'emploi à travers les conséquences souvent douloureuses que l'on sait : reconversions rapides et difficiles, chômage, retraites anticipées et non souhaitées etc... D'une manière générale, l'entreprise sort d'autant plus facilement de ses difficultés qu'en matière d'emploi elle n'accepte pas de se plier purement et simplement aux lois économiques de l'offre et de la demande de main-d'oeuvre dont le jeu totalement libre conduit à des à-coups insupportables sur le plan social. Elle essaie donc, lorsqu'elle est en mesure de le faire, d'atténuer ces incidences et de mettre en place une politique qui lui permette de "passer" le cap difficile dans les meilleures conditions. La gestion des emplois supérieurs joue ici un rôle essentiel car, au sein de l'ensemble des salariés, les titulaires de ces postes assurent des fonctions très variées [3] et forment un noyau important(1) dont le dynamisme ou l'apathie auront des conséquences de tout premier ordre.

.../...

(1) Les "cadres et professions intellectuelles supérieures" ajoutés aux "professions intermédiaires" formaient en effet 27,4 % des salariés d'entreprises en mars 1984
Source : Enquête sur l'emploi, INSEE.

De plus, mieux payés que la plupart des ouvriers, ils représentent très vite une masse salariale importante qui constitue par elle-même un poste lourd du budget. Bien sûr ceci varie selon la structure de l'entreprise et le phénomène sera plus ou moins vérifié suivant le niveau du rapport salariés/cadres.

Dans la gestion de ses emplois supérieurs l'entreprise n'agit d'ailleurs pas uniquement en fonction de la volonté de ses dirigeants ou de la politique du groupe dont elle fait partie. Au sein même de la masse des cadres d'une entreprise s'élabore une volonté de formation et de promotion tendant peu à peu à dépasser le simple chacun pour soi qui a longtemps été la caractéristique d'une grande part des cadres français, pour tenter de s'organiser de manière plus globale.

A ces divers éléments s'ajoutent la pression sociale et la volonté politique des pouvoirs publics qui s'efforcent de faire en sorte que "les dégats" en matière d'emplois - 366173 licenciements économiques en 1983(1) - soient les plus faibles possibles et contraignent autant qu'ils le peuvent les entreprises à agir en conséquence. Il convient de noter à ce propos que les titulaires d'emplois supérieurs représentent dans le pays une force d'expression importante, écoutée avec intérêt même par des catégories concurrentes et quel que soit leur poids électoral intrinsèque.

1-2 - L'entreprise est un lieu où s'affrontent plusieurs impératifs contradictoires et la politique de gestion suit en général une ligne moyenne entre ces diverses nécessités

Ainsi le mouvement de concentration conduit à "dégraisser les états-majors". Lors des restructurations en effet on s'efforce de réduire les équipes dirigeantes, certes dans des proportions souvent différentes des mouvements qui affectent le reste du personnel, mais de manière à alléger le coût de management du nouvel ensemble. Ces opérations "d'amaigrissement" s'opposent aux conséquences de la formation permanente - un actif sur six a suivi des stages d'une durée moyenne de 115 heures en 1981 [4] - qui a travers la promotion sociale qu'elle permet conduit naturellement l'entreprise à dégager en son sein toujours plus de personnes susceptibles de tenir un emploi de bon niveau.

Le phénomène est d'ailleurs amplifié par le fait qu'à la tendance à utiliser la ressource des produits de la promotion interne s'oppose la nécessité d'accueillir un apport de dirigeants neufs. En effet, l'ascension d'ingénieurs maison souvent autodidactes, au bénéfice de l'expérience acquise, va à l'encontre de la mobilité inter-entreprises mais conduit à mieux résister aux licenciements. Pourtant on ne saurait vivre uniquement sur l'acquis autonome, il est nécessaire d'ouvrir l'entreprise, dans ses plus hautes fonctions, à l'évolution économique, scientifique, technique

(1) Statistiques du travail - Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, mars 1985

de l'extérieur. D'où le besoin de recruter de nouveaux collaborateurs, notamment produits par les Ecoles ou l'Université, qui soient porteurs de ces messages actualisés. Il appartient au génie propre de l'entreprise de concilier les deux exigences. L'APEC, grâce à son enquête de conjoncture, chiffre à 84 600 les recrutements extérieurs de cadres par les entreprises d'au moins cinquante salariés, en 1983, et à près de 46 000 les postes de cadres pourvus par promotion interne.

De même, celui qui occupe un emploi supérieur, comme d'ailleurs beaucoup de salariés de toutes conditions, a le plus souvent un projet personnel de cursus au sein de l'entreprise ou de la branche dans lequel il intègre ses particularités qu'il estime être les besoins et l'évolution probable du secteur où il travaille. De fait cette sorte de plan de salut individuel est de plus en plus intégré dans une gestion de l'entreprise moins personnalisée. Les accords nationaux ou de branche mettent en place des caractéristiques de carrière plus précises, plus protectrices qu'autrefois. L'accord du 12 septembre 1983 concernant la Convention Collective Nationale des Ingénieurs et cadres de la Métallurgie est un exemple de cette évolution. Cela ne veut pas dire que les emplois supérieurs soient gérés uniformément et que l'individu n'est pas pris en compte en tant que tel mais il convient de constater cependant que son projet est davantage encadré.

1-3 - L'attitude nouvelle en faveur d'une gestion plus rationnelle des emplois supérieurs ne suffit pas à rendre compte de l'évolution

Ainsi le jeu de la loi de l'offre et de la demande rencontre-t-il de sérieux obstacles en matière d'emplois supérieurs dans les entreprises. Elle ne peut plus, à elle seule, rendre compte de leur évolution. Nous avons examiné les causes qui poussent les unités économiques à ne plus accepter ses conséquences comme une fatalité mais à tenter de les aménager par l'effet d'une gestion volontaire et quelques uns des dilemmes devant lesquels elles se trouvent ainsi placées. Il reste que toutes les entreprises dans tous les secteurs n'ont pas la même marge de manoeuvre et qu'une politique de gestion des emplois supérieurs efficace suppose que quelques unes des conditions suivantes soient remplies.

