



Observatoire EPFL
Science • Politique • Société

Scuola Universitaria Professionale
della Svizzera Italiana

**Dipartimento
Lavoro Sociale**

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*

Rapport de synthèse - mars 2003
PNR 43 – FNRS «Formation et emploi»

Cheffe de projet Muriel Surdez
Collaborateurs Mathieu Carnal
 Pasqualina Cavadini
 Philippe Sormani

Requérant Jean-Philippe Leresche
Co-requérant Christian Marazzi

TABLE DES MATIERES

Introduction : la valeur sociale des diplômes	3
1. Problématique de recherche : comparer la légitimité des diplômes dans deux champs professionnels	6
1.1 La valeur des diplômes à la croisée entre structuration des institutions de formation et régulation des professions	6
1.2 Rôle et catégorisation des diplômes au cours des pratiques de recrutement	7
1.3 Trois niveaux d'interrogations pour analyser les usages et la légitimité des diplômes universitaires et professionnels dans le recrutement des jeunes architectes et économistes	8
1.4 L'élaboration d'un cadre d'analyse comparatif de la valeur des diplômes. La pertinence de la comparaison interprofessionnelle	13
1.5 Premiers éléments comparatifs de la valeur institutionnelle des diplômes d'architecte et d'économiste	16
2. Options méthodologiques d'une démarche qualitative : de l'échantillon de recruteurs à la typologie agrégée des entretiens	25
2.1 Apports, usages et limites des entretiens qualitatifs pour appréhender la valeur des diplômes	25
2.2 Constitution de l'échantillon des recruteurs de diplômes d'architecte et d'économiste	28
2.3 Les canevas d'entretien	30
2.4 L'analyse systématique des entretiens : construction d'une typologie inductive des modes de catégorisation des diplômes architecturaux et bancaires	32
3. Types de catégorisation et de différenciation des diplômes dans les champs architectural et bancaire	33
3.1 Analyse des schèmes de deux « entretiens – noyaux » par champ professionnel	33
3.2 Types de catégorisation et de différenciation des diplômes d'architecte et d'économiste	49
3.3 Comment les employeurs différencient les diplômes dans les deux champs professionnels : premier bilan	59
3.4 Diversité des modalités de catégorisation des diplômes et lignes de structuration des trois bassins de recrutement	61

4.	Les contraintes du recrutement des jeunes diplômés en architecture et dans les banques : les spécificités de la relation formation – emploi	68
4.1	Les modalités et les temporalités des recrutements : prévisibilité et durée des procédures; traitement des dossiers et réseaux de relations	68
4.2	Les schèmes d'appréciation et d'utilisation des formations : entre socialisation professionnelle dans les entreprises et rentabilité immédiate des diplômés	74
4.3	La légitimité ambivalente des diplômés dans la régulation des deux champs professionnels	81
4.4	Les forums comme lieu de rencontre entre employeurs et jeunes diplômés	88
5.	La construction de la valeur sociale des diplômés d'architecte et d'économiste: la pertinence de l'approche sociologique	94
5.1	Apports de notre recherche à la sociologie des diplômés et du recrutement	94
5.2	La reconfiguration des diplômés dans la conjoncture helvétique. Eléments d'évaluation et de recommandation	99
	Références bibliographiques	104

Introduction : la valeur sociale des diplômes

Comment expliquer qu'un diplôme ait plus de « valeur » qu'un autre? Sur quels fondements se construit cette « valeur »? Est-ce que les diplômes sont dans tous les marchés professionnels des éléments décisifs qui structurent la transition entre formation et emploi et sur lesquels se reposent les employeurs pour attribuer les postes de travail?

Notre recherche approfondit ces questions d'apparence banale à travers une étude sociologique. Cette perspective sociologique met en évidence que la valeur des diplômes est le résultat d'une construction sociale complexe puisqu'elle se constitue à travers des processus d'interactions et de négociations institutionnels et individuels. Cette dimension sociale agit comme un élément central dans les transformations des institutions de formation et dans l'évolution des demandes en qualifications des entreprises. Il importe donc d'analyser sérieusement la forme et le poids de ces logiques sociales si l'on veut comprendre les restructurations qui ont lieu actuellement en Suisse entre les diplômes et les filières de formation universitaires et professionnels, si l'on veut décrypter les enjeux de la redéfinition des rapports entre universités, hautes écoles spécialisées et écoles polytechniques.

La devise «*gleichwertig aber andersartig*», « de niveau équivalent mais de nature différente », est le principe qui guide actuellement les politiques officielles vis-à-vis de la reconfiguration des niveaux de diplômes existants¹. Nous l'interprétons comme une tentative institutionnelle pour modifier la valeur respective de chaque certification, en l'occurrence pour « revaloriser » la filière professionnelle et la « rendre plus équivalente » avec la filière universitaire. Cette entreprise montre la part de « self-fulfilling prophecy », c'est-à-dire les mécanismes de volontarisme politique, de croyance symbolique et de persuasion anticipée qui sont à l'œuvre dans la fixation du statut et de la qualité des titres délivrés par les institutions scolaires. Or, ce travail de réforme ne va pas sans difficultés de concrétisation et sans résistances des acteurs concernés. Au fil de son avancement, notre enquête confirme ce constat. Son objectif scientifique et sa pertinence sociale consistent dès lors à préciser les contraintes, les habitudes et les normes sociales qui expliquent comment les diplômes sont différenciés, catégorisés et hiérarchisés dans différents champs professionnels et contextes nationaux. Pour cerner ces enjeux, notre recherche se focalise sur les attitudes des employeurs à l'égard des diplômes et des diplômés au moment du recrutement.

Le « pari » de notre travail consiste à traiter sur « un même pied » les banques et l'architecture, c'est-à-dire des entreprises parmi les plus importantes de notre pays et des petits patrons indépendants qui engagent des jeunes diplômés ayant certainement des origines et des ambitions sociales différentes. Nous ne voulons pas pour autant créer des parallèles artificiels entre ces deux univers, mais profiter de mettre en lumière des aspects qu'une focalisation sur un seul type de diplômes aurait laissés dans l'ombre.

Pour répondre à cet impératif, ce rapport final de recherche² propose un « va-et-vient » entre les modes de recrutement des jeunes architectes et de leurs homologues économistes.

¹ Cf. « Message relatif à la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées », *Feuille fédérale*, 132.1, 1994, p. 10.

² Ce rapport constitue un tout cohérent. Il reprend donc du rapport intermédiaire l'armature théorique et les éléments centraux de l'analyse du cas architectural, ce qui nous, l'espérons, ne lassera pas nos précédents lecteurs.

Il résume notre questionnement, notre démarche méthodologique et nos résultats en se concentrant autour des lignes de force suivantes :

Un premier chapitre développe les interrogations sociologiques à travers lesquelles nous étudions la valeur et le rôle des diplômés dans les pratiques de recrutement. Il justifie notre intérêt central, à savoir : identifier comment les employeurs, dans notre cas des recruteurs de diplômés d'architecte et d'économiste, portent des appréciations sur les diplômés, les diplômés et les formations en mettant en œuvre des modalités de recrutement qui ont des contours spécifiques propres aux structures des champs professionnels architecturaux et bancaires. L'objectif de notre recherche est en effet de proposer une analyse qualitative comparant les logiques de sélection, de catégorisation et de valorisation des diplômés qui ont cours dans le secteur architectural et dans le secteur bancaire. La présentation de notre problématique insiste donc sur la pertinence de la comparaison d'univers à première vue peu semblables, notamment pour ce qui concerne l'organisation des entreprises et le type de biens et de services qu'elles produisent. Dans le prolongement, cette partie introductive caractérise, pour les deux professions investiguées, les principales transformations institutionnelles qui affectent la régulation des diplômés dans un contexte de restructuration des formations et des modalités d'exercice de la profession. Elle dresse un panorama initial des conditions dans lesquelles les responsables d'entreprises sont amenés à sélectionner des jeunes diplômés.

Dans le deuxième chapitre, nous clarifions les options méthodologiques qui sont au cœur de notre recherche. Nous précisons pourquoi une démarche qualitative par entretiens s'est avérée appropriée pour étudier la dimension sociologique de la valeur des diplômés sur le marché du travail. Le mode de traitement des entretiens que nous avons développé nous permet d'identifier les catégorisations que nos interlocuteurs mettent en œuvre pour juger les diplômés et de préciser comment ils conçoivent leurs pratiques de recrutement. Nous explicitons aussi pourquoi nous avons utilisé la même démarche dans les deux univers professionnels.

Dans le troisième chapitre, nous présentons une analyse de ce que nous avons appelé des « entretiens - noyaux ». Sur la base de ces entretiens, nous avons établi une typologie à partir de laquelle nous regroupons l'ensemble des entretiens que nous avons réalisés, à savoir 65 dans le secteur architectural et 29 dans le secteur bancaire (cf. constitution de l'échantillon), en trois grandes « familles ». Ces familles correspondent aux trois logiques prépondérantes que les employeurs - recruteurs utilisent pour catégoriser et différencier les diplômés et les diplômés. Nous distinguons ainsi les interlocuteurs qui opèrent :

- 1) une différenciation accentuée et en termes affirmés ;
- 2) une différenciation atténuée et en termes nuancés ;
- 3) une différenciation ambiguë et changeante.

Par rapport à la première partie de notre enquête sur les architectes (cf. rapport intermédiaire, décembre 2001), nous mettons en évidence que les modalités de catégorisation et de recrutement des diplômés bancaires se rattachent plus fréquemment à la première « famille ». Nous éclairons ce constat et nous profitons de la comparaison pour affiner les spécificités de ces types et les diversités internes aux deux champs professionnels. Nous examinons ensuite si ces logiques de catégorisation et de valorisation des diplômés universitaires et professionnels varient sur les trois marchés du travail que nous étudions. Le champ bancaire, de par son organi-

sation structurée sur l'ensemble du territoire national, nous amène à préciser pourquoi le champ architectural semble présenter moins de diversités socio-géographiques.

