



L'EMPLOYABILITE, ENTRE LE DEVELOPPEMENT SOCIAL ET LA COMPETITIVITE ?

Pangloss n°34

Mai 2004

PREFACE

**DEVELOPPEMENT SOCIAL
ET
COMPETITIVITE**

Ces dernières années, en France, le débat social a été riche, complexe et difficile. Riche, car les initiatives des pouvoirs publics ou des acteurs sociaux ont été multiples : citons l'indemnisation du chômage et le P.A.R.E., la formation professionnelle, le droit des licenciements, le traitement de l'exclusion et bien sûr la durée du travail et les retraites. Complexe car de nombreuses questions de principe ont été posées sinon résolues : délimitation entre le contractuel et le réglementaire, articulation entre niveau européen et niveau national, simplification du droit du travail, accords représentatifs. Difficile car les tensions inévitables ont été fortes non seulement entre catégorie d'acteurs mais à l'intérieur de chaque catégorie, les contradictions entre l'Etat employeur et l'Etat régulateur ont été plus apparentes, le dialogue social est resté faible et atomisé dans un contexte d'inquiétude lié à des fermetures et à des délocalisations spectaculaires.

En raison de cette « explosion » du social, il était logique et souhaitable que la Promotion 2003 de la Fondation Nationale Entreprises et Performance (F.N.E.P.) fasse un choix dans le thème fort large du « développement social » qui lui avait été assigné. Elle a retenu l'employabilité comme une des clés du développement social dans l'entreprise française d'aujourd'hui.

Ce choix est pertinent, même si le concept a des limites soulignées par les auteurs, peut être avec trop d'insistance. Il a un aspect idéologique, l'employabilité pouvant être décrétée de façon discrétionnaire par l'employeur en fonction de l'abondance relative des ressources de main d'œuvre sur le marché du travail. Il n'est pas universel, comme l'ont relevé les missionnaires lors de leurs déplacements, qu'il s'agisse de pays en développement ou à la pointe du développement (Etats-Unis) ; Le concept est inconnu ou jugé non pertinent, parce que ne relevant pas de la responsabilité de l'entreprise. En France même, le concept est mieux reconnu dans les grandes entreprises que dans les petites et se heurte au scepticisme de nombreux salariés qui y voient le masque d'une flexibilité et d'une mobilité excessive.

Si le débat reste ouvert, les auteurs relèvent avec raison l'urgence d'améliorer l'employabilité des salariés français, alors que notre compétitivité et notre productivité sont insuffisantes dans de nombreux secteurs. S'il n'est de richesses que d'hommes (et de femmes), la valorisation des capacités professionnelles est de plus en plus nécessaire. L'accélération des changements technologiques, la diversification des produits et des marchés, la diminution des emplois à vie, l'apparition d'activités nouvelles font que les savoirs se périment de plus en plus vite et que le bagage acquis à 20 ou 25 ans ne permet pas de rester performants pour des carrières dont la durée s'allonge.

L'amélioration de l'employabilité est d'abord une nécessité pour l'entreprise elle-même dont les besoins sont évolutifs, qui se heurtera à des difficultés croissantes de recrutement externe, et qui pourra de moins en moins recourir aux préretraites. Elle est une nécessité pour le salarié qui doit se préparer aux changements et qui trouvera un épanouissement dans l'élargissement de son savoir-faire et dans l'ouverture à de nouvelles réalités.

Les obstacles importants ne sont pas dissimulés : blocages culturels des intéressés et des hiérarchies, verticalisme des organisations, incertitudes sur les techniques et les savoirs les plus porteurs. Des bégaiements et des échecs sont inévitables. Ils pourraient être diminués par un examen systématique de ce que font nos voisins ; certes aucune pratique n'est directement transposable mais chaque expérience est instructive, échecs compris. Ce qui est indiqué par les auteurs sur la politique du « new labour » présente un intérêt particulier.

Enfin, l'employabilité offre un champ privilégié au dialogue social, comme le montre l'Accord récent sur la formation professionnelle. Il relève de la mission des pouvoirs publics, nationaux ou régionaux, de faciliter ce dialogue et de fournir les outils d'analyse, de soutien et de formation afin de rendre plus efficaces les actions en faveur de l'employabilité, sous toutes ses formes, interne et externe.

Les préconisations de la mission sont nombreuses et de portée variable. Certaines relèvent de la politique de l'emploi et supposent une approche globale. D'autres peuvent rapidement être mises en œuvre à l'initiative des entreprises ou au moyen de la négociation sociale, qu'il s'agisse des fins de carrières ou des transitions professionnelles.

Celles concernant la fonction publique peuvent apparaître évolutionnaires. A la vérité elles sont raisonnables, compte tenu des besoins nouveaux de l'emploi dans le secteur public et de la nécessité de multiplier les secondes carrières, l'Etat employeur se devant de donner l'exemple.

Pierre-Yves COSSE
Ancien Commissaire au Plan



FONDATION NATIONALE
ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Créée en 1969, la Fondation a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 27 décembre 1973.

Placée sous le haut patronage de Monsieur le Président de la République, la Fondation bénéficie de l'appui d'un Comité de Patronage présidé par le Premier Ministre, et comprenant la plupart des Ministres en exercice.

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration composé des représentants des Ministres, des Présidents des Sociétés membres et de personnalités du monde universitaire.

La Fondation veut être un moyen de formation et d'ouverture à destination des futurs cadres dirigeants, notamment par référence aux meilleurs exemples étrangers. Elle se veut aussi un outil destiné à stimuler l'esprit d'initiative et à améliorer les performances de ses membres.

Les initiatives de la Fondation, prises en étroite collaboration avec la Fonction Publique, concernent :

- l'organisation de la mission annuelle -qui constitue son activité principale- et des conférences sur le thème de la mission ;
- le financement d'études spéciales ;
- la réalisation de sessions d'information des fonctionnaires dans les entreprises ;
- l'animation de groupes de concertation sur des problèmes susceptibles d'intéresser les entreprises membres de la Fondation, à savoir :

Aéroports de Paris, Air France, Groupe Caisse des dépôts, Electricité de France, Gaz de France, Société Nationale des Chemins de Fer Français, Siemens, Total.

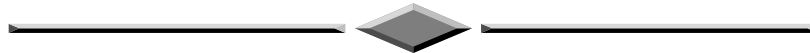
SIEGE SOCIAL

12 rue Christophe Colomb
75008 PARIS

Téléphone : 01 53 67 73 60 -- Fax : 01 53 67 73 62

e.mail : holding.fnep@total.com - Site Internet : <http://fnep.net>

COMITE DE PATRONAGE



*LA FONDATION EST PLACEE
SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE*

Président : M. le Premier Ministre

M. le Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité

M. le Ministre de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche

M. le Ministre de l'Intérieur, de la Sécurité Intérieure et des Libertés locales

M. le Ministre des Affaires Etrangères

M. le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

M. le Ministre de la Défense

M. le Ministre de l'Equipeement des Transports du Logement du Tourisme et de la Mer

Mme le Ministre de l'Ecologie et du Développement durable

M. le Ministre de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du Territoire

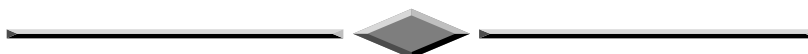
M. le Ministre Délégué à la Coopération et à la Francophonie

Mme le Ministre Délégué à l'Industrie

M. le Président du Groupe Air France

M. le Président de Total

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Président : **M. François AILLERET**

Mme Marie-Joséphine BROSSE	Chargée Mission Direction du Trésor - Conseil et Synthèse Secteur Public - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Mme Dominique CONCA	Directrice du Cabinet du Directeur Général de l'Administration - Ministère de l'Intérieur
M. Thierry DESMAREST	Président Total
M. Antoine DURLEMAN	Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration
M. Pierre GADONNEIX	Président de Gaz de France
M. Louis GALLOIS	Président de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
M. François GERIN	Directeur Général Adjoint de Siemens SAS
M. Alain Le ROY	Directeur des Affaires Economiques et Financières - Ministère des Affaires Etrangères
M. Francis MAYER	Directeur Général du Groupe Caisse des Dépôts
M. Hubert du MESNIL	Directeur Général Aéroports de Paris
M. Roger MOIROUD	Président de l'Association des Lauréats Pangloss
M. Jean-Marc MONTEIL	Directeur de l'Enseignement Supérieur Ministère de l'Education Nationale
M. Denis RANQUE	Président de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines
M. Jacky RICHARD	Directeur Général de l'Administration et de la Fonction Publique
M. François ROUSSELY	Président d'Electricité de France
M. Paul SCHWACH	Directeur des Affaires Economiques et Internationales - Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
M. Jean-Cyril SPINETTA	Président du Groupe Air France
M. Pierre VELTZ	Directeur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Bureau :

M. Jean-Paul BRUGNOT, Délégué Général

Mme Thérèse LOPEZ, Secrétaire Général

M. Michel RAPACCIOLI, Trésorier

PROMOTION 2003



◆ **M. DELBARRE Philippe**

Ingénieur HEI (Hautes Etudes Industrielles)
EDF GDF Services

◆ **Melle ESTELLAT Nathalie**

Licence Lettres Modernes
DESS (Ingénierie des Ressources Humaines)
DEA (Economie et Sociologie du Travail)
Gaz de France

◆ **M. LUSSIEZ Cédric**

IEP Paris
DEA Paris (Economie Appliquée)
Maîtrise d'histoire contemporaine
Ecole Nationale de la Santé Publique
Ministère de la Santé

◆ **M. MOYON Pascal**

Ecole des Mines de Nancy
IAE de Nantes
Licence de Mathématiques
SNCF

◆ **Mme SAGAR Bandhula**

ENA : cycle International d'Administration Publique (en cours)
Préparation d'un post Graduate sur le thème Globalisation et Finances publiques
National Academy of audits and accounts
LBS national Academy of administration
Ministère de l'Economie et des Finances New Delhi (Inde)

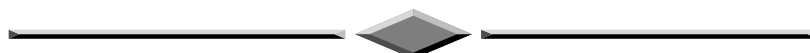
◆ **Mme VILLENEUVE-FERRER Anne**

IEP Bordeaux
Ecole Nationale de la Santé Publique
Ministère de la Santé

Monsieur Pierre-Yves COSSÉ

Inspecteur Général des Finances honoraire
a accepté d'être le mentor de la mission 2003

REMERCIEMENTS



Nous tenons à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser cette étude. Plus particulièrement, nous adressons nos remerciements à :

- Monsieur Pierre-Yves COSSE, Inspecteur Général des Finances honoraire, notre mentor, pour sa disponibilité et son soutien tout au long de notre étude,
- Les personnalités françaises et étrangères qui nous ont reçus et nous ont fait part des études et actions qu'elles menaient, nous permettant ainsi d'éclairer notre jugement,
- Les responsables de la Fondation, les entreprises et administrations membres qui nous ont permis de vivre cette expérience enrichissante,
- Le personnel de la Fondation pour son aide et son efficacité dans la préparation logistique de notre mission.

Les opinions contenues dans ce rapport n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager ni les entreprises et administrations auxquelles ils appartiennent, ni la Fondation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	12
I – L'émergence de la notion d'employabilité s'est faite de manière très hétérogène et a conduit malgré ses limites à une remise en cause du rôle et des missions des différents partenaires	14
A UN CONCEPT EMERGENT	14
a) Une notion apparue progressivement.....	14
b) Un concept qui peut réconcilier développement social et compétitivité.....	16
B UNE REMISE EN CAUSE DU ROLE ET DES MISSIONS DEVOLUS AUX DIFFERENTS PARTENAIRE.....	18
a) Des salariés qui doivent être responsabilisés et soutenus	18
b) Les entreprises	19
c) Les syndicats	23
d) La société civile : l'exemple des fondations aux USA.....	26
e) Un Etat qui doit repenser ses interventions	27
C L'EMPLOYABILITE, UN OUTIL QUI SOUFFRE DE NOMBREUSES LIMITES.....	30
a) Limites d'ordre financier.....	30
b) Limites dues à la mobilité géographique des salariés	31
c) La difficile conciliation de l'employabilité interne et externe du salarié	32
d) Une approche variable selon les pays	33
II - De nouvelles perspectives pour les administrations et entreprises françaises.....	39
A EVALUER ET STIMULER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....	39
a) L'émergence du concept.....	39
b) L'importance de la notation sociale.....	41
c) Les limites rencontrées	42
B DES ADMINISTRATIONS INCITEES A DEVELOPPER DE NOUVELLES LOGIQUES	43
a) Une démarche récente dans la Fonction Publique Française	43
b) Des expériences étrangères hétérogènes.....	48
C DEVELOPPER LA FORMATION CONTINUE EN FAVORISANT LES PRATIQUES INNOVANTES.....	52
a) Une prise de conscience collective	52
b) Le lien avec l'Université : l'exemple américain	52
c) L'Accord Interprofessionnel de 2003 en France: « la formation professionnelle tout au long de la vie ».....	54
D RENOVER LES POLITIQUES SOCIALES AU SERVICE DE L'EMPLOI....	57
a) Une politique incitative d'employabilité : Le « New Deal » anglais.	58
b) La recherche d'un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité	59
c) Une action à moyen terme sur la qualité des emplois proposés	62

III- PRECONISATIONS DE LA MISSION POUR STIMULER L'EMPLOYABILITE	64
A ACTIVER LA POLITIQUE DE L'EMPLOI	64
B FAVORISER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES.....	65
C DEVELOPPER LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES	66
D AMENAGER LES FINS DE CARRIERE	67
E STIMULER LA MOBILITE DES PERSONNES	68
F ORGANISER LA FORMATION AU SERVICE DE L'EMPLOYABILITE	69
CONCLUSION	70
ANNEXE 1 : CONTACTS PRIS PAR LA MISSION FRANCE	72
ANNEXE 2 : CONTACTS PRIS PAR LA MISSION ETRANGER	73

INTRODUCTION

Si la notion de compétitivité est d'un usage fréquent, à la fois en micro et macroéconomie, celle de développement social s'avère plus difficile à cerner et moins universellement répandue.

La compétitivité d'une entreprise ou d'une nation, c'est-à-dire sa capacité à conquérir des parts de marché, à affronter la concurrence sous toutes ses formes et, en définitive, à créer des richesses, doit à l'évidence être recherchée par tous les acteurs publics ou privés, parce qu'elle conditionne la survie à terme des entreprises, et la place des nations dans la compétition mondiale.

Le développement social, notion plus floue, élargit la notion de développement économique, jugée trop étroite ; sa définition est sans doute en outre plus subjective. Selon Eric LHOMME, Directeur de Bernard Brunhes Consultants, il s'agissait au départ d'une notion promue par des sociologues, en particulier Renaud SAINSAULIEU qui y voyaient la volonté de « créer de l'acteur social » en responsabilisant les individus. Les entreprises en ont, selon lui, en général, une vision plus instrumentale, assise sur la nécessité d'une dynamique collective porteuse de résultats, d'un « collectif R.H. » mais porteuse en tout cas d'une réconciliation de l'économique et du social.

Le développement social prend en compte la manière dont les performances sont réalisées, conduit à s'interroger sur les modes de production mais aussi de régulation sociale. Il est l'une des composantes du développement durable, mais aussi un indicateur de la capacité d'une société à concilier les aspirations individuelles et les nécessités collectives. Certes, il peut s'agir d'une notion instrumentalisée à des fins de publicité ou de recherche d'image. Mais l'une des premières convictions de la Mission est justement que cette instrumentalisation révèle également le besoin de légitimer des décisions et d'exposer des principes qui puissent guider l'action.

Développement social et compétitivité sont des notions souvent utilisées pour analyser des projets, des décisions ou des résultats de manière normative. Une proposition de réforme pourra ainsi être décrite comme une « régression sociale », un « frein à la compétitivité » ou au contraire comme une conciliation harmonieuse entre deux impératifs.

L'idée d'une conciliation doit elle-même être perçue comme une hypothèse de travail dans la mesure où certains défendent l'idée que le « social » soit subordonné ou même subsumé à l'« économique »...

L'actualité sociale très riche qu'a connue la France au cours des dernières années témoigne de la recherche d'un nouvel équilibre, dont les contours ne paraissent pas évidents à cerner :

- Mise en œuvre des 35 heures (1997-2002) ;
- Réforme de l'Assurance Chômage par l'introduction du PARE (2000) ;
- Instauration d'une Prime pour l'Emploi (2001) ;

- Mise en œuvre du Revenu Minimum d'Activité (2003) ;
- Accord Interprofessionnel sur la Formation (2003) ;
- Rapports MARINBERT et de VIRVILLE, et débat sur la notion de « Contrat de projet »(2004).

Le débat social semble également très vif chez plusieurs de nos voisins européens : orientations très restructurantes de l'« Agenda 2010 » en Allemagne, écho suscité par le « New Deal » des réformes sociales entreprises par le gouvernement de Tony BLAIR en Grande-Bretagne...

Cette richesse de débats et de propositions trouve sans doute sa source dans les transformations induites par le mouvement de mondialisation qui semble s'être accéléré au cours des dernières décennies et par les mutations technologiques observées concomitamment. Ces transformations ont notamment provoqué une accélération des restructurations et des délocalisations d'activité.

Parmi les réponses apportées à ces nouvelles problématiques, l'une d'entre elles a été largement portée par les grandes organisations internationales comme l'O.C.D.E. : il s'agit de l'appel à refonder les politiques et les pratiques sociales autour de la notion d'« employabilité ». L'employabilité est la capacité des individus à trouver ou à conserver un emploi en valorisant leurs compétences. Elle offre un cadre d'analyse ambitieux afin de déterminer quelles actions peuvent être entreprises par les différents acteurs pour répondre aux défis engendrés par ces mutations. Il s'agit plus largement encore d'un nouveau paradigme, proposé pour mettre en œuvre des réformes structurelles qui doivent permettre de dessiner un nouvel équilibre entre développement social et compétitivité.

C'est pourquoi la Mission a cherché, au cours des entretiens conduits à évaluer la pertinence de cette approche en France, puis dans les différents pays visités.

Le choix de ceux-ci a procédé de cette volonté d'élargir la problématique à des pays qui diffèrent du modèle français par leur niveau de développement économique (Inde), leur rythme de croissance (Singapour, Malaisie), l'importance de l'Etat dans le système économique et social (Etats-Unis) ou l'ampleur des réformes engagées (Angleterre).

Une étude documentaire a par ailleurs été entreprise sur le Danemark, caractérisé par un haut niveau de prélèvements obligatoires, de solidarité sociale et des performances économiques remarquables au cours des années quatre-vingt-dix.

Enfin, la Mission a rencontré des représentants de l'Union Européenne (Parlement, Commission, Représentation permanente de la France) afin d'évoquer leur perception de l'apport possible de ces notions à la construction d'une identité sociale pour l'Europe.

L'émergence de la notion d'employabilité s'est faite de manière très hétérogène, et a conduit, malgré ses limites, à une remise en cause du rôle et des missions des différents partenaires (I). Elle ouvre de nouvelles perspectives aux administrations et entreprises françaises (II).

I – L'ÉMERGENCE DE LA NOTION D'EMPLOYABILITÉ S'EST FAITE DE MANIÈRE TRÈS HÉTÉROGÈNE ET A CONDUIT MALGRÉ SES LIMITES À UNE REMISE EN CAUSE DU RÔLE ET DES MISSIONS DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

A Un concept émergent

a) Une notion apparue progressivement

Il est sans doute utile d'observer l'émergence progressive de la notion d'employabilité pour mieux apprécier les espoirs suscités par sa mise en exergue :

-1930 : l'employabilité comme aptitude à l'intégration dans la société industrielle

La notion d'employabilité est née en Angleterre au début du XX^e siècle. L'enjeu était alors de différencier les travailleurs pauvres jugés aptes à s'intégrer à la société industrielle, de ceux qui relevaient de la charité publique.

C'est avec le New Deal que ce concept a été promu aux États-Unis durant les années 1930, afin de cibler les programmes publics. Il a cependant été d'emblée contesté car, comme le remarquait déjà un responsable de l'administration Roosevelt en 1935, « *l'expérience montre que l'employabilité est déterminée largement par le marché de l'emploi (...) s'il y a peu d'emplois et beaucoup de candidats comme aujourd'hui, les employeurs appelleront beaucoup d'entre eux « inemployables »* ».

L'employabilité faisait donc référence à des capacités élémentaires à occuper un emploi. L'usage de cette notion se développe ensuite en Allemagne et dans les pays scandinaves.

- 1950-1960 : l'employabilité comme performance à des tests médico-sociaux

L'employabilité est définie aux États-Unis comme la performance à des tests divers donnant lieu à notations. Les tests sont médicaux : motricité, acuité visuelle et auditive, régularité cardiaque. Ces méthodes sont élaborées par des spécialistes de l'éducation et de la rééducation et mises en place pour apprécier la distance à l'emploi des travailleurs défavorisés. Progressivement, le champ s'étend aux handicaps sociaux : délinquance, alcoolisme, retards mentaux.

- 1960-1980 : l'employabilité comme capacité de retour à l'emploi des individus

Dans les années 1960-1980, l'employabilité vise à désigner l'attractivité d'un individu aux yeux des employeurs. C'est à lui d'attirer l'employeur et non l'inverse. Cette attractivité se mesure par des tests combinant une évaluation des aptitudes et des comportements : motivations, attitudes vestimentaires, expériences professionnelles, casiers judiciaires ...

En France, la notion d'employabilité prend alors une connotation plus statistique, appréhendant la probabilité de retour à l'emploi d'une catégorie socioprofessionnelle donnée. Certaines caractéristiques des personnes sont croisées pour calculer leurs chances de retrouver rapidement un emploi. Plus l'ancienneté moyenne de divers groupes de chômeurs est importante et moins leur employabilité est bonne. R. Lebrut définit alors ce terme comme « *l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un* ».

Sur une approche plus individuelle, les conseillers professionnels québécois ont largement utilisé ce terme en le liant souvent aux notions de « transférabilité » ou « compétences transférables », elles-mêmes issues des travaux de B. Schwartz.

- 1980–1990 : l'employabilité comme probabilité collective de retour à l'emploi des chômeurs

Avec la dégradation de la santé économique de l'industrie et la montée du chômage, la notion d'employabilité désigne davantage la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir un groupe de personnes à la recherche d'un emploi de le trouver. Le postulat de nombreuses entreprises est que le retour à la compétitivité passe par une réduction massive des coûts de personnel.

A l'opposé de la vision américaine, cette employabilité reste en France avant tout collective et se rapporte à des flux. De nouvelles pratiques naissent pour tenter de trouver des solutions individuelles pour des populations nombreuses. Une fois les actions de reclassement interne et externe épuisées, il faut encore trouver des réponses pour le grand nombre. L'opportunité d'offrir un emploi équivalent, reste d'autant plus limitée, dans des régions non-industrielles. Comme dans les années trente, un ralentissement de la conjoncture dégrade l'employabilité moyenne.

- Après 1990 : l'employabilité comme politique d'entreprise

Un certain nombre d'entreprises s'est récemment saisi du terme d'employabilité pour incarner leur politique sociale. Elles posent comme objectif institutionnel de garantir l'employabilité de leurs salariés, afin d'accompagner les mutations internes mais aussi de limiter les effets d'un éventuel licenciement.

Comme l'indique Alain FINOT¹ : « Développer l'employabilité c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines pour leur permettre d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans des délais et des conditions favorables. »

¹ Alain FINOT L'analyse microéconomique des déterminants de la performance des entreprises London University Press 1992

Pour mieux appréhender ce concept, il est utile de rappeler les principaux facteurs d'inemployabilité mis en avant au cours des deux dernières décennies :

- l'insuffisance de formation continue, parfois identifiée à travers son refus individuel,
- l'obsolescence rapide des compétences,
- l'absence ou le refus de la mobilité professionnelle,
- l'incompréhension des salariés de la signification véritable d'une gestion anticipée des ressources humaines,
- la culture du non-changement qui se traduit par une difficulté de transposition de ces aptitudes et compétences à un environnement différent,
- le cercle vicieux « échec/exclusion » : lenteur initiale dans la recherche d'un emploi, puis méfiance des employeurs devant ces mois d'échec attribués à un vice caché, puis découragement.

b) Un concept qui peut réconcilier développement social et compétitivité

Les changements qui ont affecté les systèmes productifs, depuis trente ans, ont rendu plus instables les carrières professionnelles, plus fragiles les compétences acquises, plus nécessaires les mobilités internes et externes des salariés. Dans le même temps, la multiplication des normes, qu'illustre la taille sans cesse croissante du Code du travail, la très forte augmentation des dépenses de protection sociale, (qui atteignent en France 30% du PIB et restent financées essentiellement par prélèvements sur les salaires), ont aggravé le coût du travail.

Ceci peut conduire à une véritable opposition entre les contraintes de la compétitivité en économie ouverte et le souhait que celle-ci permette de conduire des politiques de développement social.

Ce type de situation a largement alimenté le débat public en France, tant les caractéristiques du système économique et social français, telles qu'elles avaient été ordonnées à la Libération et au cours des Trente Glorieuses - le poids de l'emploi public, les restrictions publiques et juridictionnelles aux licenciements, la progression de salaire à l'ancienneté par compromis entre les générations, la retraite par répartition, une politique de la famille très ambitieuse...- ont paru de plus en plus inadaptées aux exigences nouvelles d'une économie de plus en plus ouverte.

Le développement social est un facteur de cohésion sociale, de partage des risques, qui peut légitimement être considéré comme un prélèvement sur la richesse produite, à condition de ne pas altérer les conditions de création de cette richesse. C'est l'image du gâteau à partager ou la théorie du salaire indirect : les charges sociales, si elles sont considérées par les

salariés comme un avantage individuel, et qu'elles ne modifient pas le coût du travail à long terme, ne posent pas de problème par elles-mêmes.

Par ailleurs, certains aspects du développement social, comme la formation professionnelle ou la solvabilisation de certains besoins ou la cohésion sociale induite, sont de nature à renforcer la productivité des salariés, donc la compétitivité des entreprises.

En revanche, certains aspects des politiques sociales (emploi ou pauvreté), peuvent être critiqués comme une absence d'incitation pour une partie de la population à rechercher un emploi ; sachant qu'en outre le prélèvement induit sur la richesse nationale s'avère être une source de moindre compétitivité et de revenus plus faibles pour tous. Un cercle vicieux peut s'instaurer dans ce cadre conduisant à l'aggravation du chômage et à une perte de compétitivité pour des entreprises qui doivent faire face à une hausse des charges ou à des vacances d'emploi.

Dans ce contexte, un nouvel équilibre national se met en place, combinant une forte productivité horaire d'un nombre de personnes actives et occupées très limité, et une forte diminution des taux d'emploi après 55 ans (36% en France, contre plus de 50% dans les pays les plus performants). Se multiplient alors les « externalités collectives » des actions individuelles. Par exemple, il peut être rationnel pour une entreprise de licencier ses salariés âgés mieux payés et de se plaindre ensuite des impôts prélevés pour maintenir ces mêmes salariés au chômage. De même peut-il être rationnel de multiplier à la fois les impôts et les aides d'Etat ou le financement d'emplois publics supplémentaires dans le cadre d'un traitement social du chômage, alors que dans le même temps, plusieurs centaines de milliers de postes de travail ne trouvent pas preneur. Au sens de la théorie des jeux, il s'agit bien d'une situation d'équilibre sous-optimal ou de « dilemme du prisonnier ».