1-4 - En particulier la volonté de gestion prévisionnelle est nécessaire mais non suffisante

Bien entendu en premier lieu il convient qu'existe une volonté réelle de gestion prévisionnelle des emplois supérieurs, en liaison avec le reste de ceux de l'entreprise, mais en les considérant comme une masse spécifique ayant son intérêt économique propre et non pas comme le sous produit d'une gestion plus globale, même si les différents éléments de l'entreprise ne peuvent être considérés les uns sans les autres.

Ne revenons pas sur les difficultés inhérentes à toutes prévisions d'emplois, mais il est bien net qu'en période de croissance dans une conjoncture favorable les entreprises embauchent au fur et à mesure de leurs besoins, sans souvent que l'on puisse parler de véritable politique prévisionnelle. L'attention est à peine plus soutenue pour les emplois de haut niveau que pour les autres. Au moment où les difficultés surgissent,

comme c'est le cas aujourd'hui dans la plupart des secteurs, elles sont conduites à chercher à affiner leurs prévisions, à mieux scruter l'avenir de leurs activités, ce d'autant plus que le dispositif législatif et réglementaire à objet social, récemment renforcé, les incite au sérieux et à la réflexion avant embauche.

Un effort considérable a été accompli par les entreprises en ce sens. Il se situe moins dans les grandes unités où la politique du personnel a toujours fait l'objet d'un traitement particulier, même si elle se plaçait dans une version optimiste de l'environnement et de prévisions relativement fiables, que dans les entreprises de taille moyenne ou plus petite où l'empirisme était souvent de règle.

Cet effort se manifeste notamment par l'habitude de plus en plus répandue de se renseigner en permanence sur l'état de la branche d'activité, son évolution probable, ses liens avec le reste de l'économie, préalablement sinon à tout recrutement sur un emploi de niveau élevé du moins à toute décision importante dans ce domaine.

Enfin, on note également un désir plus grand des chefs d'entreprises, souvent issus du rang, de se former aux techniques prévisionnelles pour mieux maîtriser le phénomène.

1-5 - Le poids de l'environnement juridico-social et de l'évolution technologique

A cette condition s'ajoute celle de bénéficier d'une liberté de gestion permettant une action vraie. Certes l'entreprise peut être un élément d'un groupe plus important mais il faut que celui-ci lui laisse une indépendance suffisante, dans la constitution et la gestion de son réseau d'emplois supérieurs, pour qu'elle puisse avoir une politique ayant un degré de finesse tel qu'elle soit susceptible de mener une action la mieux adaptée possible à ses problèmes et à ses objectifs.

La taille de l'entreprise entre aussi en ligne de compte et si dans une entreprise très petite on ne peut, ainsi que nous l'avons vu, parler véritablement d'emplois supérieurs comme constituant une catégorie importante, dans une très grande unité la gestion tend à se dépersonnaliser.

Mener à bien une politique des emplois supérieurs implique aussi des connaissances techniques pour le faire et une pratique du type de salariés qui occupent ces postes, basée non plus sur l'empirisme mais, surtout pour les grands ensembles industriels, sur la connaissance exacte des formations présentes, des expériences acquises nécessaires et des besoins.

Elle suppose enfin que l'entreprise ait la possibilité d'agir, d'accueillir ou de renvoyer, dans le cadre des conventions et des règlements bien entendu, pour que sa politique soit cohérente et efficace. Rappelons sans insister à ce propos, car le phénomène est connu, que l'action est d'autant plus facile que la conjoncture est à la hausse et qu'il est plus aisé de promouvoir ce type d'action en période d'expansion économique qu'en période de récession.

Bien sûr, l'évolution de la politique concernant les postes de haut niveau a été fortement influencée ces dernières années par l'évolution générale de la législation, de ses incidences sur l'emploi et de la conjoncture économique. On sait que de 1974 à 1982 l'industrie a perdu 772 000 salariés avec encore un déficit de près de 110 000 unités en 1983 (1). Parallèlement, la situation financière des entreprises s'est dégradée [5], notamment en raison de la faible augmentation du prix de la valeur ajoutée et de l'augmentation importante des frais de personnel qui sont passés par exemple de 66,0 % en 1974 à 70,0 % en 1983 dans les sociétés non agricoles hors grandes entreprises nationales.

La réduction et l'aménagement du temps de travail des titulaires des emplois supérieurs sont aussi des points forts de la politique des entreprises [6]. Les personnels en cause ont bénéficié ainsi que tous les salariés de l'ordonnance de janvier 1982 néanmoins pour eux il semble que, comme le constate l'INSEE plus généralement [5] "les effets directs et immédiats sur les créations d'emplois soient modestes". Cette appréciation est bien entendu indiquée avec toute la prudence indispensable dans ce domaine, étant entendu en particulier qu'il est difficile d'apprécier l'action du frein sur les licenciements qui auraient du être opérés sans cela.

Constatons cependant que les mesures prises pour diminuer le temps de travail ont par ailleurs conduit à une augmentation de productivité et à un aménagement des horaires, des modalités et du rythme de la production. Certes, l'aménagement du temps de travail est inégalement pratiqué, mais dans les grandes entreprises il est l'objet de négociations approfondies entre représentants des salariés et patronat et dans celles de moindre volume, les conventions collectives étant appliquées, il constitue une réalité qui progresse.

