

Les ingénieurs de demain : quelle formation et quelle nationalité pour la demande industrielle ?

PSA Peugeot Citroën a engagé, en 2005, une refonte des processus de ressources humaines afin de placer davantage les compétences au centre des choix de recrutement, d'évolution professionnelle et de formation. Cette démarche engagée par le groupe est exemplaire d'une tendance importante dans les entreprises à privilégier les compétences techniques par rapport aux valeurs de management pour le plus grand nombre des cadres. Ce n'est pas la fin du manager généraliste, mais celui-ci doit d'abord avoir fait ses preuves dans un métier. Cette approche conduit à s'interroger sur la vision de la vie professionnelle et des véritables débouchés qui est donnée aux étudiants dans les écoles et les universités.

Quant à la recherche de profils internationaux basés sur des formations françaises, elle ne concerne finalement qu'un petit nombre de personnes et il est souvent plus intéressant de recruter un cadre localement, quitte à compléter sa formation.

Par **François SOULMAGNON**, PSA Peugeot Citroën (1)

Les pouvoirs publics et les différents acteurs de la formation initiale reprochent souvent aux entreprises de ne pas avoir une vision précise et stable de leurs besoins de compétences. Celles-ci restent en effet souvent très prudentes quant à leurs besoins qualitatifs et quantitatifs de recrutement à moyen terme. Et pourtant la plupart des grandes entreprises et des fédé-

rations professionnelles développent des réflexions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« JE CHERCHE UN SPÉCIALISTE EN MÉCATRONIQUE ; JE NE LE TROUVE PAS ! »

Pour leur part, les responsables politiques, les personnes en charge des études dans les grandes écoles, les hauts

(1) Directeur de la formation et des conditions de travail, Direction des relations et des ressources humaines.

fonctionnaires du ministère de l'Éducation nationale font en sorte que les écoles, les universités, les lycées... « collent au mieux » aux besoins du marché de l'emploi malgré des perspectives plutôt incertaines. Malgré cela, les entreprises disent ne pas trouver certains profils à la sortie des grandes écoles et des universités.

Malgré la bonne volonté de chacun, la situation actuelle est contrastée avec une certaine satisfaction sur la formation des personnels en France mais aussi des critiques répétées sur l'absence de certaines compétences. Les formations se transforment parfois trop lentement pour le goût des entreprises en raison de la lourdeur des institutions. Cependant, les entreprises d'une certaine taille déclarent trouver en général en France des jeunes diplômés bien formés et répondant à leurs besoins.

Les études des ministères de l'Emploi ou de l'Éducation nationale montrent que des déséquilibres forts existent et perdurent entre les évolutions prévisibles de l'emploi et les qualifications des jeunes arrivant du système éducatif. Des difficultés importantes gênent la prise en compte des évolutions majeures comme la tertiarisation de l'économie et les tensions persistent sur le marché de l'emploi des métiers les moins attractifs. La dernière étude de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et du Commissariat général du Plan sur les métiers en 2015 pointe l'impact du départ des générations du *baby-boom* et montre que ce renouvellement des effectifs et les modifications de la structure des emplois ne mènent pas au plein emploi mais, au contraire, laissent perdurer des difficultés de recrutement et un maintien du chômage à un niveau élevé.

La France entre dans une période cruciale sur le plan du renouvellement des générations puisque 80 % des postes à pourvoir d'ici dix ans résulteront de départs de fin de carrière. Le défi de maintenir des compétences au meilleur niveau face à la concurrence des autres pays est majeur pour les entreprises européennes comme pour les pouvoirs publics.

PSA Peugeot Citroën se trouve dans ce cas, comme d'autres entreprises, mais doit également faire face aux besoins de personnes qualifiées liés à son développement international et aux évolutions technologiques. Les attentes d'un grand groupe industriel comme PSA Peugeot Citroën vis-à-vis du système éducatif sont liées aux choix faits dans sa politique de gestion des ressources humaines pour répondre à la stratégie de développement de l'entreprise. Elles comprennent à la fois des tendances de fond résultant des enjeux de long terme de l'entreprise et des besoins de réactivité pour faire face à des évolutions brusques. Ces attentes peuvent probablement être assez largement généralisées.

