

Muriel Surdez • Pasqualina Cavadini

La valeur des diplômes d'architecte et d'économiste sur le marché du travail

Etude des pratiques de recrutement des entreprises dans les trois régions linguistiques de la Suisse

Impressum

Bern / Aarau, 2003

Herausgeber

Leitungsgruppe des NFP 43 in Zusammenarbeit mit dem
Forum Bildung und Beschäftigung und der
Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF)

Editeurs

Direction du programme PNR 43 en collaboration avec le
Forum Formation et emploi et le
Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation (CSRE)

© Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

ISBN 3-908117-70-4

Redaktion / Rédaction: Franz Horváth, Catherine Nicaud Sierra

Übersetzung / Traduction: Valérie Périllard

Layout / Mise en page: liberA, Basel

Satz / Composition: SKBF / CSRE

Druck / Imprimerie: Albdruk, Aarau

Sekretariat und Bestellungen / Secrétariat et commandes

Schweizerischer Nationalfonds / Fonds national suisse

Dr. Christian Mottas

Wildhainweg 20

CH-3001 Bern

cmottas@snf.ch

Download via Internet

<http://www.nfp43.unibe.ch>

Forum Bildung und Beschäftigung / Forum Formation et emploi

Prof. Dr. Karl Weber / Franz Horváth

Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16

CH-3012 Bern

franz.horvath@kwb.unibe.ch

SKBF / CSRE

Entfelderstrasse 61

CH-5000 Aarau

Muriel Surdez • Pasqualina Cavadini

La valeur des diplômes d'architecte et d'économiste sur le marché du travail

Etude des pratiques de recrutement des entreprises dans les trois régions linguistiques de la Suisse

Table des matières

	Zusammenfassung	7
	Résumé	10
1	La valeur accordée par les employeurs aux diplômes universitaires et à ceux des Hautes écoles spécialisées	13
2	Comment les employeurs engagent les jeunes diplômés? Le recrutement dans le secteur bancaire et dans le secteur architectural	15
3	Les employeurs ont-ils tous les mêmes exigences vis-à-vis des formations?	24
4	Conclusions: La persistante inégalité de la valeur des diplômes universitaires et professionnels	33
5	Recommandations: Comment modifier la valeur des diplômes HES et universitaires?	36
6	Bibliographie	37
7	Contact	38

Zusammenfassung

Die hier vorgestellte soziologische Studie untersucht, was den Wert eines Diploms ausmacht und wie sich die Abstufungen zwischen Diplomen halten oder verändern. Sie vergleicht die Bedeutung von Universitäts- und von Fachhochschuldiplomen bei Stellenbesetzungen. Wie und weshalb entscheiden sich Arbeitgeber für das eine oder das andere Diplom, wenn sie einen jungen Ökonomen oder einen Architekten engagieren? Die Frage stellt sich auch vor dem Hintergrund, dass sich die beiden Ausbildungswege infolge von Strukturreformen angenähert haben.

Das Forschungsprojekt möchte die Rekrutierungspraxis der Arbeitgeber und deren Haltungen zu Ausbildungsfragen erhellen. Zum Schluss machen die Autorinnen Empfehlungen.

Einstellungspraktiken

Die qualitativen Interviews ergaben, dass es mehrere «Arbeitgeberfamilien» gibt. Jede von ihnen weist den Diplomierten beider Ausbildungswege spezifische Eigenschaften zu. Die Kategorien und Beurteilungskriterien passen sich der Arbeitsteilung, dem Markt und dem Image des Unternehmens an:

- Arbeitgeber, die Diplomierte von der Universität bevorzugen, rücken deren Persönlichkeit und deren soziale Kompetenzen in den Vordergrund; obwohl die Universitätsabgänger noch keine spezifischen Branchenkenntnisse hätten, seien sie fähig, die Fachhochschulabgänger diesbezüglich «einzuholen».
- Im Bankensektor sind alle Arbeitgeber der Meinung, dass die Fachhochschulabgänger über eine «intimere» Kenntnis des Unternehmens verfügen. Dieser Trumpf wird vor allem von den Vertretern der Regional- und Kantonalbanken betont, denn sie sind der Ansicht, dass die Stellen, die sie anbieten können, den Universitätsabgängern nicht entsprechen. Zurzeit versuchen sie, diese Situation zu verändern.
- Im Architektursektor unterscheiden sich die Aufgaben, welche den Fachhochschul- und Universitätsabgängern zugewiesen werden, weniger von-

einander als bei den Banken. Die Einstellung junger Diplomierter erfolgt oft unter Zeitdruck und unter ganz bestimmten Umständen. Welches Diplom zur zu besetzenden Stelle passt, lässt sich nicht a priori festlegen. Die Rollen der Universitäts- oder Fachhochschulabsolventen variieren, je nach dem, ob ein Architekturbüro eher arbeitsteilig um ein Projekt organisiert ist oder ob es die Aufgaben aufsplittet und hierarchisch funktioniert.

- In beiden Berufsfeldern greift man bei der Personalsuche auf Beziehungsnetze und Empfehlungen zurück. Die Architekten betrachten dies als normal und effizient; die Personalabteilungen der Banken tun es zwar auch, gestehen es aber mit mehr Vorbehalten. Indem die Kontakte zu Ausbildungsinstitutionen genutzt werden, können diese Beziehungsnetze zur Bevorzugung des einen oder anderen Diplomtyps führen.

Arbeitgeber und Ausbildung

- Nur wenige der interviewten Arbeitgeber verlangen Diplomierte, die sofort einsatzfähig sind, denn alle sehen ein, wie wichtig Ausbildung und interne Sozialisation sind, um ihre besondere Unternehmenskultur zu vermitteln. Die Arbeitgeber erwarten von den Schulen nicht, dass sie den spezifischen Berufskompetenzen mehr Platz einräumen. Wenn sie keine direkten Verbindungen mit den Schulen haben, kennen sie deren Ausbildungsprogramme nicht einmal genau.
- Die interne Ausbildung der jungen Diplomierten läuft oft informell. In den Grossbanken ist sie im Rahmen von internen Programmen am stärksten institutionalisiert. Universitätsabgänger verdienen zu Beginn ihrer Karriere gelegentlich weniger als ihre Kollegen von der Fachhochschule. Die Arbeitgeber sind der Meinung, dass sie als Gegenleistung die Möglichkeit «bieten», erste Berufserfahrungen zu sammeln.

Ungleichheiten: Empfehlungen

Die Wahl zwischen Universitäts- und Fachhochschulabgängern fällt im grossen Ganzen zum Vorteil der Universitäten aus. Der Wert, der dem Universitäts- oder Fachhochschuldiplom zugesprochen wird, hängt aber stark von den Beziehungen

zwischen den «Arbeitgeberfamilien» und den verschiedenen Ausbildungsinstitutionen ab. Um das Verhalten der Arbeitgeber gegenüber den Absolventen der zwei Diplomtypen zu ändern, müsste man diese Kontakte beeinflussen. Die Autorinnen empfehlen insbesondere:

- die Fachhochschulen bei den Arbeitgebern besser bekannt zu machen, indem man überall Kontaktforen einführt und die Arbeitgeber dazu anregt, Verbindungen zu beiden Ausbildungsinstitutionen zu pflegen.
- die beiden Diplome und Ausbildungswege gemeinsam zu verändern, da sie von den Arbeitgebern in ihrem gegenseitigen Zusammenhang betrachtet werden. Konkret bedeutet dies, dass man über die Veränderungen der Lehrgänge gemeinsam verhandelt. Und die Ausbildungsdauer auf gleicher Grundlage – drei plus zwei Jahre – festlegt, mit der Möglichkeit, Mastertitel in den jeweiligen Schwerpunkten jedes Ausbildungswegs zu erwerben.
- Brücken für Studenten zu fördern und die Professoren in den beiden Institutionstypen einander anzunähern. Die Anzahl der Kandidaten zu erhöhen, die sich (mit einer Berufsmatur) an den Fachhochschulen einschreiben können, und bis letztere selber Nachwuchs nachziehen, Nachwuchsleute von der Universität an den Fachhochschulen einzusetzen.