Une politique de recherche d'employabilité peut dans ce cadre s'avérer une notion intéressante pour réconcilier développement social et compétitivité :

- Elle doit accroître la performance des entreprises et des administrations, en mobilisant davantage les ressources des individus ;
- Elle doit permettre aux exclus et aux chômeurs de longue durée de retrouver peu à peu leur place sur le marché du travail et, partant, dans la société ;
- Elle doit progressivement limiter l'importance du travail non qualifié, donc les inégalités de revenus ;
- Elle permet en théorie de rendre possibles les réorganisations, les mobilités, les changements organisationnels, donc la croissance à long terme de la richesse nationale, ce qui permettra de financer des politiques sociales ambitieuses.

Ce concept est donc porteur d'espoirs mais conduit également à repenser la place des différents acteurs sociaux.

B Une remise en cause du rôle et des missions dévolus aux différents partenaires

c) Des salariés qui doivent être responsabilisés et soutenus

L'employabilité constitue en fait un glissement de la responsabilité collective vers la responsabilité individuelle dans le reclassement et la qualification des salariés (Bernard Gazier). Partant, l'employabilité s'avère corrélée à la capacité des individus à s'adapter, à se recycler, à faire preuve d'initiative. « *L'employabilité, c'est la capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel* » (B.Gazier). Cette acception du terme est plus particulièrement visible aux Etats-Unis où, selon la formule fréquemment avancée par les praticiens des ressources humaines, « *You own your own employability* » (tu es seul maître de ta propre employabilité).

Raisonné en termes de trajectoires et de carrières, et non plus en termes de postes et de statuts, permet de constater que la protection de l'employabilité semble donc appelée en théorie à remplacer la sécurité de l'emploi.

Mais ce nouvel enjeu ne concerne pas seulement les chômeurs. En effet, garder un salarié dans un emploi alors même que ses compétences vieillissent, c'est le laisser perdre pied et dégrader sa capacité à conserver ou à retrouver un emploi. L'enjeu qui sous-tend l'employabilité est donc complexe et difficile : « *le plus employable des employables est celui qui a trouvé un emploi et le conserve...* ».

Aussi, le niveau individuel ne suffit-il pas à approcher l'importance de la mobilisation nécessaire. Cette employabilité, « *l'égalité des possibles* »², les individus doivent tout à la fois être responsabilisés et soutenus dans son maintien et son développement.

Nombre de personnes interviewées en France, en Angleterre et aux Etats-Unis ont spontanément mis en avant la mobilité (géographique puis fonctionnelle) comme le levier principal permettant de combiner développement social et compétitivité.

En effet, au regard des entreprises, la mobilité constitue un facteur essentiel de flexibilité des salariés et, par conséquent, d'optimisation des coûts. Tandis que pour les salariés, la mobilité constitue un moyen de maintenir et développer leurs compétences en fonction des besoins des entreprises et donc de se développer en permanence.

Conscients de l'importance de ce levier tant du point de vue du développement économique que social, les aides publiques en faveur de la mobilité sont nombreuses aux Etats-Unis: facilités de transport, passerelles entre différents types de métiers...

² Titre de l'ouvrage d'Eric Maurin, 2002.

Ce même type de pratiques tend aujourd'hui à se développer en Hongrie pour faire face aux difficultés rencontrées pour mobiliser la main d'œuvre dans les zones géographiques dans lesquelles il y a des besoins et briser la forte attraction de la capitale. L'Etat met en œuvre différents moyens : construction d'infrastructures pour favoriser le déplacement de la main d'œuvre, aides au logement...

Mais, dans les situations où cette mobilité géographique est rendue plus difficile, il sera nécessaire d'accompagner de manière très volontariste les salariés concernés, afin d'éviter que n'apparaisse à la faveur d'une restructuration un chômage de longue durée dans un bassin d'emploi (cf infra).

d) Les entreprises

Leur rôle est bien entendu primordial, afin de prévenir les situations difficiles. A cette fin, elles disposent de plusieurs leviers d'action possibles.

- Sensibiliser les salariés lors des entretiens d'embauche

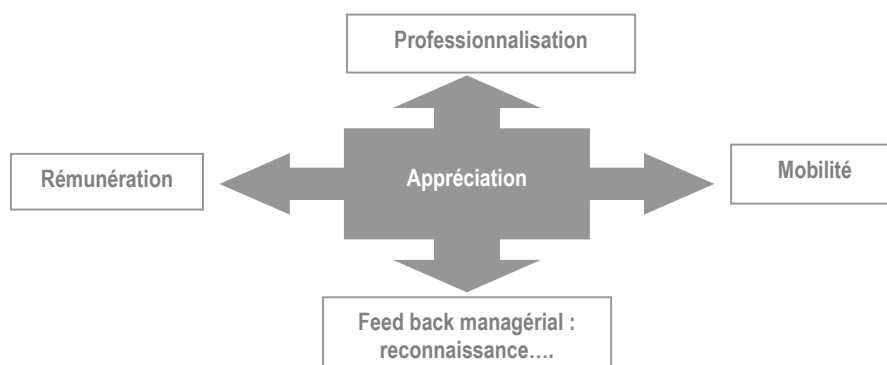
Les responsables des Directions des Ressources Humaines peuvent sensibiliser leurs futurs salariés à la nécessité de développer leur employabilité et leur mobilité. Il est indispensable de préciser le contrat moral passé entre l'employeur et l'employé qui consiste à mettre à disposition les moyens de développement personnel et non un emploi à vie. Ce discours tenu à l'occasion des entretiens d'embauche doit permettre au nouveau salarié de cultiver son employabilité au cours de sa carrière et de rester mobilisé.

Systématiser les entretiens d'évaluation du professionnalisme avec une évaluation des compétences est une bonne opportunité pour faire le point sur le parcours professionnel du salarié et réfléchir à l'avenir. Un référentiel de compétences est souvent utilisé. Ces entretiens sont réalisés dans tous les collèges et permettent de programmer, à la demande du salarié, des entretiens avec le niveau hiérarchique N+2 pour approfondir les projets professionnels.

Ces démarches de validation des acquis professionnels peuvent déboucher sur des diplômes reconnus en dehors de l'entreprise. Elles permettent d'éveiller progressivement la conscience de la nécessité de développer l'employabilité de chacun et favorisent la performance du personnel de l'entreprise.

Force est de constater qu'elles sont cependant peu utilisées dans les entreprises. La validation des acquis professionnels est un élément central d'une politique de formation tout au long de la vie, qui reconnaît une valeur aux compétences professionnelles, personnelles et sociales indépendamment du lieu où elles sont acquises et sans référence à une formation. Elle s'adresse à la population active possédant un emploi ou au chômage.

L'organisme certificateur (par exemple l'A.F.P.A.) délivre un certificat qui atteste des compétences acquises.



Ceci peut déboucher sur l'adoption d'une Charte d'engagement de l'entreprise vis à vis des salariés, comme chez Cortal, Nature et Découverte ou dans le service de la Prévention Routière.

-Développer la créativité et la capacité d'innovation des salariés

Christian BOIRON³ qui dirige l'entreprise leader mondial de l'homéopathie qui porte son nom affirme que « la performance économique ne peut se faire que si l'entreprise répond constamment aux attentes des hommes et des femmes qui la composent ». Ce chef d'entreprise favorise notamment un mode de management permettant à chacun de ses employés de développer sa créativité et sa capacité d'innovation car il considère que ces deux axes de compétences sont non seulement indispensables pour leur épanouissement mais qu'ils constituent aussi de nouvelles forces puissantes pour l'entreprise.

Ainsi, que l'employabilité soit de l'intérêt réciproque des salariés et des entreprises n'est pas contradictoire, puisqu'elle conduit à une plus grande satisfaction au travail et à des perspectives professionnelles ouvertes, ce qui permet aux entreprises de bénéficier de salariés davantage impliqués et fidèles.

Cet intérêt mutuel correspond bien à l'analyse faite par Henri Ford en 1920, lorsqu'il considérait que « l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de la faire fonctionner uniquement sur le profit, alors elle mourra également car elle n'aura plus de raison d'être ».

³ Ces informations ont été communiquées par Elisabeth LAVILLE, Présidente du cabinet UTOPIES, spécialisé dans le développement durable et le management socialement responsable.

Il est de la première importance que les pratiques d'employabilité soient toutes soutenues par les entreprises qui constituent des forces de changement tout particulièrement importantes (ce sont elles qui ont les impacts positifs ou négatifs sur les changements sociaux).

Ceci est d'autant plus important que son engagement procure, en théorie, à l'entreprise de multiples avantages :

- la prévention des risques sociaux et financiers (Prud'hommes...),
- l'optimisation des coûts de main d'œuvre (meilleure implication, esprit de solidarité et de coopération...),
- l'avantage de marché que confère cette démarche qui donne de nouvelles raisons de choisir l'entreprise (aux clients, aux employés, aux actionnaires...),
- la bonne réputation,
- les bonnes performances économiques et financières.

Ceci explique l'engagement de nombreuses entreprises dans des démarches institutionnelles d'employabilité : Danone, Carrefour, Groupe Lafarge, Caisse des dépôts, Groupe Michelin, Groupe Castorama, Crédit Lyonnais, L'Oréal⁴...

- Stimuler la fertilisation croisée : progrès économique/développement social

Les activités managériales qui suscitent une fertilisation croisée entre développement économique et social sont nombreuses.

- Confier des missions transverses et distinctes de la fonction principale. Ces missions ont pour objectif d'ouvrir les salariés sur des métiers différents des leurs.
- Opérer des détachements de personnels vers d'autres entreprises d'une manière temporaire. Ces expériences temporaires sont l'opportunité pour ces entreprises de développer la connaissance de métiers proches de leurs activités et de développer des surfaces de contacts d'échanges, utiles au développement de leur employabilité.
- Organiser des réunions avec une ouverture sur des problématiques extérieures à l'entreprise. Des débats animés par des experts, peuvent aussi permettre aux salariés de mieux appréhender les contextes et enjeux environnants.
- Organiser des journées Portes Ouvertes, offrant l'opportunité aux salariés de l'entreprise de rencontrer des personnes extérieures en contact avec l'établissement et, souvent, engagées dans l'action sociale.
- Sensibiliser les salariés sur la stratégie de l'entreprise, ses valeurs, ses objectifs, afin de favoriser la rencontre entre les projets professionnels des individus, leurs envies de s'impliquer dans de nouvelles activités et les stratégies de développement des entreprises.

⁴ Source : Cabinet UTOPIES

- Inciter les salariés à participer à des associations, à des réseaux d'entreprises locales, ce qui permet aux salariés d'augmenter leur ouverture sur leur environnement. Une politique d'entreprise peut également faciliter ces contacts associatifs.
- Promouvoir des actions de benchmarking sur une problématique de l'entreprise impliquant un nombre significatif de salariés favorisent aussi l'employabilité des salariés. Il en va de même de la circulation d'informations, magazines...
- Favoriser la présence de salariés aux salons professionnels, qui constituent un lieu d'échanges avec d'autres personnes, avec de nouvelles techniques amenant à mettre en œuvre de nouvelles compétences. Ce sont des occasions concrètes pour les salariés de se rendre compte des évolutions du marché de l'emploi.

Cette reconnaissance de la responsabilité des entreprises a fait l'objet d'un arrêt de la Cour de Cassation en février 1992, qui précise « *dans le cadre du contrat de travail tout employeur a le devoir d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* ». Cette obligation d'assurer l'adaptation des salariés pour maintenir l'emploi serait la contrepartie du pouvoir d'organisation et donc de gestion, qui appartient à l'employeur.

La question qui se pose à une entreprise peut être la suivante : que faire des salariés détenant au plus un C.A.P. obsolète et qui sont depuis vingt ans sur le même poste de travail ? La compétitivité durable d'une entreprise est liée à sa capacité de faire fructifier les savoir-faire de ses collaborateurs, surtout ceux qui présentent un caractère différenciant et innovant sur son marché. Elle doit donc s'attacher à fidéliser les compétences et capitaliser les savoir-faire collectifs et individuels, y compris lorsqu'ils relèvent de salariés jugés a priori non qualifiés. Un salarié qui sent son employeur attentif à son développement renouvellera sa confiance dans l'entreprise et restera davantage fidèle. Le turn over, la fuite de compétence vers la concurrence seront limités et l'avantage concurrentiel de l'entreprise plus important.

L'employeur doit aussi mettre en place, avec l'aide de sa ligne de managers de proximité, des « organisations apprenantes ». C'est à la hiérarchie de proximité que revient la difficile responsabilité de développer l'employabilité des employés non qualifiés au quotidien. Elle doit leur donner les moyens d'apprendre dans leur environnement de travail, de développer en permanence leur capacité à être acteur, à se remettre en cause, à se ré-interroger. Ces « organisations apprenantes » libèrent l'initiative et créent de nouvelles autonomies, la parole et donnent du sens au travail. Acteur au quotidien du maintien de l'employabilité des salariés, la hiérarchie doit être sensibilisée à une vision renouvelée de sa responsabilité en matière de gestion des compétences au quotidien.

Des étapes doivent rythmer le déroulement de carrière des salariés, du recrutement jusqu'à la mise en inactivité. Des entretiens formalisés deux ans après l'entrée dans la vie professionnelle, des bilans à mi parcours vers 40 ans et aux alentours de la cinquantaine sont particulièrement importants. Par ailleurs, des facteurs sont à décoder comme symptôme d'une absence d'employabilité : absence de mobilité pendant une longue période,

compétence très spécifique ou très générale, salaire trop élevé ou, au contraire, sous évalué par rapport à l'emploi, retrait de toute action de formation durant plusieurs années. Ces points doivent retenir l'attention du responsable hiérarchique. Il est de son devoir d'engager une réflexion avec le salarié et de lui proposer, par exemple, un bilan professionnel, voire un bilan de compétence, en dehors de la ligne hiérarchique.

e) Les syndicats

Les organisations syndicales sont appelées, en particulier en Europe à de nouvelles fonctions pour développer l'employabilité des salariés. Dans d'autres pays étrangers où la mission s'est rendue, celle-ci a cherché à comprendre plus largement le rôle spécifique des organisations syndicales dans le développement social des salariés des entreprises.

Les syndicats peuvent faciliter le développement de l'employabilité des salariés ou au contraire y voir un risque de déstabilisation supplémentaire pour les salariés, de se saisir de ce concept pour générer la peur de perte d'emploi et la frilosité dans l'avenir professionnel. Le maintien de l'employabilité suppose une approche non pas frileuse et fondée sur la préservation d'avantages acquis mais dynamisante et ouverte sur le développement des compétences comme meilleure garantie contre la perte de l'emploi.

Comme l'a rappelé à la mission Jean-Paul BOUCHET, de la C.F.D.T. Cadres, le droit du travail donne aux représentants du personnel des responsabilités pour développer l'employabilité des salariés. Le comité d'entreprise est obligatoirement consulté sur les orientations générales de formation et doit formuler un avis sur la politique en tenant compte des perspectives de développement de l'entreprise et de l'évolution des emplois, des investissements et des nouvelles technologies. Il doit interpeller la direction sur les compétences nécessaires à moyen terme, les plans de formation, s'assurer que l'effort de formation est correctement réparti et touche l'ensemble des salariés. Mais il lui semble regrettable que les représentants du personnel s'intéressent dans les comités d'entreprise davantage à l'organisation des œuvres sociales qu'au développement de l'employabilité. Selon lui, les représentants du personnel ont aussi la responsabilité d'expliquer aux salariés les enjeux, les problèmes relatifs à leur emploi. Ils doivent avoir le courage d'expliquer les vrais problèmes sans démagogie électoraliste.

Aux Etats-Unis (N.Y.), selon les interlocuteurs rencontrés, développer l'employabilité des salariés n'est pas une préoccupation majeure des organisations syndicales. Environ 10% des salariés du secteur privé sont syndiqués. Ce taux s'élève à environ 20% pour le secteur public. La mission a rencontré M. Wheeler, DRH d'EDISON, société de production et de distribution d'électricité, qui a confirmé que tous les salariés du collège Exécution et Maîtrise ont l'obligation d'adhérer au syndicat de l'entreprise dès leur embauche. En revanche, l'adhésion au syndicat de l'encadrement semble beaucoup moins automatique, voire déconseillée pour certaines fonctions.

Dans toute organisation de travail, un seul syndicat est représentatif. Il englobe un type de métier, un type de collègue ou une communauté sociale (syndicat pour les minorités afro-américaines, indiennes, chinoises ...). La loi ne permet pas l'émergence de plusieurs syndicats au sein d'une même entité de travail, au sein d'un même métier. C'est bien évidemment différent en France où plusieurs syndicats participent à la vie sociale des entreprises ou des administrations. Il n'y a donc pas de dérapage électoraliste d'un syndicat vers un autre, risque pouvant amener à une radicalisation des mouvements sociaux. Cet unique syndicat est en relation avec les dirigeants pour traiter des questions relatives aux conditions de travail et au développement d'acquis sociaux sans prendre une responsabilité dans le développement des compétences, de l'employabilité des salariés.

Pour comprendre ce relatif désintérêt des syndicats américains dans le domaine de l'évolution des compétences au sein de leur entreprise, il nous a semblé que l'activité syndicale aux Etats Unis était très liée au monde politique. Ce constat est confirmé par une personne qui nous a déclaré que les représentants syndicaux délaissent les problématiques de leur entreprise d'origine au point de casser encore davantage l'image de l'activité syndicale aux yeux des salariés.

Pour illustrer ce phénomène, Monsieur TOBMAN, Directeur des Affaires Intergouvernementales du sénateur Charles SCHUMER, nous a expliqué les relations étroites que le milieu politique développait avec les organisations syndicales. Au cours des élections primaires, le taux de vote est bien souvent très faible aux Etats Unis. Les victoires de candidats se jouent le plus souvent avec des écarts de nombre de voix très faibles. Les directeurs de campagne des candidats mènent des actions de lobby vers les syndicats afin que ces derniers appellent et mobilisent leurs adhérents pour voter. Bien entendu, la victoire du candidat permet au syndicat d'influer dans ses décisions politiques. Les organisations syndicales sont, ainsi, périodiquement courtisées par les candidats du parti démocrate et du parti républicain.

Par ailleurs, le poids des organisations syndicales ne semble pas réellement suffisant pour peser sur les politiques d'entreprise avec pour objectif d'atteindre de meilleurs standards sociaux. A titre d'exemple, pour les services publics, les modes d'actions des organisations syndicales ne peuvent pas aller jusqu'au droit de grève. C'est ce qu'a illustré de manière remarquable l'appel aux forces de l'ordre que le Président Reagan avait décidé à la suite d'une grève du personnel travaillant dans le contrôle du transport aérien. Monsieur TOBMAN nous a précisé que, selon lui, les citoyens américains n'accepteraient jamais de soutenir des grèves dans les services publics. Le pouvoir judiciaire serait rapidement saisi pour stopper les mouvements sociaux. Certains interlocuteurs ont précisé que les relations avec les organisations syndicales étaient davantage suivies par des juristes et des avocats d'entreprises que par des directeurs de ressources humaines.

Le poids des organisations syndicales est plus important dans les grands groupes industriels que dans les plus petites structures. Néanmoins, les employeurs menacent parfois les représentants du personnel de « délocaliser » leurs unités de production vers des Etats des Etats Unis plus favorables à leurs intérêts, lorsque les pressions syndicales se font trop fortes. En effet, les Etats du sud des Etats-Unis ont une législation en matière de droit du travail plus favorable aux employeurs que les Etats du Nord jugés protecteurs. Nos interlocuteurs se sont tous félicités que leurs dernières grèves dataient de plusieurs décennies. Bien entendu, des délocalisations en dehors du pays existent aussi dans la recherche d'optimisation des coûts de production (Chine, Indonésie, Malaisie ...).

In fine, la notion de responsabilité sociale des employeurs aux Etats Unis, poussée par des parties prenantes dont les organisations syndicales sont évidemment des acteurs essentiels, ne semble pas largement développée. Les stratégies d'entreprises sont orientées sur des problématiques de productivité, d'innovation et d'attractivité du produit par son prix. Les investisseurs et clients, susceptibles d'adhérer à des pratiques sociales modernes et humaines, restent l'exception. Derrière le terme de responsabilité sociale, les responsables syndicaux rencontrés mettent davantage en avant un respect de l'environnement par la réduction des rejets dans l'atmosphère de leurs usines. Très peu considèrent qu'une gestion des ressources humaines exemplaire représente un avantage concurrentiel significatif.

L'exemple des organisations syndicales hongroises illustre le poids du passé récent de ce pays. Il est caractérisé par une incapacité de mobilisation collective. Selon le Dr Endre Szabo, Président de la SZEK (forum pour la coopération des syndicats), le poids de la répression passée a encore des effets aujourd'hui : pas d'habitude de mobilisation collective, pas de fonds de grève, crainte de mesures répressives si mobilisation (licenciements...). Par ailleurs, les salariés hongrois font de plus en plus l'objet de modes de management individualisants qui accentuent ce phénomène. Dans ce contexte, le poids des organisations syndicales dans les entreprises est faible en Hongrie. Ils ne sont pas en mesure de peser pour contribuer au développement social des salariés.

Pour appréhender la contribution des organisations syndicales de Malaisie ou de Singapour, l'analyse des pratiques d'augmentation de salaires est apparue particulièrement révélatrice. Tout d'abord, ni Singapour ni la Malaisie n'imposent de salaire minimum. Les augmentations de salaires font l'objet de révision tous les trois ans, le processus impliquant l'ensemble des entreprises au même moment. A Singapour, ce processus est de surcroît très encadré par l'Etat. C'est le gouvernement qui décide des augmentations salariales à appliquer aux entreprises. Les entreprises sont classées en trois catégories en fonction de leurs performances financières. Aucune augmentation n'est demandée, ni permise, pour les entreprises en difficulté. Les entreprises présentant une performance moyenne doivent accorder une augmentation de l'ordre de 3%. Enfin, les entreprises ayant réalisé une bonne performance doivent augmenter leurs salariés d'au moins 5%. Le rôle des organisations syndicales se limite alors au contrôle de la bonne application des directives gouvernementales par les entreprises. Elles sont presque considérées comme des émanations du gouvernement. Par ailleurs, en cas de difficultés affectant l'économie du pays, l'Etat singapourien est en mesure d'imposer une baisse autoritaire des salaires ou des

cotisations des entreprises au CPF. A la suite de la crise de 1998, une baisse de 20% a ainsi été imposée sur tous les salaires. Plus récemment, le taux de cotisation des entreprises au CPF a été revu de 18% à 15% puis 13%.

Par ailleurs, bien que le droit de grève soit prévu en théorie, son exercice à Singapour comme en Malaisie est beaucoup moins aisé qu'en France, dans la mesure où, d'une part, les syndicats sont contrôlés par le gouvernement (Singapour) et, d'autre part, l'exercice du droit de grève fait l'objet d'une demande préalable au gouvernement. Ces dispositifs ont abouti à ce que la grève soit en pratique inconnue dans les deux pays. C'est ce qu'ont confirmé les dirigeants de l'entreprise Petronas en Malaisie, où l'unique syndicat négocie avec les représentants de la direction des augmentations sociales dans la fourchette préalablement fixée par le Gouvernement.

Au bilan, les organisations syndicales ne sont pas considérées comme des acteurs majeurs dans le développement social. C'est le gouvernement qui prend les mesures et les organisations syndicales n'ont pas d'autonomie réelle, sinon de contrôler la bonne application des décisions gouvernementales. Ces organisations se limitent donc à négocier les augmentations de salaire et ne se préoccupent pas d'employabilité.

f) La société civile : l'exemple des fondations aux USA

Le soutien à l'employabilité peut faire l'objet d'initiatives originales, qui trouvent leur source dans la société civile.

La mission a pu en particulier observer aux Etats-Unis le développement de nombre d'agences à caractère non lucratif afin d'aider les jeunes demandeurs d'emploi exclus du système éducatif à développer des compétences et un comportement social leur permettant d'accéder à un emploi. Ces agences développent des modalités d'apprentissage particulièrement didactiques et variées afin de re-socialiser des jeunes qui ont perdu tous repères.

Wildcat Service Corporation par exemple, offre ses programmes à 8.500 personnes par an : repris de justice, délinquants de tout genre, drogués, assassins... ainsi que nombre d'émigrés asiatiques et latinos maîtrisant mal l'anglais. Cet organisme propose des formations pour des métiers aussi variés que : officier de banque, assistant médical, agent de saisie, agent de maintenance et ouvrier du bâtiment...

Les programmes de formation à proprement parler sont précédés par diverses possibilités de remise à niveau et « séances de socialisation » : analyse d'adaptations cinématographiques de livres, rédaction sur micro-ordinateur de sa vie personnelle, jeux divers...

Au delà de ses programmes de formation, Wildcat propose des sessions d'apprentissage correspondant à des besoins spécifiques d'entreprises privées partenaires. Dans ce cas,

Wildcat propose un processus complet de montée en compétences, placement dans un emploi et suivi du jeune dans son emploi. Pour ce faire, cet organisme ne se contente pas d'évaluer les besoins formels des entreprises, il va jusqu'à envoyer des représentants dans l'entreprise afin d'en saisir la culture, les modes de management... Tout le travail des salariés de Wildcat est ensuite de tenter de professionnaliser le comportement des jeunes mais aussi d'apprécier leur caractère et leur profil psychologique, afin de voir dans quel type d'environnement ils pourront s'adapter.

Dans le prolongement de ces actions, une académie fondée en 1992 a été constituée afin de proposer un suivi spécifique aux jeunes en risque fort de rupture. Pour ces derniers, des programmes de formation en alternance sont proposés (une semaine en formation, une semaine dans un emploi payé en entreprise).

g) Un Etat qui doit repenser ses interventions

Le mouvement actuel de mondialisation des échanges, renforcé par une accélération des mutations technologiques qui touche, même de manière inégale, l'ensemble des secteurs des économies modernes, génère de nouvelles richesses.

Il induit également une nouvelle répartition de celles-ci, selon des conditions qui dépendent des arbitrages propres à chaque pays. On distinguera par exemple un secteur abrité qui peut tirer profit des effets bénéfiques de l'ouverture de l'économie sans être déstabilisé car les prestations qu'il assure ne sont pas délocalisables, et un secteur ouvert qui doit faire face à un mouvement continu de restructurations.

Surtout, il contribue à multiplier les transitions au cours d'une même carrière professionnelle, dans une proportion jusqu'alors inédite pour un pays comme la France resté à dominante agricole jusqu'aux années trente.

Le mouvement de mondialisation se traduit en particulier par trois tendances lourdes qui affectent l'employabilité des individus : il s'agit de la multiplication des restructurations ; de l'exclusion partielle des travailleurs âgés et de la nécessité d'une plus grande mobilité géographique.

La mission a observé ou recensé dans ces trois domaines des initiatives très intéressantes émanant des autorités publiques.

- La multiplication des restructurations

L'existence d'un chômage de longue durée, dont la durée est fixée par convention à plus de douze mois, pose des problèmes humains très lourds pour les individus qui doivent y faire face et pour leurs proches. Mais ce type de chômage a une autre conséquence pour les personnes et pour l'économie toute entière : il conduit à une perte de capital humain, dont les

effets deviennent de plus en plus difficiles à compenser. Dans un contexte de rareté relative des emplois, ceci peut conduire à une très faible probabilité de retour à l'emploi et à une « hystérésis » du niveau de chômage.

C'est pourquoi plusieurs initiatives ont été prises, fondées sur l'idée d'accentuer fortement la formation des chômeurs ou de subventionner par la collectivité l'emploi des chômeurs de longue durée, afin d'inciter les employeurs à leur offrir des emplois.