Dans ce contexte, la proportion d'emplois de haut niveau par rapport à la totalité des salariés paraît avoir connu une croissance lente mais régulière et progressive. En 1975 pour l'ensemble de l'économie le taux des cadres-ingénieurs-techniciens-personnels d'encadrement se situait, dans les établissements industriels et commerciaux de plus de dix salariés, à 22,6 %, en 1977 à 23,3 %, en 1979 à 24,4 %, en 1981 à 25,8 %, en 1983 à 26,4 % (2). C'est dire que cette catégorie d'emplois semble mieux résister, ou moins mal, aux difficultés du moment.

Cette constatation doit être tempérée par l'examen de la situation propre à chaque branche - cf. tableau ci-après - et peut faire apparaître des progressions particulières différentes. Tandis que le secteur de la construction électrique confirme l'évolution avec un pourcentage d'emplois supérieurs croissant de 31,8 en 1978 à 37,2 % en 1983, celui de l'industrie du verre reste stationnaire à près de 16,7 entre ces deux dates et la branche des transports accuse une baisse : 23,2 % en 1978 pour 20,4 % en 1983. On peut voir dans ces évolutions les incidences à la fois de l'impact brut de la crise et des phénomènes de restructurations externes et internes aux entreprises qu'elle entraîne.

(1) J. Magniez, Les comptes de l'industrie, INSEE n° 114 C, décembre 1983 ;
Economie et statistique, INSEE n° 167, juin 1984

(2) Source : Enquêtes Structure des emplois, INSEE

TAUX D'EMPLOIS SUPERIEURS DE CHAQUE SECTEUR D'ACTIVITE
ECONOMIQUE (1)

	<u>FAIBLE</u> 10 à 19,9 %	<u>MOYEN</u> 20 à 29,9 %	<u>FORT</u> 30 à 39,9 %	<u>TRES FORT</u> 40 à 55 %
ENERGIE		Combustibles minéraux solides et cokéfaction		Pétrole et gaz naturel Electricité, gaz distribué, eau
INDUSTRIES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES	Industries de la viande et du lait	Autres industries alimentaires		
INDUSTRIES DES BIENS INTERMEDIAIRES	Matériaux de construction, minerais divers Industrie du verre Papier carton	Minerais et métaux ferreux Minerais et métaux non ferreux Fonderie et travail des métaux Caoutchouc et matières plastiques	Chimie de base, fibres artificielles	
INDUSTRIE DES BIENS D'EQUIPEMENT		Construction mécanique Matériel de transport terrestre	Construction électrique	Construction navale et aéronautique
INDUSTRIE DES BIENS DE CONSOMMATION	Industrie textile et habillement Industrie du cuir et de la chaussure Bois, meubles, industries diverses	Imprimerie, presse, édition	Parachimie, pharmacie	
BATIMENT, GENIE CIVIL ET AGRICOLE		Bâtiment, génie civil et agricole		
COMMERCE	Commerce de détail alimentaire	Commerce de gros alimentaire Commerce de détail non alimentaire	Commerce de gros non alimentaire	
TRANSPORTS		Transports		
SERVICES MARCHANDS	Réparation et commerce de l'automobile Hôtels, cafés, restaurants	Services marchands rendus aux particuliers	Services marchands rendus aux entreprises	
LOCATION ET CREDIT-BAIL IMMOBILIERS	Location et crédit bail immobilier			
ASSURANCES, ORGANISMES FINANCIERS			Assurances	Organismes financiers

1) Cadres, ingénieurs, techniciens et personnels d'encadrement des établissements industriels et commerciaux de plus de dix salariés. Source : enquête structure de l'emploi INSEE, 1983

Aussi importante sur la situation de cette catégorie de salariés est l'incidence de l'évolution technologique. Le développement de l'ordinateur, même si dans beaucoup d'entreprises l'on en est pas encore, et pour cause, au stade de "l'intelligence artificielle", a modifié largement le secteur de la gestion de l'entreprise, secteur dans lequel se trouvaient implantés beaucoup d'emplois de haut niveau [7]. Ceci a conduit de nombreux chefs d'entreprise à limiter les créations de postes dans ce secteur, préférant d'abord tirer le meilleur profit de l'emploi de nouvelles possibilités techniques qui, à cause de la miniaturisation et de l'automatisme, n'ont plus directement pour effet l'embauche obligatoire d'un personnel qualifié supérieur. La conséquence de ce fait a même été dans certains cas une accentuation de la personnalisation du pouvoir, l'équipe de direction pouvant être plus réduite.

Ces tendances ne sauraient néanmoins à elles seules remédier à l'ensemble des problèmes qui continuent à se poser dans l'entreprise, au niveau des emplois supérieurs, mais elles révèlent une évolution intéressante des mentalités.

II - "L'ADAPTABILITE" : UNE EXIGENCE PREMIERE DES CHEFS D'ENTREPRISES QUE LES CANDIDATS ACCEPTENT DE PLUS EN PLUS COMME ETANT FONDEE

II-1 - Un état major mieux formé

Le désir précité de formation du chef d'entreprise représente l'un des aspects d'un besoin ressenti par l'état major et que dans les meilleurs des cas l'on essaie de satisfaire. Il s'analyse tout entier d'abord par une exigence plus grande en matière de formation initiale. Connaissances approfondies et possibilité d'adaptation en cours de carrière sont les deux objectifs qui paraissent maintenant nécessaires au dirigeant lorsqu'il recrute ceux qui le seconderont. Sa préférence a donc tendance à aller vers celui qui a suivi les enseignements spécialisés lui permettant d'accomplir sa mission actuelle mais qui est aussi capable d'évoluer vers d'autres fonctions [8] .

De ce point de vue, la réforme du premier cycle de l'enseignement supérieur avec une base pluridisciplinaire plus large, des pré-requis mieux vérifiés, une orientation mieux fondée qui conduira aussi à une meilleure prise en compte des objectifs professionnels constitue un progrès apprécié. Le fait que cette formation comporte autant que possible des stages sur le terrain apparait, pour le responsable souvent désireux de ce que le candidat possède déjà une connaissance concrète du milieu et ne fasse pas chez lui ses toutes premières armes, comme une garantie. Près des 2/3 des établissements d'enseignement supérieur devraient voir dès 1984 un ou plusieurs de leurs premiers cycles être modifiés dans ce sens (1).