Résumé

Cette étude sociologique a pour objectif d'examiner ce qui fait la valeur d'un diplôme et comment la hiérarchie des diplômes se perpétue ou se transforme. Elle analyse le rôle joué par le diplôme, universitaire ou HES, dans la distribution d'un emploi. Dans un contexte où les réformes des structures de formation tendent à rapprocher les deux filières, comment et pourquoi les employeurs sélectionnent l'un plutôt que l'autre de ces diplômes au moment ils engagent un jeune économiste ou architecte?

Pour comprendre les attitudes de ceux qui recrutent tel ou tel genre de diplômés, la recherche s'intéresse à leurs pratiques de recrutement et à leurs rapports vis-à-vis de la formation. En conclusion, les auteurs élaborent des recommandations.

Pratiques de recrutement

A l'issue d'entretiens qualitatifs, les chercheurs ont constaté l'existence de plusieurs «familles» d'employeurs. Chacune d'elles attribue aux diplômés des deux filières des qualités spécifiques. Les catégories et les critères de jugements des recruteurs s'adaptent à la division du travail, au créneau et à l'image de marque de l'entreprise:

- Les employeurs qui privilégient les diplômés universitaires mettent en avant leurs qualités personnelles et compétences sociales; s'ils considèrent que les universitaires n'ont pas encore acquis de connaissances professionnelles spécifiques, ils leur reconnaissent la capacité de «rattraper les HES».
- Dans le secteur bancaire, l'ensemble des employeurs considèrent que les HES ont une connaissance «plus intime» de l'entreprise. Cet atout est particulièrement mis en exergue par les représentants des banques régionales et cantonales car ils estiment que les postes qu'ils ont à offrir ne correspondent pas aux universitaires. Ils tentent actuellement de faire évoluer cette situation.
- Dans le secteur architectural, la préférence et les tâches accordées aux diplômés HES et universitaires sont moins clairement distinctes que dans les

banques. Le recrutement des jeunes diplômés se déroule fréquemment dans l'urgence et de manière individualisée, ce qui empêche de fixer a priori le type de diplômés adéquat au poste à pourvoir. Le rôle des diplômés universitaires et HES varie si la division du travail dans le bureau est organisée autour du projet architectural ou d'une répartition plus parcellisée et hiérarchisée des fonctions.

- Dans les deux champs professionnels, le recours aux réseaux de connaissances et de recommandations est une pratique de recherche de personnel courante. Les architectes la considèrent comme normale et efficace; les services du personnel dans les banques la pratiquent, mais l'admettent avec plus de réticences. Passant par les contacts avec les institutions de formation, les réseaux peuvent favoriser l'un ou l'autre type de diplômés.

Employeurs et formation

- Peu d'employeurs interviewés réclament des diplômés «prêts à l'emploi» car tous reconnaissent l'importance de la formation et de la socialisation internes pour transmettre la culture particulière de leur entreprise. Les employeurs n'attendent pas des écoles qu'elles fassent une place plus importante aux compétences professionnelles spécifiques. S'ils n'ont pas de liens directs avec les écoles, ils n'ont pas une connaissance approfondie des programmes et de leurs changements.
- La formation interne des jeunes diplômés n'est pas toujours encadrée de manière formelle. C'est dans les grandes banques qui ont mis sur pied des programmes qu'elle est la plus institutionnalisée. Au début de carrière, il arrive que les diplômés universitaires sont moins payés que leurs collègues HES. Les employeurs considèrent qu'ils «offrent» comme contrepartie la possibilité d'acquérir une première expérience professionnelle.

Inégalités: recommandations

La sélection entre universitaires et HES s'opère globalement au détriment des HES. Or, la valeur accordée aux diplômes universitaires ou HES dépend fortement des liens (étroits ou lointains) entretenus entre les «familles» de recruteurs et les

différentes institutions scolaires. Pour changer les habitudes des employeurs à l'égard des deux types de diplômés, il faudrait influencer sur ces contacts. Selon les auteurs, il conviendrait notamment de:

- Mieux faire connaître les HES auprès des employeurs, en instaurant des forums de recrutement dans tous les établissements et en incitant les employeurs à garder/développer leurs connections avec les deux types d'institutions.
- Modifier en parallèle les deux diplômes et les deux filières de formation puisqu'elles sont évaluées l'une par rapport à l'autre par les employeurs. Concrètement, cela signifie négocier les transformations de cursus dans des instances communes. Et fixer la durée de formation sur une base similaire – trois ans plus deux ans – avec des possibilités de masters dans les points forts respectifs de chaque filière.
- Favoriser les passerelles pour étudiants et rapprocher les caractéristiques des professeurs dans les deux types d'institutions. Augmenter le nombre de candidats pouvant s'inscrire aux HES (par le biais de la maturité professionnelle) et en attendant que les HES produisent elles-mêmes une relève, engager la relève universitaire dans les HES.

La valeur accordée par les employeurs aux diplômes universitaires et à ceux des Hautes écoles spécialisées

L'étude ¹ dont nous présentons ici les résultats cherche à mieux comprendre le rôle des diplômes dans la Suisse d'aujourd'hui. Sont-ils devenus des passeports indispensables pour trouver une place de travail? Est-ce que cela se vérifie dans tous les secteurs professionnels et si oui quels sont les niveaux de diplômes les mieux «considérés», les «plus prisés»? Pour répondre à ces interrogations, nous utilisons le terme de «valeur» des diplômes. A travers cette notion sociologique, nous pouvons distinguer plusieurs dimensions permettant de mesurer la reconnaissance accordée à tel ou tel diplôme: le prestige de l'école qui le délivre, la facilité d'accéder à un emploi, le type de fonctions exercées, les possibilités de faire carrière et bien évidemment la hiérarchie des salaires. Ces critères sont ceux que les économistes et les sociologues étudient le plus fréquemment (Chauvel, 2000).

Notre enquête approfondit deux aspects moins connus:

- L'attitude des employeurs: Pourquoi engagent-ils plutôt tel diplômé, par exemple celui sorti d'une université ou celui formé dans une Ecole technique supérieure aujourd'hui rebaptisée Haute école spécialisée? Pour des raisons économiques et par habitude, direz-vous et parce que de toute façon les diplômes correspondent à des spécialités. Oui, mais d'où viennent ces habitudes? Et que se passe-t-il quand de nouveaux diplômes apparaissent ou quand les activités au sein des entreprises se modifient? C'est ce que nous avons examiné en interrogeant des employeurs architectes et des recruteurs travaillant dans les banques.
- Les catégories et les jugements symboliques qui entrent en jeu dans le classement et la sélection des diplômés: L'échelle des diplômes n'est pas fixe: elle change dans le temps, elle n'est pas identique en Suisse et dans les

1 Collaborateurs: Mathieu Carnal, Philippe Sormani; Requéant: Jean-Philippe Leresche; Co-requéant: Christian Marazzi

pays voisins. De plus, selon où l'on est placé dans la structure sociale, selon la trajectoire professionnelle que l'on a eue en tant qu'employé ou en tant qu'employeur, on sera plus ou moins prêt à admettre que tel diplôme «vaut mieux» que tel autre. La valeur attribuée aux diplômes est donc une croyance collective et individuelle, une «construction sociale», tout comme le passage à l'Euro a impliqué que les institutions officielles et les particuliers s'accordent pour faire confiance à cette nouvelle monnaie. Les employeurs que nous avons interrogés ont eux aussi des croyances qui les guident au moment où ils recrutent leur personnel.

La question de la valeur des diplômes est d'actualité, surtout dans une période de restructuration de l'ensemble des filières scolaires au niveau européen. Cette brochure fait apparaître cette problématique sous un angle susceptible d'intéresser différents publics:

- les employeurs qui se trouvent face à une palette de diplômes de plus en plus large ou renouvelée et qui bien souvent ne peuvent pas se tenir au courant de toutes leurs particularités;
- ceux qui détiennent et détiendront un diplôme, et plus précisément les étudiants qui viennent d'en acquérir un ou prévoient de le faire;
- les autorités qui pilotent des réformes des institutions scolaires et du marché de l'emploi et qui ne sont pas toujours en mesure de prévoir les incidences qu'elles auront en termes de valeur des diplômes.

Elle s'adresse particulièrement aux interlocuteurs que nous avons rencontrés dans le milieu architectural et dans le milieu bancaire. Nous en profitons d'ailleurs pour les remercier de leur disponibilité, alors même que certains se trouvent sous pression face aux changements en cours dans leurs marchés professionnels respectifs.

2.