C'est par exemple le cas du programme « Corporate Welfare » qui a été présenté à la Mission par sa responsable pour l'État de New York, Karen A. KOLEMAN. Il a été développé en 1999 à partir d'une initiative lancée par le Président Bill CLINTON et s'avère financé sur des fonds fédéraux. Il permet, notamment, de former des demandeurs d'emploi aux nouvelles technologies et au travail en équipe.

C'est également le cas du programme danois instauré en 1996 en faveur des chômeurs de longue durée, dit de « rotation des emplois », qui permet de remplacer les travailleurs absents de leurs postes de travail en raison d'un congé sabbatique, de maladie ou de maternité, à un coût très réduit pour l'employeur.

Cette orientation apparaît également dans l'un des axes du New Deal anglais, qui permet de subventionner les entreprises qui embauchent des chômeurs de longue durée ou, en France, dans l'exonération partielle de charges sociales qui accompagne les Contrats de Retour à l'Emploi..

- L'action en faveur des travailleurs âgés

Le vieillissement de la population active, la logique encore très prégnante d'une progression de carrière à l'ancienneté, c'est-à-dire fondée sur un compromis implicite déconnectant la productivité individuelle du salaire, la dévalorisation de l'image des travailleurs âgés, contribuent à expliquer que les travailleurs âgés soient prioritairement touchés en cas de restructuration.

Ceci a encore été aggravé par des politiques publiques d'accompagnement financier des sorties précoces du marché du travail de type préretraites et contribue à expliquer, avec l'insertion des jeunes et le développement du travail des femmes, les divergences observées dans les taux d'activité de la population des pays de l'O.C.D.E.

Dans de nombreux pays européens, le taux d'emploi des 55-65 ans ne dépasse pas 35% alors qu'il est supérieur à 60% aux États-Unis ou en Angleterre.

Plusieurs pays scandinaves, en particulier le Danemark et la Finlande, ont lancé des programmes spécifiques visant à augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés en instaurant une forme de « discrimination positive » dans l'offre de formation, et des subventions publiques qui ont permis selon l'O.C.D.E. d'augmenter de plusieurs points le taux d'insertion des travailleurs âgés.

C'est la manifestation d'une stratégie d'« activation » de la dépense pour l'emploi, qui contraste avec le recours français aux préretraites dont chacun s'accorde à reconnaître le coût financier, psychologique et la perte d'expérience précieuse pour les entreprises mais qui semble correspondre à une forme de lieu géométrique des aspirations des salariés, des syndicats, de l'Etat et de l'opinion publique.

- La gestion de la mobilité

L'accélération du processus décrit par SCHUMPETER de « destruction créatrice » conduit à modifier continuellement la répartition géographique des emplois proposés. Ceci intervient paradoxalement au moment où l'accroissement du travail féminin contribue à rendre plus difficiles ces mutations.

Mais ce problème est aggravé par de nombreux autres facteurs, comme par exemple l'insuffisance des allocations de chômage qui peut ne pas permettre de disposer d'un véhicule pour se déplacer, le caractère précaire des nouveaux contrats qui peut conduire à éviter un déménagement.

Si ce problème ne se pose que de manière résiduelle à Singapour et en Malaisie, où les distances sont courtes, il touche évidemment les Etats-Unis et l'Europe.

La solution américaine de la mobilité géographique est favorisée fiscalement par la faiblesse des droits de mutation et culturellement valorisée.

La solution française est résumée par Michel BERNARD, Directeur Général de l'A.N.P.E., de la manière suivante : la mobilité géographique restera marginale, sauf pour quelques catégories comme les jeunes salariés sans enfant. La réponse au chômage doit donc être apportée dans le cadre des bassins d'emploi, par une politique exigeante de formation. Les exemples de la restructuration de la bonneterie vendéenne ou celui du Futuroscope de Poitiers témoignent de la possibilité de parvenir en mobilisant l'ensemble des acteurs locaux sous l'égide de l'A.N.P.E. à identifier des besoins en emplois et à assurer la transition vers ceux-ci. De même, Xavier LACOSTE, Directeur-Associé d'ALTEDIA et ancien Conseiller Social de Laurent FABIUS au Ministère des Finances, estime qu'il est possible de gérer positivement certaines restructurations, lorsqu'il y a anticipation et soutien effectif de l'entreprise restructurante. Ce fut par exemple le cas avec PHILIPS lors de la fermeture de l'usine du Mans, avec la reconversion réussie des ouvrières en opératrices pour un centre d'appels de Mondial Assistance. La démarche suivie fut fondée sur un travail préalable d'observation et de description minutieuse des activités exercées, une participation des salariés par le biais de fiches d'autodiagnostic, l'analyse d'écarts et la mise en œuvre d'actions correctrices de formation. Elle a permis un taux très élevé de reconversions.

Enfin, la solution danoise, dans un pays plus petit, est originale. Elle consiste à maintenir un niveau élevé d'allocations chômage (dépenses passives) et d'aides à la formation et à l'emploi (dépenses actives) dont le montant cumulé atteint 5% du PNB, soit 60% de plus que la France pour un chômage deux fois moindre. L'objectif poursuivi est de maintenir au maximum l'insertion sociale des chômeurs, avec en revanche l'obligation pour eux de

démontrer des efforts de formation et de recherche d'emplois. Ceci va à rebours de la pensée dominante qui tend à mettre en avant le caractère peu incitatif pour la recherche d'emploi des indemnités chômage et avait par exemple justifié, dans un contexte de crise financière de l'U.N.E.D.I.C. en 1992, l'adoption d'un système de dégressivité des allocations.

C L'employabilité, un outil qui souffre de nombreuses limites

Après avoir exposé la place de l'employabilité, force est de constater que ce concept s'avère marqué par de nombreuses limites.

a) Limites d'ordre financier

Développer l'employabilité au sein d'une entité a une incidence inévitable sur l'augmentation du coût de la main d'œuvre, car ceci conduit à augmenter l'effort de formation, mais aussi à prévenir les mutations et à accompagner les changements.

Ainsi, par exemple, les politiques de développement des ressources humaines récemment mises en oeuvre par DANONE Espagne ont conduit les salariés à développer leurs compétences et leurs champs d'implication dans l'exercice de leur activité au quotidien. Ces nouvelles compétences produisent davantage de performances pour les sociétés de DANONE Espagne mais ont aussi augmenté sensiblement (de l'ordre de 30%) le coût de la main d'œuvre. Le D.R.H. de DANONE a indiqué que cette démarche était possible chez DANONE Espagne, qui est une société très rentable dans le groupe mais qu'elle serait impossible pour les autres sociétés du groupe moins rentables. Cette démarche d'augmentation du niveau des compétences et de l'employabilité des salariés est d'autant moins coûteuse que les processus de production chez DANONE Espagne se sont fortement automatisés. La part de la main d'œuvre sur le prix de revient est en net repli par rapport aux années précédentes grâce à cette automatisation. Augmenter sensiblement le coût de la main d'œuvre n'hypothèque donc pas, dans ce cas, la rentabilité de cette entreprise. Pour des entreprises beaucoup moins récentes, cette démarche ne sera pas appliquée.

De fait ce coût financier attaché aux politiques d'employabilité risque souvent de conduire à les réserver aux salariés des grandes entreprises, renforçant ainsi la segmentation du marché du travail qu'elles prétendaient combattre. Apparaît ici le paradoxe connu de la formation professionnelle, qui s'adresse avant tout aux personnes les mieux formées des grandes entreprises, comme l'a montré le Livre Blanc consacré à ce sujet en 2000.

b) Limites dues à la mobilité géographique des salariés

Une limite, largement soulignée par les différents contacts rencontrés en entreprises, concerne la mobilité. Développer l'employabilité des salariés requiert de leur part une obligation de mobilité géographique et fonctionnelle.

Le concept d'employabilité ne peut s'exprimer que dans le cas d'une mobilité accrue des salariés. D'après une enquête récente, 57% des directions générales considèrent la mobilité interne comme un enjeu important. Toutes les démarches de formation professionnelle ou de reconversion ne peuvent développer l'employabilité des salariés que si ces derniers acceptent de changer de métiers, pour des métiers plus porteurs, de changer de lieux de travail. Sans cette contrepartie, les projets professionnels qui peuvent aboutir sont limités et les efforts déployés par les entreprises peuvent paraître vains ou tout au moins peu fructueux.

De grands groupes de service public, tels qu'E.D.F. ou Gaz de France, constatent une réduction de la mobilité de leurs salariés au cours des dernières décennies. Cette mobilité est un enjeu très important car leurs activités sont réparties sur l'ensemble du territoire français. Pendant les phases de reconstruction du réseau électrique à l'après-guerre, la construction de grands ouvrages d'électricité, tels que les barrages, les centrales thermiques puis nucléaires, les salariés étaient davantage mobiles qu'aujourd'hui. Ce changement s'explique en partie par un besoin d'épanouissement dans sa vie personnelle et par l'essor de la double activité dans les couples.

Les politiques de ressources humaines de ces deux groupes ont récemment dû évoluer pour inciter les salariés à davantage de mobilité géographique, notamment par des indemnités plus importantes d'aide au logement, d'accession à la propriété, de recherche d'emploi pour le conjoint... Toutes ces modalités financières ne parviennent pas à rétablir les niveaux antérieurs de mobilité géographique. La mobilité professionnelle constitue donc l'une des plus importantes et difficiles limites à l'application du concept d'employabilité.

Mais la France n'est pas la seule touchée par le manque de mobilité de sa population. Conscients des difficultés à mobiliser la main d'œuvre dans les zones géographiques dans lesquelles il y a des besoins, les pays mettent en œuvre différents moyens : construction d'infrastructures pour favoriser le déplacement de la main d'œuvre, aides au logement...

c) La difficile conciliation de l'employabilité interne et externe du salarié

Une contradiction peut être relevée entre l'employabilité externe, par rapport au marché du travail et aux autres employeurs potentiels et l'employabilité interne, vis-à-vis de l'employeur actuel des salariés.

Développer l'employabilité interne des salariés consiste, notamment, à développer leurs compétences et à leur apporter davantage de polyvalence. Les salariés sont intéressés financièrement par cette démarche par l'augmentation de leurs salaires. Mais ces compétences plus pointues ont généré des salaires plus importants. Les salariés disposent donc d'un niveau et d'un nombre de compétences étendues mais au prix de salaires supérieurs à ceux pratiqués dans le même bassin d'emploi (30% dans l'exemple du groupe DANONE Espagne). Dans l'hypothèse d'une fermeture de site, ces mêmes salariés auront davantage de difficultés pour retrouver un emploi rapidement à niveau de rémunération constant. Le D.R.H. du groupe DANONE confirme que la contrainte de maintien du salaire est l'une des plus difficiles à lever dans le cas de reconversion à la suite d'un plan social. Cette démarche RH a bien permis de développer l'employabilité interne des salariés par les compétences mais, par l'augmentation des attentes en matière de salaire, a réduit leur employabilité externe dans l'hypothèse d'une fermeture de site. C'est une contradiction qui limite l'attrait du concept d'employabilité.

Le concept d'employabilité externe des salariés sur un bassin d'emploi ou sur une branche professionnelle est par ailleurs fortement lié à des dispositifs de validation des acquis professionnels, encore embryonnaires en France.

Ces dispositifs se caractérisent par un référentiel d'évaluation de compétences, des certificats délivrés par des organismes certificateurs reconnus. Aujourd'hui, les dispositifs de validation des acquis professionnels ne sont pas suffisamment reconnus au sein des branches professionnelles et des bassins d'emploi. Monsieur BOUCHET de la C.F.D.T. souligne la nécessité que les branches professionnelles se saisissent de ces dispositifs afin, d'assurer la transférabilité d'une entreprise à une autre au sein d'une même branche. Il faut, par exemple, qu'un plombier-soudeur, avec quinze ans d'expérience professionnelle, soit réembauché dans une entreprise avec un salaire et un niveau de responsabilité relativement équivalents à ceux qu'il avait au moment de son licenciement. Seule la branche professionnelle peut apporter l'homogénéité et la reconnaissance des compétences sur ses activités. Les bassins d'emploi sont aussi au cœur de la problématique. Monsieur BOUCHET soulignait l'importance de la décentralisation en la matière et le rôle majeur que doivent jouer les agences A.N.P.E., l'A.P.E.C., les Centres de Formation Professionnelle, les C.C.I... Cette responsabilité est d'autant plus importante que les mobilités géographiques entre bassins d'emploi sont modestes.

d) Une approche variable selon les pays

L'approche en termes d'employabilité est dans une majorité de pays inconnue ou marginale, comme nos entretiens ont permis de le montrer :

- Inde : la prédominance du modèle paternaliste

Dans de nombreux pays, les grandes entreprises contribuent d'une manière très pratique et visible au développement social de leurs salariés et de leurs proches sans pour autant avoir une politique de développement de l'employabilité de ceux-ci. A ce niveau de développement social, nos interlocuteurs parlent davantage d'accès aux soins, d'accès à l'éducation, de système de pensions. Les motifs que ces grandes entreprises mettent en avant pour expliquer leur implication dans le développement social des salariés sont très variés d'un pays à l'autre et passent du paternalisme à une recherche explicite de compétitivité.

L'exemple de l'Inde est assez significatif à cet égard, aucun lien explicite n'est fait entre besoins de formation, perçus comme facteur de compétitivité par les entreprises, et développement social. Le mot « employabilité » y est inconnu.

La contribution des entreprises au développement social peut se décliner sous forme d'un paternalisme teinté de spiritualité, plus que d'une véritable recherche d'employabilité, concept inconnu de l'ensemble de nos interlocuteurs.

C'est le cas de M. Ashok KAPUR, PDG de KRISHNA MARUTI, qui a développé un joint-venture avec les entreprises japonaises MARUTI et SUZUKI. Cette entreprise produit les équipements de tôle et de garniture qui constituent les véhicules de ces entreprises. Son appréciation de la responsabilité sociale des entreprises évoque en tout point le paternalisme. Il affirme vouloir réaliser au sein de l'entreprise familiale, le rêve de sa mère, ce qui suppose l'adoption du village dans lequel sont implantées les infrastructures de production. Un comité mixte a été composé de 3 représentants du village et de 3 représentants de l'entreprise, sachant que son épouse en assure la coordination.

1% des profits de l'entreprise est destiné au développement de la communauté, conformément à un programme en 11 points :

- une école
- un temple et une statue
- une démarche pour rendre les femmes plus autonomes
- une campagne d'alphabétisation des adultes
- un espace dédié à la détente des personnes âgées
- un hôpital
- un orphelinat
- des routes
- un institut technique
- de l'eau potable
- de l'électricité

L'entreprise pallie ainsi dans cette zone le manque d'infrastructures et apporte les services sociaux collectifs nécessaires au bien être de la communauté. Elle promeut un développement social à la fois global du village mais aussi individuel des employés, tout en

répondant à ses propres besoins de main d'œuvre performante et qualifiée (l'école, l'institut technique et la campagne d'alphabétisation des adultes y contribuent largement), plus disponible pour les méthodes de travail remarquables et modernes que nous avons pu découvrir dans l'entreprise.

Il est indéniable que l'investissement réalisé dans le village en terme humain par M. Ashok KAPUR se solde par une double réussite sociale et économique. Il faut de surcroît considérer cette initiative dans le contexte plus large de l'Inde, comme une démarche de paternalisme qui a fait ses preuves dans les pays européens du début du siècle, quand le Welfare State ne s'adressait pas encore au plus grand nombre.

Toujours en Inde, l'implication des entreprises au développement social peut s'exercer sous forme d'un investissement direct sur le temps de travail des employés de l'entreprise. L'exemple de la Bank of America de New Dehli est intéressant. Il doit s'apprécier à l'aune du nombre d'employés travaillant au sein de la structure, (une cinquantaine) et du caractère de service de haute technologie intellectuelle de l'activité qui y est développée. Contrairement aux préoccupations des entreprises manufacturières, qui sont par essence des industries fortement consommatrices de force de travail et obligatoirement situées en périphérie urbaine, la Bank of America a donc développé un modèle alternatif qui a été présenté par M. Sandeep GUPTA (Vice Président).

La participation à des actions caritatives ou de développement s'effectue sur le temps de travail et incarne la volonté de l'employé et celle de la banque, en même temps. Le nombre et la variété des activités proposées doivent être le gage que chaque agent trouvera nécessairement une action à entreprendre de sa libre initiative. En d'autres termes, le temps (plutôt que l'argent) que l'entreprise et chaque employé consacrent à ces activités ne fait pas l'objet de contrôle, l'entreprise privilégiant l'autocontrôle individuel et la responsabilité collective de l'équipe.

Si M. Sandeep GUPTA reconnaît ne pas pouvoir objectiver l'incidence financière de ce management, ses proches collaborateurs, ont exposé à la mission le gain manifeste de cohésion, de satisfaction individuelle et in fine de performance collective qu'ils retirent de l'expérience. Leur équipe est par ailleurs considérée, selon leurs enquêtes d'image, comme très compétitive par les clients de la banque. Le taux de départ d'agents de la structure s'avère enfin insignifiant, indépendamment des propositions salariales plus élevées, qui peuvent être formulées.

Enfin, les politiques de développement social des entreprises indiennes peuvent être teintées de recherche de la compétitivité pour leur structure. La Mission a rencontré M. Sanjay SINGH, représentant en chef de TATA STEEL à New Delhi. Cette entreprise fait référence en Inde pour ses politiques de développement social de ses employés, tout en préservant un niveau de compétitivité important. Elle a été créée au début du XX^e siècle par des investisseurs privés dans le souci de donner à l'Inde un outil de production d'acier nécessaire à son développement économique. Cette entreprise s'est développée en bonne intelligence avec l'autorité anglaise jusqu'à la décolonisation et continue, encore aujourd'hui, à être une référence sociale pour tout le pays. Elle a toujours tiré les lois sociales de l'Inde vers le haut :

la journée de travail de 8 heures a été introduite à TATA STEEL en 1912, alors qu'elle n'est inscrite dans la loi indienne qu'après 1948, l'aide médicale gratuite y est entrée en vigueur en 1915 (1948 pour la loi indienne) et le paiement d'une retraite mis en place chez TATA STEEL en 1937 (1972 pour la loi indienne)

La principale valeur de cette entreprise est que « *la richesse produite par les hommes doit revenir aux hommes* ». La carte des parties prenantes (stakeholders) donne une place importante à la communauté indienne, la nation, le gouvernement, et les employés. A titre d'exemple, l'entreprise finance elle-même des travaux d'irrigation de champs agricoles, des travaux d'infrastructure, des stations de pompage d'eau autour de ses structures de production. Les villages peuvent ainsi se développer grâce au financement de TATA STEEL. L'entreprise a mis en place autour de ses usines des structures de soins, des écoles pour la famille de ses employés, mais aussi pour l'ensemble des villageois de la région.

TATA STEEL est une entreprise dont les résultats financiers sont performants, bien qu'elle ait eu récemment à se restructurer en profondeur. En 1985, elle comprenait 78 000 salariés, alors qu'elle n'en possède, aujourd'hui, qu'environ 42 000. Ses efforts de restructuration se sont faits sans conflits sociaux et ont suivi le procédé suivant : les employés licenciés ont conservé leurs salaires jusqu'à l'âge de la retraite ; même si ces derniers retrouvent un emploi, leurs salaires sont maintenus par TATA STEEL : l'objectif est donc plus de maintenir un revenu qu'une capacité à retrouver un emploi ; seules les indemnités liées au logement gratuit, les soins gratuits, les bonus donnés aux résultats, l'éducation gratuite des enfants sont supprimés.

Mr Sanjay SINGH a précisé à la mission que ce procédé garantit des équilibres financiers pour la santé économique de l'entreprise tout en conservant un développement social de ses anciens employés satisfaisant pour eux.

- Malaisie et Singapour : un concept en devenir

En Malaisie et à Singapour, le rôle de l'employabilité est très variable en raison de la coexistence de situations très diverses : dans les entreprises familiales, le modèle paternaliste reste dominant, alors que dans les grandes entreprises et les nombreuses multinationales, l'importance du « capital humain » est mise en avant, et justifie un très important effort de formation. Mais cet engagement est davantage perçu comme un levier de compétitivité que comme un objectif de développement social.

Au titre des grandes entreprises et de l'administration, les pratiques sont donc proches des standards occidentaux mais le mot « employabilité » reste peu connu, on lui substitue volontiers la notion de politique de développement des compétences et des talents. Nous avons rencontré M. ZAHARAN MAT ALIPIAH, Directeur Général Ressources Humaines chez PETRONAS, entreprise de production et distribution de pétrole en Malaisie. Ce groupe multinational se situe au 7^e rang mondial avec 25 000 employés, dont 3 000 travaillent à l'étranger. Cette compagnie est détenue à 100% par l'Etat malaisien. La politique de ressources humaines affichée par PETRONAS met en avant la recherche des potentiels et des cursus de professionnalisation pour tous. Chaque année, deux entretiens d'évaluation

sont réalisés entre le manager et l'employé. La part variable de la rémunération représente jusqu'à 4 mois de salaire pour prendre en compte la performance individuelle et collective du personnel. Un processus d'accompagnement des nouveaux embauchés permet un parrainage par un cadre de l'entreprise. Ces derniers bénéficient ainsi d'une intégration plus aisée. L'accès aux soins est financé par l'entreprise pour tous les salariés, y compris lorsqu'ils sont retraités. Cet accès représente une charge importante pour PETRONAS et fait partie du contrat de travail.

Nous avons rencontré M. Joël DIDOT, Directeur des Ressources Humaines dans la filiale Asie de LAFARGE. Ce groupe s'est lancé dans une démarche d'augmentation des compétences de ses salariés, démarche qui entraînera une augmentation progressive des salaires. L'accès aux soins est payé par l'entreprise, des habitations sont mises à disposition gratuitement pour les employés lorsque le site de production est excentré d'une zone urbaine. Le développement social du Groupe LAFARGE inclut la prévention et l'environnement. Pour la prévention, tout accident de travail mortel d'un salarié ou d'un sous-traitant oblige les dirigeants d'usines à présenter leur analyse au siège parisien du groupe.

Pour TELEKOM MALAYSIA entreprise nationale de télécommunications comprenant 31 000 salariés, M. FAUZI SAID, vice-Président explique que pour traverser la crise asiatique, l'entreprise a mis en place un programme de « séparation volontaire » pour réduire ses charges sociales. 3 500 salariés ont bénéficié de ce programme depuis 1995. Une somme, dont le montant est suffisant pour faire vivre leur famille, est attribuée en plus de sessions de formation, permettant de développer des compétences nouvelles dans l'optique de créer leurs propres entreprises. Une politique d'employabilité externe est ainsi mise en place.

En Malaisie, des problèmes de compréhension culturelle peuvent générer des limites aux entreprises dans leur souhait de s'impliquer dans le développement social. A ce titre, M. Pierre DEHEUNYCK, Directeur des Ressources Humaines de DANONE Asie nous a fait part d'un témoignage très intéressant. DANONE Asie a une activité dans onze pays et représente 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il est le leader dans l'eau et les biscuits, conformément à la stratégie de DANONE d'être leader partout où le groupe est présent. Cette expansion en Asie se fait par le rachat de sociétés dans les produits frais, les biscuits et céréales, les boissons... DANONE Asie fournit à ses salariés des cursus de développement des compétences, l'accès aux soins gratuits, des dortoirs et une couverture pour le risque décès. Le développement social de certaines actions peut être financé, non pas par les unités de production elles-mêmes mais par le groupe DANONE dans leurs phases de lancement. M. Pierre DEHEUNYCK gère aussi la gestion du risque image : des actions de développement social complètement pertinentes en Asie peuvent choquer les consommateurs occidentaux. Par exemple, le travail des prisonniers dans les usines afin de faciliter leur réinsertion, l'existence de dortoirs pour les travailleurs venus des campagnes, le travail des salariés de 16 à 18 ans, peuvent heurter les clients occidentaux, alors que ces actions sont demandées par le tissu local. DANONE est particulièrement vigilant concernant ces différences culturelles, qui l'obligent parfois à abandonner certains programmes pour ne pas prendre de risque d'image.

- La Hongrie : l'employabilité dans un pays en transition

En Hongrie, les entreprises mettent de plus en plus en œuvre des modes de management inspirés du modèle nord américain (MATAV, BNP, ACCOR) : salaires compétitifs, bonus individuels au regard des performances, « package social » comprenant assurance, protection sociale et médicale...et des programmes de formation intensifs dans le domaine technique comme dans le domaine managérial ou encore dans l'accompagnement des changements de « posture » (ouverture à de nouveaux modes de fonctionnement...). Nos interlocuteurs ont néanmoins indiqué que, globalement, les formations proposées en Hongrie ne correspondent pas suffisamment aux besoins des entreprises. La Hongrie a une grande expérience de l'enseignement général mais beaucoup moins de la formation professionnelle. L'apprentissage des langues étrangères est problématique. Avant l'ouverture, l'enseignement du russe était obligatoire, sachant qu'apprendre une autre langue n'était pas bien considéré.

Selon M. Gyula HARBULA, Directeur Général du Groupe ACCOR en Hongrie, « *le développement économique, pour être durable, doit être assorti du développement social des salariés* ». Pour ce faire, les salariés de la chaîne hôtelière nationalisée ont fait l'objet d'une double évaluation qui a permis de sélectionner ceux qui étaient potentiellement les plus « adaptables » à un environnement de travail qui a résolument changé (prise de participation du Groupe ACCOR en 1993). Les salariés sélectionnés sont aujourd'hui gérés selon les standards du Groupe ACCOR mais leurs avis, leurs perceptions sont recueillis de différentes manières : questionnaires adressés à l'ensemble des salariés deux fois par an, forums d'échanges réguliers organisés par les syndicats qui recueillent les questions des salariés (l'anonymat étant supposé favoriser l'expression) auxquelles répondent les cadres dirigeants du Groupe ACCOR.

L'action des entreprises en faveur du développement social et de la compétitivité s'inscrit donc dans un cadre de co-responsabilité collective qui les dépasse, co-responsabilité à laquelle les partenaires sociaux doivent prendre de plus en plus part.

- Les Etats-Unis : l'employabilité comme facteur de mobilité et de flexibilité

Le concept d'employabilité est avant tout perçu comme une faculté d'adaptation individuelle aux évolutions du marché du travail et une incitation à la mobilité tant verticale qu'horizontale. Il est par ailleurs utilisé pour désigner la capacité d'intégration des minorités, (personnes handicapées, minorités ethniques, travailleurs à temps partiel ou chômeurs) pour lesquelles un effort de formation est requis et peut faire l'objet, sous certaines conditions, de subventions publiques.

Il s'agit donc d'une vision assez discriminante de l'employabilité, fondée sur certaines catégories et sur des programmes de formation courts ayant principalement pour objet l'adaptation aux nouvelles technologies.

- La France, l'Angleterre et le Danemark : l'employabilité comme combinaison d'un processus de formation tout au long de la vie et d'une politique sociale

C'est en Europe que s'est forgée la conception la plus audacieuse de l'employabilité, dont le paradigme central est fondé sur l'idée que l'économie la plus compétitive est celle qui met en œuvre l'accès le plus généralisé à la connaissance, ce qui constitue en retour un très puissant facteur de cohésion et de progrès social. Cette ambition suppose d'être partagée par tous les acteurs de la société mais doit particulièrement impliquer l'Etat.

Il lui appartient en effet de mettre en œuvre des politiques publiques favorisant l'employabilité de toutes les catégories de la population, dans le domaine des politiques sociales mais aussi de l'aménagement du territoire, de la santé, de la garde d'enfants au travail ou de la formation tant initiale que continue.