POLITIQUE DE CROISSANCE ET INTERNATIONALISATION DES EFFECTIFS

PSA Peugeot Citroën est le 2^e constructeur automobile européen avec un chiffre d'affaires consolidé en 2005

de 56,3 milliards d'euros. Le groupe aura vendu 3 390 000 véhicules dans le monde en 2005. L'une des spécificités du groupe est qu'il réunit deux marques généralistes fortes et bien différenciées : Peugeot et Citroën. Il recherche le maximum de synergies au service de ces deux marques dans les activités de recherche et développement, dans la fabrication et dans les services communs... Il a aussi poussé largement une stratégie de développement des véhicules à partir d'un nombre limité de plates-formes : trois plates-formes pour les véhicules propres au groupe et trois plates-formes en coopération avec d'autres constructeurs (FIAT, Toyota, Mitsubishi).

La stratégie du groupe PSA Peugeot Citroën est basée sur quelques principes simples. Elle prévoit de renouveler rapidement le cœur de son offre de véhicules avec des styles forts et de nouveaux concepts automobiles, de pousser le développement sur tous les segments de marché choisis par le groupe et d'effectuer des lancements alternés entre les deux marques avec un développement homogène de chacune des deux marques.

En matière d'innovation, deux axes sont privilégiés : d'une part l'environnement avec des solutions directement applicables comme le diesel avec filtre à particules, le *Stop & Start*, la boîte de vitesses pilotée, l'utilisation de biocarburants et des solutions pour demain comme les hybrides diesel ou la pile à combustible et, d'autre part, la sécurité, que celle-ci concerne le véhicule, le comportement du conducteur ou les suites des accidents.

Le groupe PSA Peugeot Citroën développe une politique de coopérations très active dans le domaine des véhicules, des moteurs et des boîtes de vitesse. Les apports de ces coopérations sont évidemment de bénéficier d'avantages compétitifs sur le plan du partage des coûts, sur les effets d'échelle par augmentation des volumes mais aussi par l'apprentissage de méthodes ou de cultures différentes. Les principales coopérations du groupe concernent les véhicules utilitaires avec Fiat, les petits véhicules C1 et 107 avec Toyota, les moteurs diesel avec Ford, les petits moteurs essence avec BMW et bientôt les 4x4 avec Mitsubishi.

La croissance des volumes de véhicules vendus se fait dans des zones stratégiques importantes par leurs marchés potentiels comme l'Europe de l'Est, la Chine et le Mercosur.

La croissance du groupe est sous-tendue par une politique sociale. Celle-ci, de dimension internationale, constitue un atout pour sa stratégie et son développement, dans le monde. Fondée sur quatre axes stratégiques, elle s'inscrit dans la durée et est poursuivie depuis plusieurs années.

Le groupe PSA Peugeot Citroën emploie aujourd'hui près de 210 000 salariés dans le monde dont 140 000 dans la branche automobile, 55 000 dans l'équipement automobile avec Faurecia, plus de 9 000 dans la logistique avec Gefco et 2 400 pour la banque PSA Finance. La politique de croissance et d'innovation menée par l'entreprise a nécessité la mise en œuvre de nombreux



© TPCA / AP / SIPA

La formation initiale des personnels locaux au niveau cadre et ingénieur n'est pas un obstacle dans les pays où le groupe est fortement implanté (Europe centrale, Mercosur, Chine). Les formations de haut niveau existent généralement, même si elles présentent souvent le défaut d'être davantage théoriques que pratiques. Les difficultés les plus importantes concernent le recrutement de techniciens. Il a été, par exemple, nécessaire de prévoir des formations spécifiques conçues avec l'Education nationale française et assurées dans les lycées et les universités slovaques pour les techniciens de l'usine implantée à Trnava en Slovaquie.

recrutements. Elle s'est accompagnée, en six ans, de près de 100 000 recrutements en contrats à durée indéterminée, dont près de 50 000 en France. Au regard de cette évolution, près de 40 % des salariés du groupe ont moins de six ans d'ancienneté. En effet, à la croissance des effectifs viennent s'ajouter le remplacement des départs naturels. En 2005, le groupe PSA Peugeot Citroën a recruté près de 15 700 salariés.

Il est souvent méconnu que l'industrie automobile puisse être créatrice d'emploi. Ainsi, à structure comparable, hors cessions et acquisitions, le groupe a créé sur les six dernières années près de 30 000 emplois, dont environ 15 500 dans la division automobile.