Comment les employeurs engagent les jeunes diplômés? Le recrutement dans le secteur bancaire et dans le secteur architectural

La valeur accordée à tel ou tel diplôme sur le marché de l'emploi se concrétise lorsque les employeurs recrutent leur personnel. Dans ce moment particulier, ils peuvent faire intervenir le diplôme à différentes étapes: pour flécher le poste et les tâches à repouvoir, pour trier les candidatures, pour sonder le «background» scolaire des candidats afin de s'assurer qu'ils s'intègrent au mieux dans l'entreprise. Notre enquête analyse ces manières de faire.

L'objectif sociologique consiste à comprendre les stratégies que ces acteurs économiques déploient pour minimiser le risque inhérent à la procédure d'évaluation des compétences de la main-d'œuvre. Utiliser les diplômes comme repère, se fier à la hiérarchie qu'ils ont dans le monde scolaire, vérifier si celui qui l'exhibe correspond aux caractéristiques que l'on attribue en général à la dénomination du titre, tester les «à côté» du diplôme sont des modalités centrales qui organisent le recrutement (Eymard-Duvernay & Marchal 1997).

En menant des entretiens approfondis avec 65 architectes et 28 recruteurs bancaires, nous avons mis en évidence que les dispositifs de sélection du personnel et le rôle qu'y jouent les diplômes varient selon les secteurs professionnels. Ils constituent même une caractéristique essentielle de l'identité d'une profession. Parallèlement, à travers la description fine des procédures de recrutement, nous avons montré la diversité des pratiques et des manières de penser au sein d'une même profession.

Les employeurs adaptent leurs stratégies de recrutement des diplômés à l'organisation de leurs entreprises

Dans les professions d'architecte et d'économiste coexistent des diplômes polytechniques / universitaires et des diplômes professionnels délivrés par les écoles

techniques supérieures et les écoles de cadres et de gestion, aujourd'hui regroupées sous le label HES.

Méthode

Des entretiens pour examiner la construction sociale de la valeur des diplômés

Dans les trois régions linguistiques, nous avons mené des entretiens qualitatifs avec des responsables de bureaux d'architecture et des responsables bancaires des ressources humaines recrutant des jeunes diplômés. Cette démarche permet véritablement de comprendre comment les employeurs sélectionnent et distinguent les genres de diplômés. A travers elle, nous pouvons analyser les interactions et les décisions à travers lesquelles les recruteurs définissent les compétences qu'ils recherchent. Le recrutement est en effet une relation sociale au cours de laquelle des donneurs d'emploi négocient avec des demandeurs d'emploi dans un échange fait de documents écrits, de paroles et de jugements sur les attitudes corporelles. L'entretien fait apparaître les moyens pratiques et les catégories mentales que les entrepreneurs utilisent dans cette situation. Il apporte des connaissances supplémentaires sur le rôle effectif du diplôme dans la sélection des collaborateurs: les diplômés fonctionnent comme des catégories courantes et confortables qui permettent aux employeurs de s'orienter rapidement.

Pour repérer la logique interne du discours de nos interlocuteurs et les comparer, chaque entretien a été traité sur trois dimensions thématiques: les procédures concrètes de recrutement, les rapports aux formations et aux institutions d'enseignement et la légitimité reconnue aux diplômés. A partir de là, nous avons construit une typologie inductive de «familles» de recruteurs ayant une même position à l'égard des diplômés. Chez les architectes, nous avons identifié les différentialistes, qui allouent aux profils HES et EPF des compétences et des tâches séparées; les nuancés, qui atténuent les distinctions et prônent la collaboration entre les deux genres de diplômés; les indécis qui ont des difficultés à définir les titres et les compétences qu'ils recherchent parce que leurs stratégies de positionnement sont en transformation. Résultat intéressant de la comparaison, nous avons retrouvé dans le secteur bancaire ces mêmes catégories d'employeurs avec toutefois des spécificités: notamment l'existence d'un sous-groupe d'exclusivistes au sein des différentialistes, qui ne tend à recruter que les universitaires.

Comment les employeurs tiennent-ils compte de ces deux labels, marquent-ils une préférence pour l'un ou l'autre? Comment s'orientent-ils, alors que les premiers diplômés estampillés HES, globalement plus scolarisés car devant désormais avoir suivi comme prérequis une maturité professionnelle, apparaissent sur le marché depuis 2000?

C'est dans les banques que le traitement des diplômés issus des deux voies de formation est le plus nettement différencié. Cette séparation se manifeste à plusieurs étapes du recrutement. Aux «benjamins» que sont les économistes fraîchement sortis des universités sont réservées les procédures les plus collectives et formalisées de recrutement: les forums dans les institutions d'enseignement, les «assessment center» et les programmes de formation destinés à tester les élus et à les familiariser progressivement avec les mœurs de l'entreprise. Le calendrier du recrutement suit les rythmes scolaires. Les recruteurs se fondent donc sur les institutions universitaires et les diplômes qu'elles délivrent, notamment parce qu'ils associent aux universitaires des qualités personnelles et des compétences sociales. Les universitaires seraient mieux à même de développer de nouveaux produits et de mener des «small talk» avec les clients, sur un ton adéquat à l'image qu'entend se donner chaque banque.

Toutefois, les recruteurs relativisent la valeur de ces titres généralistes lorsqu'ils soulignent qu'un des premiers éléments qu'ils testent chez ces candidats est une connaissance minimale des activités bancaires (par exemple distinguer analyse financière et gestion de portefeuilles) et une motivation à travailler dans ce milieu.

Ces dispositifs d'engagement sont-ils adoptés par tous les établissements? Où y sont placés les diplômés HES? Ces manières de recruter sont surtout pratiquées par les grandes banques, c'est-à-dire celles qui offrent toute la gamme de produits proposés dans le secteur et qui dominent le marché par leur étendue, leur nombre d'employés et leur chiffre d'affaires. Les banques régionales et cantonales tentent d'imiter leurs grandes sœurs quant aux procédures et aux diplômes choisis, stratégies jusqu'ici peu pertinentes ou accessibles.

En effet, pour les représentants de ces banques, il est économiquement et symboliquement contre-productif de participer à un forum. D'une part, ils engagent peu de nouveaux diplômés. D'autre part, ils pensent que les postes qu'ils ont à

offrir – dans le «core business» du crédit, des hypothèques, de la vérification comptable et du travail au guichet – ne correspondent pas aux universitaires.

Méthode

La comparaison entre diplômes d'économiste et diplômes d'architecte

Est-ce que les diplômes délivrés par les universités et ceux délivrés par les hautes écoles spécialisées sont estimés de la même manière dans tous les marchés de l'emploi? Est-ce qu'ils sont en concurrence ou débouchent sur des postes distincts, destinent-ils les porteurs à des fonctions données? Est-ce que les employeurs, quel que soit leur secteur professionnel, tendent à avoir des pratiques de recrutement similaires et à accorder une signification semblable au diplôme en tant que titre?

Pour répondre à ce questionnement, nous avons mené une enquête qui compare les diplômes académiques et HES dans deux secteurs: l'architecture et les banques. Ces secteurs ont été retenus parce les employeurs sont confrontés à des porteurs d'un titre de dénomination générale identique (architecte / économiste) mais issus de deux filières, ce qui leur ouvre une marge de choix intéressante à analyser. Dans les deux secteurs, les fonctions allouées aux diplômes universitaires et HES ne sont pas strictement délimitées, d'autant plus que les réformes qui sont en cours dans le système d'enseignement tendent à rapprocher les deux filières. A travers cette comparaison, nous avons découvert que des critères et des contraintes multiples concourent à ce que les recruteurs des deux champs optent pour tel ou tel diplôme. Nous avons approfondi un deuxième aspect: le recrutement, qu'il se conforme à des règles strictes, à des étapes fixes ou qu'il paraisse plus hasardeux et tâtonnant, est un processus où intervient une part d'imprévisible et d'impensé. L'apport de la sociologie consiste à expliciter la forme que cet arbitraire prend dans chaque champ professionnel.

Tout au long des entretiens, ces interlocuteurs montrent cependant une hésitation par rapport à des stratégies de diversification et d'extension des activités de leur établissement qui les conduirait à convoiter plus les diplômés universitaires. Ils envisagent d'intensifier leurs contacts avec les institutions universitaires plus prestigieuses et de créer des possibilités de carrière pour les universitaires – vus comme plus ambitieux – mais sans trop savoir comment s'y prendre.