Mais l'entrepreneur est bien conscient que pour survivre son entreprise devra évoluer sans cesse, savoir changer de structure et que les tâches de ses salariés supérieurs risquent elles aussi de se transformer. Cet impératif joint à la demande naturelle des personnels en vue d'un épanouissement plus grand ou simplement à la recherche d'un changement conduit à mettre l'accent sur la formation permanente. Bilans de carrière, stages de formation, octroi de bourses, voire même d'années sabbatiques sont autant de notions et de procédures qui facilitent les choses dans un milieu où l'on a au contraire longtemps considéré que le cadre ne pouvait distraire une parcelle de son temps professionnel. Les entreprises ont ainsi en 1981 [4] financé la formation de 2 050 000 stagiaires pour une durée moyenne de 55 heures chacune. Cet effort s'ajoute à celui de l'Etat qui a pour sa part assuré, pour une moyenne de 225 heures, celle de 1 036 000 personnes. Cependant s'agissant de titulaires d'emplois supérieurs dans les entreprises de plus de dix salariés, la situation ne varie pas avec le volume des effectifs comme on aurait pu le penser :

11 à 49 salariés : 42 % de l'effectif total
50 à 499 salariés : 40 % de l'effectif total
500 salariés et plus : 40 % de l'effectif total

(1) SUP, L'actualité de l'Enseignement Supérieur, Ministère de l'Education nationale, n° 7
avril-mai 1984

II-2 - L'aptitude à la mobilité est une qualité désormais très recherchée

En fait la grande motivation de l'éducation permanente est actuellement l'éventualité d'une mobilité que celle-ci soit voulue par le personnel ou imposée par la conjoncture. Il s'agit dans tous les cas d'avoir la possibilité de changer de poste, que le mouvement ait lieu à l'intérieur de l'entreprise, à cause d'un déplacement d'intérêt, à la suite d'une restructuration, souvent aussi pour éviter un licenciement, ou qu'il se traduise par un changement d'employeur. Ainsi s'agissant des emplois supérieurs salariés, entre mars 1982 et mars 1983, près de 10 % des personnels concernés ont changé d'établissement : 3 % sans changer d'entreprise et plus de 6 % en changeant complètement d'employeur (1).

Cette aptitude à la mobilité est maintenant très appréciée. Le responsable souhaite de moins en moins être celui qui connaît à fond un secteur mais qui ne connaît que lui. Il a compris l'avantage qui s'attache à l'occupation successive de plusieurs charges au sein de l'entreprise, le savoir et le développement de personnalité qu'il est susceptible d'en retirer. Au modèle du spécialiste dont le nom était devenu synonyme de telle ou telle fonction succède peu à peu celui du collaborateur complet apte à assurer des tâches variées selon les obligations de l'établissement, comprendre les problèmes de ses collègues et quand c'est indispensable pouvoir les remplacer, parce que son cursus et la formation qu'il a reçue le lui permettent.

Ceci étant ce sont les difficultés liées à la crise qui poussent avec le plus de force les patrons et titulaires d'emplois de haut niveau à prendre en considération la mobilité. A l'intérieur de l'entreprise, elle rend plus aisées les restructurations, donne de la souplesse, permet à l'unité de mieux s'adapter à la conjoncture. Davantage polyvalent, le responsable est moins à la merci de la suppression d'un poste précis.

Croît également la mobilité géographique. Selon l'enquête APEC de 1982, 40 % des cadres à l'occasion d'un changement d'entreprise changent aussi de région. Les habitants des régions où l'activité économique est forte sont moins astreints à déménager que leurs collègues (cf. carte ci-après). Même si, comme l'ensemble de leurs compatriotes, les Français occupant des postes supérieurs répugnent à quitter leur région, la nécessité faisant loi, le déplacement qui évite la perte d'emploi ou facilite la vie d'une entreprise à implantations multiples est devenu l'un des paramètres normaux de la politique de gestion. Il permet des reclassements entre établissements d'un même secteur et constituera de plus en plus un élément d'équilibrage entre les bassins d'emplois.

(1) Source : Enquête sur l'emploi, INSEE

Comme la mobilité géographique est d'autant mieux réussie qu'elle est volontaire ou réellement acceptée, l'employeur s'efforce de réduire les obstacles matériels qui peuvent la freiner notamment en aidant à l'insertion dans le nouveau milieu local. Mais beaucoup reste encore à faire en particulier dans la conduite de l'opération.

En effet celui qui quitte une implantation pour une autre, surtout lorsqu'il s'agit de la même société, souhaite bénéficier de bonnes conditions psychologiques et financières. Il aspire à avoir rapidement la certitude qu'il est réellement attributaire du nouvel emploi, or celle-ci ne parvient parfois que tardivement : sur place on le familiarise avec ses nouvelles tâches et on jauge ses capacités en fonction d'elles, l'entreprise se réservant la possibilité après la conclusion des essais de lui proposer autre chose. Durant cette période l'intéressé a généralement laissé sa famille là où il était primitivement installé mais il doit cependant disposer d'un embryon d'installation dans la seconde localité, d'où un accroissement de dépenses qui ne sont pas toujours prises en compte par l'employeur. L'affaire est d'importance quand on sait qu'une période transitoire d'un an n'est pas rare, qu'elle peut durer beaucoup plus longtemps et se solder par un échec qui conduit la personne à tenter une autre chance dans une troisième région. Ces difficultés ajoutées à celles qui peuvent résulter d'une éventuelle activité professionnelle du conjoint, du transfert des crédits d'achat d'un logement sur un autre font de la mobilité géographique un élément de gestion important mais délicat à manier.