Reprenant la typologie du chapitre 3 sous un angle plus global, le *quatrième chapitre* confronte les spécificités des procédures de recrutement ainsi que de la transition entre formation - emploi dans les secteurs architectural et bancaire. Il s'agit par là de mettre en rapport les modalités de sélection des diplômés et les contraintes de fonctionnement des marchés professionnels. En architecture, nous montrons que les rationalités professionnelles qui se situent sur deux pôles – une série d'interviewés plus axés sur une logique économiciste et un groupe sur une logique artistique – débouchent sur des procédures de recrutement peu formalisées, fortement balisées par des réseaux d'affinités et dans lesquelles les diplômés constituent un repère actif mais au second plan. De façon plus surprenante, nous observons que toutes les banques ne mettent pas en œuvre des stratégies de recrutement standardisées. Dans le choix des diplômés et des diplômés, elles doivent affronter une tension plus ou moins aiguë entre la recherche de qualifications élevées – renvoyant à une logique de distinction et de spécialisation des fonctions et des produits bancaires – et une logique de rationalisation du travail qui rend les employés porteurs de diplômés interchangeables.

Dans une cinquième partie conclusive, nous revenons sur nos interrogations initiales. Nous rappelons les apports de notre recherche à la sociologie des diplômés et à la sociologie du recrutement, voire plus globalement à une sociologie économique qui prend un nouvel essor depuis une dizaine d'années. Nous problématisons le rôle dévolu aux diplômés dans le redéploiement de l'articulation entre formation et emploi dans la conjoncture helvétique actuelle. Ce parcours permet de faire un bilan des efforts de valorisation que nous avons menés. Pour des raisons de lisibilité, ce document final n'inclut pas tous les aspects que nous avons analysés (les moins centraux par rapport à l'originalité de notre démarche ont été mis en annexe) et gomme quelque peu la dynamique qui a accompagné les étapes de notre travail.

1. Problématique de recherche : comparer la légitimité des diplômes dans deux champs professionnels

1.1 La valeur des diplômes à la croisée entre structuration des institutions de formation et régulation des professions

Notre recherche s'intéresse aux diplômes en les considérant comme des médiations institutionnelles par lesquelles s'établissent et se transforment les relations entre formation et emploi (pour un bilan, *Formation et emploi*, 1995a et b). Elle poursuit les travaux qui examinent les formes de cette médiation dans différents contextes nationaux et dans différents champs professionnels (Kogan, Brennan, 1993 ; Teichler, 1999 ; Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 1998). Pour saisir la valeur allouée à des types de diplômes particuliers, il ne suffit pas de quantifier les diplômés de tels ou tels filières et niveaux qui sont formés par les institutions d'enseignement et qui sont engagés sur le marché du travail. Il s'agit de comprendre les logiques et les dynamiques sociales que suivent l'offre et la demande de certifications. En effet, les marchés de l'emploi dans lesquels agissent et prennent sens les diplômes ne peuvent pas être analysés simplement comme un ajustement à travers le prix des salaires entre un niveau de qualification disponible et un niveau de qualification demandé (Granovetter, 1995; Maruani, Reynaud, 1999 : 71-87; Surdez, 2002, annexe IV.3). Notre étude étaye cette affirmation en étudiant de plus près les modalités de rationalité et d'action de la pluralité d'acteurs et d'institutions qui participent à la détermination de la valeur socio-économique d'un ensemble de diplômes (dans une perspective comparant la France et l'Allemagne, Möbus, Verdier, 1997).

A travers des études historiques et des comparaisons internationales, la sociologie des professions a montré comment les diplômes sont devenus un dispositif essentiel dans la structuration A) des institutions de formation et B) des marchés professionnels (Abbott, 1988 ; Collins, 1979 ; Geison, 1984 ; Sarfatti Larson, 1978).

A) Par le biais des diplômes qu'elles délivrent, les écoles adoptent un mode de gestion, de répartition et de tri des étudiants fondé sur les examens et la différenciation des filières. Elles se positionnent dans la hiérarchie par degrés du système d'enseignement et elles établissent leur réputation parmi les offres de cursus concurrentes. Elles doivent aussi respecter un certain nombre de normes standards que les certifications fixent. Cette dynamique paradoxale de concurrence, de distinction et d'homogénéisation est aujourd'hui particulièrement visible dans les réformes du système de diplômes qui sont mises en place sous l'égide de la Déclaration de Bologne. Elle affecte la valeur proprement scolaire des diplômes d'architecte et d'économiste dans une mesure que nous estimerons au niveau institutionnel à travers le changement des exigences des écoles et d'éventuels transferts d'étudiants entre types d'écoles (cf. 1.5 et Annexe I).

B) Au niveau de la régulation et de la concurrence des marchés professionnels, les certifications constituent un moyen plus ou moins usité par les groupes professionnels et les autorités pour fermer ou segmenter les marchés. Historiquement, elles ont permis de limiter le droit d'exercer certaines activités professionnelles en définissant des professionnels ayant un monopole. En tant qu'indicateurs du parcours et des compétences des diplômés, les diplômes sont ainsi devenus des outils institutionnalisés pour augmenter le prestige d'un secteur et y contrôler

la distribution des emplois (Sur la mise en place de diplômés dans des professions jusque-là peu qualifiées comme le nettoyage ou le gardiennage, cf. Piotet, 2002).

Notre recherche approfondit ces mécanismes pour examiner :

- les formes hétérogènes et les limites de cette généralisation au recours et à la reconnaissance des diplômés dans différents champs professionnels.³
- pourquoi les acteurs de l'architecture et de la banque n'ont pas tous les mêmes intérêts dans une politique des diplômés et pourquoi ils ne font pas tous la même confiance à ces papiers.

La problématique sociologique qualifie ainsi la valeur des diplômés de « sociale » en ceci que ces papiers ne valent que si des acteurs sociaux s'accordent pour leur accorder crédit, dans un mélange d'identification symbolique et institutionnelle.

1.2 Rôle et catégorisation des diplômés au cours des pratiques de recrutement

Dans le cadre de cette problématique générale, notre étude se focalise sur les manières dont les employeurs se fondent sur les diplômés lorsqu'ils recrutent leurs collaborateurs (Agulhon, 1995 ; Teichler, 1984), comment ils évaluent les formations que les certifications concrétisent. Nous ne supposons pas a priori que les employeurs accordent aux diplômés une importance cruciale, ni qu'ils les négligent en ne faisant qu'adapter leurs stratégies aux diplômés disponibles à travers une logique maîtrisée de coûts-bénéfices. Au contraire, nous rendons compte des rapports étroits ou distants que les recruteurs ont à l'égard des diplômés en les inscrivant dans le contexte socio-professionnel dans lequel ils évoluent.

Dans une perspective sociologique pourquoi est-il pertinent d'analyser la valeur que les employeurs accordent aux titres scolaires sur le marché du travail à travers leurs pratiques de recrutement ? Et pourquoi se focaliser en particulier sur la sélection des jeunes diplômés sortant des institutions de formation ? Au niveau théorique et méthodologique, nous considérons que le recrutement est un moment-clé et une pratique-clé où les employeurs sont amenés à sélectionner et à distinguer des types de diplômés et de diplômés et à porter des jugements sur les formations (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997 et 2000 ; Teichler, 1984 ; Window, 1982). Or, cette pratique reste encore peu étudiée, alors même que ces implications sociales et économiques sont centrales puisqu'elle règle l'accès à l'emploi. En tous cas, elle a peu fait l'objet d'analyses qualitatives basées sur des entretiens approfondis avec les recruteurs. Nous proposons donc une démarche – que nous avons étayée au cours de l'enquête – qui permet, et c'est là son point fort, de comprendre :

- avec quelle logique les employeurs procèdent au choix de leurs collaborateurs
- s'ils opèrent une catégorisation et une valorisation de tels ou tels diplômés
- s'ils le font de manière explicite ou implicite.

³ En étudiant la logique de transmission héréditaire au sein de la profession de commissaires-priseurs en France, Alain Quemin (1997) a montré que la sociologie des professions s'est focalisée sur les bénéfices qu'une profession retire de l'instauration de diplômés et d'exams, négligeant par trop les coûts et les résistances que ce processus peut susciter parmi les professionnels.

Cette option remplit deux conditions. Nous appréhendons les logiques de catégorisation des acteurs sociaux, en l'occurrence les employeurs, à travers une pratique qui est pour eux significative. Nous évitons ainsi de leur faire tenir des discours abstraits détachés de leurs activités et de leurs positions professionnelles effectives ; nous montrons que les catégorisations qu'ils activent s'indexent sur un contexte d'action située (Sharrock, Watson, 1990). De plus, nous progressons dans la description des modalités et des enjeux du recrutement. Le recrutement est une expérience à laquelle les employeurs sont confrontés plus ou moins routinièrement, ce qui les amène parfois à ne plus en remarquer l'importance. Il implique un investissement en temps, une incertitude et un risque quant à son issue et constitue par là un genre d'action intéressant à investiguer en termes de théorie sociologique de l'action. Par notre dispositif d'enquête et nos canevas d'entretien (cf. chap. 2 et annexe III.1 et III.2), nous cherchons précisément à expliciter comment nos interlocuteurs gèrent les contraintes propres à cette situation. Nous remarquerons que les appréciations exprimées par les acteurs économiques sur la formation et les genres de diplômes sont étroitement connectés à la position spécifique qu'ils occupent dans un espace professionnel, lui-même caractérisé par une rationalité et une temporalité particulières des pratiques d'engagement de la main-d'œuvre (sur cette perspective qui renouvelle l'approche du recrutement, voir Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). L'enquête empirique vise à détailler ces rationalités et temporalités multiformes que les analyses managériales du recrutement tendent à homogénéiser sous un modèle unique (Barber, 1998).

En résumé :

- pour comprendre les fonctions des diplômes dans l'articulation entre formation et emploi, nous ne nous intéressons pas aux diplômes au sens restrictif de « documents » mais plus largement aux modalités de recrutement que suivent nos interlocuteurs ;
- la méthode d'entretiens s'avère féconde pour décrypter et systématiser les schèmes de perception et d'action (cf. chap. 2) à travers lesquels les employeurs allouent un rôle aux diplômes lorsqu'ils procèdent à la sélection de jeunes diplômés.