Les représentants des banques privées, qui restent les plus exclusivement spécialisées dans la gestion de patrimoine et de fortune, se font un point d'honneur à présenter leur établissement comme cultivant des rapports individualisés aussi bien avec leurs collaborateurs qu'avec leurs clients. Ils se targuent de recruter uniquement des jeunes universitaires issus des filières les plus reconnues, qui plus est de celles spatialement proches qui font partie de leur réseau de relation. Concrètement, ils ne participent pas aux forums, manifestations collectives où les banques se présentent de façon standardisée.

Les stratégies de recrutement privilégiées par les banques privées sont plus intimistes. Leur temporalité est plus flexible et moins calquée sur les rythmes et les contingents scolaires: on ne recrute pas systématiquement un nombre défini de jeunes par année et les recruteurs recourent plutôt aux offres spontanées pour choisir les diplômés intéressants ou aux stagiaires avec qui ils ont déjà eu affaire.

L'enquête met donc en évidence que, dans le secteur bancaire, les modalités de recrutement à l'égard des jeunes diplômés se modulent en fonction des établissements. Ces derniers peuvent être regroupés en types, qui se différencient par leur organisation et leurs produits. Les recruteurs distinguent les diplômés universitaires de ceux professionnels: tendanciellement, ils les engagent par des voies différentes et les destinent à des fonctions distinctes. Se dessine ainsi une catégorisation qui paraît bien établie, malgré les restructurations des activités bancaires.

Il en va autrement dans le secteur architectural où les usages et les modes de recrutement des deux genres de diplômés sont plus enchevêtrés. Dans l'engagement de nouveaux diplômés, les architectes précisent rarement qu'ils recherchent un titre universitaire ou ETS/HES pour le poste à repourvoir. Dans ce secteur où prédominent les petites entreprises, le recrutement constitue une partie marginale des tâches des responsables de bureau interrogés. Ils orientent la périodicité des engagements selon le rythme fluctuant de la commande et des concours. Le choix des diplômés tend donc à s'effectuer parmi ceux disponibles au moment où l'on en a besoin, donc dans l'urgence. En effet, les architectes ne développent pas de stratégies de recrutement formalisées. Ils ne participent pas aux forums organisés dans les écoles polytechniques et dans les ETS/HES pour des raisons très similaires à celles des banques régionales et privées. Ils cultivent des rapports plus

sporadiques et individualisés avec les enseignants qu'ils contactent pour des renseignements sur des candidats recommandables. La plupart ne passent pas par les annonces et ne suivent pas forcément des étapes standardisées et réglées en ce qui concerne le nombre d'entretiens, les canaux de contact.

Ces procédures informelles correspondent bien au fonctionnement du milieu: des stratégies plus formalisées semblent aux interlocuteurs peu adaptées, parce qu'elles représenteraient une perte de temps ou des coûts inutiles. Est-ce à dire que les diplômes professionnels et universitaires sont interchangeables en termes de compétences et des postes auxquels ils donnent accès? Comme dans les banques, nous avons identifié des familles de recruteurs qui opèrent une différence plus au moins accentuée entre titres et qui recherchent plus exclusivement l'un ou l'autre. Les bureaux généralistes, ayant acquis une certaine taille et une assise solide, sont ceux dans lesquels la division entre HES et universitaires structure l'organisation du travail. Selon le schéma classique de la division des tâches manuelles versus intellectuelles, on alloue aux premiers la mise au propre des détails des projets et des plans et, au fil de l'expérience, la direction de chantier. Aux seconds est confiée l'élaboration d'esquisses, surtout pour les concours, ainsi que le développement de projets après que l'option a été arrêtée par les titulaires du bureau.

Les deux diplômes fonctionnent comme une paire plus liée en architecture que dans les banques. Les uns ont besoin des autres, alors que, dans le secteur bancaire, la répartition des tâches est plus marquée, dans la mesure où celles-ci sont plus parcellisées. Dans leur ensemble, les responsables de bureaux interviewés pondèrent la différence entre diplômes: s'ils les distinguent, ils n'estiment pas que les détenteurs des uns soient des architectes plus utiles ou meilleurs que les autres. La valeur accordée aux diplômes est moins clairement hiérarchisée que dans les banques, où les établissements qui mettent en avant leur étiquette prestigieuse «oublent» qu'ils ont des HES qui accomplissent le quotidien du travail de gestion bancaire.

De multiples facteurs influencent la manière dont les responsables du recrutement agissent. Quel que soit le secteur professionnel, il n'existe pas une organisation du recrutement et du travail optimale dans l'absolu, qui serait la seule efficace économiquement. Chacun adapte ses pratiques à ses clientèles, à ses ressources et au développement historique de l'entreprise. Dans ce sens-là, on peut

parler d'une adaptation au marché, mais elle se construit surtout dans les habitudes quotidiennes plus qu'à coup de décisions stratégiques pensant un positionnement dans toutes ses implications.

Il est essentiel de relever que l'organisation du travail ne détermine pas de manière univoque le genre de diplôme engagé. L'usage et la valeur des diplômes se constituent dans un contexte de relations aussi bien économiques que sociales. Diplômes et réseaux de relations s'imbriquent pour l'obtention d'un emploi dans les deux secteurs considérés.

Le diplôme ne fait pas tout ... ce qui compte ce sont les relations

Contrairement au discours courant qui affirme que «peu importe le diplôme, de toute façon ce ne sont que les relations qui comptent», l'enquête sociologique se donne comme objectif d'examiner si les réseaux annulent ou s'additionnent aux diplômes, leur donnent une valeur supplémentaire, se fondent sur eux, ou encore tissent des relations parallèles.

La question s'avère particulièrement intéressante pour les banques dont les recruteurs insistent sur la maîtrise et la méthode rigoureuse qui guident la sélection des candidats. Le recrutement comporte des phases qui se veulent objectives et neutres (phases «d'assessment»), elles sont parfois confiées à des spécialistes des tests évaluatifs extérieurs à l'établissement bancaire. Cette délégation est censée garantir un jugement distant. D'autres moments laissent plus de place à l'évaluation fondée sur la familiarité et l'interconnaissance. Les réseaux au sens premier interviennent dans le travail du recruteur quand un collaborateur, extérieur au département des ressources humaines, recommande un candidat de son cercle ou de celui d'un client.

Ils marchent aussi à travers le lien aux institutions de formation, le recruteur pouvant appeler un enseignant ou activer les contacts avec des ex-stagiaires et les associations d'anciens élèves. Les professionnels de l'engagement hésitent entre nier l'importance des réseaux en limitant la portée et l'usage qu'ils en font et la rentabilisation de ces pratiques. Les banques privées ont intégré ce procédé dans leur stratégie distinctive pour effectuer un choix sélectif des diplômés considérés

les meilleurs car partageant un même univers de référence. Les banques régionales se servent aussi des réseaux pour pallier la difficulté d'attirer des diplômés d'écoles géographiquement éloignées et pour consolider leur réseau local de clients. Dans ce cas, ce sont les diplômés HES, à envergure locale, qui bénéficient de cette voie de recrutement, tandis que dans les établissements axés sur la gestion de patrimoine, elle favorise les universitaires.

Le travail de tri est accéléré et facilité par ce bouche-à-oreille, par ces entrées par des portes dérobées: dans les établissements qui reçoivent une multitude de candidatures, les recruteurs voient leur attention focalisée sur quelques dossiers. Dans les banques cantonales ou Raiffeisen, où des services centralisés et spécialisés dans le recrutement n'ont pas jusqu'ici paru indispensables, cela constituait le moyen d'accès légitime.

C'est pour des raisons semblables que ce procédé a un tel succès chez les architectes: ils le reconnaissent et l'admettent comme la pratique de recherche du personnel courante et efficace. Elle s'avère adaptée pour repérer et engager dans de brefs délais de nouveaux diplômés, tout en permettant de contrôler leur style de travail architectural. Les responsables de bureaux se fient aux «tuyaux» de leurs collègues-concurrents ainsi qu'à ceux de leurs propres collaborateurs pour recueillir des informations sur les compétences et la disponibilité de jeunes diplômés en recherche d'emploi.