L'internationalisation des effectifs a fortement progressé : environ 83 000 salariés – soit 40 % des effectifs – travaillent hors de France en 2005. Ils n'étaient que 28 400 en 1998. Le groupe compte des salariés appartenant à 100 nationalités différentes.

L'importance des recrutements réalisés par le secteur automobile dans les années 70 provoquera, entre 2008 et 2015, une augmentation significative du nombre de départs en retraite. Chaque année, près de 500 cadres, 700 Etam et 2 000 ouvriers atteindront l'âge d'une possible liquidation de leur retraite, soit un total de 3 000 à 3 200 départs annuels.

Le groupe anticipe ce choc démographique et prépare le renouvellement des générations. Les recrutements des dernières années permettent de préparer les remplacements nécessaires, de rééquilibrer et de rajeunir la pyramide des âges, tout en intégrant des salariés expérimentés, et d'organiser les transitions et transferts de compétences.

UNE PROFONDE ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES EMPLOIS

Depuis l'an 2000, la structure des emplois du groupe a connu une profonde évolution. En six ans, la croissance du groupe s'est accompagnée d'une modification des méthodes de développement et de fabrication des véhicules et de fortes évolutions technologiques. Celle-ci s'est traduite par une transformation de la structure des emplois du groupe.

Si le nombre d'ouvriers est resté stable en valeur absolue, le poids relatif du personnel ouvrier dans l'effectif global est passé de 61,2 % en 1999 à 56,7 % en 2005. Le groupe est l'une des plus importantes sociétés à offrir des possibilités d'emploi à des personnes peu ou non

diplômées. En 2005, plus de 3 100 personnes sans diplôme ont été recrutées en contrat à durée indéterminée dans le monde, soit plus de 21 % des 15 700 recrutements en CDI.

Sur la même période, la part des cadres est passée de 11,3 % à 16,5 %. Quant au pourcentage des techniciens et administratifs, il est resté stable, à hauteur de 27 %. En termes absolus, le nombre de cadres est passé de 18 800 en 1999 à 34 335 en 2005

PSA Peugeot Citroën recrute des personnes diplômées et hautement qualifiées, issues d'un choix toujours plus large de cursus de formation ou d'expérience initiale : ingénieurs, techniciens, diplômés des écoles de commerce ou de gestion. La palette des profils de recrutement s'est très largement diversifiée en une dizaine d'année. Cette bascule progressive entre les parts relatives des cadres et des ouvriers recouvre des modifications très importantes pour certains métiers. C'est le cas notamment pour certaines techniques qui ont disparu du groupe comme la câblerie ou la sellerie et certains métiers ont fortement évolué comme l'électricité – électronique, la qualité ou la maintenance.

Depuis plusieurs années, PSA Peugeot Citroën figure parmi les entreprises les plus attractives pour les jeunes diplômés, ingénieurs en particulier. Au cours de l'année 2005, 190 000 candidatures ont été reçues par les différentes entités du groupe. 34 % d'entre elles étaient des candidatures féminines, tous secteurs d'activité confondus. Plus de 51 % ont été reçues via le site Internet du groupe.

Les évolutions qu'a connues PSA Peugeot Citroën sont celles de beaucoup d'entreprises. Celles-ci doivent faire face à un nombre important de départs de cadres expérimentés qui constituaient leur compétence technique ainsi qu'à des évolutions très fortes de beaucoup de métiers par l'effet de la concurrence mondiale et des progrès technologiques. Le renouvellement des générations a été engagé depuis quelques années. Il est en train de s'accélérer. Il se fait dans un contexte particulier de mutation rapide des technologies connu dans certains secteurs comme les technologies de l'information et qui s'est généralisé à la plupart des branches. L'internationalisation des entreprises et la globalisation des marchés exacerbent les besoins de nouvelles compétences et de reconversion des spécialistes.

Les politiques de développement des ressources humaines ont dû prendre en compte l'internationalisation rapide de l'économie et les modifications structurelles des compétences nécessaires. Des évolutions fortes en matière de gestion des compétences et de recrutement ont dû être impulsées. Les grandes entreprises ont souvent approfondi leurs réflexions sur leurs besoins de compétence et sur leurs méthodes de gestion. Elles en ont tiré des conséquences sur les politiques de recrutement, mais aussi de développement interne par la formation continue et par la promotion, les différents aspects étant inséparables.