Dans le domaine des politiques sociales, l'accent devra être mis sur l'accès à l'emploi, afin d'insérer toutes les personnes et la lutte contre toutes les formes d'exclusion du marché du travail, au besoin par des discriminations positives, même si l'emploi obtenu ne satisfait pas entièrement l'individu. Un soutien à une politique active de formation tout au long de la vie doit permettre ensuite de favoriser l'évolution vers un emploi plus en accord avec les désirs des personnes.

II - DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LES ADMINISTRATIONS ET ENTREPRISES FRANÇAISES

A Evaluer et stimuler la responsabilité sociale des entreprises

a) L'émergence du concept

L'époque qui a prévalu pendant les « Trente Glorieuses » où la croissance économique engendrait le progrès social, qui contribuait en retour à susciter de nouveaux marchés, semble aujourd'hui révolue.

A la vision traditionnelle d'une régulation globale de l'équilibre social se substitue de plus en plus une conception décentralisée de l'action sociale, qui reposerait sur une prise de décision et une mise en œuvre décentralisées au plus près des acteurs de terrain mais poursuivant les mêmes finalités. Ceci implique que puissent s'établir de nouvelles formes de coopération entre acteurs économiques et sociaux, privés et publics donnant naissance à un nouveau contrat social.

Plusieurs approches ont été proposées au cours de la dernière décennie :

- L'approche par les marchés financiers : placements éthiques et placements responsables ;
- L'approche par les consommateurs : boycotts, dénonciations dans la presse de comportements jugés contraires à l'éthique collective ;
- L'approche par les entreprises et l'appel à une responsabilisation de celles-ci. C'est dans ce cadre que se situe le concept de Responsabilité sociale d'Entreprise (R.S.E.).

Du M.E.D.E.F. à la Commission Européenne et à l'ensemble des entreprises cotées en bourse, la responsabilité sociale de l'entreprise a été un grand thème de réflexion pour les décideurs économiques en 2002. Au sein des entreprises, de nombreuses fonctions sont touchées par ces nouvelles pratiques de GRH –Gestion des Ressources Humaines- : la D.R.H. bien sûr mais aussi les managers, la communication, l'environnement, la qualité...

En terme d'employabilité, le management socialement responsable se traduit par de nouvelles pratiques : consultation directe des salariés, individualisation de la gestion des parcours professionnels et des compétences, volonté de recrutement de personnes handicapées ou de chômeurs de longue durée...

Robert LEVERING, fondateur du « *Great place to work Institute* » qui publie chaque année depuis 1987 dans le magazine Fortune, le palmarès des 100 entreprises dans lesquelles il est le plus agréable de travailler aux Etats Unis, a analysé les pratiques sociales des

entreprises en s'attachant notamment à évaluer la confiance des salariés envers leur entreprise. Il a montré que ces pratiques sociales pouvaient constituer non seulement une action bénéfique pour l'ensemble de la communauté ou du pays mais qu'elles avaient également un effet de mobilisation pour les salariés, qui constitue également un avantage comparatif pour les entreprises qui s'y attachent.

De nombreuses entreprises, en France comme à l'étranger, sont d'ores et déjà engagées dans des démarches de responsabilité sociale d'entreprise : Lafarge, EDF, Gaz de France, IKEA... Une des démarches les plus connues car l'une des plus médiatisées est celle de Danone : « Danone Way ». Cette démarche consiste à ce que chacune des entités du Groupe s'auto-apprécie à partir d'un référentiel de pratiques « socialement responsable ». Les résultats de cette auto-évaluation remontent ensuite à la tête de groupe qui connaît ainsi mieux les pratiques de l'ensemble du groupe, peut initier des actions de progrès et répondre dès lors à nombre de questions posées par les organismes de notation sociale.

Parmi les « bonnes pratiques » d'entreprise, l'exemple des brasseries Kronenbourg est remarquable. Elles se sont fixées pour objectif de « *développer les initiatives économiques génératrices de lien social, de convivialité et d'emplois* » et en particulier de permettre à de jeunes marginaux de s'insérer professionnellement.

Pour cela, l'entreprise travaille en partenariat étroit avec les entrepreneurs du lien social : collectivités locales, dirigeants d'entreprises d'insertion ou autres organismes sociaux particulièrement impliqués dans les problèmes d'insertion.

La fondation de cette entreprise soutient également plusieurs entreprises d'insertion, comme « La ferme biologique Saint André » dont les maraîchers sont d'anciens détenus, des chômeurs de longue durée ou encore des sans domicile fixe. Les moyens que cette entreprise met à disposition de ces différents projets sont divers. Elle peut ainsi apporter une aide financière dans les domaines suivants :

- Soutien à des actions sociales ; en partenariat avec les collectivités locales, l'Etat et l'Union européenne, par la mise à disposition de collaborateurs des brasseries, appelés « correspondants », qui prennent part à ces projets sociaux sur leur temps de travail.
- Action en faveur de l'employabilité des femmes faiblement qualifiées : les brasseries Kronenbourg ont créé des « magasins-école » qui permettent à des mères possédant un bas niveau de qualification et à leurs filles de travailler en s'initiant aux métiers du commerce ; elles sont formées pendant trois mois avant l'ouverture du magasin et suivent pendant deux ans des formations individuelles en alternance.

Mais ces quelques exemples de modèles d'intégration ne doivent pas masquer d'autres réalités extrêmement dures dans lesquelles l'accompagnement des jeunes diplômés évolutifs s'oppose à « l'abandon » de salariés anciens, peu diplômés ou de minorités aux compétences obsolètes.

A cet égard, l'exemple de la Hongrie, et de l'action qu'y mène la Fondation SOROS, est particulièrement éloquent. En effet, les minorités ethniques telles que les tziganes (8% de la population) qui vivent en marge de toute structure sociale, y compris des agences de l'emploi, ne font l'objet d'aucun accompagnement spécifique bien que frappées très fortement par la fermeture et la modernisation des usines de production. Une grande majorité d'entre elles est sans emploi (80% d'après la fondation SOROS) . Elle vit bien entendu mal cette situation d'exclusion et représente 40% de la population carcérale d'après M. Baudry, chef de la Mission Economique et Financière à l'Ambassade de France. De nombreuses actions publiques et privées se mettent en place peu à peu pour les aider à mieux s'insérer dans la population par l'emploi. Pour la Fondation SOROS, cela passe notamment par des actions visant à créer des élites dans ces minorités. Il faut néanmoins noter que, contrairement aux Etats Unis par exemple, il n'existe pas de quota pour développer l'emploi des tziganes dans l'administration ou dans le secteur privé.

b) L'importance de la notation sociale

Ces actions singulières ne semblent cependant pas avoir un effet d'entraînement suffisant pour se substituer aux politiques sociales publiques.

Elles présentent en outre l'inconvénient de pouvoir faire l'objet de fréquents détournements à des fins de marketing.

C'est pourquoi, afin de diffuser ces bonnes pratiques par capillarité, il a été imaginé, sur le modèle du rating financier, de mettre en œuvre un système de notation des entreprises en fonction de la qualité de leurs pratiques sociales et environnementales, et notamment de l'employabilité qu'elles pourront favoriser pour leurs salariés.

Plusieurs sociétés définissent et testent en ce moment des critères d'évaluation : A.R.E.S.E. en France, S.A.M. en Suisse, E.I.R.I.S. en Grande Bretagne. La mise en place et la validation de ces derniers permettront de faire le lien entre performance sociale et compétitivité, par le biais de critères comme l'employabilité ou le caractère socialement responsable des investissements.

L'idée centrale de l'investissement socialement responsable est simple : les ratios classiques de l'analyse financière sont insuffisants pour anticiper les performances boursières à long terme des sociétés. D'autres critères doivent être pris en compte dans la mesure où ils participent aussi, à terme à asseoir le succès et la compétitivité de l'entreprise. En 2001, deux nouveaux indices socialement responsables, l'A.S.P.I. d'A.R.E.S.E. et le F.T.S.E.4.G.O.O.D. se sont ajoutés au Dow Jones Sustainability Index lancé en 1999 ainsi que des indices spécifiquement R.H. comme le « S.A.M. Employee Ownership Index ».

La Commission Européenne a publié en 2001 un livre vert sur la responsabilité sociale de l'entreprise qui a été suivi d'un livre blanc en 2002. Le thème de l'Université d'été du

M.E.D.E.F. 2001 était la responsabilité sociale. La loi relative aux nouvelles régulations économiques obligea les 950 entreprises cotées en France à rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités dans leur rapport 2002.

Le développement d'agences de notation sociale au cours des années quatre-vingt-dix a suscité de nombreux espoirs. Bâties sur la même logique que les agences de rating financier, elles entendent analyser la politique d'une entreprise ou d'une administration, ses implications sociales (ou environnementales) et, in fine, contribuer à modifier celle-ci dans le sens voulu...

Ceci peut être lié au rôle des consommateurs (problème de réputation), des actionnaires (fonds de gestion éthique ou utilisation par des fonds de pension de critères sociaux pour contribuer à définir leur stratégie d'investissement), des médias (souci d'image), des salariés et des syndicats, voire de l'Etat. On pourrait en effet imaginer que la puissance publique se sert de ces notations pour sélectionner un fournisseur (Code des Marchés Publics), encourager fiscalement ses actions ou au contraire taxer un comportement socialement irresponsable, sur le modèle des droits à polluer.

c) Les limites rencontrées

Pourtant, malgré l'essor apparent de la responsabilité sociale d'entreprise, force est de constater que les pratiques des entreprises restent peu perméables à cette logique. En effet, si la responsabilité sociale des entreprises est portée par les directions du développement durable et les directions des ressources humaines, elle semble, en revanche, peu intégrée à la prise de décision des entreprises qui utilisent avant tout la responsabilité sociale d'entreprise pour rassurer les financiers lors de la cotation de l'entreprise et pour réaliser des opérations de marketing à destination du grand public.

Aussi ces démarches ont-elles semblé à la mission rarement significatives d'un engagement social réel.

D'ailleurs, lors des entretiens, peu de responsables d'entreprise ont spontanément évoqué ce thème et, lorsqu'ils étaient interrogés plus précisément sur leurs pratiques de R.S.E., se contentaient-ils de réponses évasives.

B Des administrations incitées à développer de nouvelles logiques

a) Une démarche récente dans la Fonction Publique Française

Pour rompre avec la tradition aristocratique qui postulait que « *ceux qui s'étaient donnés la peine de naître* », selon le FIGARO de BEAUMARCHAIS, sont seuls éligibles aux missions illustrant la puissance du royaume ou participant à son fonctionnement régalien, les révolutionnaires⁵ ont fondé l'accès aux emplois publics sur le seul principe méritocratique et non plus sur la filiation (charges juridiques héréditaires), le bon vouloir du souverain, le pouvoir de l'argent ou l'influence du clergé.

En reconnaissant à l'Etat, en raison de ses caractéristiques et de ses missions, une fonction d'employeur dérogeant au statut commun⁶, le principe d'un régime spécifique applicable à des « agents publics » s'avère reconnu. De nombreux textes de valeur juridique différenciée, sont ainsi venus progressivement former un corpus juridique régissant le fonctionnement de l'administration, sachant que le texte fondateur créant le statut de la fonction publique est relativement récent, datant de l'après guerre (loi du 19 octobre 1946).

Ce cadre juridique original, et distinct du droit commun, a trouvé une large application en France puisqu'il concerne l'ensemble des agents travaillant pour l'Etat, les collectivités locales ou les hôpitaux publics, et non, comme dans de nombreux pays, les seuls agents investis des prérogatives de puissance publique dans les fonctions régaliennes.

Il s'est également traduit dans les faits par une notion d'emploi à vie, postulant implicitement que l'ensemble des agents publics étaient « employables » jusqu'à l'âge de la retraite, ce qui pouvait paraître acceptable lorsque les missions conduites étaient stables et l'incidence des nouvelles technologies faibles.

Pourtant, cette spécificité initialement consacrée apparaît aujourd'hui largement remise en cause.

⁵ L'article 6 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, dispose ainsi que « tous les citoyens sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». Héritage des Lumières, cet article constitue le socle de l'administration, telle qu'elle a été consacrée à la fois par la jurisprudence administrative (Tribunal des Conflits 1870 BLANCO) et la loi.

⁶ Comme le déclarait CLEMENCEAU en 1907 « *aucun gouvernement n'acceptera jamais que les agents des services publics soient assimilés aux ouvriers des entreprises privées parce que cette assimilation n'est ni raisonnable ni légitime* ».

Le rapport public 2003 du Conseil d'Etat intitulé « Perspectives pour la fonction publique », illustre dans son introduction les vicissitudes ambiguës qui marquent le statut de la fonction publique. « *Pour les uns, il est le dernier avatar d'un modèle de société bureaucratique, dépassé de toutes parts mais qui refuse d'évoluer, au risque de scléroser l'appareil politico-administratif et de compromettre la compétitivité de la France. Pour d'autres, il est au contraire le garant de l'impartialité de l'administration et de l'égalité d'accès au service public, qui sont les conditions de la cohésion sociale, de telle sorte que proposer de revoir le statut, sous quelque forme que ce soit et en quelque élément que ce soit, revient à s'en prendre à tout un modèle de société.* »

Etudier le concept d'employabilité au sein de l'administration, comme paramètre d'équilibre entre le développement social et la compétitivité, suppose de prendre en compte les spécificités qui la régissent, tout en conservant une analyse critique des dérives bureaucratiques qui découlent de son fonctionnement normé.

En effet, traditionnellement, la compétitivité s'apprécie pour l'administration, à l'échelon macroéconomique⁷. Dans le champ de la présente étude, on s'intéressera à l'efficacité de l'administration dans ses actions et le rapport coût/efficacité de celle-ci, c'est-à-dire son efficience.

Dans ce contexte, la notion de développement social trouve une application particulièrement favorable dans l'administration, sans que la corrélation avec la compétitivité ne soit particulièrement recherchée, ni même attendue. Ce qui explique que le concept d'employabilité demeure d'ordre essentiellement théorique et absent de la dialectique développement social/compétitivité.

Le postulat qui régit l'administration s'avère être, d'une part, la satisfaction de l'intérêt général par la mise à disposition de services ou de produits par essence alternatifs au monde concurrentiel et, d'autre part, l'assurance que l'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics bénéficient des ressources humaines nécessaires à leur bon fonctionnement.

A contrario, l'apparition de difficultés économiques (chocs pétroliers, arrêt de la croissance ou entrée dans la crise et le chômage etc.), les exigences de la construction européenne qui supposent de respecter les critères de convergence (tout particulièrement celui qui fixe une limite supérieure en terme de déficit des dépenses publiques), la perte de toute possibilité d'action monétaire compte tenu de la substitution de l'euro au franc ou encore l'interdiction

⁷ à travers les comptes de la nation, l'importance des investissements directs, des mouvements de capitaux ou plus largement les grands indicateurs macroéconomiques que sont le Produit Intérieur National Brut, le poids des dépenses publiques dans les secteurs sociaux, sanitaires, de l'éducation etc. Ces derniers chiffres agrégés permettent, dès lors qu'ils sont présentés sous forme de ratios et comparés, toutes choses étant égales par ailleurs, aux données des principaux pays industrialisés, de situer l'effort national dans un domaine donné et de mesurer la performance d'une politique publique. Pour éclairer ce propos, l'exemple de la santé pourra être cité ; si la France est reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé comme disposant de l'infrastructure sanitaire la plus efficace, elle n'est en rien la plus efficiente, tout particulièrement pour l'un des indicateurs majeurs retenus : la mortalité périnatale.

faite aux pays membres d'induire des distorsions concurrentielles au sein de l'Union en soutenant par des aides spécifiques des secteurs ou des entreprises défaillantes, sont autant d'éléments qui conduisent les gouvernements successifs à engager l'administration dans une démarche d'introspection pour définir les conditions d'une compétitivité accrue.

De nombreuses critiques s'élèvent aujourd'hui tant au sein de l'administration, que de la société civile, notamment de la part des entreprises, pour stigmatiser les atermoiements et les archaïsmes qui caractériseraient l'administration. Parallèlement, le caractère spécifique des services publics et leur rôle primordial dans la satisfaction de l'intérêt général pour assurer les missions de services publics qui leur échoient, suscitent une adhésion renouvelée des citoyens au principe même du service public. C'est pourquoi la recherche de la performance et de la compétitivité doit être engagée comme axe de rénovation de l'administration.

- Une insuffisante valorisation du capital humain public, aux antipodes de toute démarche favorisant l'employabilité des fonctionnaires

Engager l'administration dans une démarche d'adaptation et de recherche de performance suppose d'apprécier la situation globale et statutaire des 4,6⁸ millions d'emplois qui la composent et qui représentent 40% du budget de l'Etat. Force est de constater qu'appréciée à travers le prisme du développement social, l'administration est un véritable laboratoire social, qui a développé un modèle de gestion des ressources humaines alternatif mais qui souffre aujourd'hui d'une insuffisante valorisation de son capital humain en raison de pesanteurs statutaires, de rigidités fonctionnelles, d'absence de reconnaissance de la performance individuelle et de la faiblesse de la formation continue, voire de la formation initiale etc.

Les agents de la fonction publique sont régis au sens le plus large du terme par le droit public, dont découle leur statut. En se référant au Rapport 2003 du Conseil d'Etat, il apparaît que « les dominantes de la gestion des agents publics », seraient :

- une gestion bureaucratique, résultant de l'application impersonnelle de normes et de procédures, abstraction faite du profil des agents, des emplois à pourvoir et des objectifs du service,
- une gestion peu anticipatrice,
- une gestion exagérément égalitariste,
- une utilisation désordonnée des souplesses de la flexibilité externe, qu'il s'agisse du recours aux personnels contractuels, à l'externalisation de certaines tâches ou missions.--

⁸ 2 410 000 pour la fonction publique d'Etat (dont 827 000 agents non-fonctionnaires, dont 50% de femmes)
1 329 000 pour la fonction publique territoriale (dont 359 000 agents non-fonctionnaires, dont 60% de femmes)
843 000 pour la fonction publique hospitalière (dont 329 000 agents non-fonctionnaires, dont 70% de femmes)

En tout premier lieu, le recrutement des agents de la fonction publique par voie quasi exclusive de concours, résulte d'une analyse dépassée des mécanismes de sélection fondés sur le principe de méritocratie. L'accessibilité d'un poste au sein de la fonction publique est fonction de la satisfaction d'épreuves écrites et/ou orales, voire sportives, au-delà des exigences de moralité et d'aptitude à l'emploi. Quelques emplois sont accessibles « sur titres », ce qui apporte un aménagement au principe du concours, puisque l'on considère que l'obtention d'un diplôme, le plus souvent professionnel, est le gage d'une adéquation du profil à la fonction (les assistants sociaux par exemple). Si le principe de reconnaissance du mérite individuel comme seule voie d'accession à un poste de l'administration est à la fois noble et gage du respect de l'égalité d'accès aux emplois de l'Etat prônés dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, il n'en demeure pas moins insuffisamment outillé et adapté aux exigences d'une gestion moderne des ressources humaines. Les épreuves sont le plus souvent sans lien avec l'exercice futur des fonctions exercées. Il est donc possible pour un candidat de se placer en première position sur la liste établie par ordre de mérite, d'être par conséquent envoyé dans l'administration qui aura ouvert une place au concours, sans que son supérieur hiérarchique n'ait eu la plupart du temps, l'occasion de le choisir. Il se verra confier des missions pour lesquelles il se formera in situ. Le contournement, utilisé dans de nombreuses administrations pour des postes empreints d'une compétence particulière pour lequel aucun concours de recrutement n'existe, est soit de privilégier un candidat sur un statut de contractuel, soit d'encourager un candidat surdiplômé à passer un concours particulièrement accessible, puis de gravir les échelons par le biais de concours internes.

Si le principe du concours n'est pas remis en cause, son sens et sa déclinaison pratique doivent être très largement refondus dans une optique plus moderne et plus sélective. Il est de surcroît vécu comme l'ultime épreuve qui garantit une vie professionnelle définitivement exempte de tout écueil et de toute turbulence, puisque contrairement au monde de l'entreprise, le fonctionnaire se voit garanti un emploi à vie. Si cette sécurité est le seul gage de protection dont dispose l'agent public pour être préservé de l'arbitraire politique, elle n'en demeure pas moins encadrée dans le statut par divers garde-fous qui sont sensés en pallier les dérives éventuelles. Pourtant, comme le constate le Conseil d'Etat dans son Rapport 2003, il existe « *une dérive coutumière par rapport aux textes* », qui conduit à ce que les effets correctifs de la notation annuelle ou les mesures disciplinaires, ne soient plus utilisés par les responsables hiérarchiques mais dévoyés, pour aboutir à une irresponsabilité presque intégrale des agents publics. Cette conclusion peut être étendue aux agents qui feraient preuve d'un investissement particulièrement évident, d'une compétence manifeste et qui obtiendraient des résultats positifs ; aucun système de valorisation discriminant ne peut être réellement mobilisé, tout au plus s'insère-t-il, lorsqu'il existe, dans les ramifications du statut.

Plus globalement, le principe de recrutement d'un emploi sur un corps⁹, qui lui-même s'avère régi par un statut spécifique, est source de rigidité tant pour l'agent, que pour l'administration.

⁹ Les fonctionnaires appartiennent à des corps qui comprennent un ou plusieurs grades ; les corps regroupent les fonctionnaires soumis au même statut particulier et ayant vocation au même grade. Les corps constituent donc l'ossature technique de l'administration et sont eux-mêmes constitués de

Pour l'agent, cette rigidité s'exprime par de minces possibilités de mutations fonctionnelles (à moins de passer un nouveau concours) et un intéressement limité aux dispositions du statut sans grande perspective de différenciation individuelle au mérite. Pour l'administration, la gestion par corps présente a priori l'intérêt de la simplicité mais la dispersion des corps, fruit de l'histoire et de l'intervention étatique progressivement accrue, est aujourd'hui un obstacle important à toute gestion moderne des ressources humaines.

Ceux-ci sont en effet de taille très hétérogène : quatre corps totalisent 100 000 fonctionnaires chacun ou plus et représentent un tiers des emplois budgétaires de l'Etat, une cinquantaine d'autres corps représente 40% des effectifs. Reste une multitude de corps comportant un nombre d'agents restreints. Sachant qu'un régime et des procédures différentes s'appliquent à chaque corps, on mesure la difficulté d'insuffler une dynamique de management dans un contexte aussi complexe. Ceci, comme le souligne le Conseil d'Etat, « freine l'approche fonctionnelle de la gestion des personnels en faisant prévaloir une logique de corps sur une logique fonctionnelle (...) contribue à une certaine déformation du dialogue social ».

Enfin, la capacité de l'administration française à essayer ses cadres au-delà de structures publiques ou parapubliques a toujours été considérée comme la reconnaissance d'une formation et d'une expérience transposable et mobilisable, par sa qualité, au sein du secteur privé. A ce jour, le nombre croissant de « pantouflages » dans le privé de hauts fonctionnaires, la diminution du nombre de candidats aux concours de catégorie A et la baisse du nombre de candidatures aux concours internes sont autant de signes inquiétants d'une perte d'attractivité de la carrière publique pour les jeunes diplômés à forts potentiels, qui privilégient l'entreprise. Cet élément doit de surcroît s'apprécier dans le contexte de départs à la retraite d'importantes vagues démographiques de hauts fonctionnaires.

- Des signes récents d'une rénovation de la fonction publique, qui se heurtent à de fortes résistances syndicales

L'administration, en France comme dans les autres pays, est confrontée depuis une vingtaine d'années à de nouveaux défis, qui doivent conduire à une réflexion sur les stratégies d'employabilité des agents publics :

- mutations technologiques, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (par exemple, l'objectif d'une « administration en ligne » par le réseau Internet) ;
- mise en concurrence accrue des Etats, par le biais d'une « concurrence fiscale » qui conduit à rechercher partout une meilleure efficacité des services publics ;
- adaptation constante des politiques publiques, qui nécessite une politique de mobilité interne et externe à l'administration.

l'ensemble des fonctionnaires. En 1996, le nombre de corps pouvait être estimé de 1500 à 1700 pour l'Etat.

Les premiers mois de l'année 2004 ont vu se multiplier en France des mouvements de grèves dans les différentes fonctions publiques, en réaction aux annonces gouvernementales de modernisation des structures administratives.

La démarche, initiée à titre expérimental dans certains ministères (Ministère de l'Intérieur, de la Justice de l'Economie et des Finances), visant à indexer une partie du montant des primes versées aux fonctionnaires, en fonction de la qualité de leur service reconnaît que certains éléments d'une politique d'employabilité doivent être mis en œuvre.

C'est le cas de la prise en compte de la formation continue comme élément d'appréciation de l'implication du fonctionnaire dans l'actualisation et de l'adaptation de ses compétences aux nouveaux besoins de l'administration ou encore la rénovation des mécanismes de notation annuelle, sur le mode de contrat d'objectifs et de moyens, sont autant de signes forts d'une volonté de réformer la gestion des effectifs publics, dans une double optique de valorisation individuel de chaque fonctionnaire et de rapprochement du management d'ores et déjà développé dans le privé.

Ces initiatives peuvent être analysées comme autant d'éléments convergeant vers une stratégie volontariste d'amélioration tant de l'employabilité des fonctionnaires, que de la capacité de l'administration à apprécier cette même employabilité pour garantir une meilleure gestion de ses effectifs.

Bien que cet engagement ne soit dans l'immédiat que très circonscrit dans son application et dans son ampleur, bien qu'il se déroule au moment le plus opportun, puisque de grandes vagues de départs à la retraite vont venir alléger numériquement les effectifs de la fonction publique dans son ensemble, il a généré une forte réticence de la part des organisations syndicales représentatives des agents de la fonction publique.

b) Des expériences étrangères hétérogènes

La diversité des administrations que la mission 2004 a été amenée à rencontrer ne masque pas l'ampleur relative du phénomène administratif dans chaque pays visité. En d'autres termes, l'administration existe dans chaque pays visité, bien qu'elle fonctionne selon des méthodes et des règles différenciées et qu'elle voit son influence notablement restreinte ou étendue.

- Singapour et la Malaisie

L'administration est gérée comme le seraient des entreprises, avec une totale méconnaissance de la notion de Fonction Publique selon l'approche française. En schématisant volontairement, l'administration des ces deux Etats est régie par un management des ressources humaines totalement identique à celui qui est en œuvre dans

les entreprises privées (à quelques très rares exceptions près, tenant à la spécificité des missions exercées).

La politique de ressources humaines promue a été présentée comme largement imprégnée du concept d'employabilité, avec un accent fort sur la formation, l'évaluation et la rémunération au mérite. Il n'y a pas de garantie de l'emploi, l'administration Singapourienne pouvant par exemple licencier les employés qui ne donnent pas satisfaction dans l'exercice de leur mission ou dont les aptitudes ne sont plus nécessaires parce que marquées par l'obsolescence ou l'inadéquation avec ses besoins actuels.

De nombreuses passerelles permettent de passer de l'administration aux entreprises et réciproquement, la perméabilité entre les deux secteurs étant largement favorisée et même recherchée.

Enfin, l'administration Singapourienne s'est dotée d'un service en charge du contrôle de la qualité des services publics, le Public Service Division. Rattaché au cabinet du Premier Ministre, ce service édicte notamment des recommandations en matière de ressources humaines.

Ce modèle, alternatif à celui qui existe en France et bien qu'étroitement corrélé à l'histoire contemporaine de ces deux Etats, comme à la taille relativement modeste de ceux-ci, a le mérite de prouver qu'une gestion plus dynamique des ressources humaines dans l'administration n'est pas incompatible ou antagoniste avec le respect du principe de l'intérêt général et de l'impartialité propre à l'exercice des missions de service public, en dépit du principe des quotas en vigueur dans l'administration (discrimination positive au bénéfice des Malais).