Dans le secteur bancaire, ce genre de renseignements ne se transmet pas d'un établissement à un autre. Les architectes sont eux conduits à les échanger à cause de leur difficulté commune à développer des stratégies de recrutement planifiées. Cette solidarité forcée se bâtit sur un périmètre géographique qui varie selon la réputation du bureau. Cette «interconnaissance» entre responsables de bureaux se construit dans la participation aux concours architecturaux en tant que candidats ou membres du jury, dans la collaboration pour réaliser des projets ou encore dans les contacts qui se nouent autour des institutions de formation (invitation pour des conférences, participation à des colloques, etc.) ou autour des associations professionnelles. Toutes ces circonstances sont des occasions pour mener du recrutement «en continu». Ces réseaux ne sont donc pas sans structure: ils sont cimentés par la reconnaissance réciproque de la production architecturale et du sérieux organisationnel d'un bureau.

Le diplôme participe-t-il à la constitution de ces liens? En d'autres termes, est-ce que les EPF recrutent des EPF par l'intermédiaire d'autres EPF ou est-ce que les genres de diplômés se complètent ou se croisent pour former des réseaux plus complexes? L'évaluation des collègues, l'estime qu'on leur voue, les contacts que l'on noue avec eux, ne passent pas d'abord par le diplôme mais à travers le regard porté sur les produits architecturaux. Bien visibles dans l'espace public, ces derniers focalisent en quelque sorte les appréciations sur les compétences des producteurs. Ils apparaissent comme des éléments plus pertinents que les titres, car ce sont eux qui sont la vraie signature de l'architecte, qui authentifient ses capacités.

Toutefois, dans les différentes familles que nous avons identifiées, les diplômés interviennent de façon spécifique pour établir les connexions. Les employeurs qui différencient les tâches attribuées aux diplômés HES ou EPF se basent généralement sur des réseaux mixtes (EPF-HES) pour recruter des profils des deux genres. Dans cette catégorie, certains ont des pratiques plus «exclusivistes», se rapprochant de celles des banques privées: ils choisissent un titre complémentaire au leur, pour assurer des fonctions qu'ils n'assument pas; soit, à l'inverse, ils préfèrent des porteurs du même titre qu'eux. A l'autre pôle des familles, les recruteurs dépourvus de réseaux solides et efficaces engagent au coup par coup le diplômé qui se présente ou qui aiderait à mieux définir le profil incertain du bureau.

Extraits d'entretiens

Le recrutement par réseau: une pratique légitime, acceptable ou acceptée

Q: Wie ist denn das mit mehr informellen Kanälen, also jetzt auch über Beziehungen?

R: Ja, es ist so, da gibt es mal ein übergreifendes Programm, welches für sämtliche Mitarbeiter gilt. Also ein Mitarbeiter, der einen neuen vermittelt, da gibt es gewisse Prämien. Ja. Es ist so, aber das steht noch nicht fest. Wir sind noch dran dieses Jahr, dass man eigentlich sagt, wir machen etwas spezifisch für die University Graduates. Ja, darum sage ich so 'Graduates recruit Graduates', das ist so das Motto. Wir wollen aber auch gezielt strukturierte Anreize setzen. Ja, dass es sonst ohnehin schon läuft, das ist klar, das merken wir auch immer wieder.

(Responsable central du recrutement des jeunes diplômés dans une grande banque)

Q: Est-ce que vous demandez si le candidat connaît quelqu'un dans la banque pour pouvoir vérifier?

R: Non, je ne le demanderais jamais. D'abord parce que c'est un jeu dangereux et puis, nous, on tient à garder notre indépendance. (hésitation) Il est clair que quand c'est un dossier qui nous est envoyé par quelqu'un en interne, la personne aura plus de chance d'être vue en entretien. Il est clair que si je reçois un dossier qui vient de la direction, bon, je suis obligée de voir la personne. Par contre, ça ne lui garantira pas du tout d'être engagée, ça c'est clair et net. Pour moi, je réponds à tous les dossiers que je reçois par internet, c'est le dossier, c'est la personne qui fait, donc je ne vais pas céder tout simplement parce que ... naturellement, on reçoit aussi beaucoup de dossiers qui nous viennent de gestionnaires, avec le fils du client ou la fille.

(Responsable du recrutement dans un établissement spécialisé dans la gestion de fortune)

3.

Les employeurs ont-ils tous les mêmes exigences vis-à-vis des formations?

Après avoir précisé les modalités pratiques du recrutement des jeunes diplômés HES et universitaires dans les secteurs architectural et bancaire, nous allons présenter le second versant sur lequel se constitue la valeur des diplômes, à savoir les jugements que portent les recruteurs sur les contenus et les institutions de formation. En termes sociologiques, nous appelons ces rapports aux institutions d'enseignement les modalités de catégorisation et de hiérarchisation des formations.

Il s'agit de préciser quels attributs les recruteurs associent aux différentes formations: est-ce qu'ils ont tous les mêmes visions de ce que sont les capacités d'un diplômé HES ou universitaire? Est-ce qu'ils ont tous les mêmes attentes à l'égard de l'un ou de l'autre?

Il est aussi important d'examiner comment les recruteurs se sont forgé ces appréciations: est-ce au gré des expériences accumulées avec des porteurs de chacun des deux titres au sein des entreprises? Est-ce à travers la reprise des définitions et de l'image que donnent d'elles-mêmes les institutions scolaires?

Les jugements portés par les employeurs sur les formations dépendent enfin de l'investissement qu'ils sont prêts à faire pour socialiser à l'entreprise les nouveaux entrants.

Qualités attribuées aux genres de diplômes et besoins différenciés

Dans le secteur bancaire, il est admis par tous nos interlocuteurs que les diplômés HES se distinguent des universitaires par une connaissance plus intime de l'entreprise et des bases du travail bancaire, comme la relation au guichet ou la gestion des crédits. Cette vision s'appuie sur le fait que la majorité des diplômés a acquis son titre à l'issue d'une formation en emploi. Là où se marque la différence entre établissements, c'est dans les possibilités de carrière auxquelles cette familiarité initiale donne accès: surtout dans les grandes banques et dans les établissements spécialisés dans la gestion de patrimoine, les diplômés HES sont cantonnés dans des postes de routine, parce qu'on leur attribue moins d'ambition professionnelle et de moins grandes capacités à maîtriser de nouveaux modes de gestion et de nouveaux produits bancaires. Dans les banques régionales, ces mêmes diplômés peuvent au contraire valoriser ces caractéristiques pour accroître leur poids et pour assumer des responsabilités au niveau de la direction d'un service ou d'une filiale.

L'évaluation des titres universitaires est ambiguë. Les recruteurs considèrent que les diplômés fraîchement sortis de l'université n'ont guère de connaissances spécifiques, que ce soit en analyse financière ou dans l'interaction avec la clientèle; les jeunes économistes universitaires se tourneraient vers ce secteur sans motivations très spécifiques, mais parce qu'il reste synonyme de rétributions intéressantes et parce qu'ils sont attirés par le jeu des placements boursiers. Pourtant, les recruteurs reconnaissent à ces novices la capacité de progresser rapidement, de «rattraper les HES» et d'occuper des positions stratégiques soit en matière prévisionnelle, soit dans le développement d'outils financiers complexes, soit dans le

management, le marketing et la gestion des ressources humaines. Ce retournement suppose que les connaissances acquises pendant la formation fructifient à terme et qu'elles traduisent des qualités de la personne comme l'aisance, l'esprit analytique, la malléabilité et la propension à accepter le changement.

Les responsables des bureaux d'architecture opposent diplômés ETS/HES, catégorisés comme techniques, et diplômés poly-techniques ou académiques sur un mode homologue aux recruteurs bancaires. Les universitaires, de par la structuration de l'enseignement en atelier, seraient plus à même de concevoir un projet et de le défendre auprès de leurs supérieurs hiérarchiques; ils seraient plus téméraires dans les propositions, ce qui est particulièrement apprécié dans les concours. Dès lors, ils seraient plus enclins à s'investir dans le métier et donc plus prêts à supporter le stress lié aux rythmes de travail fluctuants.

En contrepartie, les employeurs considèrent avec plus au moins de bienveillance ou de dédain que ces jeunes ont peu de maîtrise des processus de réalisation des objets architecturaux (anticipation de la demande des clients, estimation des coûts et des temps) et qu'ils veulent briller individuellement à travers des projets exceptionnels plutôt que s'intégrer dans un travail d'équipe. Entre les entreprises architecturales, la position des diplômés académiques se différencie par la place qu'ils peuvent prendre dans l'organisation hiérarchique entre contrôle et conception du projet. Les rapports entre patrons et employés détenteurs de titres académiques oscillent entre subordination et concurrence.