1.3 Trois niveaux d'interrogations pour analyser les usages et la légitimité des diplômes universitaires et professionnels dans le recrutement des jeunes architectes et économistes

Nous allons cerner les processus par lesquels les employeurs construisent la valeur des diplômes au cours des modalités de recrutement à trois niveaux :

- les diplômes comme « repères » dans les procédures de tri des collaborateurs
- les diplômes comme moyen d'articuler la division du travail et la perception des formations
- les diplômes comme moyens légitimes pour réguler la structure concurrentielle d'un champ professionnel.

Ces trois niveaux d'analyse renvoient à trois interrogations centrales sur lesquelles la sociologie des certifications et la sociologie des qualifications ont travaillé intensément ces dix dernières années. Ils font aussi écho à des débats publics plus larges sur le rôle – crucial/accessoire – des diplômes dans l'accès à l'emploi.

1.3.1 Les diplômes comme repères dans les procédures de recrutement

Une sociologie des diplômes qui s'ancre sur la sociologie du recrutement et sur la sociologie des qualifications (pour un bilan, Stroobants, 1993), examine comment les recruteurs prennent en compte les diplômes aux différentes étapes du recrutement: quel crédit leur accordent-ils dans la définition du poste à pourvoir, dans la délimitation du réseau de candidats potentiels, dans le tri des dossiers de candidature, dans le déroulement des entretiens d'embauche et dans l'entrée en fonction du collaborateur élu ? Les considèrent-ils comme des critères pertinents, comme des indicateurs fiables ou plutôt comme des indices, des repères?⁴ En font-ils des usages égalisateurs ou discriminants ? Sur la base de quelles habitudes, de quelles urgences et de quelles réflexions?

Après avoir insisté dans les années 1970 sur l'accès plus égalitaire aux emplois permis par la démocratisation de l'enseignement et l'élévation général du niveau de diplômes (pour un bilan des études de cette période, voir Tanguy, 1986), les travaux sociologiques ont relativisé cette hypothèse. Ils ont mis à jour une contre-tendance: les diplômes perdraient de leur importance au profit d'une individualisation et d'une personnalisation de la relation d'engagement, d'une centration sur la personne du candidat, ceci d'autant plus que le nombre de diplômés d'un certain type augmente et que le diplôme reste un prérequis de base (Collins, 1979 ; Passeron, 1982). Mais, et c'est là l'hypothèse sociologique qu'il nous intéresse d'approfondir, la tendance à la « personnalisation » ne s'oppose pas forcément au jugement social. D'une part, évaluer la personne du diplômé consiste à évaluer ses qualités sociales, à éprouver les caractéristiques sociales qu'est censé recouvrir son titre scolaire. D'autre part, les porteurs d'un même diplôme réussissent à le « vendre » de façon plus ou moins persuasive selon leurs origines et leurs trajectoires sociales.

C'est dans cette perspective que nous examinons comment les recruteurs mettent en rapport les caractéristiques des diplômes d'architecte (HES et EPF) et d'économiste (HES et universitaires) et les caractéristiques de ceux qui en sont titulaires. Nous cherchons à préciser dans quelle mesure les recruteurs considèrent les diplômes des deux filières comme des indicateurs pertinents et fiables de différents types de compétences scolaires, professionnelles et personnelles. Nous décrivons comment procèdent ceux qui affirment accorder un rôle soit majeur soit mineur au diplôme ; nous nous demandons si leurs pratiques de jugement des diplômés dépendent de leurs expériences antérieures ou actuelles avec les institutions de formation.

Notre analyse va montrer que le diplôme intervient au cours des modalités de recrutement à travers de multiples aspects que les employeurs ne relient toutefois pas toujours au diplôme et à la formation. Pour les architectes, le dossier porte-folio présentant esquisses et projets est un critère d'appréciation central de même que la capacité verbale du candidat à expliquer succinctement la teneur de ses travaux. Dans les banques où l'on ne trouve pas d'élément matériel jouant un rôle similaire, le test de la « personnalité » et des qualités sociales du candidat vise plus directement à voir si on va le mettre en contact avec des clients, dans des fonctions de « back office » ou de « front office ».

⁴ Pour spécifier le travail de jugement des recruteurs, Eymard-Duverney et Marchal (1997) distingue les « critères » qu'ils utilisent, c'est-à-dire des indicateurs objectivant comme l'âge, le lieu de domicile, qui renvoient à un tri de type collectif, technique et indexé sur le marché, et les « repères », plus individualisés et plus « flous », qui permettent d'adapter la sélection aux particularités de l'entreprise. Il s'agit là de deux modes de raisonnement.

Il s'agira donc d'analyser systématiquement les dispositions individuelles et sociales qui sont considérées comme essentielles dans chacun des champs et qui sont décodées à partir de l'ensemble du parcours de formation. La notion de « compétence sociale » recouvre en effet des référents très différents selon qui l'utilise dans quel univers professionnel, ce que tend à gommer son extension par exemple en tant qu'orientation générale des réformes scolaires.

1.3.2 Les diplômes comme moyens d'articuler modes de division du travail et modes de perception des formations

Etudier le recrutement des jeunes diplômés permet d'interroger « l'adéquation ou la non-adéquation » entre les certifications produites par les institutions de formation et celles demandées par les employeurs (Penn, Rose, Rubery, 2000). Cette problématique a orienté des recherches sur les rapports entre formation et emploi jusque dans les années 80, elle a légitimé leur pertinence économique et sociale. La majorité de ces travaux étudient l'équilibre entre offre et demande de diplômés, c'est-à-dire la correspondance entre la hiérarchie des filières de formation, le nombre de diplômés qui en sont issus et la hiérarchie des compétences, des fonctions et des qualifications exigées par les entreprises, sur le court ou le long terme. Fréquemment guidée par un point de vue normatif, cette perspective pose l'ajustement entre structure de formation et marché de l'emploi comme un idéal à atteindre et elle évalue les réformes des institutions de formation par rapport à ce principe. De plus, elle suppose que les entreprises ont tendanciellement besoin de qualifications de plus en plus élevées, vu le progrès technique et la concurrence socio-économique.

Depuis une quinzaine d'années, les recherches ne s'inscrivent plus dans un raisonnement aussi strictement adéquationniste. Elles insistent sur les tensions sociologiquement indépassables entre système scolaire et marchés du travail (*Formation et emploi*, 1995, n° 49 et n° 52 ; Tanguy, 1986). Elles montrent que les univers scolaires et professionnels ont des temporalités, des rythmes qui leur sont propres et qui sont par conséquent difficiles à coïncider – temps long pour les institutions et les politiques scolaires, temps plus rapide pour les ajustements de la production (pour une analyse pionnière de cette dualité, voir Bourdieu, Boltanski, 1975). Dans une configuration où les employeurs ont délégué une partie substantielle de la formation de leurs collaborateurs aux institutions de formation, la hiérarchisation des niveaux de diplômes et des contenus des formations est principalement le résultat des dynamiques de sélection internes au système scolaire. Tentant périodiquement d'affermir leur contrôle à distance sur ce mécanisme, les employeurs d'un même champ professionnel, et a fortiori de différents secteurs, ont cependant des attentes contradictoires qui débouchent sur la multiplication des voies de formation.

Notre enquête poursuit ces analyses afin de dégager la complexité de l'articulation entre formation et emploi. Grâce à des entretiens approfondis avec les recruteurs de diplômes architecturaux et bancaires, nous mettons en exergue comment ils ajustent leurs modalités de recrutement proprement dites, leur organisation du travail (modes de coopération et de division des rôles, profil des marchés et des clients) et leurs conceptions des filières de formation. Pour saisir ces agencements dans ce qui leur est commun et dans ce qui les différencie, nous inves-

tiguons particulièrement le type de catégorisation et de hiérarchisation (Demazière, Dubar, 1997 ; Quéré, 1994⁵) des diplômés et des diplômés que nos interlocuteurs opèrent.

Les recruteurs peuvent opérer cette catégorisation–hiérarchisation sur deux plans:

- les caractéristiques, les profils et les compétences qu'ils confèrent aux diplômés en tant que représentants d'un groupe ayant suivi une même formation ou en tant que personnes ;
- les tâches et le statut qui sont assignés à ces personnes ou à ce groupe dans l'organisation du travail.

Le point fort de la comparaison entre champs architectural et bancaire consiste à voir si les catégorisations des diplômés universitaires et professionnels y ont la même rigidité ou porosité, si elles servent à fonder et à reproduire des hiérarchisations de prestige et d'utilité entre genres de formation. La valeur des diplômés dans une branche et à un moment donnés est d'autant plus élevée que différents types de postes sont définis et réservés à l'un ou l'autre niveau de diplômés. Dans la perspective des auteurs qui ont étudié les politiques de la main-d'œuvre dans les secteurs bancaires étrangers (Grafmeyer, 1992 ; Hildebrandt, 1993), nous nous demandons si la différenciation croissante des postes et des activités dans les banques répond à ce processus ; au contraire le brouille-t-elle ? Les établissements instaurent-ils des stratégies de recrutement homogènes ou différenciées pour se profiler ? Comparer ces dynamiques avec la spécialisation et la concurrence dans le secteur architectural permet de mieux comprendre les transformations des fonctions allouées aux diplômés dans les dynamiques de restructuration des champs professionnels.

1.3.3 La légitimité des diplômés pour réguler la structure concurrentielle d'un champ professionnel

Si les employeurs utilisent les diplômés comme repère pour l'engagement de leurs collaborateurs, s'ils y accordent plus ou moins d'importance pour distribuer telle ou telle fonction à tel ou tel genre de diplômés, cette attention dépend plus globalement du degré d'institutionnalisation et de légitimité dont les certifications sont dotées dans la régulation d'un champ professionnel, degré qui jusqu'à aujourd'hui varie selon les contextes nationaux. Ce troisième niveau d'analyse nous permet de synthétiser les deux niveaux précédents pour résumer ce que nous appelons « la valeur sociale des diplômés », c'est-à-dire les formes établies de leur reconnaissance.