- La Hongrie

Dès le début des années 90, les grandes vagues de privatisation et de restructuration de grands secteurs économiques ont fait de la Hongrie le premier pays à s'engager de manière volontaire dans la transition du communisme vers le libéralisme. Cette dynamique a essentiellement touché les entreprises privatisées, l'administration demeurant largement en retrait.

C'est pourquoi, aux yeux des interlocuteurs que nous avons pu rencontrer, l'administration souffre d'un important retard, et ne semble à ce jour pas avoir compris l'intérêt d'une politique d'employabilité de ses agents.

Or, la perspective de l'intégration à l'Union Européenne suppose de prolonger l'effort entrepris par une normalisation et une profonde refonte des structures administratives du pays (les difficultés majeures apparaissant à travers l'inexistence du respect des grands principes régissant l'achat public, l'accroissement du déficit public etc.).

La conjonction de ces phénomènes induit une réalité socio-économique duale entre une frange de la population active jeune, formée et diplômée, qui dispose d'un emploi dans la capitale et des travailleurs plus âgés, peu formés ou aux compétences obsolètes, ne parlant pas de langue étrangère, qui se retrouvent sans emploi et sans réelle perspective de reconversion.

Cette réalité s'exprime dans la réalité de l'administration de manière tranchée, les fonctionnaires aujourd'hui en poste apparaissant comme relativement peu formés aux enjeux qu'ils doivent relever dans leurs secteurs d'activité. L'obsolescence des compétences et des connaissances des fonctionnaires a été présentée comme un obstacle réel à l'évolution du pays, de même que la gestion des effectifs administratifs apparaît comme le fruit d'un héritage communiste en situation d'échec.

Ce constat préoccupant a été récurrent dans la plupart de nos entretiens, l'administration apparaissant largement discréditée dans les milieux d'affaires (reconnaissant elle-même comme indispensable d'engager une politique de valorisation des compétences des fonctionnaires) et un monde des entreprises largement internationalisé, craignant le retrait d'investisseurs étrangers si le contexte local hongrois ne correspond plus au tropisme « business friendly » qu'il incarnait au début des années 90.

Comme l'affirme, Anna BELIA, Directeur Général de la Fondation SOROS, l'enjeu de la Hongrie repose aujourd'hui sur sa capacité à développer chez chaque individu, des compétences adaptées aux besoins actuels des employeurs qu'ils soient publics ou privés, « objectif simplement énoncé, qui cache d'importantes difficultés de mise en œuvre et met en exergue l'inexistence des structures à même de répondre à cet objectif de formation ».

L'institut du développement national, Vati, met en œuvre dans cette perspective et pour ses salariés (employés publics et fonctionnaires) des pratiques managériales inspirées du modèle nord américain (primes selon les résultats, avantages « cafétéria », mutuelles, allocations maternité...) parmi lesquelles les salariés peuvent choisir. Par ailleurs, cet institut met à disposition de tous ses salariés un fond de formation individualisée que chacun peut utiliser dans le domaine qu'il souhaite et quand il le souhaite.

La mission a pu rencontrer certains partisans d'une modernisation accélérée de l'administration comme le Forum pour la coopération des syndicats (dont le Dr SZABO est le Président). Selon lui, cette modernisation du secteur public a d'ores et déjà commencé par la montée en compétences des salariés : des structures de formation continue sont d'ores et déjà créées pour former les salariés du secteur public à l'entrée dans l'union européenne. Ce syndicat est par ailleurs favorable à l'importation de démarches managériales d'entreprises au sein du secteur public. Le gouvernement semble quant à lui s'engager dans des mesures plus radicales (suppression des avantages du secteur public, privatisation de certains de ces secteurs - notamment la santé publique, l'enseignement supérieur...).

- L'Inde

L'administration en Inde est le fruit d'une longue tradition anglo-saxonne, héritée de la période coloniale, et plus préoccupée d'efficacité que d'efficience, donc très étrangère à l'idée d'employabilité. La mission 2004 a donc souhaité interroger ses interlocuteurs sur la capacité de réforme de l'administration indienne.

Pour éclairer l'évolution du phénomène administratif, la mission a rencontré Monsieur P. SUVRATHAND, secrétaire adjoint au sein du département des réformes administratives (The Department of Administrative Reforms and Public Grievances), créé en mars 1964. Relevant du Ministère des Affaires intérieures, il est l'agence principale en charge tant des réformes administratives menées par le gouvernement indien que des plaintes adressées par les usagers envers l'Etat ou l'un de ses démembrements.

Monsieur P. SUVRATHAND a présenté les principales missions qui lui sont assignées et qui relèvent de l'exercice d'interface entre les ministères et les agences de l'Etat, de l'audit du fonctionnement de l'administration, du suivi des plaintes et des contentieux formés à l'égard de l'administration et de la modernisation du fonctionnement de l'Etat (e-gouvernance et promotion de bonnes pratiques...). Le rôle du management des ressources humaines comme levier de la modernisation de l'administration, tout comme le concept d'employabilité des agents publics ne relèvent cependant pas de cette dynamique.

Lorsque les représentants du secteur privé, que la mission 2004 a pu rencontrer, ont fourni les preuves tangibles d'une démarche de modernisation, d'ouverture et d'intégration dans une logique concurrentielle, en s'appuyant sur les prémisses d'un management fondé sur la valorisation du capital humain et le développement des compétences des employés, l'administration est apparue singulièrement en retrait. L'affirmation de la prépondérance d'un fonctionnement bureaucratique reste mise en exergue et aucun interlocuteur n'a semblé trouver d'intérêt manifeste à engager une réflexion sur l'amélioration du management des ressources humaines de l'administration.

C Développer la formation continue en favorisant les pratiques innovantes

a) Une prise de conscience collective

La formation continue est au cœur de tout effort d'employabilité car elle conditionne la capacité des individus à s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Parce qu'elle s'intéresse essentiellement à des salariés en activité, elle doit faire l'objet d'une démarche collective. L'employabilité dépend alors étroitement du contexte dans lequel évoluent les travailleurs et suppose une action associant les services publics de l'emploi et les partenaires sociaux. Ainsi, en 1997, « la stratégie européenne pour l'emploi » formulée lors du sommet de Luxembourg, a été conçue dans cet esprit. Le but est d'agir par la formation et par des services de bilan professionnel et de placement, afin que tout chômeur puisse très rapidement faire l'objet d'un suivi individualisé. D'autres actions, portant sur les entreprises, complètent le dispositif : en faveur de l'investissement, de l'adaptation des travailleurs dans l'emploi et de l'égalité des sexes.

En France, l'intégration progressive de la formation dans les politiques de l'emploi s'est faite en plusieurs étapes :

- avant les années 70, l'émergence du concept de formation conçu comme un instrument de promotion sociale et d'épanouissement personnel ;
- depuis la loi de 1971, la création par les partenaires sociaux du système français de formation professionnelle ;
- en 2003, un nouvel accord sur la formation professionnelle extrêmement ambitieux.

b) Le lien avec l'Université : l'exemple américain

La formation continue, plus encore que la formation initiale, doit impérativement être adaptée aux évolutions technologiques, aux mutations du marché de l'emploi, aux nouvelles approches de gestion, afin d'améliorer l'employabilité de ses bénéficiaires.

Afin de garantir en permanence cette adaptation, et d'éviter que ne se créent dans ce secteur des rentes de situation résultant de la reproduction de formations dépassées ou obsolètes, certains pays (comme Etats-Unis) ont fait le choix de donner une large part à la formation continue à l'Université.

Ceci concerne avant tout les salariés en activité mais il est noter que, grâce au financement des entreprises, les sessions d'apprentissage sont gratuitement accessibles aux demandeurs d'emploi. Ainsi, ces derniers peuvent-ils actualiser leurs savoirs ou même opérer une reconversion totale qui leur permettra d'acquérir les compétences dont les entreprises ont besoin dans un bassin d'emploi donné.

Les programmes de formation nés de la collaboration entre entreprise et université permettent d'agir à deux niveaux souvent en tension : niveau macro-économique et micro-économique. Au niveau macro-économique, ces programmes permettent d'opérer une veille sur les compétences émergentes, de définir des transférabilités possibles de compétences. Au niveau micro-économique, ces programmes de formation facilitent des reconversions spécifiques et permettent l'adaptation permanente des actions de professionnalisation aux besoins mouvants des entreprises.

Comme l'illustre cet exemple, la formation ne constitue pas seulement une obligation légale pour les entreprises qui disposent pour la plupart de budgets importants à cette fin. Elle constitue aussi un moyen de favoriser tout à la fois la performance du salarié dans son emploi et son employabilité interne et externe.

Le Département d'éducation continue et d'enseignement à distance de l'Université Rutgers (Etat de New Jersey) élabore une grande partie de ses programmes de professionnalisation dans la perspective très concrète de favoriser l'accès à l'emploi de ses étudiants. Pour ce faire le département de formation continue a adopté des principes de fonctionnement assez différents de ceux que nous connaissons dans les universités françaises :

- une mise en réseau très active entre enseignants, responsables de départements et responsables d'entreprises,
- le recensement sans cesse actualisé des besoins des entreprises,
- la conception et l'adaptation permanente des programmes de formation en fonction des besoins identifiés.

Ces programmes de formation permettant de pourvoir les besoins de compétences des entreprises, ces dernières n'hésitent pas à participer très activement à leur financement. La cible visée par ces programmes est triple : les étudiants en formation initiale, les demandeurs d'emploi et les salariés d'entreprise. Pour répondre aux besoins hétérogènes de leurs publics, les programmes de formation sont le plus souvent modulaires ; ils font également l'objet d'une importante ingénierie pédagogique afin de correspondre à des modes d'apprentissage diversifiés (apprentissage classique face à face, études de cas, e-learning...).

c) L'Accord Interprofessionnel de 2003 en France: « la formation professionnelle tout au long de la vie »

Le volet « formation professionnelle tout au long de la vie » du projet de loi Fillon relatif à la formation professionnelle et au dialogue social a été adopté en Conseil des Ministres le 19 novembre 2003. Ce projet de loi constitue une traduction fidèle de l'A.N.I. (Accord National Interprofessionnel) conclu le 20 septembre 2003 par les partenaires sociaux qui marquaient par-là même leur volonté de remettre la formation professionnelle au premier plan des préoccupations sociales, en lien avec la problématique de l'emploi et de l'employabilité. Cet accord apporte des évolutions majeures :

- le champ de la formation est élargi au champ du développement des compétences : est affirmée dans l'accord la volonté d'information et d'orientation tout au long de la vie à travers l'entretien professionnel, le passeport formation/compétences, le contrat de professionnalisation, l'élargissement de la notion d'action de formation...;
- les moyens consacrés à la formation par les entreprises ainsi que l'effort financier sont augmentés (de 1,5 à 1,6% de la masse salariale),
- le temps de formation peut être distinct du temps de travail, les salariés devant accepter de financer sur leur temps personnel une partie de leur formation (Droit Individuel à la Formation, formation hors temps de travail, utilisation du compte épargne-temps pour financer une partie des formations développant les compétences à l'initiative prépondérante du salarié...),

- L'action de formation est élargie aux actions suivantes :

- les diverses modalités d'exercice du tutorat et de la formation en situation professionnelle (heures du tuteur ou du formateur),
- l'investissement décidé par un accord de branche ou d'entreprise dans les N.T.I.C., dont la e-formation,
- les activités de recherche et développement portant sur l'ingénierie pédagogique des actions de formation,
- les dépenses de préparation de V.A.E. (validation des acquis par l'expérience),
- les dépenses liées à l'évaluation et l'individualisation des actions de formation, lorsqu'elles donnent lieu à prise en charge par un O.P.C.A. (organisme paritaire collecteur agréé).

- Le plan de formation comporte 3 types de formation possibles :

- Les actions d'adaptation au poste de travail,
- Les actions liées à l'évolution de l'emploi,
- Les actions de développement des compétences.

Les deux premiers types s'effectuent pendant le temps de travail avec rémunération à 100%. Tandis qu'au titre des actions de développement des compétences, les heures de formation peuvent s'effectuer hors temps de travail dans la limite de 80 heures par an, payées à 50% de la rémunération et doivent faire l'objet d'une reconnaissance par l'employeur.

- Le « passeport formation » constitue le C.V. du salarié qui doit favoriser sa mobilité interne et externe. Il recense :

- les diplômes obtenus au cours de sa formation initiale
- ses expériences professionnelles,
- les actions de formation,
- les évaluations et les bilans dont il a pu bénéficier.

- Le Contrat de Professionnalisation remplace les contrats de qualification et d'orientation

Il s'adresse aux jeunes de moins de 26 ans et aux demandeurs d'emplois. Un accord de branche détermine les publics prioritaires, la liste des diplômes ou titres reconnus dans les classifications de la convention collective de branche, ce qui permet de définir, via la C.P.N.E. (commission paritaire nationale de l'emploi), les priorités de l'O.P.C.A.

- La période de professionnalisation facilite l'évolution professionnelle de certaines catégories de salariés.

Elle est ouverte, sous réserve du financement par l'O.P.C.A. compétent :

- Aux salariés dont la qualification est inadaptée à l'évolution des technologies et des organisations, conformément aux priorités définies par la branche professionnelle,
- Aux salariés qui, après 20 activités professionnelles (et à partir de 45 ans) souhaitent consolider la seconde partie de leur carrière.
- Aux salariés qui envisagent la création d'entreprise.
- Aux femmes reprenant une activité professionnelle, après une maternité.
- Aux travailleurs handicapés.

- Le Droit Individuel à la Formation (D.I.F.) consacre un droit nouveau

Ce droit permet à un salarié de bénéficier de 20 heures de formation¹⁰ par an, cumulables sur 6 ans soit 120 heures (plus, éventuellement, par accord de branche ou d'entreprise). A

¹⁰ actions de promotion, d'acquisition, entretien ou perfectionnement des compétences, actions diplômantes ou certifiantes

l'initiative du salarié, il nécessite l'accord de l'entreprise. La formation pourra se dérouler sur le temps de travail (avec maintien du salaire) ou hors temps de travail (avec versement de l'allocation formation de 50% du salaire). Les frais de formation et d'accompagnement, ainsi que les éventuels frais de transport et déplacement sont pris en charge par l'employeur. Ce droit est transférable d'une entreprise à une autre *en cas de licenciement* (sauf pour faute grave).

Des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications sont créés au niveau de chaque branche professionnelle : ils doivent permettre d'accompagner les entreprises dans la définition de leur politique de formation et les salariés dans l'élaboration de leur projet professionnel.

D Rénover les politiques sociales au service de l'emploi

La mise en œuvre de politiques sociales ambitieuses a été conçue après la Seconde Guerre Mondiale comme un puissant levier pour assurer un bon équilibre entre le développement social et la compétitivité économique.

L'objectif d'une plus grande employabilité n'était pas en effet primordial dans la définition de ces politiques, puisque celles-ci avaient pour vocation originelle de protéger les individus contre les risques sociaux liés à l'activité professionnelle (accidents du travail), à la maternité (famille), à la maladie (santé), au vieillissement (pensions de retraite), à la perte d'emploi.

Mais les enjeux financiers et humains attachés à la mise en œuvre des politiques sociales imposent de réévaluer celles-ci à l'aune de leur impact sur l'employabilité des personnes.

La mission a pu observer au cours de ses déplacements que les caractéristiques des politiques sociales dépendent de plusieurs facteurs :

- le développement du pays : en Inde, la protection sociale est mieux assurée pour les employés des administrations et des grandes entreprises
- le système de valeurs et les solidarités qui sont mises en avant pour protéger les individus contre les risques sociaux.
- la part plus ou moins grande laissée aux mécanismes de marché pour assurer cette protection : l'exemple de la santé est à cet égard révélateur. Les grandes entreprises hongroises développent par exemple des systèmes de complément de salaire offrant l'accès à une mutuelle dans une logique de package santé/retraite sur le modèle américain.
- la force des traditions nationales : la mission n'a rencontré dans aucun des pays visités la notion de « politique familiale » telle qu'elle est comprise en France ou dans les pays scandinaves. De même le rôle des partenaires sociaux est-il très différent dans un système fondé sur l'intervention étatique (de type beveridgien) ou l'appartenance professionnelle (de type bismarckien).
- les problèmes spécifiques au pays : le niveau plus ou moins élevé du chômage justifie une dépense pour l'emploi plus ou moins importante.

Selon les pays envisagés, les politiques sociales seront donc plus ou moins importantes et diversifiées. Mais, partout, et depuis la fin des années soixante-dix, il leur est reproché tour à tour d'augmenter le coût du travail, donc de diminuer la compétitivité et l'emploi, d'introduire des effets de seuil désincitatifs pour de nombreux chômeurs, d'être incapables de protéger les populations qui en ont le plus besoin, de cliver la société en distinguant des salariés aux droits garantis et d'autres sur lesquels pèsent tous les ajustements et toutes les flexibilités...

Pour répondre à ces critiques, les systèmes nationaux ont dû évoluer. Ceci est plus particulièrement vrai en Europe, où la faible mobilité des personnes et la volonté de conserver un système de protection sociale très complet ont conduit à repenser les politiques, en faisant un large appel aux théories et pratiques de l'employabilité.

**a) Une politique incitative
d'employabilité : Le « New Deal »
anglais.**

Depuis près de vingt-cinq ans, un débat oppose les praticiens des politiques de l'emploi sur le niveau optimal d'effort de la collectivité en matière de lutte contre le chômage et, au sein de celle-ci, sur la répartition entre mesures « actives » (formation, aide à la recherche d'emploi, subventions à l'embauche, aide à la création d'entreprises...) et « passives » (indemnisation).

En Angleterre, le gouvernement de Tony BLAIR a engagé d'importantes réformes depuis 1997 dans le cadre de son « New Deal ».

Cet exemple est extrêmement intéressant parce qu'il n'avait pas pour fondement de déréguler un marché du travail déjà relativement assoupli par les gouvernements conservateurs ou de baisser le niveau d'indemnisation du chômage, déjà très bas par rapport à la moyenne européenne, tant par sa durée maximale que par le niveau des prestations.

L'objectif affiché du « New Deal » est en effet d'insérer sur le marché du travail des personnes qui en étaient jusqu'alors exclues, par des subventions publiques ou des partenariats public-privés (comme par exemple avec la chaîne de supermarchés TESCO qui s'est engagée à recruter prioritairement des chômeurs de longue durée). Ceci doit permettre de sortir de logiques d'exclusion, de renforcer petit à petit l'employabilité des publics visés, d'améliorer enfin le fonctionnement du marché du travail.

Le « New Deal » est articulé autour de six « Workforce programs » ou programmes de remise sur le marché du travail de groupes qui en étaient jusqu'alors exclus : jeunes non qualifiés, handicapés (sur ce point, une controverse existe car il semble que le nombre de personnes reconnues comme telles ait au contraire crû comme aux Pays-Bas dans le cadre de programmes d'« early retirement »), femmes au foyer, chômeurs de longue durée...

Le dispositif-phare concerne les jeunes non-qualifiés, auxquels sont proposés, à l'issue d'une période préalable de quatre mois de bilan de compétences et de conseils personnalisés quatre options :

- un emploi subventionné d'une durée de six mois dans le secteur privé, dans un cadre d'« apprentissage » ;
- un travail dans des activités de préservation de l'environnement, accompagné d'une formation ;
- un travail dans le milieu associatif, lui aussi accompagné d'une formation ;
- une année de formation à temps plein.

Il s'agissait d'une politique extrêmement volontariste, qui a conduit par exemple à subventionner la garde d'enfant pour les mères célibataires, en utilisant largement des aides fiscales pour rendre attractifs et « employables » toutes les catégories de britanniques.

Cette politique a trouvé un appui dans la mobilisation de nombreux acteurs, notamment les Trade Unions. Ceux-ci, qui avaient traditionnellement une mission d'assistance vis-à-vis de leurs membres, ont estimé que l'ensemble des éléments conduisant au chômage devait être analysé et un traitement individuel coordonné. Ce travail a été confié aux Agences pour l'Emploi (« Unemployed Workers Centres »), qui regroupent les missions d'indemnisation, de recherche d'emploi, de formation, d'accès aux programmes du « New Deal » et un conseil dans les domaines de l'aide sociale, du logement, du surendettement.

Les résultats du « New Deal » ont été spectaculaires en termes de création d'emplois, et de baisse du chômage mais ils sont limités, qu'il s'agisse de leur contribution globale à la compétitivité britannique ou du faible nombre d'emplois qualifiés créés.

b) La recherche d'un nouvel équilibre entre flexibilité et sécurité

L'expérience anglaise doit beaucoup aux travaux d'Anthony GIDDENS, ancien Président de la London School of Economics et principal inspirateur de la « Troisième Voie » mise en avant par Tony BLAIR.

Il s'agit d'une synthèse entre social-démocratie traditionnelle et néolibéralisme, affirmant la nécessaire promotion de l'initiative individuelle dans un monde perçu comme plus instable et plus risqué. Il s'agit selon l'auteur de permettre à chaque individu d'avoir les moyens d'acquérir une autonomie, de se prendre en charge et pour la société de passer d'une « protection passive » à une « sécurité active ».

Dans cette perspective, il est impératif d'« équiper les individus » par la formation professionnelle pour qu'ils puissent affronter le marché, les inégalités sociales en résultant, perçues comme inévitables dans un monde en transformation. L'Etat doit devenir un « investisseur social », pour aider chaque individu à maintenir son employabilité, en développant et diversifiant son capital humain. Ceci permettra aux personnes d'acquérir les moyens de leur autonomie, grâce à un patrimoine de compétences riche et diversifié, afin de ne pas dépendre d'une entreprise ou d'un statut.

Cette analyse doit être reliée à l'identification de risques nouveaux dans les économies contemporaines développées, les « risques manufacturés », liés à l'obsolescence des qualifications professionnelles, aux mobilités géographiques des conjoints, à la nécessité de ménager des trajectoires adaptées aux caractéristiques des individus, comprenant parfois le risque d'entreprendre et d'innover. Dans cette conception, la prise de risque ne doit plus seulement concerner les entrepreneurs, mais l'ensemble des participants au marché du travail.

Elle conduit à repenser l'action de l'Etat-Providence autour d'un objectif central de lutte contre l'exclusion, les prestations sociales servies devant inciter à prendre ou garder un emploi et l'Etat devant favoriser l'accès à la formation en organisant directement la formation, pour les moins qualifiés et en favorisant les accords et les financements des partenaires sociaux pour les plus qualifiés.

Il s'agit de permettre la circulation des travailleurs en assurant la certification des compétences acquises, de permettre aux travailleurs de rompre avec la subordination et de se réapproprier leur parcours professionnel, dans le cadre d'une protection sociale favorisant les initiatives et la prise de risque.

L'employabilité individuelle deviendrait dans ce cadre la clef de voûte de l'équilibre entre efficacité et développement social, en dotant les individus d'un capital-compétences leur offrant une sécurité supplémentaire pour compenser les effets des nouvelles flexibilités à l'œuvre dans le marché du travail.

Les propositions formulées par Anthony GIDDENS ont été largement critiquées, avec les arguments suivants :

- La promotion trop exclusive de l'employabilité des personnes dégage complètement de leur responsabilité les employeurs et plus généralement les acteurs sociaux ;
- Le ciblage de certaines catégories de personnes est stigmatisant et rend difficile leur insertion « vertueuse » par la formation sur le segment qualifié du marché du travail ;
- Les emplois créés sont occupés sous contrainte. Le néologisme de workfare a été créé, il désigne la mise au travail autoritaire des bénéficiaires de l'assistance jugés valides, dans une perspective plus moralisatrice qu'émancipatrice.

La rapidité de la baisse du chômage en Grande-Bretagne a cependant concentré les critiques sur la qualité des emplois créés, obligeant le gouvernement de Tony BLAIR à mettre en avant récemment la formation promotionnelle et le concept de « learnfare » comme troisième voie entre l'ancien « welfare » et le « workfare ».

Mais la recherche active d'un équilibre entre flexibilité et sécurité, peut prendre d'autres formes, comme l'illustre l'exemple danois :

- Un très haut niveau de prélèvements obligatoires (plus de 50% du PIB) ;
- Une dépense pour l'emploi très élevée, alliant un niveau élevé d'indemnisation, d'importantes subventions publiques visant à insérer régulièrement les chômeurs dans le cadre de remplacements subventionnés (modèle dit de « rotation des emplois » introduit en 1996 pour compenser les congés maladie, maternité ou sabbatiques, qui fait de l'ANPE danoise une forme d'Agence Nationale d'Intérim au nom du maintien de l'employabilité des chômeurs) ;
- Un code du travail relativement libéral en matière de licenciement ;

- Une très forte mobilité professionnelle puisque le Ministère danois de l'Emploi estime que 20 à 25% de la population active passe chaque année par une situation de chômage, de formation subventionnée ou d'emploi aidé ;
- Une reconnaissance assez large des handicaps, qui contribue à faire sortir de la population active de nombreux chômeurs de longue durée ;
- Un quasi plein-emploi.

Cet équilibre entre la flexibilité du marché du travail et la sécurité dont ont besoin les personnes pour s'épanouir est original, au point qu'il a pu être qualifié par Bernard GAZIER, Professeur à l'Université Paris I, de « flexicurité ».

Il peut tempérer les effets négatifs du modèle anglais, dans lequel les ajustements restent parfois difficiles pour les individus et où la qualité des emplois créés est discutée.

Les expériences anglaises et danoises inspirent sans doute plusieurs orientations réformant actuellement les politiques sociales françaises :

L'accord interprofessionnel sur la formation, signé en 2003, qui reconnaît la responsabilité partagée des employeurs mais aussi des employés dans leur propre parcours professionnel, relève plutôt d'une logique de type scandinave.

La Mission a rencontré Alain SIONNEAU, Président de l'A.S.M.A. B.T.P. et responsable de la Commission Formation du M.E.D.E.F., qui a souligné le caractère exemplaire de cet accord, dans la mesure où il n'oppose plus les intérêts des employés et des employeurs et où il met fin à une vision trop administrative, par le biais du respect des quotas de masse salariale, et passive de la formation, conçue désormais comme un investissement mutuellement favorable aux les deux parties.

La mise en œuvre du P.A.R.E., qui a selon Michel BERNARD, Directeur Général de l'A.N.P.E., souffert des difficultés conjoncturelles, relevait également d'un pari de responsabilisation positif, appuyé par une amélioration des conditions d'indemnisation, là encore dans une logique proche de la « flexicurité » danoise.

En revanche, l'introduction récente du Revenu Minimum d'Activité (R.M.A.) témoigne davantage de l'impact des réformes anglaises et de la capacité de réinsertion des personnes qu'elles ont pu démontrer. L'objectif poursuivi est en effet de cibler des personnes durablement éloignées du marché du travail et de proposer, par le biais d'une subvention publique, une aide progressive qui les rende plus attractives aux yeux d'employeurs potentiels.

c) Une action à moyen terme sur la qualité des emplois proposés

Les pays développés qui ont su comme l'Angleterre ou les Etats-Unis créer un nombre important d'emplois au cours des deux dernières décennies se sont vus reprocher en général la faible qualité de ceux-ci en moyenne.

Ceci a suscité d'âpres controverses sur la notion de qualité des emplois et, en particulier, des services aux personnes dans la restauration, le commerce...caractérisés selon leurs détracteurs par la précarité des contrats, la faiblesse des conditions de salaire, l'absence de formation et de déroulement de carrière....

La mission a rencontré Andy WESTWOOD chercheur à la Work Foundation, organisme indépendant anglais financé par les pouvoirs publics et les droits d'adhésion de grandes entreprises.