Aux diplômés ETS/HES, les employeurs, ETS ou EPF, reconnaissent avant tout des compétences en termes de «dessin» et de suivi des chantiers. La première qualité découle de l'apprentissage que les jeunes diplômés ont effectué au préalable et qui était jusqu'ici principalement celui de dessinateur en bâtiment. Or cette situation change dans la mesure où la fonction de dessinateur entendue comme fonction d'exécution, de mise au propre de plans se restreint et est remplacée par le dessin à l'ordinateur, qui implique plus de conception et de décision. Pour faire face à cette transformation, les jeunes HES tentent d'acquiescer plus de capacité dans la conception de projet, ce qui est d'ailleurs un des objectifs du passage des ETS aux HES.

Les responsables de bureaux interviewés craignent ce déplacement qui risque d'aboutir à une mauvaise imitation de la formation et du profil académiques. Le suivi de chantier devient dès lors d'autant plus le point fort alloué aux HES; il renvoie à une bonne connaissance des matériaux, des détails de la construction et des relations avec les artisans. Devenir à ce poste le bras droit du responsable de bureau constitue une perspective de carrière pour les diplômés HES; les rapports entre eux et leurs patrons se hiérarchisent en quelque sorte dans la complémentarité.

Les qualités particulières «accolées» aux diplômés des deux filières ressemblent fort à des préjugés, des stéréotypes. C'est précisément parce qu'elles réactivent des catégorisations prêtes à l'emploi qu'elles paraissent évidentes et incontournables. Ce processus est une dynamique sociale dans la mesure où les recruteurs reprennent et reproduisent des catégories ancrées dans la hiérarchie des institutions scolaires pour les confirmer au moment du recrutement et de l'insertion dans l'entreprise.

Extraits d'entretiens

«Les universitaires sont ainsi ... les HES comme cela»

Les employeurs lorsqu'ils attribuent des qualités aux différents genres de diplômes jouent sur plusieurs registres de catégorisation. Ils se réfèrent tour à tour à un collectif rassemblant tous les détenteurs d'un même diplôme, à des diplômés particuliers considérés en tant que personne singulière ou issus d'une institution de formation identifiée. Ou alors ils raisonnent en termes d'individus exceptionnels qui brouillent les classifications usuelles.

Q: Woran liegt es, dass Sie HTL-Leute noch nie gehabt haben?

R: Ein zufälliger Kontakt, der nicht da ist, oder am falschen Tag telefoniert. Oder teilweise war es auch ein Problem in den letzten Jahren, dass ein ETH-Architekt für einen Lohn gearbeitet hat, für den ein Fachhochschulabgänger sicherlich nicht gearbeitet hätte, nach meiner Erfahrung. Und dass man eher Leute sucht, die nicht nur immer sagen 'Es muss rentieren, jetzt muss dieser Plan raus und fertig und Entscheidungen ma-

chen'. Anders bei den HTL-Architekten, die ich kenne, die halt schon eher bodenbezogen sind oder realitätsbezogen, und Träumer findet man eben an der ETH einfacher.

Q: Also gut ich nehme jetzt an, für ein Projekt, da geht es nachher nicht unbedingt darum zu träumen.

R: Nein, aber es geht schon auch darum, mit einem breiten Wissen an die Sache heranzugehen und offen zu sein für gewisse Fragen. Das würde ich, böse gesagt, einem jetzigen Fachhochschulabgänger von einer technischen Schule, von der technischen Schule X zum Beispiel, nicht zutrauen – aufgrund derjenigen Leute, die dort unterrichten. Aber das ist vielleicht auch eine gewisse Arroganz.

(Architecte EPF, responsable d'un bureau de taille moyenne, établi depuis 14 ans)

R: Un architecte ETS, j'ai l'impression qu'il a de la peine à sortir de ce complexe de ne pas être EPF. Moi, personnellement, je ne fais pas de distinction, si quelqu'un est compétent qu'il soit EPF ou ETS, moi, je m'en fous. Ce qui m'intéresse c'est ce qu'il a dans le bide. Par contre, on se rend compte qu'il y a inévitablement dans ce complexe une différence qui se fait. [...] Mais moi je ne sais pas, il y a peut-être des ETS géniaux, mais moi je n'en ai pas encore vu. Bon enfin pour moi les choses sont assez claires, si j'ai besoin d'un projeteur, je prends un EPF, il a quand même une culture générale, une base culturelle qui est quand même autre. A part ça, il y a des bons partout.

(Architecte EPF responsable d'un bureau de taille moyenne connu régionalement établi – depuis 24 ans – et actif dans une association professionnelle)

Connaissance et méconnaissance des institutions de formation

Les perceptions que les recruteurs ont des formations se forment dans des expériences et des pratiques de sociabilité, beaucoup plus rarement par une connaissance précise des programmes. Leurs jugements sont tributaires des contextes scolaires qu'ils côtoient et des individus-diplômés qu'ils ont précédemment engagés. Se formant ainsi, leurs opinions ont plutôt tendance à se reproduire et à se stabiliser et n'intègrent les changements que progressivement et au fil des occasions.

Les contacts avec les institutions se font de manière plus ou moins informelle, notamment pour les connexions qui touchent aux canaux de recrutement. Dans

le secteur bancaire, la participation à des forums concrétise la relation des établissements bancaires aux établissements scolaires. Les recruteurs sélectionnent au préalable les institutions dans lesquelles ils estiment important de diffuser leur image et d'initier des recrutements. Les grandes banques écument les écoles universitaires qu'ils considèrent les plus prestigieuses; elles visitent rarement les HES, ces dernières n'organisant par ailleurs pas toutes de telles manifestations. Les banques privées et les banques régionales privilégient elles des contacts plus personnels.

Les architectes, absents des forums organisés par les EPF où ils ne font pas le poids par rapport aux entreprises engageant des ingénieurs, profitent des expositions annuelles des travaux de diplômés pour maintenir le lien avec le corps enseignant et la production des écoles. Les projets présentés leur donnent une vision d'ensemble du résultat de la formation et le côté exposition-vernissage renforce les caractéristiques artistiques du domaine architectural.

Les contacts entre employeurs et enseignants s'établissent aussi de façon plus individualisée et moins sporadique. Qu'ils soient eux-mêmes enseignants, qu'ils soient invités comme conférenciers, qu'ils participent au financement ou à la mise sur pied de programmes de formation, qu'ils soient membres d'un conseil de direction ou d'orientation des programmes, qu'ils connaissent personnellement des professeurs ou des assistants, qu'ils reçoivent encore des informations en tant qu'anciens élèves ou qu'ils engagent des stagiaires: voilà autant d'approches par lesquelles les recruteurs acquièrent une connaissance plus ou moins directe et approfondie des curricula et des filières.

La transformation récente des Ecoles de cadres et de gestion et des Ecoles techniques supérieures en Hautes écoles spécialisées suscite chez nos interlocuteurs des appréciations et des attitudes variables. Ces différences de jugement manifestent des relations de proximité ou de distance au monde scolaire. Les responsables du recrutement que nous avons rencontrés, aussi bien en architecture que dans les banques, utilisent couramment les anciennes dénominations pour les écoles et les diplômes: ils ne sont pas au fait des nouveaux labels, alors même qu'une procédure de «conversion» des anciens titres est ouverte à leurs titulaires auprès des instances fédérales. Interrogés explicitement sur les réformes, peu d'entre eux se prononcent, en avançant un manque de renseignements sur ces

processus. Cependant, certains se positionnent en se référant à la structure générale du système d'enseignement en Suisse, notamment les anciens diplômés ETS/Ecoles de gestion qui tendent à juger positivement l'existence de deux voies de formation qui permettait de faire un chemin reconnu sans passer par la voie académique. D'autres évoquent des éléments de la réforme en fonction des situations à travers lesquelles ils en ont eu vent: par exemple, le fils du collaborateur d'une banque régionale suivant cette voie ou encore une demande de collaboration faite par une HES auprès d'une banque privée qui la refuse pour «manque de clarté».