La sociologie et l'économie des diplômés d'une part (Passeron, 1982 ; Vinokur, 1995), la sociologie des professions et de la régulation des marchés du travail de l'autre (Dubar, Tripier, 1998 ; Paradeise, 1987 ; Reynaud, 1987) ont mis en évidence deux logiques qui régulent la fluctuation de la reconnaissance et de légitimité accordées aux diplômés :

- A) une logique inflationniste/déflationniste
- B) une logique protectionniste/concurrentielle

⁵ Ces auteurs fournissent un cadre général d'analyse des processus de catégorisation, indispensable pour saisir la spécificité des catégorisations entre genres et niveaux de diplômés. Plus généralement, les processus de catégorisation sont centraux à étudier pour la sociologie car ils constituent une activité essentielle de mise en forme et de classification du monde social. Pour un développement, cf. Annexe IV.1.

A) Une logique inflationniste/déflationniste

Dans quelle mesure la valeur des titres scolaires et professionnel varie selon une logique analogue à celle de l'inflation–déflation des titres monétaires ? Comment expliquer ce mécanisme? Dans une période inflationniste, le niveau général des diplômes scolaires et professionnels par classes d'âge tend à s'élever, c'est-à-dire la structure globale des diplômes se translate vers le haut. Un des points de départ de ce processus peut être que les employeurs engagent plus massivement des titulaires des niveaux supérieurs de qualifications soit qu'ils profitent du plus grand nombre de ces derniers sur le marché du travail, soit qu'ils doivent faire face à une complexification des tâches professionnelles. Dans ce contexte, la concurrence entre genres et niveaux de diplômes s'intensifie, l'enjeu étant le maintien ou l'accroissement des écarts entre eux. Cette logique de «course» aux diplômes est renforcée par un effet « boule de neige » dans les structures scolaires : les individus prolongent leur formation, car il devient de plus en plus impératif d'avoir un haut diplôme et non un diplôme «de base» pour prétendre à un emploi. Mais, et par là s'enclenche la logique de la déflation, lorsque plus d'individus détiennent et aspirent à détenir des diplômes plus élevés, la rareté de ces derniers et donc leur valeur, leur crédibilité tendent à diminuer, notamment aux yeux des recruteurs. Les économistes, qui ont élaboré des modèles raffinés pour quantifier ces phénomènes, ont montré que cette déflation ne signifiait pas le retour à un équilibre, les marchés scolaires et les marchés du travail ne se comportant pas comme des marchés parfaits et transparents (Vinokur, 1995). Les sociologues s'attachent eux à détailler les déterminants sociaux qui jouent pour les différents acteurs sociaux à chaque étape de ce processus – par exemple les (im)possibilités des familles de se soustraire à ces logiques selon leur (mé)connaissance du système scolaire (Passeron, 1982 ; Beaud, 2002).

B) Une logique protectionniste/concurrentielle

L'instauration de diplômes spécifiques et hiérarchisés, contrôlés par des instances de certifications professionnelles et/ou étatiques est un dispositif-clé des processus de professionnalisation (Sarfatti-Larson, 1978 ; Burrage et Torstendahl, 1990).

Dans les champs professionnels comme la médecine ou le droit, l'accès à l'exercice de la profession s'est historiquement régulé par la mise en place de certifications et a été interdit à ceux qui ne les possédaient pas (Conze, Kocka, 1985). Le diplôme y a donc acquis une valeur qui perdure puisqu'il concourt au prestige et au monopole de certains professionnels, monopole constamment menacé par l'émergence de nouveaux concurrents et spécialités. En revanche, pour d'autres professions comme les ingénieurs ou les métiers du social, la fermeture par les diplômes s'est avérée plus complexe à mettre en place. Toutefois, il semblerait que ce processus de professionnalisation par le diplôme se généralise pour toucher des secteurs où la reconnaissance des compétences ne passait jusque-là pas par des diplômes scolaires (Piotet, 2002). La logique protectionniste rejoint ici la logique inflationniste : pour qu'un champ professionnel n'attire pas seulement les non-diplômés ou les diplômés disqualifiés, pour qu'il conserve sa position et sa réputation face à d'autres champs, il faut aussi qu'il se fonde sur les diplômes. La valeur des diplômes anciens et nouveaux ne s'égalise pas pour autant.

Notre enquête qualitative auprès des employeurs vise à affiner l'étude de ces deux logiques dans la situation helvétique. Ces logiques essentielles sont en effet trop souvent négligées ou peu connues par les acteurs partie-prenante dans les transformations de la relation formation-emploi. Nous le ferons à travers les questionnements suivants:

- La redéfinition des niveaux de diplômes et des filières de formation impliquée par les réformes en cours dans les hautes écoles spécialisées, les universités et les écoles polytechniques s'inscrit dans ce que nous nommons une « logique inflationniste », si elle vise ou implique une concurrence accrue entre niveaux de diplômes.
Nous allons voir si les recruteurs de diplômés d'architecte et d'économiste y participent en sélectionnant prioritairement le niveau le plus élevé de qualifications, ce qui reviendrait à accroître la discrimination des diplômés HES.
- La logique protectionniste par les diplômés se relâche-t-elle ou se consolide-t-elle dans les secteurs architectural et bancaire (cf. Crinson, Lubock, 1994 ; Kostoff, 1977 ; Grafmeyer, 1992 ; Courpasson, 1995) ?⁶ Cela favorise-t-il ou complique-t-il l'élévation du niveau de qualification des diplômés HES ? Nous expliciterons pourquoi et dans quelle mesure les employeurs que nous interrogeons ne considèrent pas les diplômés comme un critère exclusif de hiérarchisation des fonctions et de fermeture du marché du travail dans leurs professions respectives.

1.4 L'élaboration d'un cadre d'analyse comparatif de la valeur des diplômes : la pertinence de la comparaison interprofessionnelle

Au cours de notre travail, nous avons été amenés à consolider les apports d'une démarche comparant deux champs professionnels pour la sociologie des diplômes et des relations formation-emploi. C'est là un des axes importants de valorisation scientifique de notre recherche. Les travaux sur les diplômes et sur les relations formation-emploi constituent rarement des études de première main analysant avec une problématique identique des secteurs professionnels hétérogènes. Il est en effet difficile d'approfondir à la fois des logiques de métier spécifiques et de rendre compte de logiques transversales à plusieurs secteurs.

Dans le cadre de la sociologie des professions, Sarfatti Larson (1988) et Abbott (1978) ont le plus directement testé des hypothèses comparatives concernant le processus de professionnalisation et les mécanismes de régulation des marchés professionnels. Se demandant si toutes les professions passent par les mêmes « stades » de professionnalisation, Sarfatti Larson montre que la normativisation et la scientificisation des savoirs et des compétences que suppose la clôture d'un marché par des certifications s'opèrent plus facilement par exemple en médecine que dans les sciences de l'ingénieur. Dans le champ médical, la valorisation et la reconnaissance des savoirs sont facilitées par des relations entre professionnels et clients asymétriques, individualisées, basées pas uniquement sur un résultat tangible (l'impossible obligation de guérison...) mais sur la confiance et la notion de responsabilité. Les ingénieurs, eux, n'ont pas

⁶ Grafmeyer constate la réglementation précise par une convention collective des rapports entre positions hiérarchiques « employés, gradés et cadres » dans le secteur bancaire français. Mais son enquête met en évidence que : « La correspondance n'est pas rigide entre les fonctions exercées et les classements de ceux qui les exercent, ni entre les classements et les titres scolaires, ni entre les niveaux de qualification des emplois et les niveaux de rémunération qui leur sont associés. » (Grafmeyer, 1992, 183).

réussi historiquement à un même degré à construire ce type de savoir certifié par des diplômes, dans la mesure où ils ont exercé leurs activités en tant que salariés dans des grandes organisations peu intéressées à leur assurer un monopole. De plus, les relations qu'ils entretiennent avec les usagers de leurs services sont médiatisées par des tiers eux-aussi professionnels, à savoir les commanditaires (des services étatiques ou d'autres firmes par exemple) qui ne passent pas par les certifications pour juger les compétences mais sur les prestations techniques déjà fournies. Abbott centre lui son analyse sur les conditions structurelles des luttes de concurrence au sein des domaines professionnels et sur les différentes stratégies utilisées par les acteurs pour y acquérir un monopole. Etudiant les avocats anglais et américains entre 1860 et 1940, il met en évidence que se réserver le droit d'exercer certains types d'activités par la législation, en exigeant notamment comme critère la possession d'un certain diplôme, est une logique protectionniste efficace mais seulement jusqu'à un certain point. Elle suppose que les professionnels restent assez nombreux pour parer à d'éventuels accroissements ou transformations de la demande, sinon ils auront à faire face à des concurrents qui, même sans diplômes, profiteront de l'espace qui leur est laissé. C'est cette politique de limitation d'un nombre critique de praticiens diplômés que les avocats anglais n'ont pas réussi à maîtriser.

De ces analyses, nous retenons que questionner la place des diplômes dans plusieurs champs et marchés professionnels permet de spécifier :

- pourquoi un marché est devenu ouvert ou fermé par les certifications, c'est-à-dire pourquoi les diplômes peuvent y jouer ou non un rôle régulateur ; ⁷
- comment s'opèrent au niveau des recrutements des fluctuations quant à la reconnaissance accordée aux titres scolaires – par exemple le passage à une logique plus scolaire dans le secteur bancaire qui tendrait à valoriser les diplômes de l'enseignement public par rapport aux parcours internes.