III - DANS UN CONTEXTE ECONOMIQUE DIFFICILE LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT TENDENT A EVITER LES RISQUES ET A DIVERSIFIER LES PROCEDURES

Le recrutement dans les entreprises, au niveau des emplois supérieurs, s'effectue soit à partir de jeunes diplômés, soit de jeunes cadres extérieurs à la "maison" mais ayant déjà quelques années d'expérience, soit de cadres confirmés "libérés" par le marché de l'emploi, soit par le biais de la promotion interne.

On sait que la proportion des postes obtenus par les débutants est demeurée d'une manière générale égale à elle même [9]. Mais au cours des années 1960-1975 le développement économique et celui de la démocratisation ont conduit le système éducatif à un essor considérable présentant progressivement des caractéristiques nouvelles notamment en ce qui concerne l'origine sociale des étudiants et l'augmentation de la population féminine bénéficiaire (cf. schéma ci-après). Si jusqu'à 1970-72 il ne paraissait pas y avoir, à quelques cas particuliers près, divorce entre les qualifications acquises et celles requises par les employeurs, le placement des étudiants s'est après cette période progressivement dégradé. En dépit d'études tendant à analyser le phénomène pour améliorer les possibilités d'action des entreprises en matière d'emploi, la réalité du chômage des diplômés s'est accrue. Naturellement la tendance naturelle des diverses parties dans ce type de circonstance est dans un premier temps de s'opposer, chacune rejetant sur l'autre la responsabilité de la conjoncture : étudiants et formateurs accusant le monde économique de malthusianisme ou de mauvaise gestion et celui-ci attribuant à une formation inadaptée une part importante des difficultés de placement. La durée de la situation et les analyses plus objectives qui ont été faites conduisent aujourd'hui à des jugements plus sérieux. Des réformes sont en cours dans l'Université tendant à une meilleure prise en compte des débouchés et à une orientation plus précise, nécessité ressentie également à l'étranger [10], tandis qu'au sein des entreprises les besoins sont comblés en plus grande connaissance de cause.

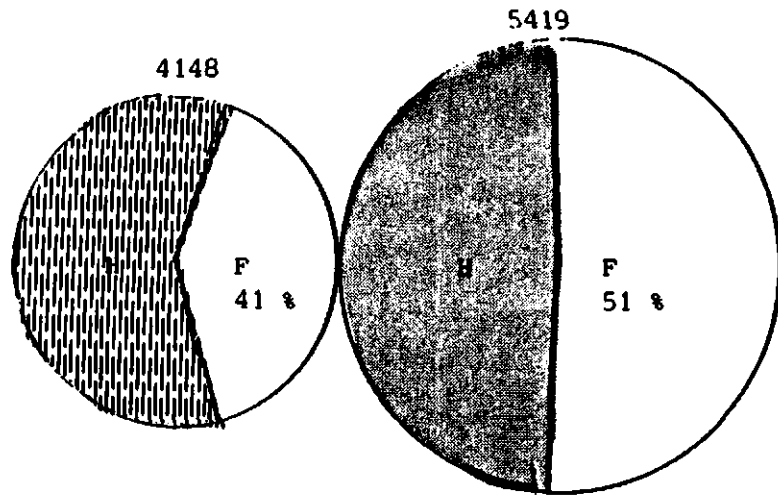
Les entreprises françaises ne sont d'ailleurs pas dans une position très exceptionnelle en ce domaine [11] par rapport à celles du reste de l'Europe et les déséquilibres actuels entre l'offre et la demande sur le marché du travail sont voisins : l'OCDE prévoit pour 1985 un taux de chômage (1) de 7 3/4 % de la population active en République Fédérale Allemande, 10 1/4 % en Italie, 11 1/4 % au Royaume-Uni et 10 1/2 % en France [12].

Certes à chaque pays correspondent quelques caractères propres : par exemple il est bien connu qu'en France l'expérience professionnelle est un élément important dans la décision des employeurs, et qu'une part importante des diplômés trouve un emploi par relations personnelles, l'origine sociale jouant donc un grand rôle pour le placement.

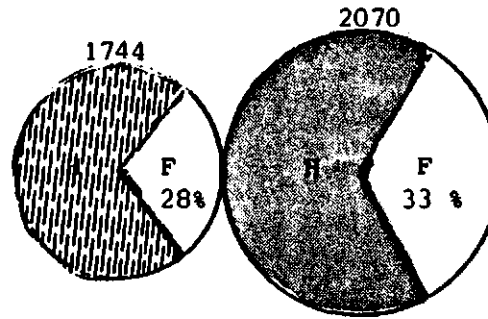
(1) Définitions nationales, pour la France définition du B.I.T.