Les rapports aux formations des employeurs sont structurés de façon spécifique dans les deux secteurs professionnels étudiés. En architecture, la frontière entre monde du travail et système de formation est perméable. Les enseignants, au niveau académique ou HES, sont eux-mêmes des architectes en activité et donc des recruteurs de diplômés. Ils acquièrent leur légitimité professorale à travers leur production professionnelle et non pas, comme dans d'autres branches, en se consacrant à une partie de la discipline qui serait clairement identifiable comme de la recherche fondamentale. De plus, les stages dans les bureaux sont partie intégrante de la formation, ce qui renforce les interfaces entre formation et emploi. L'enjeu de la compétition entre HES et EPF est dès lors de déterminer le moment auquel cette formation dans les entreprises doit être accomplie, de définir sa durée et de développer les connexions pour trouver la «bonne place».

Comparativement, les institutions d'enseignement formant des économistes sont plus autonomes vis-à-vis des établissements bancaires parce que le secteur bancaire n'est qu'un débouché parmi d'autres des formations en économie qui restent généralistes, en tout cas au niveau actuel des licences. Ainsi, les professeurs sont exclusivement enseignants, ce qui ne les empêche pas d'obtenir des mandats de la part des banques et n'exclut pas que des collaborateurs travaillant dans les banques assurent une partie de la formation dans certaines spécialités (notamment les postgrades ou les aspects pratiques de la formation HES).

Transformer les diplômés en employés: l'importance de la formation interne

La valeur accordée aux diplômes dépend du traitement réservé aux jeunes diplômés lorsqu'ils obtiennent leur premier poste. Un des indices les plus évidents est la rétribution salariale initiale. Sur ce point, les employeurs des deux secteurs tendent à mieux payer les diplômés HES desquels ils attendent une intégration plus rapide dans l'entreprise et pour lesquels ils ne prévoient pas de formation interne. En revanche, les diplômés universitaires ont des salaires légèrement inférieurs qui seraient en quelque sorte compensés et justifiés du fait qu'ils bénéficient de leurs premières expériences au cours de la période d'insertion qui leur est accordée. Cette inégalité de salaires entre les deux genres de diplômés a tendance à s'inverser ensuite, vu les trajectoires de carrière qu'on offre aux uns et aux autres. En tout cas, c'est en ces termes que les employeurs explicitent les modes de rétributions qu'ils pratiquent.

Que révèlent ces premières indications? Les interlocuteurs considèrent-ils que la valeur du diplôme n'est effective que si les institutions de formation livrent de la main-d'œuvre «prête à l'emploi»? Dans un secteur comme dans l'autre, la constitution de la valeur emprunte des chemins plus tortueux et parfois plus contradictoires que ce critère d'utilité directe. Nous pouvons déceler les deux voies extrêmes entre lesquelles se positionnent nos interlocuteurs.

A un pôle se situent les architectes et les recruteurs bancaires qui, par leur position et leur réputation, minimisent ce que les nouveaux diplômés ont appris avant d'arriver chez eux. Ce qui compte c'est de former les nouveaux venus aux us et coutumes de la maison – cela signifie par exemple que les jeunes engagés apprennent une touche architecturale inscrite dans les réalisations antérieures du bureau et dans le nom du patron; qu'ils intègrent les règles non écrites qui distinguent chaque type d'établissement bancaire. Cette famille de recruteurs gère les diplômés ETS-HES et EPF de façon relativement similaire dans la mesure où ils sont tous considérés comme subalternes et novices. Il n'est pas rare que ces employeurs, qui se targuent de prendre en charge la partie centrale de la formation, aient des exigences élevées à l'égard des jeunes diplômés. Ils mettent ainsi en avant des critères qui peuvent se révéler antagonistes comme l'adaptabilité et l'initiative personnelle, la capacité de collaborer dans une équipe et le travail autonome.

Cette distance à l'égard des formations scolaires prend la forme la plus visible dans l'institutionnalisation par les grandes banques de périodes d'engagement et de socialisation probatoires, que les responsables du personnel appellent «traineeship, tutoring, coaching» en référence au vocabulaire anglo-saxon de mise dans le milieu financier. Ces programmes subissent de légères déclinaisons et évolutions selon les banques en termes de durée, de contrôle et d'encadrement. Les représentants des banques cantonales et régionales n'ont pas les ressources suffisantes en effectifs pour instaurer de tels dispositifs de formation interne. Ils le déplorent en notant que ce manque péjore leur attrait aux yeux des diplômés, surtout universitaires. Mais en même temps, ils valorisent l'accompagnement plus individualisé que leur entreprise peut offrir, au début comme tout au long de la carrière. Cet argument est aussi repris par les représentants des établissements spécialisés dans la gestion de fortune qui préfèrent responsabiliser un collaborateur déjà en place pour la formation d'un nouveau venu. Chez les architectes, cette formule a comme équivalent les équipes de projet où le collaborateur le plus expérimenté est chargé de guider le jeune diplômé.

Parmi nos interviewés, le pôle des employeurs qui réclament des diplômés immédiatement rentables et jugent les formations à travers ce critère est peu représenté. Nous y avons rencontré les architectes chez qui la division des tâches est la plus parcellisée et qui engagent avant tout des HES, ainsi que les responsables de bureaux vivant une période de restructuration ou en phase d'implantation, qui espèrent surtout des universitaires qu'ils réorientent et dynamisent leur entreprise. Du côté des recruteurs de diplômés d'économistes, ce mode de penser est partagé par quelques responsables des ressources humaines dans certaines banques privées spécialisées qui cherchent des diplômés porteurs d'un projet professionnel précis et issus d'institutions universitaires réputées pour leur connaissance approfondie des pratiques bancaires.

Transformer les diplômés en employés est une tâche assumée voire revendiquée par les entreprises des deux secteurs dans lesquels nous avons enquêté. Les rapports qu'entretiennent les recruteurs bancaires et architecturaux à l'égard des formations proposées par le système d'enseignement alternent entre délégation des savoirs dits de base et réappropriation de savoirs considérés comme plus spécifiquement professionnels. Les employeurs n'attendent pas des écoles qu'elles fassent une place plus importante aux compétences professionnelles spécifiques

dans leur cursus. Ils se réservent la socialisation des jeunes diplômés parce qu'elle entre dans une logique de concurrence et de distinction entre les entreprises, qui ne peut se jouer directement dans les murs des institutions scolaires; l'ensemble des interviewés partagent la croyance que leur entreprise a une culture particulière, qui doit être cultivée pour creuser la différence avec les autres.

Cette analyse conduit à relativiser les injonctions récurrentes des représentants des employeurs prônant «une meilleure adaptation des formations au monde du travail». Elle montre qu'il existe des familles d'employeurs qui ont des conceptions différentes des filières de formation. Ces familles construisent des usages pluriels des diplômes. La valeur qu'elles accordent aux titres scolaires et les compétences professionnelles qu'elles recherchent se fondent sur un ensemble de paramètres qui ne se résume pas à un besoin uniforme de main-d'œuvre au sein d'un marché qui serait homogène.

4.

Conclusions: La persistante inégalité de la valeur des diplômes universitaires et professionnels

L'expression «construction sociale de la valeur des diplômes» éclaire des dimensions centrales du fonctionnement du marché de l'emploi et de la transition de la formation à l'emploi.

- L'offre et la demande de diplômés ne s'ajustent pas simplement en fonction du nombre de diplômés qui sortent des institutions de formation. C'est un processus concurrentiel où chaque employeur a plus ou moins de ressources pour accéder à tel ou tel genre de diplômés. Cette tension se fait particulièrement sentir en période de pénurie d'un certain genre de diplôme mais, même dans une période de forte production de diplômés, les patrons-recruteurs doivent mettre en œuvre des critères pour canaliser le flux des candidatures qui leur sont adressées et pour s'adjuger les diplômés qu'ils estiment les plus adéquats.