Monsieur WESTWOOD a étudié l'évolution de la structure des emplois dans les grands pays industrialisés mais aussi la perception qu'avaient de leur travail les employés.

Celle dernière a largement évolué, comme l'atteste le document ci-dessous, qui montre une forte diminution du niveau de satisfaction des salariés britanniques après la mise en œuvre des programmes lancés successivement par les gouvernements conservateurs et travaillistes.

% de satisfactions /	1992	2000
Niveau de salaire	25	13
Perspectives de carrière anticipées	23	15
Stabilité de l'emploi	44	39
Utilisation des compétences	54	44
Part laissée à l'initiative	58	49
Durée du travail	44	24
Intérêt du travail	54	42
Variété du travail	50	37
Effort de formation	32	22
Intensité du travail	40	22
Appréciation générale	52	45

Source : PSI/LSE « Working in Britain » Survey

Cette analyse contribue à relativiser la performance britannique et la capacité à concilier compétitivité et développement social, puisque la très forte baisse du niveau de chômage, qui ne touche plus que 5% de la population active, s'explique largement par l'essor d'emplois peu satisfaisants aux yeux de ceux qui les occupent mais sans doute préférables aux situations de chômage qu'auraient connu auparavant nombre de salariés « insatisfaits ».

En ce qui concerne la compétitivité, il est plus difficile de trancher : la croissance a été légèrement supérieure en Grande-Bretagne mais d'autres effets ont pu jouer, comme l'évolution de la parité Livre-Euro, la qualité de la spécialisation britannique dans les services ou le décalage cyclique de plus en plus décrit avec les économies du continent. De même, le Royaume-Uni n'a pas vu ses parts de marché augmenter, et a dû procéder pendant la même période à une augmentation de ses dépenses publiques d'éducation et de santé.

Mais, aux yeux de l'ensemble de nos interlocuteurs anglais, le plus important est que la diminution du chômage ait réinséré les anciens chômeurs, leur redonnant une employabilité jusqu'alors amputée et permettant d'envisager par une meilleure formation, afin de les faire accéder à de nouveaux emplois correspondant davantage à leurs attentes.

En effet, si la notion de « qualité » reste débattue, il est clair qu'une économie qui multiplierait les emplois peu qualifiés deviendrait à terme moins compétitive et plus inégale.

C'est pourquoi par exemple le gouvernement de Tony BLAIR a désormais affiché de manière prioritaire la nécessité d'une amélioration de la productivité britannique par employé, par un effort national accru dans le domaine de la formation.

Cette nouvelle étape ou « New deal for skills » pour reprendre les termes employés par Gordon BROWN, Chancelier de l'Echiquier en décembre 2003, doit concerner les salariés, les chômeurs mais aussi les anciens chômeurs qui viennent de reprendre un emploi et qui constituent une catégorie ciblée pour sa relative fragilité, d'où un effort particulier de formation à leur intention financée sur fonds publics.

La principale leçon de l'exemple britannique est donc que la réinsertion volontariste des chômeurs sur le marché du travail est avant tout une première étape pour initier un cercle vertueux, qui permette à toute la population de pouvoir prétendre par la formation à des emplois qualifiés.

III- PRECONISATIONS DE LA MISSION POUR STIMULER L'EMPLOYABILITE

La réflexion sur chacun des grands axes évoqués plus haut doit être poursuivie, avec l'objectif de stimuler la mise en œuvre de politiques d'employabilité permettant de réduire à terme le niveau du chômage et de renforcer la cohésion sociale d'un pays développé confronté à la mondialisation.

Elle ne doit pas éluder l'importance de la formation initiale. Dans la plupart des pays visités par la Mission, nos interlocuteurs ont souligné que l'employabilité demain dépendrait largement de la manière dont la formation initiale était organisée aujourd'hui dans le système éducatif, tant le décroisement entre celui-ci et le monde du travail s'avère à la fois important et difficile à réaliser. La capacité à « apprendre à apprendre » et à s'adapter aux évolutions économiques et technologiques sera de manière croissante le socle de l'employabilité des individus.

Se fondant sur les expériences les plus stimulantes qu'elle a pu observer, la Mission estime que les orientations suivantes pourraient être appliquées en France :

A Activer la politique de l'emploi

1- Garantir un niveau élevé d'indemnisation à tous les chômeurs,

Il s'agit sur le modèle danois de faciliter la recherche d'emploi, en limitant les problèmes matériels des chômeurs et les effets d'exclusion.

2- Réduire progressivement la durée maximale d'indemnisation à douze mois hors périodes de formation, à l'issue de laquelle un emploi aidé parapublic ou privé devra être proposé dans le bassin d'emploi

La forte diminution de l'employabilité des chômeurs de longue durée suggère de rechercher d'une manière volontariste une insertion professionnelle, même peu satisfaisante, à condition que soit favorisée dans ce cadre la formation, mais aussi la recherche d'un emploi plus conforme aux attentes exprimées par les individus. Ceci peut justifier par exemple un aménagement du cadre juridique des périodes d'essai dans les contrats de travail, permettant un retour à un emploi aidé en cas d'échec. En revanche, les contacts pris en France laissent à penser que la mobilité géographique est culturellement plus difficile, et qu'une solution dans le cadre d'un bassin d'emploi doit être privilégiée.

3- Accroître l'effort financier de l'Etat en faveur de l'emploi au niveau atteint par les pays scandinaves

Les exemples de l'Europe du Nord montrent qu'il est possible de combiner fort niveau de dépense publique, favorisant avant tout l'insertion professionnelle par des emplois aidés ou des procédures de requalification des personnes, et faible niveau de chômage constaté. Dans le contexte français, marqué par la volonté d'une forte cohésion sociale et de garanties apportées aux individus, il semble peu adapté d'envisager un mode brutal d'ajustement du marché du travail, et une baisse des dépenses publiques dans ce domaine

4- Rénover le statut des entreprises d'insertion et leur mission, en vue d'un accueil de tous les publics

Afin de mieux cibler les actions de réinsertion, et de s'adapter à l'hétérogénéité des publics, il semble souhaitable de disposer d'une palette étendue de solutions, comprenant notamment dans chaque bassin d'emploi des possibilités d'emploi aidé en entreprises, en association, ou dans un cadre mixte adapté à la prise en charge de besoins sociaux spécifiques, comme les entreprises d'insertion.

5- Valoriser l'engagement contractuel prévu par le P.A.R.E. en utilisant les nouvelles possibilités décrites plus haut

La notion de contrat à la base de la signature du PARE, comportant pour chacune des parties des droits et obligations, semble à valoriser car commune à l'ensemble des systèmes de recherche d'emploi efficaces.

B Favoriser les transitions professionnelles

1- Réduire les obstacles réglementaires aux parcours professionnels alternés public/privé

Il s'agit de mieux prendre en compte la diversité des parcours, de favoriser un enrichissement mutuel des expériences, d'étendre enfin la « profondeur » du bassin d'emploi, en permettant des réorientations sans mobilité géographique, donc de stimuler l'employabilité. Ceci peut passer par un nouveau mode de calcul des prestations retraite, une prise en compte de l'ancienneté acquise dans la rémunération quel que soit le lieu d'exercice...

2- Rendre possible la conversion des allocations chômage en subventions à l'embauche

Ceci permettrait d'introduire une discrimination positive objective, fonction de l'employabilité probable de la personne concernée et favoriserait également les salariés de forte ancienneté victimes de restructurations.

3- Favoriser la création d'entreprise en maintenant les allocations chômage en cas d'échec, et en rendant possible leur capitalisation

Les progrès enregistrés dans ce domaine sont insuffisants, et la création d'entreprise est encore une source de risque important pour les personnes qui disposent de droits à allocation chômage. Un dispositif plus ambitieux, évitant les effets de seuil, et acceptant une dose minimale de rupture d'égalité au bénéfice des jeunes créateurs, semble possible.

4- Personnaliser les aides à l'emploi pour tenir compte effectivement de l'attitude des employeurs potentiels

Il est nécessaire de mieux prendre en considération la faible probabilité du retour à l'emploi, de certains demandeurs, en faisant varier l'aide publique à leur embauche. Le recours à des techniques de type *scoring* pourrait être envisagé.

5- Assurer un droit effectif à la Formation Continue en introduisant le système danois de « rotation des emplois »¹¹

Ceci doit permettre d'utiliser dans le cadre de remplacements ponctuels des chômeurs qui conservent par ce truchement un lien avec le marché de l'emploi, et évite les longues périodes d'inactivité professionnelle, qui sont particulièrement stigmatisées par les employeurs.

6- Continuer l'effort de suppression des « trappes à pauvreté » liées à l'octroi de prestations sociales sous conditions de ressource

La recherche d'employabilité suppose que, dans la mesure du possible, la prise d'un emploi se traduise par des revenus supplémentaires, d'où l'intérêt de rechercher la définition de prestations sociales universelles pouvant donner lieu à aide financière ou à crédit d'impôt, et évitant les effets de seuil, en particulier dans le domaine des prestations familiales.

C Développer la Responsabilité Sociale des Entreprises

1- Encourager les grandes entreprises à demander leur notation sociale

Quelles qu'en soient les limites, les tentatives d'instauration d'une notation sociale témoignent d'une prise de conscience de la responsabilité sociale des acteurs privés, et doivent donc être encouragées.

¹¹ Programme danois instauré en 1996 en faveur des chômeurs de longue durée, qui permet de remplacer les travailleurs absents de leurs postes de travail en raison d'un congé sabbatique, de maladie ou de maternité, à un coût très réduit pour l'employeur.

2- Responsabiliser davantage les entreprises en augmentant leur participation financière en cas de licenciement économique

Les décisions de licenciements, en particulier celles qui affectent des salariés peu formés, se traduisent en général par l'apparition de coûts importants, assumés par la collectivité. Il serait intéressant de définir un système où les prestations chômage, par ailleurs capitalisables dans les conditions décrites plus haut, soient en partie à la charge des entreprises.

3- Conserver le caractère central du C.D.I. mais améliorer la situation des contractuels à régime dérogatoire (C.D.D., Intérim, Contrats de Projet)

Les formes dérogatoires de contrats de travail apportent une flexibilité importante pour les entreprises, et sont en quelque sorte la contrepartie des garanties très fortes qui accompagnent en France le Contrat à Durée Indéterminée, ce qui explique leur moindre développement dans les pays visités par la Mission. Il semble néanmoins utile d'en limiter l'ampleur et d'assurer de meilleurs droits aux salariés qui s'y engagent. Ceci pourrait être le cas si les droits à indemnité de licenciement étaient calculés dans les mêmes conditions et avec la même logique de capitalisation, avec un abattement correspondant à la durée des fonctions exercées.

D Aménager les fins de carrière

1- Réserver une part des recrutements par concours sur titre dans la Fonction Publique aux salariés ayant au moins 20 années d'expérience professionnelle

La volonté de susciter des parcours professionnels alternés avec l'objectif d'employabilité des salariés confirmés conduit à ne pas réserver l'accès statutaire à la fonction publique aux seuls jeunes diplômés. Il s'agit de permettre des réorientations en milieu de carrière, qui stimulent les personnes et permettent à la Fonction Publique de bénéficier de nouvelles expériences, alors que jusqu'ici les possibilités d'accès sont restreintes. Un objectif volontariste de 20% des recrutements dans chaque corps ou administration d'ici cinq années pourrait être affiché.

2- Elargir les possibilités de recrutements contractuels aux salariés de plus de 50 ans licenciés à la suite d'une restructuration

Dans certains bassins d'emploi fortement touchés par des restructurations, les salariés âgés licenciés ont une probabilité très faible de retour à l'emploi, d'où des programmes de préretraite anticipés qui aboutissent à une perte de compétences, et renforcent la stigmatisation des salariés âgés, à l'heure où le vieillissement de la population oblige les systèmes de retraite à relever leur limite d'âge. C'est pourquoi, et à titre dérogatoire, il est proposé que les collectivités publiques puissent employer ces personnes de manière contractuelle jusqu'à leur départ en retraite.

3- Donner une priorité dans le Code du Travail au maintien de l'emploi des travailleurs les plus âgés dans le cadre d'une restructuration

La tendance souvent constatée à faire des salariés âgés et peu formés les premières cibles des programmes de réduction d'effectifs doit être combattue par la formation (Système finlandais de discrimination positive au bénéfice des salariés les plus âgés), les incitations financières (confer plus haut) et l'introduction d'une présomption de priorité dans le Code du Travail.

4- Restreindre l'accès aux préretraites à temps complet en favorisant les systèmes de chômage partiel ou de préretraite à temps partiel dans une logique de réversibilité.

Une incitation financière aux préretraites à temps partiel doit permettre de favoriser cette solution et d'éteindre progressivement le système des préretraites à temps plein. Il est par ailleurs important de restreindre le recours à celles-ci, aux situations de difficultés conjoncturelles rencontrées par les entreprises, en veillant ainsi à la réversibilité des positions, le droit au retour à une activité en temps plein étant réaffirmé.

E Stimuler la mobilité des personnes

1- Réduire les freins fiscaux à la mobilité géographique (droits sur mutations, déductibilité fiscale des frais de déménagement...)

Une réforme fiscale des droits sur mutations devrait permettre de limiter la perte de capital associée à la revente d'un bien immobilier en cas de mobilité géographique, dont les coûts associés pourraient par ailleurs être mieux pris en compte.

2- Diminuer drastiquement le nombre des corps de la fonction publique afin de faciliter la mobilité fonctionnelle et géographique

La réduction du nombre de corps dans la Fonction Publique doit permettre de favoriser la mobilité, en évitant que celle-ci n'entraîne un ralentissement de la carrière espérée, ou des éléments indemnitaires associés. Par ailleurs, le principe d'une mobilité inter-corps devrait être affirmé de manière volontariste, en réservant par exemple à chaque grande étape d'une carrière d'un fonctionnaire, 20% des promotions aux autres corps, et en limitant les conditions d'équivalence posées pour celles-ci aux principaux niveaux de recrutement (A,B,C).

3- Elargir les possibilités de prêt de main d'œuvre en cas de difficultés économiques graves pour un employeur, sans rupture du contrat de travail pour l'employé

Dans le cas d'un redressement judiciaire ou de difficultés économiques importantes, il serait intéressant d'assouplir le cadre réglementaire et fiscal permettant à une entreprise de « prêter » un salarié à une entreprise du secteur privé ou à une collectivité publique, et de négocier librement le coût de cette prestation. Ceci permettrait de contourner l'obstacle

majeur à la mobilité que constitue la diminution de salaire en cas d'embauche par une PME ou une administration.

F Organiser la formation au service de l'employabilité

1- Diversifier les acteurs de la formation continue en faisant un plus large appel au système de formation initial (Lycées, Universités...) et à l'initiative privés, et en conservant à la puissance publique un rôle de financeur et d'évaluateur

Le souci de confier aux mêmes acteurs des formations initiales et continues semble offrir la garantie d'une bonne adaptation des programmes aux besoins des employeurs, comme le montre l'intérêt des universités américaines pour la formation continue. Leurs structures et leur savoir-faire semblent des atouts de taille pour l'enseignement professionnel tout au long de la vie, garant de l'employabilité tout au long de la vie des personnes.

2- Valoriser le rôle des branches professionnelles dans la Validation des Acquis Professionnels (V.A.P.)

La Validation des Acquis Professionnels est un important levier de reconnaissance, de capitalisation de compétences et de développement de l'employabilité des individus. Elle doit permettre d'accompagner les mobilités et les reconversions professionnelles, grâce à l'établissement au sein d'une branche d'un lien entre rémunération et V.A.P. Il est nécessaire de valoriser le rôle des branches, car c'est dans ce cadre que les offres d'emploi permettant une réutilisation et une reconnaissance des compétences acquises semble les plus faciles à faire émerger.

3- Associer les organisations syndicales à la recherche de l'employabilité

Le droit du travail donne aux représentants du personnel des compétences dans le développement de l'employabilité des personnels. Par exemple, et dans le cadre des comités d'entreprise, ils doivent veiller à ce que l'effort de formation soit réparti entre tous les salariés, et qu'il ne s'adresse pas seulement aux salariés les plus jeunes et les plus qualifiés. Les syndicats doivent assumer cette mission, moins visible à court terme que la gestion des œuvres sociales, et expliquer aux salariés les enjeux d'un effort d'employabilité partagé au sein d'une entreprise.

CONCLUSION

Si la notion de développement social a été aussi diversement comprise par nos interlocuteurs, c'est tout à la fois parce qu'elle dépend du niveau de développement économique mais aussi du modèle qu'une société nationale entend promouvoir.

Faire reposer la charge des ajustements aux évolutions du marché sur les seuls salariés ne semble pas illégitime dans une perspective américaine et plus facile à accepter dans une société en forte croissance comme à Singapour et en Malaisie. Ceci est beaucoup plus mal accepté en Europe, où le souci d'une régulation sociale limitant les effets des variations conjoncturelles ou des chocs structurels sur les individus, apparaît partagé par le plus grand nombre.

Les modalités de cette régulation et le niveau de protection garanti n'en demeurent pas moins largement débattus : chaque pays semble chercher à tâtons l'équilibre le plus judicieux, afin d'achever une transition (Hongrie), d'ajuster par la formation les effets des réformes engagées (Royaume-Uni) ou de garantir la participation effective de tous au vecteur d'intégration sociale privilégiée que constitue le travail (Danemark).

Ce métissage des traditions nationales est clairement à l'œuvre au niveau communautaire, où s'invente peu à peu un modèle social européen. Cette invention est parfois dénoncée comme minimaliste et, effectivement, le socle des droits sociaux garantis peut apparaître parfois plus limité que certaines avancées nationales. Mais elle est de nature à rénover la vision française des rapports sociaux, en procédant parfois plus vite que les modèles nationaux à l'« aggiornamento » rendu nécessaire par la mondialisation.

C'est le sens de la promotion de l'employabilité comme objectif prioritaire à rechercher pour parvenir à une diminution du chômage, dans le cadre notamment de la « Stratégie européenne pour l'emploi » formulée lors du Sommet de Luxembourg en 1997.

C'est également le sens de la promotion plus récente (en 2001), de la notion de la « Responsabilité Sociale d'Entreprise » par le Livre Vert de la Commission, qui doit permettre de stimuler l'employabilité en mobilisant les acteurs de proximité que sont les entreprises. A l'approche volontariste, traditionnelle, fondée sur des normes sociales négociées au niveau de l'Union, promue par la Direction Générale Emploi et Affaires Sociales de la Commission et soutenue par les syndicats de travailleurs regroupés dans la Confédération Européenne des Syndicats, est en effet opposée une approche nouvelle, fondée sur les choix libres des acteurs, autour de la notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise et de la notion de rating social, qui est soutenue par la Direction Générale Entreprises de la Commission. Celle-ci a largement influencé les prescriptions assez libérales du Livre Vert, au point que la Commission assume une fonction originale de secrétariat/coordination d'un Forum Européen sur cette question, regroupant les représentants de la société civile.

Les limites du concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise sont évidentes, tant celui-ci peut être instrumentalisé mais il peut sans doute utilement enrichir le modèle social européen, fondé selon Pedro ORTOUN sur la volonté de défendre le primat de la recherche de la plus grande cohésion sociale par les acteurs eux-mêmes, par un dialogue social et de laisser à la puissance publique un rôle subsidiaire en cas d'échec.

La contribution de l'Union à cette synthèse espérée entre compétitivité et développement social est donc délicate. Aux divergences nationales croissantes s'ajoutent le contexte de l'élargissement et les clivages idéologiques attisés par les performances des autres « modèles », notamment américain, au cours des vingt dernières années. Cela fragilise la volonté des institutions communautaires d'aller de l'avant, d'autant plus que leur légitimité juridique est elle-même controversée. En dépit des avancées contenues dans l'Acte Unique et des efforts de synthèse réalisés par les organisations représentatives des salariés et des employeurs au niveau communautaire (U.N.I.C.E. et C.E.S.), le principe de subsidiarité semble assez rigoureusement appliqué et aucune perspective nouvelle n'est inscrite dans le projet constitutionnel rédigé par la Convention.

A l'évidence cependant, la communauté de problèmes rencontrés et l'existence de valeurs communes partagées plaident pour la constitution d'une véritable identité sociale européenne et la construction de celle-ci devra largement, tant pour répondre aux nouveaux défis, qu'à la force d'attraction du modèle américain, faire appel aux théories et aux pratiques de l'employabilité.

ANNEXE 1 : CONTACTS PRIS PAR LA MISSION FRANCE

<u>ANPE</u>	M. Michel BERNARD	Directeur
<u>CGT</u>	M. Jean-Paul BOUCHET	Responsable confédéral CFDT-cadres
<u>MEDEF</u>	M. Alain SIONNEAU	Président - groupe "formation"
<u>EDF</u>	M. Yann LAROCHE	Directeur des Ressources Humaines
<u>GAZ DE FRANCE</u>	M. Philippe SAIMPERT M. Michel DUHEN	Directeur des Ressources Humaines Responsable du développement durable
<u>SIEMENS SAS</u>	M. Xavier DE YTURBE	Responsable Ressources Humaines
<u>DANONE</u>	M. Jérôme TUBIANA M. Olivier THEOPHILE	Directeur Prospective et Veille Sociale Chargé de mission
<u>OCCITANE & OLIVIER & Co</u>	M. Olivier BAUSSAN	Directeur Général
<u>MINISTERE DES FINANCES (Direction Générale des Impôts)</u>	M. Olivier SIVIEIDE	Sous Directeur des Ressources Humaines
<u>ACCENTURE</u>	Mme Paule COMBY	Chargée de mission à la DRH
<u>UTOPIES</u>	Mme Elisabeth LAVILLE	Directrice
<u>ALTEDIA</u>	M. Xavier LACOSTE	Directeur-Adjoint
<u>CONSEIL D'ETAT</u>	M. Marcel POCHARD	Conseiller d'Etat
<u>MINISTERE DE L'INDUSTRIE</u>	Mme Nicole FONTAINE	Ministre de l'Industrie
<u>CEREO</u>	M. Hugues BERTRAND	Directeur
<u>SNCF</u>	M. Pierre IZARD	Directeur des Ressources Humaines
<u>VIGEO</u>	Mme Nicole NOTAT	Directrice
<u>FRANCE TELECOM</u>	M. Jean-Pierre BIENAIME	Directeur du développement international mobile
<u>L'OREAL</u>	M. P. BAUJARD	D.R.H., chargé des relations avec les partenaires
<u>MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE</u>	M. Serge ARNAUD	Délégué à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'Etat
<u>BERNARD BRUNHES CONSULTANTS</u>	M. Eric LHOMME	Directeur-Adjoint

ANNEXE 2 : CONTACTS PRIS PAR LA MISSION ETRANGER

BELGIQUE

COMMISSION EUROPEENNE

M. Pedro ORTOUN-SILVAN Directeur en charge des aspects entreprises
des politiques sociales

REPRESENTATION PERMANENTE DE LA FRANCE

Mme Nicole PRUNIAUX Conseiller Santé
M. Bernard KRYNEN Conseiller Social

PARLEMENT EUROPEEN

Mme Marie-Thérèse HERMANGE Vice Présidente de la Commission des
Affaires Sociales

ETATS UNIS – ETAT DE NEW YORK

DEPARTMENT OF STATE Office Of International Visitors

Mme Victoria JACQUENEY Program Officer
M. Kenneth ADAMS Escort Officer

THE NEW YORK STATE DEPARTMENT OF LABOR

Mme Karen A. COLEMAN Director

WILDCAT SERVICE CORPORATION

Mme Amelia BATENZOS President and CEO
Mme Dorothy K. LEHMAN Vice President

U.S.DEPARTMENT OF LABOR

Mr Michael L. DOLFMAN Regional Commissioner
Mme Solidelle WASSER Senior Economist
M. Martin KOHLI Economist

THE CONFERENCE BOARD

M. Delos R. SMITH Senior Business Analyst

THE STATE UNIVERSITY OF NEW JERSEY RUTGERS

Dr Richard J. NOVAK Director Executive
M. Charles FAY Professor of Human Resources
Mme Paula M. CALIGIURI Professor of Human Resources
Doctor Abe WEISS Director

CONSORTIUM FOR WORKER EDUCATION

M. John K. Mc DERMOTT Special Assistant to the Chairman of CWE
M. Austin G. CHILDS Corporate Account Representative, CWE
M. Frank MADERA Assistant Executive Director
M. Steven HILL Program Coordinator

CONSOLIDATED EDISON COMPANY

M. Charles SCHMIDT Manager Recruitment
M. Patrick J. WHEELER Director

OFFICE OF US SENATOR CHARLES SCHUMER

M. Michael D. TOBMAN Director

US BUREAU OF LABOR

M. Patrick J. ROWE	Acting Regional Commissioner
M. Walter HARRIS	Regional Director
M. Thomas Mc KENNA	Regional Director
Mme Cynthia SMILEY	Executive Assistant

HONGRIE

FRENCH EMBASSY

M. Philippe BAUDRY	Conseiller Economique et Commercial
Mme Elisabeth Robino	Conseiller Commercial

SZEF

Dr Endre SZABO	President
----------------	-----------

VATI

M. Andras BALOGH	Chief Strategy and Financial office
Mme Adrienne FUTO	Programme Manager

PRIME MINISTER'S OFFICE

Dr Annamaria SZABO	Deputy Head of the European Integration Office
M. Tivadar LIPPENYI	Head of Department
Dr Jozsef SIVAK	Deputy Secretary of State

CENTRAL EUROPEAN UNIVERSITY

M. Laszlo CSABA	Professor of Economics & European Studies
-----------------	---

SOROS ALAPITVANY

Mme Anna BELIA	Directeur Général
----------------	-------------------

MATAV

M. Andras BALOGH	Chief Strategy and International Officer
------------------	--

MGYOSZ

Mme Terézia BOROS	International consultant
Mme Agnes UNGVARSZKI	Director og Economics Affairs
Mme Eva GEIGER	Senior Officer

MINISTRY OF WORK

Mme Clarisse LAUNE	International Director
M. Zoltan LEVAI	Head of Human Resource
M. Gy. SZENT-LELEKY	Training Manager
M. Jozef BAGO	Deputy Director of Human Resource
M. Nandor PETROVICS	Head of Civil Affairs
Dr Péter KLEKNER	International Director

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION

Mme Dimitrina DIMITROVA	Senior Specialist
-------------------------	-------------------

CEU BUSINESS SCHOOL

M. Paul MARER	Professor and Academic Director
---------------	---------------------------------

AMROP HEVER

Mme Katalin HOLLAI INDRA	Senior Consultant
--------------------------	-------------------

CEU BUSINESS SCHOOL

Mme Maria FINDRIK Associate Professor Director Executive
Education Programs

INDE

AMBASSADE DE FRANCE EN INDE (Mission Economique)

M. Jean Philippe MOCHON Conseiller Commercial

BANK OF AMERICA

Mme Ashish SHARMA Vice President
M. Manjit SINGH LAKHMANA Vice President -Head of Personnel
M. Sandeep GUPTA Vice President -Customer Services

BILT

M. Tapan MITRA President Development & Communication
Mme Vandana DHIR Deputy General Manager

CONFEDERATION of INDIAN INDUSTRY

Mme Parvati KRISHNAN Deputy Director
M. S SEN Deputy Director General
M. Ramnik AHUJA Consultant - Health
Mme Aparna DUTT Director
Mme Radhika WALIA Executive Officer
M. Sangeeta ANAND Consultant - Education