EVOLUTION DE LA POPULATION ETUDIANTE

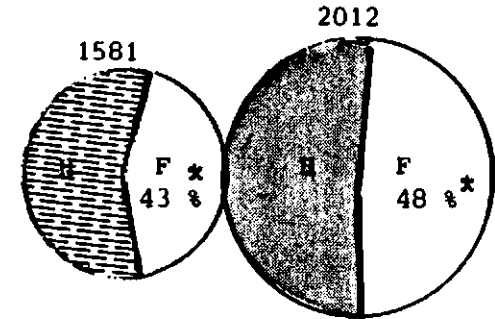
DANS LES PRINCIPAUX PAYS INDUSTRIALISES



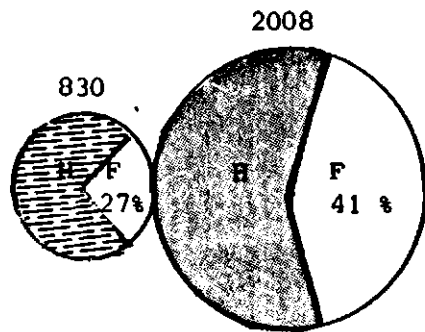
ETATS-UNIS



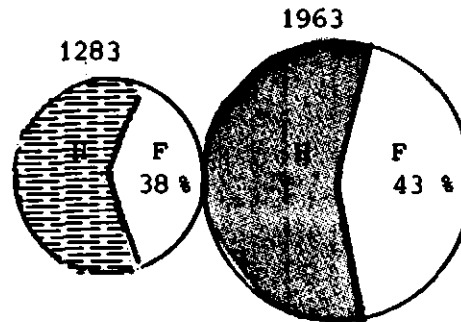
JAPON



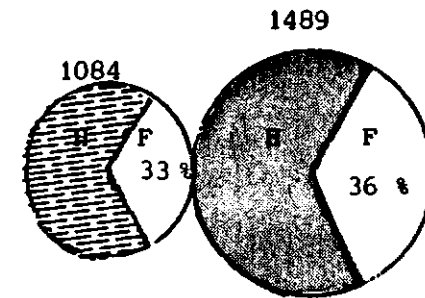
FRANCE



RFA



ITALIE



ROYAUME-UNI

Sources : Annuaire statistiques, UNESCO, 1983

* Valeurs calculées à partir de renseignements du Ministère de l'Éducation Nationale

Légende :
 Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants
 Taux de féminisation de la population étudiante
 Année 1970-71
 Année 1980-81
 H : Hommes
 F : Femmes

Il est naturel que dans leur politique de recrutement les entreprises mettent l'accent sur la qualification des candidats et l'on peut dire que lorsqu'il y a qualifications nombreuses le risque de chômage est réduit. De là l'idée d'introduire dans la formation sinon plusieurs qualifications principales, du moins la notion de qualification poussée impliquant avec une spécialisation certaine des possibilités de qualifications ultérieures diversifiées. La nouveauté consiste, nous l'avons vu, en ce qu'elles sont aussi de plus en plus attachées à avoir du personnel bien formé mais adaptable. Nous avons constaté que cette faculté d'évolution favorisait la promotion interne et d'une manière générale la fluidité du marché des emplois supérieurs.

III-1 - Les choix récents des entreprises

Dans ce contexte, l'année 1983 a vu les recrutements fléchir. S'agissant des cadres au sens strict, bien que selon l'APEC un peu plus d'une entreprise sur deux en ait engagé au moins un, pendant cette période les embauches ont chuté de 10 %. Mais ces mouvements semblent indiquer une évolution, en ce sens que les entrées sont surtout le fait de la promotion interne, et quand les employeurs font appel à des salariés venant de l'extérieur il s'agit plus souvent de cadres confirmés que de jeunes. En effet sur cent cadres recrutés trente et un sont selon l'enquête précitée des cadres confirmés, quatorze sont de jeunes cadres ayant une expérience de un à cinq ans, tandis que trente cinq proviennent de la promotion interne.

Il apparaît que devant les difficultés croissantes de la situation économique les entreprises tendent, et c'est fort compréhensible, à éviter les risques [13] et à n'embaucher qu'à coup sûr soit ceux qu'elles connaissent bien puisqu'ils font déjà partie de la maison soit ceux dont l'expérience est un gage certain de compétence [14].

Seulement 20 % sont des jeunes diplômés mais ils se trouvent particulièrement recherchés par les secteurs de l'électronique et de la construction aéronautique où les connaissances techniques les plus récentes intéressent les entreprises.

Au premier semestre 1984 ces pratiques de recrutements se sont encore accentuées tant par la réduction des embauches (le nombre moyen de postes de cadres pourvus par entreprise est tombé à 2,9 contre 3,7 un an avant), que par la part plus importante affectée à la promotion interne (presque 45 %).

Il est à noter toutefois que ces tendances pourraient s'atténuer dans les mois à venir car les responsables d'entreprises, en particulier de celles de mille salariés au moins, bien que souvent engagés dans un processus de compression d'effectifs, déclarent en majorité avoir l'intention de s'attacher un plus grand nombre de cadres en favorisant davantage les recrutements extérieurs au détriment des solutions internes.

Cependant le problème de l'embauche des jeunes diplômés se pose avec de plus en plus d'acuité. Traditionnellement le service public est un demandeur fort important en France et dans certains pays de l'Europe comme l'Allemagne [15] et l'Italie [16]. Or le frein mis aux dépenses de l'Etat conduit inexorablement à une diminution des recrutements. Ceci se manifeste non seulement par des décroissances qui touchent les corps existants mais également par le fait que ne peuvent pas voir le jour des possibilités d'emplois correspondants à de nouveaux besoins sociaux dont les pouvoirs publics auraient pu encourager la satisfaction, (protection du milieu ambiant par exemple).

Parallèlement, le volume des effectifs étudiants a tendance à s'accroître - dans les universités 890 000 en 1981/82, 914 000 en 1982/83, et 930 000 en 1983/84 - et il est à craindre que le prix à payer soit une déqualification subie plus qu'acceptée et se borne à reporter le chômage de la catégorie des jeunes les plus formés sur les catégories qui le sont le moins bien.

Il va de soi que ceci peut être progressivement modifié par la reprise que l'on voit se dessiner dans certains pays et qu'en France la restructuration industrielle en cours essaye, avec d'autres mesures, de promouvoir.

III-2 - Des critères d'embauche complexes et de procédures contestées

Autres obstacles aux premiers recrutements, le discours tenu par certaines entreprises sur les diplômes et le rôle des cabinets de recrutements.

Outre leur attitude consistant à faire confiance à la promotion interne et à ceux qui ont déjà à leur actif une carrière plus ou moins longue, les entreprises ont parfois tendance à considérer le diplôme surtout comme un indice de niveau. Certes leurs offres d'emploi y font généralement référence, cependant accompagnent cette exigence une importante série d'autres qui ont pour conséquence d'en réduire sérieusement l'influence dans le choix des candidats. Les différentes caractéristiques qui s'ajoutent à la demande de diplôme sont d'ailleurs quelquefois en nombre tel que le postulant idéal devient pratiquement impossible à trouver tant le profil exigé est "pointu". Souvent les paramètres divers ne correspondent pas à d'autres domaines de la formation habituellement reçue mais à des aspects particuliers d'activité (avoir été responsable d'association, animateur bénévole etc) qui témoignent de traits de personnalité auxquels on pense que s'attachent les qualités nécessaires pour l'encadrement, l'impulsion...