- La valeur, la légitimité, le poids du titre dans l'accès à l'emploi dépendent de l'usage qu'en font les recruteurs. Dans les secteurs architectural et bancaire, la possession d'un diplôme, quel qu'il soit, est escomptée par l'ensemble des employeurs: on peut donc dire que le diplôme a acquis une légitimité de base. En ce qui concerne la légitimité des diplômes de niveau supérieur, HES et universitaires, l'appréciation de leur valeur respective se fait dans un va-et-vient entre le jugement du diplôme comme certification institutionnelle et l'évaluation du diplômé en tant que personne. Ainsi, les architectes qui déclarent n'accorder aucune importance au diplôme et se fonder uniquement sur les qualités personnelles des collaborateurs comparent les diplômés universitaires et HES en évaluant leur «aisance», leur «disponibilité», leur «résistance au stress», leur «individualisme», leur «ambition». Or, ces compétences s'acquièrent au sein des familles, elles se développent et se diversifient tout au long des parcours de scolarisation. En les employant, les recruteurs jugent donc également des voies de formation. Appliquer ces mêmes critères pour des jeunes issus des filières HES et académiques comporte ainsi une part explicite ou implicite de hiérarchisation qui tend à s'opérer au détriment des HES. Toutefois, ces critères sont modulés par les employeurs qui leur attachent des valeurs négatives ou positives selon les types de diplômés.
- Les employeurs d'un même champ ne recherchent pas tous des collaborateurs ayant le même profil. Dans ce sens, il n'est pas pertinent de chercher à identifier de manière générale le ou les diplômes dont les employeurs, considérés comme un groupe homogène, auraient le plus «besoin», pour le présent ou dans l'avenir.
- Si l'on veut toutefois détailler les «besoins» des employeurs, il est important de prendre en compte les facteurs qui concourent à ce qu'ils aient des besoins multiples et différenciés: l'organisation de l'entreprise et les réseaux tissés avec les institutions de formation.
 - Dans les secteurs architectural et bancaire, les entreprises recrutent en proportions diverses et pour des tâches diverses les diplômés des deux genres. D'une part, elles ont mis en place des organisations du travail différentes pour élaborer des produits et des services relativement similaires. D'autre part, elles cherchent à se positionner les unes par rap-

port aux autres en se distinguant par des produits uniques. La taille des entreprises ne détermine pas le type de diplômés recherché et engagé de façon directe et invariante, mais par l'intermédiaire de la division du travail qu'elle induit. Organisation du travail, dimension, offre de produits, centralisation ou régionalisation des lieux de production, de décision et de commercialisation structurent et fragmentent les marchés bancaires et architecturaux. Ils engendrent des stratégies et des ressources inégales pour capter les diplômés.

- Les entreprises se distinguent selon qu'elles ont des liens directs ou non, ponctuels ou continus, avec une gamme élargie ou restreinte d'établissements de formation. Ces liens peuvent tenir à une proximité géographique ou s'être construits malgré la distance par un rapprochement fondé sur des affinités, des points de vue convergents. Ce sont ces réseaux que les recruteurs utilisent dans l'engagement de diplômés.

Cet ensemble d'éléments, de pratiques et de jugements, qui entrent en jeu dans la construction de la valeur des diplômes du côté des employeurs, rend la hiérarchie entre diplômés HES et universitaires difficile à «ébranler». Il ne suffit pas d'un changement dans les institutions scolaires pour que la valeur de deux titres proches se modifie sur le marché de l'emploi.

La socialisation dans les entreprises, extrêmement importante aux yeux de nos interlocuteurs bancaires et architectes, fait office de «tampon», «d'amortisseur» par rapport à une réforme des cursus. Au niveau individuel, les employeurs semblent ignorer les transformations intervenues dans le système scolaire dans la mesure où, de toute façon, ils modèlent les diplômés à leur convenance. En revanche, leurs attitudes et leurs attentes prennent un aspect plus formel, plus revendicatif, plus uniformisé lorsque ce sont les associations professionnelles qui les formulent. Les instances représentatives se prononcent plus globalement par rapport à l'avenir de la profession et sur la politique de formation, en accomplissant un difficile travail d'harmonisation des intérêts divergents des membres et non-membres.

Face à cette cristallisation des usages des différents genres de diplômes et à la fonction stabilisatrice des catégories de diplômes comme critères de sélection

dans le recrutement, il est peu probable qu'une modification des cursus de l'une ou l'autre filière, de surcroît non synchronisée et non concertée, ait des répercussions sur la politique d'engagement des employeurs.

5.

Recommandations: Comment modifier la valeur des diplômes HES et universitaires?

- Modifier conjointement et non pas séparément les deux genres de diplômes et filières de formation. Dans la mesure où les employeurs évaluent et catégorisent les diplômés universitaires et HES les uns par rapport aux autres, les transformations, si elles veulent être efficaces, devraient prendre en compte le binôme universitaire/HES. Ceux qui mènent les politiques des diplômes auraient intérêt à se demander plus systématiquement quelles sont les répercussions des changements opérés dans un type d'institution sur l'autre et pas seulement exiger que chaque institution se profile.
- Fixer la durée des deux voies de formation sur une base similaire (trois ans plus deux ans) en laissant la possibilité aux deux types d'institutions d'offrir des masters dans leurs points forts respectifs – par exemple gestion de chantier, connaissance des matériaux et des procédures de soumissions pour les HES-architecture; collaboration avec les associations d'employeurs pour l'octroi des diplômes bancaires fédéraux pour les HES-gestion.
- Favoriser les passerelles pour les étudiants entre les deux types d'institutions et pas seulement dans le sens HES-universités. Etendre le réservoir de candidats pouvant s'inscrire aux HES en développant la maturité professionnelle de façon à ce qu'elle devienne un titre permettant l'entrée dans plusieurs filières apparentées. Ce changement pourrait éviter que certaines filières, notamment l'architecture basée sur l'unique apprentissage de dessinateur en bâtiment, ne se tarissent.
- La valeur des diplômes dépend aussi des enseignants qui les délivrent. On peut dès lors rapprocher les caractéristiques des professeurs dans les deux institutions en profitant dans un premier temps d'engager comme professeurs HES la relève universitaire – particulièrement pour la recherche – en

attendant que les HES produisent elles-mêmes une relève. Parallèlement, il importe de maintenir les enseignements des praticiens dans les HES, et de diversifier leur profil ainsi que celui des entreprises dans lesquelles ils travaillent puisque notre enquête a montré une variété des pratiques à l'intérieur d'un même secteur professionnel.

- Augmenter la visibilité institutionnelle des HES auprès des employeurs, pas uniquement par des campagnes de publicité du label, mais en instaurant partout des forums de recrutement/des présentations des travaux réalisés.
- Mieux flécher les postes lors des procédures de recrutement par les employeurs, ou alors véritablement mettre en concurrence les deux genres de diplômés. Encourager les carrières HES dans les entreprises, en évitant de surévaluer les fonctions, les responsabilités et les salaires des diplômés universitaires.
- Inciter les employeurs à garder, voire développer, leurs connexions avec les institutions d'enseignement des deux types car ces réseaux facilitent un recrutement adéquat en termes de compétences et de rapidité.

6.

Bibliographie

Sur cette liste, nous proposons quelques ouvrages et articles qui sont des jalons pour l'étude des diplômés et leur rôle dans le recrutement. A l'intention des acteurs professionnels, nous mentionnons des études portant plus largement sur les champs professionnels de l'architecture et de la banque.

Boltanski, Luc & Bourdieu, Pierre (1975). Le titre et le poste: rapports entre le système de production et le système de reproduction (*Actes de la recherche en sciences sociales*, 2, 95–107)

Champy, Florent (2001). *Sociologie de l'architecture*. Paris: La Découverte

Chauvel, Louis (2000). Valorisation et dévalorisation sociale des titres scolaires: une comparaison France - Etats-Unis, dans: Agnès Van Zanten (éd.): L'école, l'état des savoirs. Paris: La Découverte, 341–352

Courpasson, David (1995). La modernisation bancaire: sociologie des rapports professions - marchés. Paris: L'Harmattan

Crinson, M. & Lubbock, J. (1994). Architecture, Art or Profession? Three hundred Years of architectural Education in Britain. Manchester: Manchester University Press

Eymard-Duvernay, François & Marchal, Emmanuelle (1997). Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail. Paris: Métailleur

Grafmeyer, Yves (1992). Les gens de la banque. Paris: PUF

Granovetter, Mark (1995) [1e éd. 1974]. Getting a job: A Study of Contacts and Careers. Chicago: University of Chicago Press

Reynaud, Daniel (2001). Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception (*Sociologie du travail*, 43, 451–469)

Rubery, Jill & Wilkinson, Frank (1994). Employer Strategy and the Labour Market. Oxford: Oxford University Press

7.

Contact

Dr. Muriel Surdez
Université de Fribourg, Département des sciences de la société
17, av. de l'Europe
1700 Fribourg
tél. 026 300 82 43
muriel.surdez@unifr.ch