En comparant comment les modalités de sélection de diplômés et de diplômés varient dans les secteurs bancaires et architecturaux, nous cherchons à examiner principalement trois aspects :

1. Les recruteurs de diplômés d'économiste et d'architecte différencient-ils et hiérarchisent-ils les diplômes universitaires et professionnels selon les mêmes schémas de catégorisation ?
2. Les pratiques de recrutement se déroulent-elles selon des repères, des temporalités et des contraintes spécifiques ? Les temporalités du recrutement et de l'emploi (prévision à plus ou moins long terme, nombre d'engagements) dans les champs bancaires et architecturaux font-ils que les recruteurs accordent plus ou moins d'importance aux différents genres de diplômes ? Comment déclinent-ils la relation entre diplômes et dispositions personnelles du diplômé, étant donné le type de services qu'ils produisent, autrement dit, les compétences personnelles considérées sont-elles relativement similaires ?
3. Est-il adéquat de distinguer deux types d'univers professionnels dont la structure expliquerait la valeur des diplômes ? D'un côté des univers, comme l'univers bancaire, où prédominent des grandes entreprises avec des normes et des procédures de fonction-

⁷ Dans son analyse de la structure d'ensemble du champ patronal, Pierre Bourdieu avait signalé une division centrale entre les entreprises qui basent le recrutement soit sur une logique de reproduction familiale soit sur une reconnaissance des titres scolaires (Bourdieu, De Saint-Martin, 1978).

nement institutionnalisées et notamment des services spécialisés dans la gestion du personnel et du recrutement. De l'autre, des univers de structures productives plus petites et dispersées⁸, qui semblent régis par des modes d'organisation plus informels. Travailler sur cette opposition conventionnelle nous paraît important si l'on veut comprendre de manière plus fine et plus étendue les politiques de qualification et d'engagement des employeurs.⁹ Il s'agit de montrer dans quelle mesure des modalités informelles orientent les pratiques de recrutement dans un champ comme le secteur bancaire où sont mises en œuvre des techniques de management poussées. Ce modèle supposerait que les employeurs minimisent l'importance des réseaux de recommandations et qu'à chaque diplôme correspondent des profils de postes précis déterminés avant le choix du candidat. Or, nous verrons que les banques sont loin de développer toutes des stratégies de ce type. Parallèlement, nous souhaitons approfondir les logiques et les régularités des modalités dites informelles de recrutement, qui sont particulièrement mises en avant par les architectes. Dans la suite des travaux de Granovetter (1995) et de Menger (1997a, b), nous décrirons les logiques de réseaux, de proximité, d'interconnaissance et de familiarité qui structurent les relations entre l'offre et la demande d'emplois. Ces logiques "d'appariement" se présentent dans chaque champ professionnel sous des formes particulières et répondent à une rationalité propre, les marchés de l'emploi ne fonctionnant pas comme des marchés anonymes et transparents.¹⁰

Nous préciserons donc:

- quels interlocuteurs architecturaux et bancaires recourent à des réseaux, comment ils les actionnent ;
- de quel type et de quelle étendue sont ces réseaux ;
- si ces réseaux transcendent les diplômes ou se construisent sur eux.

⁸ Selon les statistiques de l'OFS 1995 reprises par la SIA en 1999 (SIA, 1999), la structure des emplois dans le secteur de l'architecture présente les caractéristiques suivantes: sur les 9480 bureaux qui se définissent comme bureaux d'architecte, 4528 emploient entre 0 et 1 employé, 2479 entre 2 et 3, 1165 entre 4 à 5 pour un total de 34830 emplois. Sur la classification des banques par nombres d'employés, cf. Annexe 2 Tableau 14.

⁹ Vu les conditions de validité des enquêtes quantitatives, on comprend que ce sont tendanciellement les grandes entreprises qui ont été jusqu'ici le terrain privilégié des études sur les trajectoires et le recrutement des diplômés. Ainsi, Teichler et son équipe (1984) ont étudié exclusivement des grandes entreprises où il existe un service autonome en charge des questions du personnel et du recrutement, séparé des services de production proprement dits. Il signale l'existence de conceptions divergentes entre les deux services. Dans les banques, les services du personnel ont en général une position qui ne leur permet pas d'avoir des conceptions propres.

¹⁰ L'enquête, menée par Menger et son équipe, sur les marchés de l'emploi dans les professions artistiques montre que dans le milieu du théâtre et dans une moindre mesure dans ceux du cinéma et de la télévision, il est pertinent pour l'ensemble des protagonistes (metteurs en scène, acteurs, bailleurs de fonds) de travailler avec des personnes ayant des conceptions artistiques proches. Ainsi, le metteur en scène, qui a une position clé dans la distribution des emplois, a avantage à engager des comédiens qu'il connaît dans la mesure où il ne travaille pas dans une institution permanente mais élabore des projets successifs qui doivent se monter rapidement et qui ne permettent pas l'engagement d'une main-d'oeuvre fixe.

1.5 Premiers éléments comparatifs sur la valeur institutionnelle des diplômes d'architecte et d'économiste

Cette partie synthétise des éléments d'informations sur la valeur institutionnelle des diplômes universitaires et professionnels dans les champs architecturaux et bancaires et sur la redéfinition de leurs rapports. Elle met en évidence que les diplômes régulent de façon ambivalente l'exercice de la profession architecturale. Ils constituent la base des réglementations professionnelles qui sont actuellement en discussion et structurent les associations professionnelles. Cependant, l'appellation d'architecte n'est pas dépendante de la détention d'un titre scolaire et les diplômes EPF/ETS-HES ne sont pas clairement hiérarchisés quant au nombre et à l'employabilité des titulaires. Dans le secteur bancaire, nous noterons surtout la pluralité de diplômes existants et le lien encore moins formalisé et légalisé entre diplômes et fonctions. Ces dernières années, les associations professionnelles du secteur se sont principalement efforcées de réformer ou normer les diplômes d'apprentissage ou les diplômes spécialisés, mais sont peu intervenus sur ceux de l'enseignement supérieur.

Ces indications, centrées sur les diplômes, dressent le contexte et les transformations structurelles dans lesquels les responsables d'entreprises que nous avons interrogés recrutent les jeunes diplômés. L'analyse des entretiens permettra ensuite de dégager comment les employeurs, à travers leurs schèmes des pratiques de recrutement et d'appréciation des formations, prennent en compte et perçoivent ces changements.

1.5.1 Nombre de diplômés et nombre de professionnels

Premier indice de la valeur respective des diplômes d'architecte et d'économiste, qui apparaît déjà au niveau des nomenclatures professionnelles : les premiers donnent accès à un spectre plus restreint de domaines d'activités que les seconds.

Les diplômes EPF et HES d'architecte correspondent à une profession répertoriée comme telle dans le Recensement fédéral de la population. Selon les données de 1990 (cf. Annexe II, Tableau 12), 16'707 personnes se déclarent architectes. 68.4 % d'entre elles ont suivi une filière professionnelle (40 % sont diplômés ETS, 11.5 % d'une Ecole technique et 16.9 % ont fait un apprentissage), tandis que 29 % ont achevé une formation académique. Parmi les deux filières d'accès privilégiées à l'exercice de la profession, la filière ETS prime donc sur le parcours universitaire/polytechnique en termes de nombre de diplômés actuellement actifs sur le marché du travail. L'écart de 10 % entre les deux genres de diplômés qui composent la catégorie d'architecte en activité signale la complexité de leur concurrence et de leur hiérarchie par rapport aux conditions d'accès et d'exercice de la profession. En effet, si la valeur scolairement plus élevée des diplômes EPF correspond à un titre plus rare, le plus grand nombre de diplômes ETS semble indiquer une bonne valeur d'utilité sur le marché de l'emploi. Le marché du travail n'est d'ailleurs que partiellement structuré par les diplômes, puisque les diplômes supérieurs ne sont pas les clés indispensables pour pouvoir porter le titre d'architecte, comme le met en évidence la proportion non négligeable d'architectes recensés avant suivi uniquement un apprentissage. Ce dernier ne doit pas obligatoirement être accompli dans la branche architecturale, mais de fait il est souvent effectué dans des domaines connexes.

Autre indice de complexité et de transformation des rapports entre diplômés : les chiffres récents sur les diplômés sortant des HES, des Ecoles polytechniques et des deux instituts universitaires signalent globalement un rapprochement du nombre de diplômés produits dans les deux filières de formation, voire même un « tassement » du nombre d'entrants dans les HES (cf. Annexe I). Dans le passage des ETS aux HES, les conditions d'admissions se sont durcies puisqu'il est maintenant nécessaire d'acquérir une maturité professionnelle et que les places d'apprentis dessinateurs qui constituent le préalable à cette maturité diminuent dans les entreprises et bureaux de la construction.

Hormis les données sur la formation proprement dite, le recensement permet aussi de caractériser les architectes déclarés en termes d'âge et de situation. 92.2 % d'entre eux sont de sexe masculin, 69,5 % ont moins de 40 ans et 12.7 % moins de 30 ans. Les jeunes diplômés qui font l'objet de notre enquête se situent dans une tranche d'âge qui, au sein d'une profession ayant une structure d'âge très jeune, représente une proportion minoritaire. Eclairer l'écart entre les moins de 30 et les moins de 40 ans impliquerait de considérer non seulement l'entrée dans le métier qui était le but de notre recherche, mais aussi de suivre les carrières après les débuts dans la profession. Sur ce point, il faut noter que plus de la moitié des architectes suisses (56,8%) travaillent en indépendants, ce qui en fait une profession libérale où la fondation de sa propre entreprise est un pas couramment franchi et constitue encore l'un des fondements de l'identité professionnelle. Cette structure duale (moitié d'employés, moitié d'indépendants) a deux conséquences sur les pratiques de recrutement : beaucoup de professionnels indépendants sont concernés par la sélection de la main-d'œuvre et ils sont confrontés au turn over de leurs employés qui, rapidement ou après avoir acquis une expérience, les quittent. A l'inverse, l'instauration de relations stables sur la longue durée entre patrons et employés au sein d'un bureau a des implications sur la division du travail : elle peut provoquer des problèmes de concurrence hiérarchique ou de délégation des tâches.