LES COMPÉTENCES AU CŒUR DE LA GESTION DES CADRES

La mobilité et la reconversion sont les premières réponses à la bonne adéquation des besoins de l'entreprise et de ses ressources humaines.

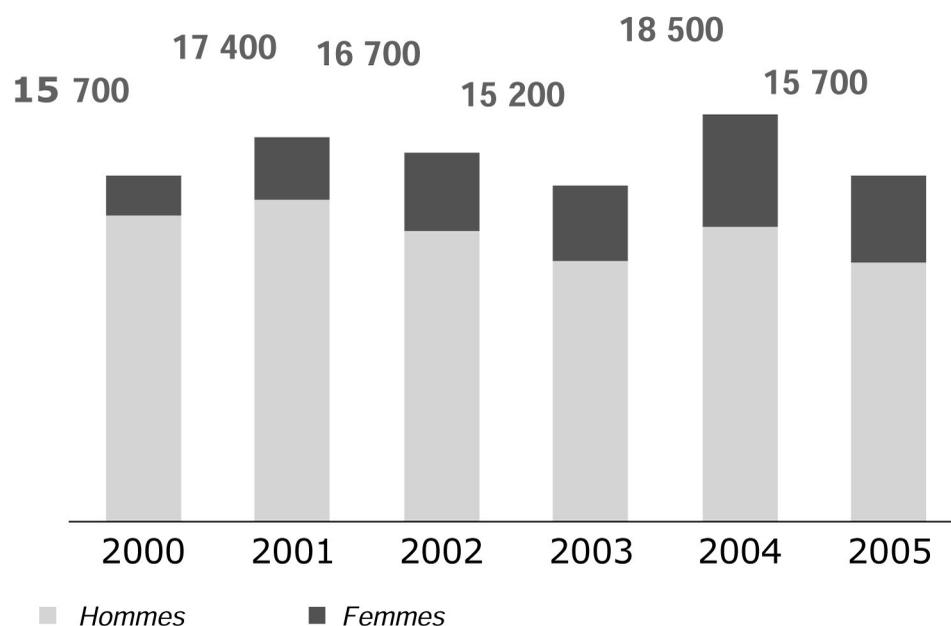
Si nous prenons l'exemple de PSA Peugeot Citroën, l'éventail des métiers du groupe offre aux salariés de réelles possibilités d'évolution professionnelle. Ainsi près d'un cadre sur quatre dans les métiers de l'automobile ont bénéficié d'une mobilité professionnelle en 2005. Les offres d'emploi sont publiées et rendues accessibles à l'ensemble des salariés. Cette diffusion de l'information concourt à l'égalité des chances face à la mobilité et à la promotion sociale. Les promotions et les changements de qualification concernent chaque année environ 17 % des effectifs. 30 % des cadres sont issus de la promotion interne. Cette mobilité doit être prise en compte lors du recrutement à la fois parce que les compétences techniques sont d'abord recherchées en interne et parce que le recrutement d'un collaborateur est fait dans une perspective de long terme.

Même si les compétences recherchées à l'embauche sont importantes afin de répondre à un besoin immédiat, le profil personnel des candidats à l'embauche peut être aussi important que le bagage technique ou scientifique. En effet les entreprises investissent sur des collaborateurs dont elles espèrent des aptitudes à évoluer. Les capacités à savoir travailler en équipe, à utiliser les compétences des collaborateurs, à vivre dans un groupe, sont des qualités aussi importantes que la maîtrise de certaines techniques. Malgré les stages, les écoles françaises ne préparent pas toujours suffisamment au travail collectif et à la vie en entreprise.

Pour renforcer l'avantage concurrentiel du groupe, PSA Peugeot Citroën a engagé, en 2005, une refonte des processus de ressources humaines afin de placer davantage les compétences au centre des choix de recrutement, d'évolution professionnelle et de formation. Ce nouveau mode de gestion des compétences permettra de clarifier les perspectives de carrière des salariés et de mieux anticiper les besoins du groupe, tant en termes d'expertises que d'évolutions d'emploi.