ESCORTS

M. Anil K MAINI Head Marketing-Healthcare Business
M. Raghuvendra PRATAP Deputy General Manager

GE INDIA

M. K. MURALI Director - Human Resources

INDIAN ADMINISTRATIVE SERVICE

M. S REGUNATHAN Principal Secretary to Chief Minister
Mme Reny SHARMA Secretary to Chief Minister
Honorable Shiela DIKSHIT Chief Minister

KRISHNA MARUTI LTD

M. Ashok KAPUR Chairman
M. Ajay K. BEDI Manager

NITT

Mme Joël BRINK Manager

RADISSON

M. Zafrullah KHAN Director Human Resources

SAMTEL

M. J.C. JHURANEY Vice President Human Resources

SNS FOUNDATION

Mme Indira VARADARAJAN Executive Director

TATA STEEL

M. Sanjay SINGH Chef Resident Representative, Delhi

THE WORL BAND

M. Niraj VERMA Financial Specialist
Mme Priya BASU Economist

JUBILAN ORGANYSYS LDT

M. Chandan CHATTARAJ Chef of Human Resources

SAHARA CENTER

Mme CHING

DEPARTMENT of ADMINISTRATIVE REFORMS

M. P I SUVRATHAND Additional Secretary

MINISTRY of SOCIAL JUSTICE & EMPOWERMENT

Mme Sarita PRASAD Additional Secretary

SINGAPOUR ET MALAISIE

FRENCH EMBASSY

M. Philippe BOISSY Premier Conseiller, Chef de Mission
M. Francis WIDMER Conseiller Commercial
Mme Mindh-di TANG Première Secrétaire

PRIME MINISTER'S OFFICE

M. Ping Yi YEE Deputy Director Personnel Policy Department
M. Eng Kiat SEE Public Affairs Executive
Mme Adeline WONG Jia Yi Human Resource Analyst

TELEKOM MALAYSIA BERHAD

M. Hasni Bin HASSAN General Manager
M. MOHAMAD Ali Zaizan General Manager
M. Fauzi SAID Senior Vice President
M. Ir.Ahmad ZAINI MOHD AMIN Chief Executive Officer

PERUSAHAAN OTOMOBIL NASIONAL BERHAD

Mme Mastura MANSOR Head Human Resources

MALAYSIA AIRLINES

M. Mohamad ZAIDI BIN ABDUL
RAHMAN Manager, Human Resources
M. Chong MIN SIN Senior Manager Human Resources

PETROLIAM NASIONAL BERHAD

M. Zaharan MAT ALIPIAH General Manager Human Resource
M. Shahriman YUSRI Human resource management
Dr Aizan MOHD YUSOF General manager

LAFARGE MALAYAN CEMENT BERHAD

M. Ghazali BIN YACOB Vice President, Human Resource
M. Joël DIDOT Vice President Human Resources &
Communications

NATIONAL PRODUCTIVITY CORPORATION

Mme Chan KUM SIEW Manager Policy Research & Methodology
Division
M. Ir.Mah Lok ABDULLAH Director General

	M. Goh SWEE SEANG	Director Industry Research Division
<u>ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD</u>	Mme Daisy GOH	Deputy Director
	Mme Poh Nguk LAU	Assistant Head
<u>TENAGA NASIONAL BERHAD</u>	M. Muhammad RAZIF BIN ABDUL RAHMAN	Senior Manager
	Mme Datin AZIZAH Bt.OSMAN	Vice President
<u>DANONE ASIA PTE LTD</u>	M. Pierre DEHEUNYNCK	Vice President
<u>ST MICROELECTRONICS</u>	M. Gérard MANGIN	Director of Human Resources
<u>SIME DARBY BERHAD</u>	M. Datuk OTHMAN YUSOFF	Director, Human Resource
	M. Hamzah B. AHMAD	Manager Human Resource
<u>INSEAD</u>	M. Philippe LASSERRE	Professor of Strategy and Asian Business
<u>APRIM INTERIOR DESIGN</u>	Mme Jacky DEROMEDI	Managing Director

PROMOTION 1970

BOURGET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt de Haute-Normandie.
CHAHID NOURAI Noël	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat
CHOUILLOU René	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Alcatel CIT.
COUSIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement, GFF.
CRETIN Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Maître, Cour des Comptes.
FESSARD de FOUCAULT Bertrand	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller Commercial près de l'Ambassade de France à Vienne, Direction Régionale du Commerce Extérieur, Ministère du Commerce Extérieur.
LAGARDE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Directeur marketing et méthodes, Conseil en informatique et techniques opérationnelles.
LAVERIE Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la sécurité nucléaire, CEA.
LEFEBVRE Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Directeur Administratif et Financier, Ciments Français.
MASSIN Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
PERRIN Daniel	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseil Général du GREF.
PICARD Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Secteur Technologie de l'information, Stratorg.
QUINT Didier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur général, SOGEA.
RAULET Gérard	Agrégé d'allemand, Docteur philosophie et Docteur Etat Lettres et Sciences Humaines, Professeur à l'Université de Rennes 2.

Pays visités :

Indonésie, Iran, Japon, Roumanie, Suède

Etudes sur :

L'Ombudsman

Pour une nouvelle politique industrielle et commerciale de la France

La perception des aspects négatifs de l'industrie

Politiques nationales et marché mondial

parues dans « Pangloss » n° 1

PROMOTION 1971

BROCHARD Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Trésorier, Banque Nationale de Paris.
DUMURGIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
FORGEARD Noël	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Administrateur - Directeur Général, Matra - Hachette.
GERBALDI Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Conseiller du Président, FIMAGEST.
LE JAN Alain	Ancien élève de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Sous-Directeur, Direction régionale de l'Agriculture et de la forêt de Bretagne.
OLIVIER Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Institut du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur technique pôle Eau, Compagnie Générale des Eaux.
PERISSOL Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Maire de Moulins.
POCHARD Marcel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat.
ROUBACH Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'équipement, DDE du Val d'Oise.
SCHWARTZMANN Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Arts et Manufactures de Paris, et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs, Directeur Qualité, Compagnie Générale de Chauffe.
VESSERON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur de la Prévention de la pollution et des risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Pays visités :

Amérique Latine (Argentine, Brésil, Chili, Costa Rica, Pérou, Vénézuéla) et Sénégal

Etudes sur :

Les problèmes de développement en Amérique Latine et au Sénégal et la Coopération Française

parues dans « Pangloss » n° 2

PROMOTION 1972

BOIRAUD Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Direction Générale Ato Wuhan Organic Chemical Co., groupe ELF.
BOUR François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Institut national d'Agronomie, PDG, Société du Ferro Manganèse.
BOUTEILLER (de) Jean-Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, PDG, Société Nord-Est.
BRILLANT Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique, Ingénieur de l'Armement, DGA/DAT, Bureau du Programme Franco-Allemand, Ministère de la Défense.
GENDREAU Pascal	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures, Membre du Directoire du CEPME.
HIRSCH-TRIQUART Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Services Législatifs et Economiques, Conseil Economique et Social.
HOLETTE Alain	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
SAUTTER Rémy	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Vice-Président Directeur Général Ediradio - RTL.
SAUVAGE Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de Bureau des Affaires Européennes, Direction Générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
TEXIER Pierre-Henri	Licencié ès-Sciences Economiques, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Adjoint au Directeur Général, Compagnie Française Développement Fibres Textiles.
VEAUX Erick	Ancien élève de l'Ecole Nationale l'Administration, Chargé de mission, Direction des Relations Economiques Extérieures, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Mexique

Etudes sur :

Fédéralisme et Equipement collectifs... un enseignement possible pour la France

parues dans « Pangloss » n° 3

PROMOTION 1973

ARLETTE Guy	Ingénieur en Chef des Mines, Président du Conseil de Surveillance, Stotz-Krämer, AG Fordersystem Automation.
AZOULAY Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil Hors-Classe, Directeur Adjoint, Centre d'Etudes en sciences sociales de la Défense.
BERMAN Guy	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Chef de division, Direction PA ACP, Banque Européenne d'Investissements.
CRUCHON Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique de l'Energie Electrique et des Grands Barrages, DIGEC, Institut du Pétrole.
GUINAUDEAU Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, CNET PAA/TIM.
HEDON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Allied Signal Engines.
LECHEVILLER Jean-Pierre	Ancien élève de L'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Inspecteur Général des P et T, Direction des Postes et des Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie..
MOLLET Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et Moteurs et de l'ICAM, Principal Engineer, Walbro Automotive Corporation.
PERNIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur, Délégation interministérielle à la coupe du monde de football 1998.
RAMADIER Aimé	Ancien élève de L'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Sous-Directeur à la Direction de la Circulation, des Transports et du Commerce, Préfecture de Police de Paris.
VIGNAL Henri	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Délégué Général aux relations internationales, Mairie de Paris.

Pays visités :

Ceylan, Pakistan, Turquie

Etudes sur :

Développement industriel et relations extérieures

parues dans « Pangloss » n° 4

PROMOTION 1974

CARENCO Paul	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Hors-Classe, Directeur Délégué du Service de Sécurité des Télécommunications, France Télécom.
DREGE Pierre-Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur, Direction Générale de la Production et Commercialisation des céréales, Ministère de l'Agriculture, et de la Pêche.
FRANGIALI Francesco	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Général Adjoint, Organisation Mondiale du Tourisme.
GENEL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur du Développement, EDF.
GERIN François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur Général Adjoint, Siemens SAS.
LUCIANI Don Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, Directeur des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
MALAN Thierry	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
MESNIL (du) Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MESNIL (du) Philippe	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, Sanofi Santé Nutrition Animale.
MIKOL Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chargé de mission UAP Prévention.
ROBIN Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, PDG, Cofratel - Teleinvest.
VIGNAUD Claude	Architecte DPLG, Retraité.

Pays visités :

Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Suède, URSS

Etudes sur :

Des villes nouvelles... pour une vie nouvelle

parues dans « Pangloss » n° 5

PROMOTION 1975

CUVIER Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur des Télécommunications, France Télécom, branche grand public.
JOLIOT Jean-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Statistiques Appliquées à l'Economie, Secrétaire Général EDF/GDF.
LEVAUX Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Délégué de la logistique et des achats AXA, UAP.
LEVY Gilles-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Ressources Humaines, Péchiney Balzac.
MAFFERT Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur de l'Armement, Conseiller Technique, Etat-Major des Armées, Ministère de la Défense.
MAILLARD Dominique	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Directeur, Direction de l'Economie, de la Stratégie et des Investissements, SNCF.
MENY Yves	Docteur en Droit, Agrégé des Facultés de droit.
MIGONE François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Sous-Directeur chargé de l'Extension du Secteur Public, Direction de la Promotion, Direction Générale des Postes et Télécommunication.
PIRIS Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Conseiller d'Etat, Directeur Général du service juridique, Conseil des Ministres de la Commission Européenne.
PRINGUET Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, PDG, PR Europe, groupe Pernod-Ricard.
RAMBAUD Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de la Division Radiocommunications Professionnelles, Matra Communication.
REMY Pierre-Louis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Inspecteur Général, Conseiller auprès du ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
SCHNEIDER Pierre	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Fondé de Pouvoir, Direction du Trésor et des Affaires Financières Internationales, BNP.
VIDALLET Bertin	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Directeur Délégué, Délégation Midi-Atlantique, La Poste.

Pays visités :

Australie, Etats-Unis, Italie, R.F.A., Yougoslavie

Etudes sur :

La condition du travail dans la grande industrie

parues dans « Pangloss » n° 6

PROMOTION 1976

BALME Didier	Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et de la Columbia University School of Business, Adjoint au Représentant de la BNP pour l'Amérique Centrale - Siège à Panama.
BAUDON Thierry	Ancien élève de l'Ecole du Génie Rural des Eaux et Forêts, Economiste, Directeur des Financements Internationaux, Lyonnaise des Eaux.
COUVEINHES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Gérant au CIP Deutschland.
FONT REAULX (de) Benoît	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Maîtrise en Sciences Economiques, Banquier Conseil, Société Générale.
GENDREAU-MASSALOUX Michèle	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégée d'Espagnol, Docteur d'Etat ès-lettres, Présidente de la Commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence.
IDRAC Francis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Préfet du Val de Marne.
IFERGAN Benjamin	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur en Economie Appliquée, Directeur, Rothschild et Associés.
KEENE Jean-Loup	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général en service extraordinaire, I.G.A.S., Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
PERRIN de BRICHAMBAUT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Agrégé de Géographie, Conseiller d'Etat, Directeur de la Direction des Affaires Juridiques, Ministère des Affaires Etrangères.
POSTAL François-Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique appliquée à l'Economie, Directeur, Clinvest.
ROUILLEAULT Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, ATFH, Alcatel Thomson.
WEITZMAN Marie-Chantal	Ingénieur de l'Institut Industriel du Nord, diplômée de l'Institut des Actuaire Français, Contrôle Général AXA France Assurances.
ZWINGELSTEIN Julien	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, Directeur adjoint à la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales de la ville de Paris.

Pays visités :

Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Iran, Norvège, Pologne, Mexique

Une mission au Brésil a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1971

Etudes sur :

Démographie française : quelle politique pour la France

parues dans « Pangloss » n° 7

PROMOTION 1977

CORNIER Christophe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Ingénieur au Corps des Mines, Président Directeur Général, Le Fer Blanc SA, Groupe Usinor-Sacilor.
CRESPY Gilles	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Administrateur Civil, Contrôleur d'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DIMAGGIO Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Direction du Courrier, La Poste.
DUBOIS Rhoda-Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Sèvres, Professeur Agrégé d'anglais, Présidente, MAI (Management Associates Int.).
GRIMOT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Responsable Ministériel pour les normes, Ministère de l'Environnement.
GUYOT Régis	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Préfet, Préfet Délégué pour la sécurité et la défense, Préfecture de la Région Rhône-Alpes.
IDRAC Anne-Marie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Député des Yvelines.
KONCZATY Michel	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondateur de Pouvoir, BNP.
LACOTE François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du développement international, SNCF.
LAGARDE (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Sous-Directeur, Sous-Direction des Industries du Bois, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation.
LOIRET Christian	Licencié ès-Sciences, en Droit et en Sociologie, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur Adjoint au Corps de l'Inspection Générale, UAP.
MAZODIER Myriem	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Inspecteur Général, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
NEME Jean-Paul	Ingénieur Agronome, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Technique du Directeur Environnement et Aménagement rural, Ministère du Développement rural et de l'Environnement, Mauritanie.
VAN PARYS Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'Armement, Directeur du développement groupe, SNECMA.
WEYMULLER Benoît	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur des Participations, Banexi (BNP).

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, RDA, RFA, Suède, Tchécoslovaquie

Etudes sur :

Enseignement supérieur et vie professionnelle

parues dans « Pangloss » n° 8

PROMOTION 1978

BODMAN (de) Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Directeur, MSD Chibret.
DAUZIER Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de Lettres Classiques, Maître de conférence en Littérature Médiévale, UER Lettres et Sciences Humaines, Université de Paris XII.
DERUELLE Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles, Agrégée de physique, Chercheur, Observatoire de Paris, CNRS.
GIGER François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines, Docteur ès-Sciences, Directeur Adjoint, Direction de l'Equipe/CNET, EDF.
GRALL Georges	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale des Statistiques appliquées à l'Economie, Administrateur Civil.
GUIEZE Jean-Luc	Docteur en Droit, DES de Sciences Politiques, Chargé de Mission Europe, EDF.
LAINÉ Sylvie	DESS de Droit des affaires, Directeur, Présences.
LAJOIE Christian	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur - Adjoint, BNP.
SABAH Lucien	Docteur Etat en Histoire, Docteur en Islamologie, Breveté d'Arabe Maghrébin, Attaché au Ministère de l'Intérieur.

Pays visités :

Côte-d'Ivoire, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pologne, Québec

Etudes sur :

*Pouvoirs publics et moyens d'information
Le jeu des pouvoirs et des médias*

parues dans « Pangloss » n° 9

PROMOTION 1979

BERTRAND Geneviève	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil.
BRUNSWICK Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur Général Adjoint, société Mors.
CACAS Joël †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef de la Section Qualité des Eaux, Pêche et Pisciculture, CEMAGREF Aix-en-Provence.
CORNIOU Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Secrétaire Exécutif, Société Sollac, Groupe Usinor-Sacilor.
GANSER Gérard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale d'Administration, Président Directeur Général, Sofirad.
GUILLOTIN Jean-Pierre	Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Services administratifs et financiers, OMS Oncho - Ouagadougou.
JACOB Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Ministère de l'Equipement, du Logement, des Transports et du Tourisme.
MOIROUD Roger	Doctorat de Gestion de l'Université Paris-Dauphine, Direction de l'Innovation, AXA Assurances.
PICARD Robert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur secteurs technologies de l'information, STRATORG.
REINA Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, DEA ès-Sciences de Gestion, Sous-Directeur d'Agence, BNP.
RIBAULT Roger	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat, Tribunal de Grande Instance de Paris.
RICARD d'ESPOSITO Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines, Spécialiste méthodes d'évaluation des gisements, EEP - Zones nouvelles, Elf Aquitaine.
RUOLS Jean-Michel	Architecte DPLG, Architecte-Urbaniste, Cabinet J.M. Ruols.
WEIL Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Master of Sciences de l'Université de Berkeley (USA), Chargé de Mission à la Délégation aux Affaires Internationales, Ministère de l'Industrie.
WOEHLING Jean-Marie	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, DES Droit public, Président du Tribunal administratif de Strasbourg.

Pays visités :

Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Indonésie, Japon, Martinique, Mexique, Norvège

Etudes sur :

La Mer

parues dans « Pangloss » n° 10

PROMOTION 1980

ALEXANDRE ROCHE Sylvie	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau de la viticulture, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
BIENAIME Jean-Pierre	Ancien élève de l'ESSEC, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Administrateur des Télécommunications, Directeur Général, Nexus International.
CHIAPPORI Pierre-André	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Mathématiques, Doctorat 3e cycle en Sciences Economiques, Professeur, Département d'Economie, Université de Chicago.
DARMON Daniel	Diplômé de l'Institut de Statistiques des Universités de Paris, Ancien élève du Centre d'Etudes et des Programmes Economiques, Diplôme d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, Conseiller Technique, Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat.
DUFFE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Sous-Préfet, Inspecteur, Inspection Générale de l'Administration, Ministère de l'Intérieur.
GASZTOWTT Guillaume	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur Général Administratif et Financier, Promodès.
LAUTECAZE Pascale	Ancienne élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Conseiller Espaces Ruraux, DATAR.
MARECHAL Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Directeur des Relations Humaines et Sociales, Champagne Pommery Lanson.
MARENDET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Sous-Directeur des Ports, Direction du Transport Maritime des Ports et du Littoral, Ministère des Transports, de l'Equipeement et du Logement.
MICHEL Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général pour les affaires régionales, SGAR, Préfecture de région Champagne-Ardennes.
RENARD Bruno	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Sous-Directeur, Direction Réseau Bassin Parisien, BNP.
TIMSIT Alain [†]	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

Pays visités :

Brésil, Etats-Unis, Japon, RDA, Singapour, Suède, Vénézuela

Etudes sur :

L'emploi

parues dans « Pangloss » n° 11

PROMOTION 1981

AZOULAY Bernard	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Banque Hervet.
BARRAULT Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur Général de l'Hôpital St Joseph.
CHARON FOLBERTH Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, et de l'Ecole Nationale Supérieure d'Aéronautique, Directeur commercial France, Aérospatiale Missiles.
CHEYRON d'ABZAC (du) Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Assistant Manager of the US Commissary, US Embassy, Rangoon.
CHODORGE Gilbert	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique et de l'Ecole Nationale Statistique et de l'Administration Economique, Directeur de l'hôpital d'Orsay.
DOKHELAR Marie-Christine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégée de Physiologie-Biochimie, Chercheur, Institut Cochin de génétique moléculaire à l'INSERM .
FINIDORI-LE-PICARD Joëlle	Ancienne Interne des Hôpitaux de Paris, Directeur de Recherche à l'INSERM.
GEORGES-PICOT Antoine	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Bossard Consultants.
JAMET François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Vice-Président, Northern Central Europe, Global One.
LEGRAIN Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Directeur du Laboratoire Métabolismes ARN, Institut Pasteur.
MAGNIER Michel	Docteur en Médecine, Chef de Clinique-Assistant, clinique Urologique, Hôpital Necker.
MAYER Félix	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur d'Armement, Directeur à la Direction Internationale, Compagnie Générale de Chauffe.
MOULONGUET-DOLERIS Luc	Docteur en médecine, Interne des Hôpitaux de Paris.
SERRE JAMET Marie-Paule	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Affaires de Santé, Pierre Fabre Participations
VASSELIN Martine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Jeunes Filles de Paris, Agrégation de Lettres modernes, Maître de conférences en Histoire de l'Art, Université de Provence d'Aix-Marseille I.
YVERGNIAUX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chargé de mission Asie, Ouest Atlantique.

Pays visités :

Brésil, Canada, Côte-d'Ivoire, Danemark, Egypte, Etats-Unis, Hongrie, Mexique

Etudes sur :

La Santé

parues dans « Pangloss » n° 12

PROMOTION 1982

ARTOT Denis	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, licencié en droit, Directeur du Département Santé, Société Auxiliaire d'Entreprise.
BARBEROUSSE Patrice	Maitrise de Droit Public, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur, Hôpital National de Saint Maurice.
DUCORPS Pierre-Marie	Ancien élève des Hautes Etudes Industrielles, de l'Institut d'Administration des Entreprises et de l'Institut Supérieur des Affaires, Gérant Paneurark UAP.
FALETTI François	Docteur en droit, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Procureur Général, Cour d'Appel de Lyon, Ministère de la Justice.
FERAL François	Doctorat en 3e cycle en droit public, Maître de conférences en droit public, Université de Perpignan.
FRISCH Jean-Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Organisateur bancaire, BNP.
GRAND d'ESNON Antoine	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur du GREF, Enseignement Gestion de l'Eau, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts.
MANGIAPAN Philippe	Diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, diplôme d'Etudes Comptables Supérieures, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Département Communication interne, Direction de la Communication, SNCF.
MARTIN Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur des opérations internationales, Direction du Marketing et du Développement International, Matra BAE Dynamics..
POCHET Frédéric	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de Programmes, Direction de la Production des avions, Aérospatiale.
PONCET Patrick	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Administrateur de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
VALLANCE Michel	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur d'études, Département des Recherches Techniques, Office National des Forêts.

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Italie, Japon, R.F.A, Suède

Etudes sur :

Le consumérisme : consommateurs et vie économique

parues dans « Pangloss » n° 13

PROMOTION 1983

ANASTASY Christian	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Direction des Hôpitaux de Paris, Directeur Général Adjoint, Mutualité de la Loire.
CHARAIX Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Directeur Agence Technique Régionale Paris Normandie Centre, S.F.R.
COSTERG Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Délégation Russie, Elf.
COURTIOL Thierry	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Agrégé d'Economie et Gestion, diplômé d'études approfondies de Management Public, Management Consultant, IBM Consulting.
DASSONVILLE Sabine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef de Produit Amériques, Direction Générale France, Air France.
DENUELLE Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'études approfondies de Finance Internationale, Attaché Ferroviaire, Poste d'Expansion Economique Français, Pékin (Chine).
DOUARD Pascal	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de la Sous-Direction des Risques Majeurs et Délégué Adjoint, Direction de la Prévention de la Pollution et des Risques, Ministère de l'Aménagement du Territoire et Environnement.
HARDY Constant	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, diplômé d'études approfondies de Mécanique des Fluides, Agrégé de Physique et Chimie, Ingénieur, Sous-Direction Recherche et Développement, La Poste.
HAURIE Bernard	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, de l'Ecole Nationale d'Administration, de l'Ecole Nationale Supérieure des P&T
KERRELLE Philippe	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, General Manager Bayerische-Vereinsbank, AG.
LAVARDE Patrick	Ancien élève de l'Institut National Agronomique et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur Général, CEMAGREF.
MONTFORT (de) François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Directeur Général, Caminno.
REMUS Caroline	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique, Ingénieur de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Directeur du Département Ingénierie, Banexi - BNP.
SABATIER Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Sous-Directeur responsable Commercialisation et Structuration Financière, Banque Indosuez.

Pays visités :

Autriche, Canada, Chine, Grande-Bretagne, Italie, Tchécoslovaquie

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1977 et 78

Etudes sur : *Les entreprises publiques : conditions d'une bonne gestion*

parues dans « Pangloss » n° 14

PROMOTION 1984

ARNAUD Serge	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur du Développement, Secrétariat d'Etat à la Coopération.
AUFRANT Marc	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chargé de Mission auprès du Directeur de la Statistique d'Entreprises, INSEE.
BARDET - CUISNIER Laurence	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux et de l'Ecole Nationale de la Santé Publique.
BOURDEL Christian	Ancien élève de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ingénieur Chercheur, département TERA, le CIRAD.
CHARPENTIER Patrick	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Directeur de département, Adjoint au Directeur du fret, Direction du fret à la SNCF.
FORBES Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Mines, Directeur de la division Gisements RFOO, Institut Français du Pétrole.
FUNCK-BRENTANO DE BRANCOVAN Bettina	Ancienne élève de l'Université d'Oxford (Master en sciences économiques) et de l'Institut Européen d'Administration des Affaires, Directeur Général, Action Communication Finance.
GUICHARD Françoise	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Conseiller Social, Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales, EDF-GDF.
LANDOUER Pierre-Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chargé de mission, département des études informatiques, NATEXIS Banque.
MARCHAT Hubert	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, et de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Clientèle Française et Multinationale, BNP Singapour.
MEUNIER Philippe	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, diplômé d'Etudes Supérieures Economiques, Direction Générale Affaires Internationales, Caisse des dépôts et consignations.
MONIRA François	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur, Giat Industries.
RICAUD Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Ulm et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Responsable Informatique Spatiale, Matra Marconi Space.
SAUVAGE Joëlle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Paris et de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Magistrat.
SEJOURNE Jean-Baptiste	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, STS.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Hongrie, Japon, Mexique, Pays-Bas, RFA, Singapour

Etudes sur :

Le commerce extérieur et la balance des paiements

parues dans « Pangloss » n° 15

PROMOTION 1985

CATTA Elisabeth	Ancienne élève à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Rennes et de l'Ecole Nationale de la Magistrature de Bordeaux, Magistrat au Tribunal de Grande Instance de Paris, Mission de codification, sous-direction des compétences et des institutions locales, Direction Générale des Collectivité Locales, Ministère de l'Intérieur.
COULOMB Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Assistante normalienne, Agrégée à l'Université de Paris-Dauphine.
HENRY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud et de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Ingénieur Agronome, Agrégé de Sciences Naturelles, Conservatoire botanique national de Porquerolles.
KIRCHNER Hubert	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Directeur de la Stratégie, Nucléotides, groupe Aérospatial.
LEBLANC François	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Rédacteur Principal, BNP.
LEFAVRAIS-SICARD Monique	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sèvres, Responsable de la Production Scientifique, Département Audiovisuel, CNRS.
MATHAN (de) Marie-Laure	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieures des Mines de Paris, Cadre à EDF, Centrale Nucléaire de Saint Alban.
SABOTIER Françoise	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Docteur en Economie et en Gestion des Institutions non marchandes, Directeur-Adjoint, Hôpital Saint-Antoine.
SOUZY Jean-Pierre	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Secrétaire Général, CNRS.
ZERMIZOGLOU Philippe	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, ATLAS France S.A.