Les diplômés universitaires et professionnels d'économiste ouvrent eux des débouchés dans un nombre important de secteurs d'activité, le secteur des banques étant toutefois celui où la proportion de jeunes diplômés trouvant un emploi est la plus élevée.¹¹ Au niveau des désignations et catégories professionnelles, le titre scolaire ne correspond pas forcément au métier exercé et/ou recensé dans la mesure où le statut et le rôle se combinent avec la spécificité de la branche. Ainsi, les titulaires d'un diplôme d'économiste peuvent se définir comme économistes en précisant la branche d'activité ou comme ayant une fonction bancaire par exemple analyste financier, conseiller clientèle. Si l'on considère les données sur les formations de l'ensemble des actifs¹² dans le secteur bancaire entre 1980 et 1990 (cf. Annexe 2, Tableau 16), on constate que les titulaires d'un diplôme universitaire de sciences économiques sont les mieux représentés parmi les formations supérieures (en 1980 : 2549 pour 1099 diplômés des Ecoles de

¹¹ Selon les enquêtes OFS sur la situation des diplômés sur le marché du travail (OFS, 1998 et 2000), 23% des titulaires d'un diplôme universitaire d'économiste, interrogés en 1997 trois ans après l'obtention de leur titre, travaillent dans les banques, 13% dans les fiduciaires et 5% dans les assurances –63% dans l'économie privée des services, 14 % dans l'industrie et 12% dans les institutions de formation. Les économistes ESCA/HES sont eux, dans les trois régions suisses, environ 40% à avoir trouvé un emploi dans les banques ou les assurances, (l'enquête ne faisant qu'une catégorie) auxquels s'ajoutent ceux actifs dans d'autres services privés (23% pour les Alémaniques et 18% pour les latins). Nous remarquons que les HES se concentrent davantage dans notre champ d'investigation.

¹² Ces données et les tendances qu'elles décèlent concernent donc bien l'ensemble des employés et non uniquement les jeunes diplômés.

cadres et d'administration, 947 juristes et 736 diplômés d'autres Ecoles techniques) et que cette proportion n'a fait qu'augmenter jusqu'en 1990 (en 1990, les chiffres respectifs sont les suivants : 4239 pour 1878 juristes, 1444 diplômés d'Ecoles de cadres et d'administration, 1115 d'autres écoles techniques). On se trouve en quelque sorte dans une situation inverse des diplômés d'architecte, puisque les diplômés de niveau HES ont une place et une visibilité nettement moins grande dans les banques que dans les bureaux. Ils sont concurrencés, voire remplacés par les « formations professionnelles supérieures en bureau et en administration », qui correspondent aux diplômes délivrés par les associations professionnelles ou des institutions de formation semi-privées ou privées qui sont reconnues par la Confédération (3762 en 1980, 6977 en 1990).¹³ Les rapports concurrentiels se jouent donc sur plusieurs dimensions et non sur le seul pôle, HES versus universitaire. Nous essayerons de montrer comment cela se répercute sur l'engagement des jeunes diplômés.

Au niveau des chiffres absolus et des pourcentages, la structure d'ensemble des qualifications des employés présente, dans la période des dix années considérées, une certaine stabilité par rapport à une inflation du niveau et des exigences. L'« universitarisation » constatée dans d'autres contextes nationaux (Grafmeyer, 1992) n'est pas si prononcée, l'élévation des qualifications se manifestant surtout par la baisse des apprentis et des gymnasiens sans autre formation. C'est plutôt un processus de diversification qui se dessine, avec l'augmentation des licences et apprentissages effectués dans d'autres disciplines que l'économie. Parallèlement, le nombre de diplômés sortant des deux genres de filières, professionnelles et universitaires, présente plus de différences que chez les architectes. Ainsi dans les bassins d'emplois que nous considérons, la HEC St-Gall forment à peu près 4 fois plus de diplômés que la Haute Ecole de Gestion de St-Gall et entre deux et trois fois plus que la Haute Ecole de Gestion de Zurich/Winterthur (cf. Annexe I). Ces rapports sont à peu près stables sur les années 1995-2001, 1997/98 étant l'année où sont produits le moins grand nombre de diplômés (328 Uni SG ; 128 HESZH, 78 HESSG). En Romandie, sur la période 1995-2002 les universités ont produit chaque année entre 125 et 191 diplômés (Université de Lausanne) ; entre 220 et 104 (Université de Genève) et au Tessin sur la période d'existence de l'université entre 9 et 46. Par comparaison, les effectifs d'étudiants dans les HES-gestion en 2000 s'élève à une moyenne de 36 par année à Genève, de 73 à Lausanne et de 54 à la SUPSI. Sauf au Tessin, les universités forment un nombre plus important de diplômés que les filières professionnelles.

Dans l'accès à la profession et dans les modalités de son exercice, la valeur des titres scolaires d'économiste ne représente pas comme chez les architectes une fonction et un enjeu par rapport au statut d'indépendant. En effet, les activités auxquelles ils ouvrent ne sont que rarement des activités ou des métiers indépendants, mais des postes de salariés, mis à part les fiduciaires et les gestionnaires de fortune dont les structures peuvent se rapprocher des bureaux d'architectes.¹⁴ Les débats sur qui a le droit d'exercer et de porter le titre sont donc moins objet

¹³ Les intitulés de diplômes sont les suivants: brevet fédéral de spécialiste ou expert diplômé en : économie bancaire ; conseil financier ; assurance ; analyse financière et gestion de fortune ; organisateur, diplôme en gestion commerciale ; économiste d'entreprise HES ou Ecole de cadre Zurich.

¹⁴ Le titre et l'activité de gestionnaire de fortune ne sont jusqu'ici pas réglementés. Mais face au boom du secteur et des usages malhonnêtes du titre, a été mise en place une autorité de surveillance sur le blanchiment qui, par ricochet, intervient pour contrôler l'appellation. Cf. « Les 'parabancaires', indispensables et sulfureux », Le Temps, 15 août 2002.

de préoccupations pour les associations professionnelles bancaires et les questions de régulation du secteur par les qualifications se posent en termes d'unification des diplômes et des fonctions plus que de protection des diplômes et des titres.¹⁵

1.5.2 Les diplômes entre régulation et dérégulation des professions architecturales et bancaires

Libéralisation ou professionnalisation de l'exercice de l'architecture : une période d'incertitude

Au niveau fédéral, le cadre juridique de l'exercice de la profession d'architecte est peu contraignant puisqu'il est défini par la liberté du commerce et de l'industrie inscrite à l'art. 31 de la Constitution fédérale. Il n'existe en effet actuellement pas de loi fédérale protégeant le titre d'architecte, c'est-à-dire liant l'exercice de la profession à la possession d'un diplôme. Cette situation se retrouve dans la plupart des cantons, où le libre exercice de la profession n'est soumis à aucune restriction, en-dehors du respect de règles du droit de la construction. Toutefois, les cantons de Fribourg, Genève, Neuchâtel, Lucerne, Tessin et Vaud ont édicté des réglementations concernant l'organisation même de la profession d'architecte (inscription au registre cantonal des architectes, nécessité d'être établi dans le canton depuis un certain nombre d'années) ou le rôle des architectes par rapport au droit de la construction (limitation du droit de signature des plans permettant de demander une autorisation de construire). Si la plupart de ces prescriptions légales traitent identiquement les diplômés EPF-ETS, certaines d'entre elles les différencient en soumettant le droit d'exercer des diplômés ETS à des conditions supplémentaires (examens, années d'expérience, etc.).

Dans une optique de libéralisation, la Commission fédérale de la concurrence (COMCO) demande une suppression ou une révision de ces lois cantonales¹⁶, estimant qu'elles contreviennent à la Loi fédérale du 6 octobre 1995 sur le marché intérieur (LMI)¹⁷ et qu'elles ne contribuent pas fondamentalement à la qualité de la construction.

A l'inverse, certains représentants politiques et représentants des architectes revendiquent l'introduction d'une loi fédérale sur la profession qui garantirait la libre circulation nationale et internationale en réglementant les titres reconnus. Suite à l'initiative parlementaire déposée en ce sens en octobre 2001, le Conseil Fédéral devait soumettre au Parlement un projet de loi pour la fin du premier semestre 2002.¹⁸

¹⁵ Cf. Rapport d'activité de l'Association suisse des banquiers, 2002, <http://www.swissbanking.org/home/taetigkeitsbericht.htm>.

¹⁶ Recommandations selon l'art. 8 LMI de la Commission de la concurrence du 29 janvier 2001 adressées aux cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin ainsi qu'à la fondation REG concernant l'exercice des professions d'architecte et d'ingénieur.

¹⁷ Cette loi vise à supprimer les obstacles à la concurrence et les barrières à la mobilité. Elle doit permettre à toute personne établie en Suisse un accès libre au marché sur tout le territoire suisse. Ainsi, toute loi ou pratique favorisant les offreurs locaux y contreviendrait.

¹⁸ <http://www.parlament.ch/afs/data/f/gesch/2001/f%5Fgesch%5F20013208.htm>

Parallèlement, la libéralisation des marchés publics contribue à transformer les conditions d'exercice des professions du secteur de la construction.¹⁹ Elle implique une plus grande ouverture des marchés cantonaux à la concurrence intercantonale, voire internationale. Elle oblige les maîtres d'ouvrages publics à organiser, en fonction des seuils financiers des projets de construction, des procédures de concours, plus ou moins ouvertes et sélectives mais censées garantir une certaine concurrence de qualité et de prix. Les procédures d'attribution directe ou de gré à gré sont donc de plus en plus exclues. Cette généralisation des concours accroît pour les professionnels très dépendants des mandats publics la concurrence inter-professionnelle et l'incertitude puisque l'acquisition de mandats est de moins en moins assurée. La participation aux concours occasionne une charge supplémentaire de travail administratif et architectural qui ne sera pas toujours rentabilisée. Les responsables de bureau sont dès lors paradoxalement contraints à les multiplier pour tenter de s'assurer un nombre minimal de mandats. Inversement, le gain de plusieurs concours peut les obliger à agrandir subitement leur bureau. Comme nous l'analysons de façon détaillée dans les entretiens, ces transformations modifient les temporalités des pratiques de recrutement, particulièrement celles des jeunes diplômés. L'engagement et la rotation des nouveaux collaborateurs travaillant sur la conception des projets s'effectuent sur un rythme plus rapide.