Les filières sont des communautés de compétences qui se caractérisent par des méthodes, des outils et des langages communs aux métiers qui les constituent. Elles présentent un triple avantage : pour le groupe, de se prémunir contre les ruptures d'expertise à terme et de garantir la meilleure adéquation homme/poste, pour le manager, d'offrir des perspectives d'évolution claires à ses collaborateurs et de prévoir ses besoins d'emplois à terme, pour le collaborateur, de devenir acteur de sa carrière en ayant une meilleure visibilité des postes dont l'entreprise a besoin et de ceux auxquels il peut prétendre.

Cette démarche engagée par le groupe est exemplaire d'une tendance importante dans les entreprises à privilégier les compétences techniques par rapport aux

Recrutements*(proportion hommes/femmes).*

valeurs de management pour le plus grand nombre des cadres. Avant de devenir un manager reconnu, le cadre doit avoir une réelle capacité professionnelle à faire valoir. Dans un grand groupe, cette primauté de la compétence professionnelle se retrouve dans des démarches spécifiques du type de celle de PSA Peugeot Citroën. Dans des structures plus petites, elle est une évidence. Ce n'est pas la fin du manager généraliste, mais celui-ci doit d'abord avoir fait ses preuves dans un métier et par des réussites.

Les enquêtes menées en interne auprès des jeunes cadres montrent qu'une part significative d'entre eux s'envisage avant tout dans une carrière de stratège et à l'international. Ceci ne correspond pas à la réalité de ce que sera leur évolution professionnelle du moins dans la première partie de leur carrière. En effet, l'approche par métier au sein de PSA Peugeot Citroën a conduit notamment à s'interroger sur les profils de recrutement et sur les écoles cibles par métier. Que les premiers postes soient en fabrication, en développement ou dans des fonctions tertiaires, le souhait des hiérarchies est d'accueillir des jeunes ayant le sens du concret et disposant des connaissances nécessaires. Les écoles qui sont évoquées pour chaque métier ne sont pas toujours les grandes écoles généralistes.

Il est dès lors possible de s'interroger sur la vision de la vie professionnelle et des véritables débouchés qui est donnée aux étudiants dans les écoles et les universités. Une certaine tendance à cibler des profils généralistes sur le plan scientifique et technique et à préparer les compétences de management existe dans beaucoup d'écoles d'ingénieurs.

L'offre pléthorique qui se développe de doubles diplômes, de masters spécialisés, de cycles complémentaires complique la lisibilité des formations initiales. Elle n'apporte pas toujours un plus significatif au moment de l'embauche. Elle contribue peut être à trop accréditer l'idée que tous ces futurs cadres seront orientés vers des carrières de très haut niveau en oubliant qu'il est nécessaire de faire quelques gammes avant d'être un grand artiste. A partir d'une formation initiale correspondant aux besoins d'un début de carrière, chacun construira son évolution professionnelle en fonction de ses capacités, des opportunités, de ses expériences acquises et de ses réussites. L'entreprise cible ses recrutements, mais la suite de la carrière est dans la main de chaque collaborateur.

CARRIÈRES INTERNATIONALES ET INTERNATIONALISATION DES ÉQUIPES

L'internationalisation d'un grand groupe comme PSA Peugeot Citroën a différents aspects. Elle comprend le développement de coopérations avec des groupes de culture et de nationalité différente, l'implantation d'équipes nouvelles que ce soit dans le domaine du commerce, de la fabrication, de la recherche développement ou des achats dans des pays divers et mais aussi la transformation des habitudes qui obligent à travailler avec des partenaires partout dans le monde. Il existe un fort besoin de développer la culture internationale des personnels. Mais cette évolution ne correspond pas

avec le développement de carrières internationales avec une forte mobilité qui restent limitées en nombre.

Le groupe PSA Peugeot Citroën donne la priorité au développement des compétences locales lors d'une implantation industrielle ou commerciale. L'objectif est de rendre autonomes et pérennes les équipes locales tout en assurant une unité de politique, de méthodes, de normes... La constitution des équipes se fait en priorité par appel à des personnels locaux et par des transferts de compétences organisés à partir des équipes centrales. Le rôle des expatriés est, à terme, limité à contrôler certaines fonctions.