Ces critères supplémentaires d'embauche ne sont pas toujours fondés sur des faits aisément contrôlables ou des faces de l'individualité discernables par des méthodes scientifiquement éprouvées : que ne fait-on dire à la graphologie, à quelques tests par exemple. Notons à ce propos que les tests dits de performance tendent à diminuer en nombre dans les épreuves d'embauche au profit de ceux dits de personnalité.

Il résulte de cette diminution relative du poids du diplôme et de la quantité d'autres éléments à prendre en considération que celui qui est finalement retenu pour pourvoir un emploi supérieur remplit rarement la totalité des conditions et a le sentiment d'être embauché par une sorte de faveur de la direction. Il peut en découler de part et d'autre des attitudes de soumission et de puissance qui influenceront la vie et la carrière dans l'entreprise du nouveau recruté [17] .

L'existence de cabinets spécialisés dans le recrutement ne fait qu'amplifier ce phénomène et l'on comprend pourquoi les organisations syndicales ont à leur égard une position qui selon les cas va de la méfiance à la franche hostilité.

Quel que soit le moyen selon lequel il a découvert l'emploi et le processus d'embauche suivi, le nouvel arrivé a connu très souvent - une fois sur trois dans le cas des cadres [18]- une période d'inactivité. Celle-ci a été employée fréquemment à effectuer la recherche en utilisant plusieurs filières simultanément (relations, presses, candidatures spontanées... etc), car rares sont les personnes qui s'en tiennent à une seule modalité.

Naturellement les entreprises n'hésitent pas à tirer avantage de la situation et en particulier à demander aux candidats un certain nombre de concessions sur leurs objectifs originaux. C'est en effet une constante de leur tactique de gestion de tenter, à la faveur de recrutements, une opération qui vise à s'assurer les services de collaborateurs au prix bas en leur demandant au contraire des prestations importantes. Bien que désagréable à constater, cette propension constitue un élément de leur politique de productivité. Les concessions des postulants portent en premier sur le salaire, puis surtout sur le lieu de travail, l'utilisation des compétences et le niveau de responsabilité. De ce point de vue sont particulièrement vulnérables les licenciés dont la situation personnelle est déjà soumise à maintes contraintes, les demandeurs un peu âgés, les femmes. Se placent avec plus de rapidité ceux qui jouissent d'une grande liberté de mouvement leur permettant par exemple une forte mobilité géographique dans le pays ou à l'étranger. Recherchés même par les entreprises qui leur imposent des conditions d'éloignement ou de type de vie correspondant à leur développement et leur expansion dans telle région du nord de l'Europe ou du Moyen Orient, ils bénéficient d'une position financière d'autant plus favorable que chacune des parties sait que ce genre d'existence ne peut généralement être supporté par le nouveau collaborateur pendant longtemps.

S'agissant des salariés qui changent d'entreprise, il convient de noter une fluidité très nette en matière de secteurs d'activités et de fonctions. Dans le cas des travailleurs affiliés à une institution de retraite des cadres, un changement d'entreprise s'accompagne une fois sur deux d'un changement de secteur d'activité et une fois sur trois de l'exercice d'un autre type de fonctions. En fait ces mouvements sont moins souvent provoqués par la nécessité que par les circonstances, une politique délibérée des intéressés ou des entreprises, mais ils représentent un facteur important de la physionomie du marché actuel des emplois de haut niveau.

Cette fluidité varie, comme il est normal, avec la spécificité du secteur qu'elle concerne, les qualifications exigées qui peuvent limiter la mobilité, ou la santé économique de la branche qui a travers plus ou moins d'expansion ou de recession manifeste une capacité d'absorption différente. Précisons encore que lorsqu'on se réfère aux emplois supérieurs de très haut niveau les incidences des qualifications techniques ont tendance à s'effacer, les caractéristiques de personnalité (qualité d'encadrement, de décideur...) l'emportant sur toute autre considération.

Il découle de cette situation une augmentation du besoin de sécurité des titulaires d'emplois de haut niveau. Le modèle du responsable passant avec brio d'une entreprise à l'autre, n'acceptant ni l'étroitesse d'une formation professionnelle trop précise ni une courbe de rémunération à faible pente tend à s'estomper. Cependant, on aurait pu penser que l'aventure industrielle modifie le sens de la répartition des diplômés par l'attrait qu'elle pouvait exercer immédiatement sur les produits du système scolaire et universitaire. Or D. MENU et M. MOEBUS [19] montrent qu'il n'en est rien et que depuis vingt ans les courants n'ont pas changé.

Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de modifications de fond. L. BOLTANSKI dans "Les cadres" [20] expose le passage d'un type d'ingénieurs catholiques à la formation technique bien nette à celle d'un groupe social collectivement reconnu.

Avec le fond, les apparences changent aussi et ce d'autant plus que les bouleversements économiques actuels favorisent la chose. C'est ainsi que l'on assiste dans les emplois supérieurs à l'émergence de titres d'autant plus ronflants que leur réalité professionnelle est réduite. Les cartes de visite où figurent des titres et emplois importants permettent de faire supporter plus aisément une mise à l'écart temporaire ou définitive. Pour certaines entreprises le phénomène prend des allures de véritable élément de la politique en matière d'emplois supérieurs. Il arrive qu'elles l'expriment d'ailleurs très clairement au candidat lorsque ce sont elles qui sont demandeurs et veulent se l'attacher. A celui qui hésite à quitter un poste élevé chez un concurrent et souhaite des garanties pour le cas où dans quelques années "cela ne marcherait pas" on promet de donner alors un titre correct et une "voie de garage" où l'on n'aura certes plus d'augmentation spécifique mais où le salaire continuera de suivre le coût de la vie. Quelques grandes entreprises se payent ainsi le luxe de conserver "une strate" de salariés autrefois acquis à grand prix et qui aujourd'hui jouent les utilités en attendant que lassés, ils cherchent et trouvent un autre emploi ailleurs.