Un registre et des associations professionnels constitués sur la différenciation des filières de formation

Dans ce contexte de tensions et d'incertitude entre les mouvements de réglementation/libéralisation de la profession, la Fondation des Registres suisses des ingénieurs, architectes et techniciens (REG) est la seule instance fédérale de droit public, liée aux associations professionnelles, qui réglemente non pas directement l'organisation des professions de la construction mais l'appartenance à ces professions. Elle le fait en publiant un registre annuel (REG) qui répertorie les professionnels reconnus. Ce registre dote les titres scolaires d'une valeur institutionnelle différenciée puisqu'il se base sur une distinction des niveaux de diplôme et des filières de formation: les diplômés des hautes écoles sont inscrits dans le Registre A, pour autant qu'ils aient trois ans de pratique et qu'ils en fassent la demande; ceux des ETS l'étaient dans le Registre B et ceux des écoles techniques dans le Registre C; les requérants sans diplôme reconnu doivent eux passer un examen. Cette hiérarchisation a une fonction plus symbolique – elle fait office de marque de prestige interne pour le milieu professionnel – que régulative – elle n'infléchit pas directement la position dans la profession, mis à part les rares cas où l'inscription au REG A est posée comme condition pour participer à certains concours et soumissions. Indice de l'ambivalence de la valeur accordée aux diplômes, cette hiérarchisation est par ailleurs atténuée puisque les diplômés ETS peuvent être admis au REG A s'ils justifient d'un certain nombre d'années de pratique et font « *la preuve des qualités nécessaires à l'exercice correct de*

¹⁹ Au niveau légal, cette libéralisation a été initiée par l'adhésion de la Suisse à l'accord du GATT/OMC sur les marchés publics de 1994, la loi fédérale du 16 décembre 1994 sur les marchés publics (LMP), l'accord intercantonal sur les marchés publics du 25 novembre 1994 (AIMP), la loi fédérale du 6 octobre 1995 sur le marché intérieur et la mise en place des lois cantonales découlant de ces accords.

la profession ». ²⁰ De plus, dans la phase de transition vers les HES, il n'a pas encore été déterminé si les titres qu'elles délivrent donneraient accès au REG A ou B, la décision étant attendue pour 2003, moment où les premiers diplômés auront trois années de pratique. Ces hésitations des organisations professionnelles et des autorités montrent bien que la position du niveau HES par rapport au degré universitaire n'est pas encore fixée ²¹.

Les associations professionnelles d'architectes jouent un rôle visible dans la définition de la valeur des diplômes et dans la régulation de la profession. Elles déterminent les conditions d'inscription au REG et participent aux commissions qui débattent des réformes des institutions de formation. Elles fixent des règles tarifaires et des normes de construction (normes SIA) qui unifient véritablement les pratiques de la profession. Par rapport au rôle des diplômes dans la structuration du milieu professionnel, il faut noter qu'elles fonctionnent depuis leur constitution comme des « clubs » regroupant des diplômés d'un niveau de formation spécifique sans autonomiser les architectes des ingénieurs. La plus importante d'entre elles, la Société des Ingénieurs et Architectes suisses (SIA), qui compte aujourd'hui près de 15'000 membres, regroupe depuis sa fondation en 1837 principalement des diplômés EPF. L'acceptation des diplômés ETS y était limitée et strictement régulée. Le passage des ETS aux HES remet en question ce principe identitaire et provoque des débats internes. Si la SIA se déclare ouverte aux diplômés HES, qui bénéficient actuellement d'un statut transitoire de « membre associé » ²², elle hésite entre intégrer de nouveaux membres pour renforcer son pouvoir d'instance représentative et rester une association de polytechniciens.

L'Union technique suisse (UTS), qui compte environ 17'000 membres dont 2'500 architectes, s'est elle constituée comme pendant de la SIA pour les ingénieurs et architectes ETS. Elle a été très favorable à la transformation des ETS en HES comme revalorisation de la filière professionnelle. Elle a bien évidemment une attitude plus ambivalente face à l'intégration des diplômés HES dans la SIA qui pourrait à terme signifier sa disparition en tant qu'association. Créée en 1908 et comptant 623 membres, la Fédération des Architectes Suisses se distingue en tant qu'association destinée exclusivement à l'élite des architectes, sur la base de la cooptation et non de la possession d'un diplôme. ²³

²⁰ Règlement du REG art. 5 b) http://www.schweiz-reg.ch/reg_f7.htm

²¹ Respectueuse du principe de l'équivalence dans la différence, la commission d'experts sur les filières en architecture HES propose que les diplômés HES soient inscrits au registre A, mais en conservant trois appellations différentes : architecte REG A dipl. EPF, architecte REG A dipl HES, architecte REG A (inscription au REG A après examen). Cf. *Filière HES en architecture : Reconnaissance internationale des diplômés d'architecte HES : situation et solutions*, 12 février 2001, p.26.

²² SIA, *Rapport de gestion*, 2000, 2000, p.7. et http://www.sia.ch/_french/dersia/mitgliedschaften/intro1.stm

²³ http://www.architekten-bsa.ch/index_d.html

L'association suisse des banquiers, une association puissante qui distribue ses propres diplômes

Dans le secteur bancaire, l'Association suisse des banquiers est l'association professionnelle des employeurs qui se préoccupe de prendre position sur les réformes des formations et de normer les titres scolaires.²⁴ Elle le fait à l'interne, par exemple en harmonisant et en certifiant des programmes accompagnant l'entrée dans le métier des diplômés sortant de l'enseignement secondaire. Pour l'enseignement supérieur, elle vise à orienter le nouvel article constitutionnel sur les hautes écoles dans le sens d'une meilleure compétitivité des universités et hautes écoles spécialisées. Concrètement, elle se préoccupe surtout d'introduire des formations plus poussées concernant les spécialités de la finance. En effet, un des problèmes que posent les transformations des activités bancaires est de savoir dans quelle mesure l'élaboration de nouveaux diplômes ou d'un cadre réglementant les nouveaux savoir-faire est susceptible de mieux définir et de contrôler les pratiques.

Ainsi, le mode de rémunération des analystes financiers (en fixe ou en produits bancaires) et la compatibilité déontologique, les conflits d'intérêts entre leurs stratégies d'investissement pour l'ensemble de la banque ou pour des particuliers, dont eux-mêmes, font actuellement l'objet de directives.²⁵

Cette régulation des diplômes et des formations s'opère de manière informelle à travers les banques elles-mêmes, même si les représentants étatiques ratifient après coup certaines dispositions, par l'entremise de la Commission fédérale des banques et par des lois générales sur le fonctionnement du secteur, par exemple les accords actuels sur la fiscalité de l'épargne. Si l'on se réfère aux différentes trajectoires de professionnalisation repérées par les sociologues des professions (Geison, 1984 ; MacDonald, 1995 ;), on trouve là un indicateur de l'autonomie et du pouvoir de la profession bancaire. Il est renforcé par l'attention que l'association professionnelle faitière porte à la rénovation des épreuves et diplômes fédéraux bancaires (« Eidgenössische Diplomprüfungen der Bankwirtschaft ») qu'elle organise pour certifier une formation spécifiquement bancaire, le plus souvent acquise en formation continue. Significativement, le nom vient d'être transformé en « Berufs- und höhere Fachprüfungen in Bank, Versicherungen und Finanzplanung » qui implique une centralisation des examens à Berne en collaboration

²⁴ Pour les informations qui suivent, nous nous basons sur une interview avec le responsable de la commission « formation » de cette association et sur son site <http://www.swissbanking.org/home/taetigkeitsbericht.htm>. Nous n'avons pas approfondi les potentielles divisions internes à cette association qui regroupe plus de 300 membres, par exemple les rapports entre les grandes banques et les banques privées qui ont par ailleurs parallèlement leur propre association (cf <http://wwwswissprivatebankers.ch> pour la liste des membres). En outre, si les associations professionnelles d'architectes se préoccupent des conséquences de la transformation des titres décernés par les HES parce qu'elles rassemblent à la fois les employeurs et les employés et qu'elles sont fractionnées selon les différents genres de diplômes, l'Association suisse des banquiers en tant que regroupement des employeurs ne se soucie guère des questions de statut qui concernent leurs employés. Ces derniers ne sont pas unifiés dans une organisation représentative. L'Association suisse des employés de banques rassemble ceux occupant une position subalterne dans la hiérarchie bancaire, tandis que les cadres ou titulaires de diplômes fédéraux sont rarement membres d'une association ou alors d'associations spécialisées comme l'Association suisse des analystes financiers.

²⁵ Les nouvelles directives prévoient que les analystes financiers ne puissent détenir des titres qu'ils recommandent, ainsi qu'une séparation entre les départements « recherche » et « conseil » afin que ceux qui préparent l'entrée en bourse d'une entreprise ne fournissent pas des informations aux analystes qui conseillent les clients, par exemple institutionnels. Les banques n'ont pas toute une politique commune sur ce point et certaines sont réticentes. Cf. « Interview mit Leo Schrut, Mitglied der Julius-Bär-Konzernleitung », *NZZ am Sonntag*, 8. 12. 2002 et « Les analystes ne pourront plus détenir les titres qu'ils recommandent », *Le Temps*, 5.12.2002.

avec l'Association pour la formation professionnelle dans les assurances et une spécialisation modulaire permettant aux candidats d'acquérir des certifications partielles selon des besoins très ciblés, formation qui revient moins chère aux entreprises.²⁶

Un secteur en transformation rapide : fusions et concurrence provoquant une succession d'engagements et de licenciements

Les restructurations qui ont lieu dans le secteur bancaire suisse peuvent, comme en architecture, être caractérisées par une accentuation de la concurrence entre des types d'entreprises qui essaient conjointement de se profiler en offrant tout ou partie de la gamme des produits et services financiers et de rentabiliser leurs profits.²⁷ Elles se marquent par un nombre important de fusions – SBS et UBS en 1997 – de faillites et une grande instabilité des marchés boursiers. Jusqu'à présent, ce ne sont pas des changements légaux, comme la loi sur le libre-marché intérieur pour les marchés de la construction, qui ont accompagné ou précipité ces mouvements, mais les processus internes de concurrence. Les discussions sur la réglementation du secret bancaire dans le cadre des accords bilatéraux entre la Suisse et l'Europe qui, selon les arguments des acteurs bancaires suisses très attentifs à influencer les négociations, pourraient avoir des conséquences déstabilisatrices, ne semblent pour l'instant pas aboutir à des mesures légales limitant la marge de manœuvre de la place financière suisse. Les lois d'amnisties fiscales promulguées par l'Italie et l'Allemagne ont eu des conséquences, mais limitées – dans les marchés que nous étudions surtout au Tessin – et ont incité les banques, notamment privées, à ouvrir des off-shore à l'étranger.²⁸