Pays visités :

Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Kenya, RFA, Suède

Une mission en URSS a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats des promotions 1979 et 1980

Etudes sur :

La sauvegarde de l'environnement

parues dans « Pangloss » n° 16

PROMOTION 1986

BANCEL-CHARENSOL Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, Enseignant-Chercheur, UFR Economie et Gestion, Université de Marne-la-Vallée.
BRUDER Jean	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieurs des Télécommunications, Attaché à la Direction du développement Arjo Wiggins.
BUET Georges-Edouard	Ancien élève de l'Institut Universitaire de Technologie de la Rochelle et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Rapporteur à la Cour des Comptes.
GOLFOUSE Anny	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégée de Lettres modernes, Administrateur Civil, Sous-Directeur de l'Evaluation et de l'Organisation Hospitalière, Direction des Hôpitaux, Ministère de la Santé Publique et de l'Assurance Maladie.
GREGOGNA Thérèse	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature et de l'Université de Droit et des Sciences Sociales de Paris, Premier substitut, Parquet du Tribunal de Grande Instance de Paris.
LINOIS Jean-Michel	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P et T, Doctorat en Géographie Economique, Direction Générale des P et T, Chargé de Mission, Direction Générale des Postes et PTT, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MAZE Catherine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directrice Centre Hospitalier Jeanne-Delanoue.
NEMETH Marie-Anne	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Adjoint au responsable des opérations second, nouveaux marchés et introduction en bourse, Direction Actions, Société Générale.
PAULMIER Nicolas	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm et de l'Institut Pasteur, Directeur associé, Electra-Fleming.
SAIMPERT Philippe	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Cadre EDF-GDF.

Pays visités :

Canada, Corée du Sud, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, RFA

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1981

Etudes sur :

Recherche et innovation : moteurs du dynamisme économique

parues dans « Pangloss » n° 17

PROMOTION 1987

BENNAMIAS Dominique	Ancienne élève de l'Ecole de Psychologues Praticiens, Chargée de Mission pour la Communication Interne des Réseaux Commerciaux, UAP.
COHEN - HARTMAN Nathalie	Ancienne élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Crédits syndiqués et financements spéciaux, Division financière, BNP.
DE WARREN Nicolas	Ancien élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Chargé de mission, Direction Internationale, Elf Atochem.
DURAND Norbert	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Chef du Service Marketing Industrie, Direction Commerciale, GDF.
FRYDE Gilles	Ancien élève de l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, Conseil en Ressources Humaines.
GATTY Jean	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure, Agrégé de Philosophie, Chercheur à la Fondation Thiers, Institut de France.
GAUTHIER Roger-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Agrégé de lettres classiques, Sous-directeur des Enseignements et diplômes, Directeur Général, Centre National de Documentation Pédagogique.
JOUETTE - REMY Brigitte	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Adjoint au Directeur des Ressources Humaines, Caisse des dépôts et consignations.
KRAMARZ Francis	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Centre de recherches en économie et statistiques, section formation professions, INSEE.
LERMINAUX Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, DEA Physique atomique et moléculaire, thèse 3e cycle-labo-phys. des lasers, Manager Composants Opto Electroniques, Corning Europe Inc.

Pays visités :

Etats-Unis, Italie, Japon, RFA

Une mission au Canada a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1982

Etudes sur :

Entreprise et système éducatif

parues dans « Pangloss » n° 18

PROMOTION 1988

ANGLEJAN-CHATILLON (d ^e) Nicole	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
ANGLEJAN-CHATILLON (d ^e) Jérôme	Ancien élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Responsable Produit Sol-Vol, Direction Générale Antilles, Guyane, Océan Indien, Air France.
BOYSSON (de) Olivier	Ancien élève de l'Ecole Nationale des Mines de Paris, Attaché de Direction, Direction des Etudes Economiques et Financières, Banque Paribas.
BRISSAUD Pascal	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Institut d'Etudes Politiques Paris, de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des P. et T., Docteur en Economie, ENS PTT.
HUET-GUIEYSSE Sophie	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.
HUSSLER Noël	Maîtrise en Economie et maîtrise en Psychologie, Direction Internationale - Asie, EDF.
LADOUCETTE Martine	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée de Direction au Centre Hospitalier Esquirol.
LE PESQUEUR Jean-Marc	Ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Ground Handling Agreements Manager, Air France.
MARMONIER Luc †	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Spécialités : Histoire et Gestion (Marketing, Communication, Stratégie). Elève-fonctionnaire stagiaire, Université Paris X.
MOLLARD Michel	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, D.E.A en Economie appliquée, Direction du Trésor, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
MORELLET Paquita	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Sévres, Agrégée de Lettres, Conseiller technique au Cabinet du Ministre, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
VIALA Thibaud	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur , Klee (SSII).

Pays visités :

Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon, RDA, RFA

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1983

Etudes sur :

La communication interne et externe des grandes entreprises

parues dans « Pangloss » n° 19

PROMOTION 1989

BAYLE Patrick	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, EDF-GDF Services.
DEPERROIS Hervé	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Secrétaire Général, Centre National d'Etudes Vétérinaires et Alimentaires.
DESCHAMPS Michel	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Nationale Supérieure des Pétroles et des Moteurs, Ingénieur Chef du Projet Emeraude, Division Valorisation, Elf Aquitaine.
DONAT-BOUILLUD Jacques	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur du Département Marketing et Animation des Ventes, TéléDiffusion de France.
FOLLAIN Moncef	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm (Section Histoire) et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Auditeur financier, Cabinet Robert Mazars.
GRISONI Jacques	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Maîtrise de Mathématiques, Chef de la Division Equipements des Matériels Médicaux, et Innovations Technologiques, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
GUERIN Jean-Brice	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Général, Lyreco Office Products.
KHELIF Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et du Collège des Ingénieurs, Chef du service maritime, Direction départementale de l'équipement du Var.
LASSERRE Annick	Ancienne élève de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon et de l'Institut d'Administration des Entreprises, Télécom Développement.
MOYNE - GUERARD Laurence	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Direction du fret, Délégation du développement, SNCF.
PEYRAT Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur au Corps des Mines, Directeur Général, AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité).
POINSSOT Marie-Hélène	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Maîtrise de droit, Conseiller, Direction adjoint ressources humaines, Production-Transport, EDF-GDF.

Pays visités :

Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, RFA, Singapour, Suède, Taïwan

Une mission en Suède a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1984

Etudes sur

Les nouvelles formes de management face à la compétition économique

parues dans « Pangloss » n° 20

PROMOTION 1990

ACHILLE Etienne	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Directeur des Relations Institutionnelles, Eurodisney.
CANOVA-EICHWALD Marielle	Ancienne élève de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Attachée EDF, bureau de Bruxelles.
COLAS Damien	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm, Chargé de recherches, Centre d'Etudes Franco-Italienne, CNRS.
DEFFONTAINES Danielle	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur économiste, Direction de la Stratégie, EDF.
LE THEULE François-Gilles	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Commission des Communautés Européennes.
MARLIER - SUTTER Aude	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Assistance Publique, Direction des Affaires Internationales, Assistance Publique de Paris.

Pays visitée :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Japon

Une mission en Inde a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Les nouvelles entreprises de la culture

parues dans « Pangloss » n° 21

PROMOTION 1991

BOYER Olivier	Institut d'Etudes Politiques (Paris), Ecole Nationale de la Santé Publique, Bureau du financement des hôpitaux, Direction des Hôpitaux, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
DAVIDSON-LANCIER Annie-Claude	Ecole Supérieure d'Electricité, Maîtrise de physique-chimie, Auditeur, Inspection Générale, EDF.
DELORME Alain	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale du Sud-Ouest, TéléDiffusion de France.
GASQUET Gérard	Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, Maîtrise d'histoire, Chef du Bureau des Concours de recrutement des Professeurs agrégés et certifiés, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
GAUTIER Maryse	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Institut d'Administration des Entreprises, DESS - Certificat d'Aptitude à l'Administration d'Entreprise, Municipal Engineer, Chargée de projets de Développement Urbain sur l'Afrique du Nord, World Bank.
JOUBE Jacques	Institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence, DEA d'histoire militaire et défense (Paris-Sorbonne), Directeur-Adjoint, BNP, Philippines.
QUINTALLET Jacques	Ecole Normale Supérieure (rue d'Ulm), Agrégé de lettres, Doctorat de lettres ; Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Sorbonne et Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Enseignant-chercheur à l'Université Paris III Sorbonne et à HEC.
VIDEAU Jean-Christophe	Ecole Polytechnique, Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées, Ingénieur de l'armement, SPAé/STA, Ministère de la Défense.
VINÇON Philippe	Institut National Agronomique de Paris-Grignon, Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et des Forêts, Chef du bureau de l'Union Européenne, Direction de la production et des échanges, Sous-Direction des Affaires Européennes, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Pays visités :

Allemagne, Belgique, Espagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, Pologne, République Fédérative Tchèque et Slovaque, Suisse,

Une mission en Hongrie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Quelle place pour quelle Europe ?

parues dans « Pangloss » n° 22

PROMOTION 1992

AILLOUD Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Attachée de Direction, Centre Hospitalier Spécialisé Valvert de Marseille.
CHOUCHET (du) Sandrine	Ingénieur Agronome, Agronomie tropicale, France-Active.
FAUVEAU Alain	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur-Adjoint, Direction départementale des Alpes Maritimes.
FIRCHOW Thilo	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Criminelles, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Magistrature, Sous-Préfet, Chef de Cabinet du Directeur Général de la Police Nationale, Ministère de l'Intérieur.
FISCUS Laurent	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur Civil, Sous-Préfet auprès du Préfet de la région Nord-Pas-de-Calais.
GAL Gilles	Ingénieur des Travaux Publics de l'Etat, Chef de Projet, Service Information et Communication, Ministère de l'Equipement, des Transports et du Tourisme.
GALIMBERTI Michel	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Ingénieur, Comité de la Prospective, EDF production Transport.
GUIGNARD Philippe	Ingénieur du Génie Rural des Eaux et Forêts, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Chef du Service Régional de l'Environnement Industriel, Adjoint au Directeur régional, DRIRE Pays de Loire.
JEANNOT François	Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, Chef de la Division de la Prévention des Risques Professionnels, Direction des Ressources Humaines, SNCF.
LOISON Dominique	Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Délégué Régional, l'Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier.
PITTARO Sylvie	Diplômée d'Etudes Supérieures Economiques et d'Etudes Comptables Supérieures, ancienne élève de l'ENSPTT, Administrateur, Somme-post.
ROUX Emmanuel	Diplômé d'Etudes Approfondies en Sciences Administratives, Commissaire de Police, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité Intérieure, Ministère de l'Intérieur.
SAHA Kirti Chandra	Master in Physics, Bachelor in Law de l'Université de Delphi (Inde), Institut International d'Administration Publique, Commissioner Purnea Division Bihar
SION Jean-Luc	Ingénieur Commercial de l'Université de Mons (Belgique), Administrateur Principal Adjoint, Direction informatique, centre de calcul, Commission Européenne.
TISSOT Bruno	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Responsable Conjoncture Allemande, Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Pays visités :

Allemagne, Egypte, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Mexique.

Une mission en Turquie a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur : *Europoles et banlieues*

parues dans « Pangloss » n° 23

PROMOTION 1993

BELORGEY Agnès	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris Adjoint du Service Eclairage Public, EDF-GDF Services.
BOUDIER Stéphane	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, France-Télécom.
DELVART Xavier	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Chef du Bureau des Affaires Internationales, Direction Générale des Postes et Télécommunications, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
DUBOURG Régis	Ancien élève de l'Institut National Agronomique de Paris et de l'Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts, Chef du bureau des fruits et légumes et de l'horticulture, Ministère de l'Agriculture, de la Pêche.
KLIOUTCHNIKOV Anatole	Institut Militaire de Moscou, Institut International d'Administration Publique, Directeur Commercial, SCHNEIDER ELECTRIC, Moscou.
LAMPAERT Marie-Claire	Ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration et de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Stratégie Internationale, Direction du Développement International, Direction Générale, France Télécom.
PEUCHANT François	Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Responsable Programmation, Direction Déléguée à l'aménagement et au patrimoine - Agence d'Etudes des Gares, SNCF.
PLAZIAT Jean-François	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure de Techniques Avancées et de l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs, Chef du service production exploitation, Direction de la Recherche - Département réservoirs souterrains, GDF.
RIBET Isabelle	Ancienne Elève de l'Ecole Supérieure des Mines de Paris, Ingénieur de Recherche, C.E.A., MARCOULE.
SCHREIBER Kristin	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ancienne élève du Collège d'Europe, Hautes Etudes Economiques Européennes, Administrateur, Commission Européenne.
de la VILLEON Béatrice	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Agro-alimentaires de Nancy, Analyste Industriel, BNP

Pays visités :

Allemagne, Canada, Etats-Unis, Inde, Pologne, Suède, Thaïlande

Etudes sur :

Entreprise et Environnement

parues dans « Pangloss » n° 24

PROMOTION 1994

BENTOUMI Marie	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Chef du Service Commercial de la Région Ile de France, GDF.
BOUJET Fabrice	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Directeur de l'Etablissement d'Even-Nancy- Bar le Duc, SNCF.
CAUSSE David	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, licencié en Droit, Ancien élève de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, Directeur d'Hôpital, Directeur Général de l'Association Elan Retrouvé.
GIBERT-MOIZAN Corinne	Diplômé d'Etudes Supérieures d'Administration Publique, Chargé de Mission au Cabinet du Ministre, Ministère de la Coopération.
MERLINI Catherine	Diplômée d'Etudes Approfondies de Lettres Modernes, licenciée en Anglais, Chargée des Ressources Humaines à la Délégation Interministérielle à la Ville et au Développement Social Urbain.
MIZZI Jean-Claude	Ancien élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications, Administrateur, Expert National Détaché, Commission Européenne.
MOUNAUD Patrick	Ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Diplôme d'Etudes Approfondies en Droit Public, Adjoint au Sous-Directeur des Affaires Administratives, Chef du Service d'Evaluation de Contrôle de gestion, Direction de l'Administration Pénitentiaire, Ministère de la Justice.
SHANKAR Malini	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration Nationale d'Inde, Diplômée de l'Asian Institute of Management (Philippines), Institut International d'Administration Publique, Secrétaire Général Adjoint, Ministère de la Planification, Bombay (Inde).
ZELENKO Ivan	Ingénieur Civil de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et d'Etudes Approfondies en Finances, Crédit Agricole.

Pays visités :

Allemagne, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Jordanie, Portugal

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

Responsabilité individuelle, garanties collectives

parues dans « Pangloss » n° 25

PROMOTION 1995

CASTERMAN Hervé	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Chef du Service Technique, Direction Production Transport de la Région Ile de France, Gaz de France
COZON Pascale	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et Licenciée ès sciences économiques, Responsable Formation de Développement Professionnel, La Poste
DURAND Béatrice	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris , Administrateur des Postes et Télécommunications, Agence Nationale des Fréquences.
KOSSAÏRI Karima	Ancienne élève de l'Ecole d'Administration d'Alger, auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris.
LAGADEC Olivier	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Université de Rennes, Economiste au Service Economie et Prospective, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
LAVERGNE Emmanuelle	Diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims et de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix, Direction Départementale Gironde, Direction Commerciale Grand Public, La Poste.
MEGANCK Marie-Pierre	Diplômée de l'Université Paris X, Chef de bureau infrastructure, financement et domaine, Direction des transports terrestres, sous-direction des transports par voies navigables, Ministère de l'Equipement, du Transport et du Logement..
de MONTLEAU Amaury	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs Electriciens, Ingénieur Commercial, EDF-Entreprises Sud-Ouest.
MOURET Bernard	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Agence de Haute-Provence, EDF-GDF Services.
POITRENAUD Olivier	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur du Contrôle de gestion, SNCF Région de Lyon.
ROUGE Odile	Ancienne élève de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur, Air France
VERMEILLET Anne	Ancienne élève de l'Ecole Catholique des Arts et Métiers de Lyon, Adjoint au Chef d'Agence de Saint-Nazaire, EDF-GDF Services Saint-Nazaire, Loire Océan.

Pays visités

Allemagne, Autriche, Canada, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Irlande, Pologne, Suède

Une mission en Afrique du Sud a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la Fondation

Etudes sur :

L'insertion professionnelle des jeunes

parues dans « Pangloss » n° 26

PROMOTION 1996

AUDOUY Christelle	Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique Féminine, Ingénieur généraliste - DEA robotique, La Poste.
BUCHEL Christian	Ancien élève de l'Ecole Supérieure d'Electricité, Directeur Commercial, EDF-GDF Services Val de Charentes.
DELZANT Eric	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien Elève de l'Ecole Nationale d'Administration (1988), Sous-Préfet, Secrétaire Général pour les affaires régionales, Préfecture de la Région de Haute-Normandie.
GAUTIER Pierre-Etienne	Ancien élève de l'Ecole Centrale de Paris, Docteur Ingénieur, Chef de la Division de Sciences Physiques, Direction de la Recherche, SNCF.
GROS Nicolas	Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancien élève de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, DESS de Finance, Paris IX, OAT, Groupe Air France.
LU Bao	Institut des Chemins de fer (Chine), Droit commercial à l'Université des Lois (Chine), Auditeur à l'Institut d'Administration Publique de Paris.
MONTES Christian	Ancien élève de l'Ecole Normale supérieure d'Ulm, - agrégé de Géographie -, DEA de Sciences Sociales, Docteur Européen en Géographie et Aménagement, Maître de Conférences à l'Université de Lyon 2.
PORTALEZ Cyril	Ingénieur du Génie Rural et des Eaux et Forêts, Ingénieur agronome de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon, Master of Sciences en Economie Agricole -Université de Californie à Davis, Chef du Service Aménagement à la D.D.A.F. de l'Essonne, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
RIBAULT Anne	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, Agrégée d'Economie et Gestion, DEA d'Economie : économie des Institutions, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, CREREG, Université de Rennes I.
ROMAN Nathalie	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, ancienne élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Directeur des Finances à l'hôpital Saint-Louis.
ROUSSEL Thibaut	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Ingénieur du Corps des Télécommunications, Directeur Technique Réseau Local, France Télécom Bourgogne

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée du Sud, Espagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Pologne, USA

Etudes sur :

Administrations, entreprises et aménagement du territoire

parues dans « Pangloss » n° 27

PROMOTION 1997

BONNAL Bénédicte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce Marseille - Provence, Direction des Affaires Européennes et Internationales, La Poste.
BRAVO-PERALTA Martin	DEA en Droit du Travail - Mexique, Docteur en Droit International Privé - Paris II, Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique - Paris.
CAUSSE Olivier	Ancien élève de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, Docteur en informatique, Ingénieur de recherche, Observatoire Astronomique de Strasbourg.
COULOMB Yves	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Directeur Régional, Direction Régionale Est, TéléDiffusion de France.
DUGAS Brigitte	Ancienne élève de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims, Air France Industries.
FELLAHI-BROGNAUX Brigitte	Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégée de Sciences Sociales - et de l'Ecole Nationale d'Administration, Administrateur civil, Ministère de l'Intérieur.
HABERT Frédéric	Ancien élève de l'Institut National des Télécommunications, Responsable Département Formation Commerciale, France Télécom - SNE Nantes.
JOLIE Paul	Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, Corps des Télécommunications, MBA Theseus, Directeur Financier - France Télécom - Direction Régionale Bourgogne.
MACCHI Denis	Ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm - Agrégé de Mathématiques, Corps des télécommunications, France Télécom - Transpac.
MADINIER Blandine	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, - Agrégée d'Economie et Gestion - et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Enseignant - Chercheur, Université de Marne-la-Vallée.
PIERRE Jocelyn	Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan - Agrégée d'Economie et Gestion, DEA Sociologie, diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Ingénieur de Recherche, chargée d'études, Ministère de la Culture et de la Communication
SERVANT-VOLQUIN Yves	Ancien élève de l'Ecole Nationale de Santé Publique, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Directeur d'hôpital, chargé de mission, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Pays visités

Afrique du Sud, Allemagne, Canada, Corée, Espagne, Etats-Unis, Finlande, Grande-Bretagne, Japon, Mexique

Une mission au Mexique a également été réalisée par un groupe d'anciens lauréats de la promotion 1992

Etudes sur :

L'entreprise, l'administration et les nouveaux moyens de communication

parues dans « Pangloss » n°28

PROMOTION 1998

BURZLAFF Helen	Institut d'Etudes Politiques de Lyon Institut de Gestion de Rennes - DESS Gestion Ressources Humaines Détachée permanente d'EDF à la Fédération Chimie Energie - CFDT, Branche des Industries Electriques et Gazieres
CAZELLES Didier	Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Ingénieur civil Institut d'Etudes Politiques de Paris - Directeur de l'Etablissement Exploitation de l'Oise - SNCF
Patrick DUPONT	Ecole Polytechnique - Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications - Responsable du Département Organisation et Methodes de Maintenance - TéléDiffusion de France
FLICOTEAUX Pierre	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Directeur Adjoint de la Gare du Nord - SNCF
GOULETTE François	Ecole des Mines de Paris - Ingénieur civil DEA "méthodes informatiques des systèmes industriels" Docteur de l'Ecole des Mines de Paris Enseignant - chercheur à l'Ecole des Mines de Paris Secrétariat d'Etat à l'Industrie
GUIGUE Valérie	Ecole Supérieure de Commerce de Paris - Institut d'Etudes Politiques de Paris - Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications - Administrateur des Postes et Télécommunications - Adjoint au Chef de bureau « Affaires Internationales » - Service des Postes - Secrétariat d'Etat à l'Industrie
KHADIR Yasmina	Ecole Normale Supérieure de Cachan Agrégée d'Economie - Gestion, option Droit Professeur d'Economie et de Droit Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
LE PADELLEC Jean-Pierre	Ecole Supérieure d'Armement Terrestre Conservatoire National des Arts et Métiers - DEST organisation Responsable projet informatique décisionnelle Direction Centrale du Matériel de l'Armée de Terre Ministère de la Défense
MALÉ Jean-Michel	Institut National Agronomique de Paris - Grignon - Ingénieur Agronome - Ecole Nationale du Génie Rural et des Eaux et Forêts - Ingénieur I.G.R.E.F - Chef du Service des relations européennes et internationales - Cemagref (Institut de Recherche pour l'Ingénierie de l'Agriculture et de l'Environnement) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie
MALHERBE Bernard	Ecole Spéciale des Travaux Publics - Ingénieur E.T.P., Conseiller Social à la Direction du Personnel et des Relations Sociales EDF-GDF
de MONTESQUIEU Charles-Louis	Université Paris XI, Orsay - Maitrise d'informatique Chef de Projet SAP - Siemens

Pays visités

Allemagne, Canada, Corée, Etats-Unis, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède
Etudes sur : *"Le travail : mode d'emploi"* parues dans « Pangloss » n°29

PROMOTION 1999

AUGER Bruno	Ecole des Mines de Nancy Directeur d'Etablissement d'Exploitation de Paris Montparnasse Société Nationale des Chemins de Fer Français
BLANC Aymeric	Ecole Polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Adjoint au Chef de Bureau Assurance-Crédit Direction des Relations Economiques Extérieures Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
DUMAS Nicolas	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieur Electricien de Grenoble Maîtrise de Sciences Physiques Attaché de Cabinet Direction Commerciale Gaz de France
LIONET Jérôme	Ecole Polytechnique - Armement - Ecole des Mines de Paris (Corps) Adjoint au Directeur de Projet Sawari II Direction des Constructions Navales Ministère de la Défense
SABLIER Pierre	Ecole Polytechnique Cadre supérieur chargé de l'observatoire sociale Directeur de l'Unité de Prestation de plans de transport conventionnel Direction du Fret Société Nationale des Chemins de Fer Français
SHARMA Renu	Maîtrise et DEA en Sciences Politiques de l'Université de Jawaharlal Nehru de Delhi, Inde Ecole Nationale d'Administration Indienne Auditeur à l'Institut International d'Administration Publique de Paris Secrétaire Adjoint – Département des Finances, Gouvernement de Delhi, Inde
VIEU Patrick	Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration DEA de Philosophie – Administrateur Civil Chargé de la sous-direction des autoroutes et ouvrages concédés Direction des routes Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement
VINAR ULRIKSEN Daniel	Ecole Polytechnique Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications Directeur de Projets Siemens Business Services

Pays visités

Allemagne, Espagne, Inde, Japon, Pologne, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :

" L'exercice du pouvoir dans l'entreprise et l'administration "

parues dans « Pangloss » n° 30

PROMOTION 2000

ALDAY Albert	Ecole polytechnique Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Ingénieur civil) DEA de Philosophie à la Sorbonne Directeur Général SCETA Parc
ARBONA Franck	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers Responsable du développement électricité à Périgueux EDF - GDF
BOLOT Pascal	ESM Saint-Cyr Ecole Nationale de l'Administration Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
GAUDRY Jean-Michel	Ecole Centrale de Lyon DEA Génie Industriel à l'Ecole Centrale de Paris Responsable de l'instruction des projets d'infrastructure Société Nationale des Chemins de Fer Français
LEGGERI Fabrice	Ecole Normale Supérieure ULM Institut d'Etudes Politiques de Paris Ecole Nationale d'Administration - DEA Histoire Contemporaine Licence d'histoire Administrateur Civil Ministère de l'Intérieur
LUCIO Juan-Fernando	London School of Economics DEA Analyse et Politique Economique Institut International d'Administration Publique de Paris
OLIVIER Marianne	Ecole des Hautes Etudes Commerciales Responsable du Pôle Etudes et Politique - Institut du Management Société Nationale des Chemins de Fer Français

Pays visités

Brésil, Espagne, Etats Unis, Grande-Bretagne, Hongrie, Pologne

Etudes sur :

« Sécurité et développement économique au XXI^e siècle »

parues dans « Pangloss » n° 31

PROMOTION 2001

DEGEORGES Xavier	Ecole Supérieure de Commerce de Nice Cadre communication commerciale Gaz de France
LAGRIFFOUL Fabien	Ecole Supérieure de Commerce de Rouen Chef du Département Logistique – Structures Centrales Electricité de France
ROPERT Patrick	Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées DESS Gestion de Production Chef de projet – Direction Grandes Lignes Société Nationale des Chemins de Fer Français
de YTURBE Xavier	Institut Français de Gestion Responsable des Ressources Humaines Siemens SAS

Pays visités

Canada, Espagne, Etats Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Etudes sur :

« Clients / Usagers jusqu'ou la différence doit-elle disparaître ? »

parues dans « Pangloss » n° 32

PROMOTION 2002

BAYLE Alain	Ecole spéciale Militaire de Saint-Cyr Cours supérieur d'Etat Major Collège inter-armées de Défense Etat Major de l'Armée de Terre
BRESSOT Patrick	Ecole Centrale Paris ENSEIHT - H.E.I. Electricité de France
DUTERQUE Adeline	H.E.C. Licence information et communication Gaz de France
FONTAINE Anne	Institut National Agronomique Ecole Nationale du Génie Rural des Eaux et Forêts PARIS Direction Régionale de l'Environnement - Pays de la Loire
KRASNOBLODTSOVA Inna	Université Paris I – DEA Décisions publiques, Institutions et Organisations (en cours) Université PARIS II - DESS Administration et Gestion Publique ENA : cycle International d'Administration Publique Université Nationale d'Economie de Magistère de la Gestion Kiev
LYAUDET Pascale	Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique et de Mécanique de Grenoble INPG Electricité de France
STUTZMANN Marie	I.E.P. de Strasbourg Maîtrise de Droit I.R.A. (Institut Régional d'Administration) Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt - PACA

Pays visités

Brésil, Chine, Etats Unis, Grande-Bretagne, Norvège, Pologne, Portugal, République Tchèque

Etudes sur :

« Entreprises et administrations face au développement durable »

Parues dans « Pangloss » n° 33

N° I S N 0243 – 8259

Copyright FNEP 2004