Il ne s'agit là cependant que de cas particuliers et les recrutements comme plus généralement la gestion des emplois supérieurs sont, entre autres, fonctions des caractéristiques du groupe et du poids de la pression syndicale, là où elle peut s'exercer.

Si à la différence des autres travailleurs de l'entreprise cette catégorie ne comporte que peu d'immigrés - 4,6 % (1) - on y rencontre des étrangers, surtout dans la partie inférieure de l'encadrement. Mais rares sont les entreprises où leur présence peut apparaître comme étant, en tant que telle, un élément important de la gestion des emplois hiérarchiquement bien situés.

(1) Source : Enquête sur l'Emploi, INSEE, mars 1982

Cette évolution est aussi facteur du poids des organisations syndicales propres à ce groupe de salariés [20]. D'une manière générale le faible taux de syndicalisation y est bien connu (12 à 15 %) comme l'influence respective des divers syndicats (CGC, Indépendants, UGICT-CGT, UCC-CFDT). En fait la taille des entreprises étant en France souvent seulement moyenne ou petite, il en résulte une parcellisation certaine du groupe des titulaires d'emplois de haut niveau qui fait que leurs organisations représentatives ont plus de poids lorsque au nom de l'ensemble de leurs adhérents elles s'expriment face aux pouvoirs publics que, sauf dans les grands établissements, lorsqu'elles agissent dans le cadre plus limité de chaque unité.

* *
*

Ce qui domine aujourd'hui l'évolution des emplois supérieurs paraît bien être les modifications importantes qui affectent leur gestion et les caractéristiques de ceux qui en sont titulaires. Elle est certes progressive mais semble d'autant plus intéressante qu'elle touche une catégorie de personnels qui non seulement subit les transformations économiques mais aussi les décide et les met en place.

A l'image de l'interdépendance qui concerne de plus en plus tous les secteurs de l'économie, leur profil de formation initiale ou continue doit leur permettre de saisir les changements qui peuvent advenir dans les branches d'activité autres que celles dans lesquelles ils exercent, de changer de poste et de lieu de fonction. Ainsi progresse vers une émergence complète un groupe encore très hétérogène mais dont les spécificités internes tendent à diminuer sous la double influence des exigences de l'économie et d'un désir certain des personnes dont il est question de détenir plus d'atouts professionnels dans leur jeu.

Ce phénomène dont L. BOLTANSKI a bien montré qu'il possédait des racines profondes dans les décennies passées, n'est pas, à quelques spécificités nationales près, propre à notre pays et tient davantage aux transformations des choses et des mentalités qu'à la conjoncture. De ce point de vue il serait sans doute inexact de considérer que la crise que nous connaissons est à la base des transformations dans ce secteur. Elle agit plutôt comme révélateur et élément d'accélération d'un processus engagé bien avant elle et qui lui survivra.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] A.d'Iribarne, R. Guillon, P. Blin, F. Pottier, "Les emplois de cadres", Bibliothèque du CEREQ, col n°8, La Documentation française, Paris, juillet 1974
- [2] "Les entreprises françaises : concentration et grandes entreprises des secteurs et des branches", INSEE n° 64 E - juin 1979
- [3] R. Guillon, "Rôles et savoirs spécifiques des cadres ? Une analyse des contenus d'emplois de gestion", Formation-Emploi n° 3, la Documentation française, juillet-septembre 1983
- [4] F. Simonin, "la formation professionnelle continue", Données sociales INSEE 1984
- [5] "Rapport sur les comptes de la nation", INSEE, juin 1983 et 1984
- [6] "La réduction du temps de travail", Travail et Emploi n° 19, Ministère des affaires sociales et de la solidarité nationale, mars 1984
- [7] G. Groux, "Les cadres", Maspéro, 1983
- [8] P. Rivard, J.M. Saussois, R. Tripiier, "L'espace de qualification des cadres", Recherches CORDES 1979
- [9] J. Affichard, "Quels emplois après l'école : la valeur des titres scolaires depuis 1973", Economie et statistique n° 134, juin 1981
- [10] "Stichwort studienberatung", Der Bundesminister für bildung und Wissenschaft, 1983
- [11] M. Tessaring, H. Werner, Beschäftigung und arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen in der Ländern der Europäischen gemeinschaft, Beiträge zur arbeitsmarkt und berufsforschung 46, Nürnberg 1981.
- [12] "Perspectives de l'emploi", OCDE, septembre 1984
- [13] "Les cadres et la gestion", Cahiers de la Fondation nationale pour la gestion des entreprises, printemps 1984
- [14] "Le choix professionnel et les motivations des jeunes, leurs perspectives en matière de formation et d'emploi", CEDEFOP, Berlin 1980
- [15] "Perspectives d'emploi pour les diplômés de l'enseignement supérieur", OCDE, Conférence intergouvernementale, octobre 1981
- [16] "Situazione e dinamica dei laureati in attesa di prima occupazione", Quindicinale di note e commenti, Censis, avril 1979

- [17] G. Benguigui, "La sélection des cadres", Sociologie du travail, juillet-septembre 1981
- [18] "La mobilité des cadres" APEC, 1983
- [19] D. Menu, M. Möbus "La population active selon les diplômes et les secteurs d'activité", Formation-Emploi n° 4, La Documentation française, octobre-décembre 1983
- [20] L. Boltanski, "Les cadres : la formation d'un groupe social", Edition de minuit, Paris 1982

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63