Les détachements internationaux répondent aux besoins d'apport d'expertises ou concernent des fonctions de management. En 2005, 695 salariés ont été détachés hors de leur pays d'origine et 3 000 missions de longue durée ont été réalisées à l'étranger. Il s'agit donc d'un effort très important conçu comme un investissement local. Ces chiffres traduisent une activité marquée par le développement des projets, des implantations et des coopérations à l'international. Mais ils montrent également la limite de l'internationalisation géographique des carrières.

La formation initiale des personnels locaux au niveau cadre et ingénieur n'est pas un obstacle dans les pays où le groupe est fortement implanté (Slovaquie, Mercosur, Chine). Les formations de haut niveau existent généralement, même si elles présentent souvent le défaut d'être davantage théoriques que pratiques. Les difficultés les plus importantes concernent le recrutement de techniciens. Il a été, par exemple, nécessaire de prévoir des formations spécifiques conçues avec l'Education nationale française et assurées dans les lycées et les universités slovaques pour les techniciens de l'usine implantée à Trnava en Slovaquie.

Les grandes entreprises françaises développent des partenariats avec les grandes écoles et universités étrangères comme elles le font en France. A titre d'exemple, pour le groupe PSA Peugeot Citroën, en Pologne, sa filiale de transport Gefco a signé de nombreuses conventions avec des écoles supérieures telles que les Académies techniques de Varsovie et de Wrocław, les Universités de Varsovie et de Poznan, ou encore l'Ecole internationale de transport et de logistique de Wrocław. En Allemagne, PSA Peugeot Citroën organise, en partenariat avec les Ecoles de commerce de Mannheim et de Bergisch-Gladbach, des formations supérieures de commerce par alternance. Une convention a également été signée avec l'Université de Sarrebruck, pour l'organisation de stages pour des étudiants ingénieurs. En Italie, des conventions ont été signées avec de nombreuses universités et grandes écoles, notamment l'Université et l'Ecole polytechnique de Milan. En Russie, la marque Peugeot s'est rapprochée de l'Université qui accueille le master franco-russe de management, afin de favoriser l'emploi des jeunes diplômés. En Hongrie, la Banque PSA Finance travaille dans le cadre d'une convention de stage avec l'Ecole internationale de commerce de Budapest.

La recherche de profils internationaux basés sur des formations françaises ne concerne finalement qu'un petit nombre de personnes. Il n'existe pas d'avantage particulier à recruter en France un cadre non français pour l'envoyer à terme travailler dans son pays d'origine. Il est plus intéressant de le recruter localement quitte à compléter sa formation post recrutement soit localement, soit en France.

Il existe pourtant un avantage décisif à recruter des cadres étrangers en France : celui de mieux comprendre les enjeux du groupe dans leur région d'origine et de pouvoir dialoguer avec des partenaires de culture différente. En règle générale, les entreprises recherchent des étudiants originaires de pays où elles sont implantées.

Les écoles font des efforts très importants pour attirer des étudiants venant des pays non européens où les entreprises françaises sont implantées. Par contre les étudiants originaires des pays d'Europe de l'Ouest ou des Etats-Unis sont trop rares. Il est alors nécessaire de rechercher des jeunes diplômés des universités de ces pays. Les écoles françaises seront de plus en plus en concurrence avec les universités étrangères et elles doivent se structurer entre elles pour rester compétitives.

Les entreprises recherchent, par ailleurs, des profils de cadres capables de prendre des responsabilités dans différents pays, de créer des implantations nouvelles ou de diriger des business unités. Les formations de type MBA peuvent être utiles dans cette optique, mais la personnalité prime alors sur les compétences qui peuvent s'acquérir dans les différents cursus.

De façon plus large, le groupe PSA Peugeot Citroën considère que ses collaborateurs doivent être à l'image de ses clients et de ses partenaires. La diversité est une richesse pour l'entreprise. Il a signé plusieurs accords dans ce sens, sur les femmes et les hommes, sur la diversité, sur les handicapés. Les résultats sont conformes aux objectifs et aux engagements souscrits : en France, parmi les 932 ingénieurs et cadres recrutés en 2005, 232 sont des femmes, 61 sont de nationalité étrangère, 63 sont issus des minorités visibles et 15 sont originaires d'une zone urbaine sensible.

Le taux de féminisation des effectifs est en constante augmentation. Les 41 000 femmes du groupe représentent aujourd'hui 19,8 % des effectifs, contre 17,6 % en 2002. Ce pourcentage traduit une politique volontaire de féminisation des recrutements : au niveau mondial, le groupe recrute aujourd'hui 25 % de femmes. En France en 2005, le taux de féminisation des recrutements s'élève à environ 28% pour les cadres. Beaucoup d'entreprises déplorent le manque d'attractivité des formations scientifiques supérieures pour les filles. Les politiques de renforcement de la féminisation trouvent leurs limites dans l'insuffisance des candidatures féminines d'ingénieur.

Les politiques de renforcement de la diversité et de lutte contre les discriminations se renforcent dans de nombreuses grandes entreprises. C'est une chance à saisir pour tous les étudiants concernés qui hésitent à se lancer dans des études supérieures.

L'APPRENTISSAGE : UN ENJEU DE SOCIÉTÉ PARTICULIER

Comme d'autres grandes entreprises, PSA Peugeot Citroën s'est engagé en faveur du développement de l'apprentissage. Le groupe a conclu un accord d'entreprise en 2005 qui prévoit un doublement du nombre d'apprentis d'ici 2009. En France, après la ratification de la charte de l'apprentissage pour les grandes entreprises, PSA Peugeot Citroën a signé le 29 septembre 2005, avec l'Agence nationale pour l'Emploi et le ministère de l'Emploi, un accord cadre national pour l'insertion professionnelle des jeunes par le contrat de professionnalisation. PSA Peugeot Citroën a accueilli en 2005 près de 2 300 jeunes en formation en alternance, auxquels s'ajoutent 3 000 apprentis des réseaux de distribution et d'après-vente des marques. En 2005, environ 30 % des apprentis préparaient un diplôme de niveau bac+5.

L'apprentissage permet de satisfaire des besoins de recrutements futurs sur des postes où le recours à l'embauche directe est difficile et de diversifier les recrutements pour certains postes à caractère technique.

Depuis de nombreuses années les filières professionnelles subissent un déficit d'image tant au niveau des jeunes que des familles alors qu'elles correspondent souvent à un réel besoin des entreprises, et donc, offrent de vraies opportunités d'embauche pour les jeunes. Les entreprises déplorent un manque de candidats dans des métiers aux débouchés importants.

Par ailleurs, ce phénomène rejaillit sur l'apprentissage qui, par assimilation, n'est pas une voie de formation plébiscitée par les jeunes et leur famille alors que ces dispositifs ont fait leur preuve depuis de nombreuses années. L'apprentissage est trop souvent considéré comme une formation de «second rang» alors qu'il peut mener jusqu'aux meilleures qualifications. Les for-

mations en alternance constituent, pour les apprentis, un accélérateur de compétences et permet d'acquérir à la fois des connaissances théoriques et des savoir-faire indispensables à la maîtrise d'un métier.

Les ingénieurs formés en alternance présentent des qualités spécifiques qui sont reconnues dans les entreprises. Issus de la filière professionnelle, ils ont souvent un bagage technique directement opérationnel et ils bénéficient d'une première expérience professionnelle riche.

POUR UNE COOPÉRATION ACCRUE ENTRE ÉCOLES ET ENTREPRISES

La formation des ingénieurs est reconnue comme d'excellente qualité en France. Les jeunes issues des grandes écoles font partie des atouts des entreprises françaises. Ils y acquièrent des compétences professionnelles qui peuvent sans doute être toujours mieux adaptées aux demandes des employeurs. Ils sont également façonnés par des traditions pédagogiques particulières qui les différencient souvent des jeunes formés dans d'autres pays.

Les spécificités des formations à la française constituent un avantage pour les entreprises françaises ; elles peuvent aussi être une difficulté pour les étudiants français qui cherchent à intégrer des entreprises étrangères. La particularité des grandes écoles mérite d'être défendue dans la concurrence qui s'accroît entre les systèmes de formation. Cette défense suppose une solidarité et une coopération entre les entreprises et les écoles, ce qui n'est pas toujours le cas, mais aussi que les écoles arrivent à surmonter certaines difficultés comme le manque d'attractivité des filières scientifiques et techniques ou leur taille trop réduite par rapport à leurs concurrents étrangers.