Dans le cadre de notre enquête, nous nous intéressons plus directement à examiner comment ces restructurations influent sur l'engagement des jeunes diplômés, que ce soit en modifiant le nombre, la durée des recrutements et les qualités recherchées chez les jeunes collaborateurs. Au cours de nos investigations et dans les questions que nous posons aux recruteurs sur les conséquences des restructurations sur leur politique du personnel, nous constatons qu'il n'est pas évident d'avoir une vision claire et séquentielle de l'évolution des postes et des profils des occupants. Si les effectifs du nombre total d'employés dans les banques de notre échantillon (cf. Annexe II, Tableaux 13 et 17) sont semblables en 1995 et en 2001 (100.000 personnes), les disparités internes sont grandes. Les grandes banques ont perdu près de 8000 emplois, les

²⁶ « Jeder kann eine Modulprüfung ablegen und zwar unabhängig von Vorbildung und Berufspraxis. Diese Regelung eröffnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gesamten Finanzsektors neben dem Erwerb eidgenössischer Fachausweise und Diplome die Möglichkeit, sich individuell, gezielt und bedürfnissgerecht in einzelnen Fachgebieten qualitätsgesichert weiterzubilden. Jede bestandene Modulprüfung wird mit einem Zertifikat belegt. So können beispielweise durch Finanzunternehmen oder Einzelkandidaten spezifische Modulpakete je nach Bedarf (z. B. geschäftsbereichbezogen) definiert werden. Verstärkte Bestrebungen in diese Richtung sind sowohl bei Banken als auch bei Versicherungen feststellbar. », <http://www.swissbanking.org/home/taetigkeitsbericht.htm>.

²⁷ Même les banques privées sont tenues de valoriser leur image, par exemple à travers des campagnes de publicité qui invitent à débaucher la clientèle des grandes banques. Cf. « Quand Bordier, le banquier genevois ultra-discret, se lance dans la publicité sexy chic », *Le Temps*, 27.12.2002.

²⁸ Au niveau des règles légales, on peut encore citer un projet de loi devant être discuté au parlement qui prévoit des mécanismes d'indemnisation des petits épargnants, mesure envisagée conséquemment aux faillites de banques comme la Caisse d'épargne de Thoune. Cf. « La protection des petits déposants dans les banques sera renforcée. Le Conseil fédéral décide de simplifier les règles de liquidation des banques en difficultés. Le projet de loi, transmis au Parlement, renforce la protection des petits épargnants tout en laissant une grande marge de manœuvre à l'Association suisse des banquiers », *Le Temps*, 21.12.2002.

banques commerciales 2000, alors que les banques privées, les Caisses de crédit mutuel / Raiffeisen et les Instituts spécialisés en bourses ont offert respectivement 2000, 3000 et 4000 emplois supplémentaires (cf. Annexe II). Si on assiste actuellement à des licenciements, cela n'empêche pas les banques de notre échantillon de continuer à recruter des diplômés HEC et HES, il est vrai dans des quantités moindres. Par rapport aux éléments d'analyse que nous développons dans les chapitres 3 et 4, nous retiendrons ici que l'ensemble des interviewés reconnaissent que la logique de réduction et de rentabilisation des coûts des employés est le schème directeur des pratiques de recrutement. Un de nos interlocuteurs l'exprime ainsi :

« Gut, man merkt natürlich ganz deutlich, dass ein enormer Margendruck da ist. Also das ist das, was man heute merkt, in den verschiedenen Segmenten, sei es Firmenkunden, Investment oder Private, also das bemerkt man einfach. Und das ist etwas, dem sie nur begegnen können, wenn sie auch bankintern die Kosten im Griff haben. Und eh die Mitarbeiter sind ein Hauptteil vom Kostenteil.

Und das man dann auch versucht entsprechend zu rekrutieren... ?

Genau, das fängt dann natürlich schon bei der Rekrutierung an, dass man dort schaut, dass man wirklich nur die besten erwischt. Es hat im Markt in der Regel genügend, im Gegensatz zu vor ein Paar Jahren, also kann man auch besser selektieren. Es ist auch ein enormer Druck da auf die Studenten. »

Dans ce chapitre, nous avons relevé plusieurs dimensions qui participent de la constitution de la valeur des diplômes dans les deux champs de notre enquête. Nous les avons qualifiées « d'institutionnelles » dans la mesure où :

- elles touchent à l'organisation des instances représentatives (associations professionnelles) et au contrôle qu'elles exercent sur les certifications ;
- elles concernent les aspects les plus objectivés, collectifs et légaux de la structuration des professions.

Sous cet angle, nous décelons déjà comment la valeur des diplômes ne se constitue pas sur une échelle simple à deux pôles : des champs où les diplômes ont une fonction et d'autres où ils n'en ont pas. Les formes de régulation dans lesquelles ils s'insèrent sont des configurations complexes. Pour mieux les cerner, nous allons examiner comment les employeurs sont des acteurs sociaux qui constituent et actualisent la reconnaissance et la hiérarchisation des diplômes sur un versant moins institutionnel : leurs modes de recrutement.

2. Options méthodologiques d'une démarche qualitative : de l'échantillon de recruteurs à la typologie agrégée des entretiens

Cette partie résume les choix méthodologiques qui ont constitué les étapes essentielles de notre démarche qualitative par entretiens. Comme nous l'avons indiqué dans la problématique de recherche, cette démarche s'applique à repérer les logiques à travers lesquelles les employeurs procèdent au recrutement et comment ils différencient entre genres de diplômés à travers cette pratique. Pour la constitution de l'échantillon des recruteurs interviewés, pour l'élaboration des canevas d'entretiens et l'analyse de ces derniers, nous avons adopté des procédures qui mettent en exergue les mécanismes de construction de la valeur des diplômés. Nous les explicitons ici en relevant comment elles font apparaître à un premier niveau les spécificités de chacun des champs professionnels.

2.1 Apports, usages et limites des entretiens qualitatifs pour appréhender la valeur des diplômés

Nous avons centré notre dispositif d'enquête sur l'entretien, en l'occurrence avec les recruteurs de diplômés, parce qu'il permet de mettre en évidence les dimensions sociales de la construction de la valeur des diplômés et des pratiques de recrutement.

En effet, il s'avère adéquat pour rendre compte de la dimension relationnelle des pratiques de recrutement, à savoir les négociations par lesquelles s'opèrent l'ajustement entre les compétences qu'offrent les diplômés et celles que recherchent et perçoivent les recruteurs. En thématisant explicitement le déroulement de ces interactions avec nos interlocuteurs, nous parvenons à reconstituer les dynamiques des pratiques d'embauche. Nous interrogeons les cheminements par lesquels s'opère la sélection des collaborateurs, ces étapes ne suivant pas un modèle unique mais des règles socialisées propres aux différents champs professionnels. Les acteurs sont ainsi amenés à relater les interactions verbales, les successions d'action et les prises de risques qui constituent les modalités concrètes du recrutement comme processus social.

2.1.1. Analyser les schèmes d'action, les schèmes de discours et les logiques de raisonnement des recruteurs

A un niveau plus analytique, l'entretien est un instrument grâce auquel nous parvenons à repérer et à analyser *les schèmes d'actions* et *les schèmes de discours* que les employeurs mettent en œuvre lorsqu'ils recrutent, ainsi que *leurs logiques de raisonnement*. La notion de « schème » explicite la forme récurrente des pratiques des acteurs sociaux, c'est-à-dire leurs habitudes « solidifiées » et les expériences qu'ils réitèrent parce qu'elles sont incorporées (Bourdieu, 1980 ; Lahire, 1997).

- Par schème d'action, nous entendons les procédures et les normes que les acteurs engagent dans l'action ; plus précisément, il nous intéresse de décrire les schèmes d'action qui médiatisent les pratiques de recrutement des employeurs, désignés par la suite *schèmes des pratiques de recrutement* – par exemple comment les recruteurs considèrent les CV en fonction des indices plus ou moins pertinents qu'ils ont appris à y déceler.
- Les schèmes de discours, quant à eux, pointent les modes de perception et de catégorisation, les opinions et les représentations qui structurent les façons de faire et de penser des acteurs. Par rapport à la valeur des diplômes, nous identifions précisément les schèmes de discours qui médiatisent la manière dont les recruteurs évaluent, apprécient, perçoivent et classent les diplômes et les voies de formation: nous les appellerons *schèmes discursifs des catégorisations des formations*.

C'est par le traitement des entretiens que nous caractérisons ces schèmes d'action et de discours. Concrètement, nous repérons les éléments mentionnés par nos interlocuteurs pour décrire leurs modalités de recrutement ainsi que des expressions significatives utilisées pour qualifier ces modalités (Bohnsack, 2000 ; Demazière, Dubar, 1997). Le recrutement peut être ainsi qualifié et vécu comme une procédure fastidieuse ou comme un défi consistant à trouver les meilleurs. Le recrutement par réseau et cooptation peut être décrit et légitimé comme un moyen sûr et efficace ou dévalorisé comme court-circuitant des procédures plus formelles et n'offrant pas les mêmes garanties. De façon analogue, nous examinons les termes et les jugements formulés dans les entretiens pour qualifier les formations, les diplômés et l'articulation formation-emploi. Ainsi les architectes qui emploient la métaphore du « Rucksack » pour décrire la formation comme bagage initial et limité apporté au bureau ou qui qualifient les diplômés EPF de théoriciens pour telle ou telle raison (« ils ne savent pas dessiner les détails d'une fenêtre » ou « ils se prennent pour des grands architectes»). L'étude comparée des vocables et formulations utilisées par les recruteurs dans les milieux architecturaux et bancaires permet de faire ressortir à une échelle fine les spécificités des logiques de recrutement et de catégorisation des diplômes dans les deux univers professionnels.

Toutefois, cette démarche ne consiste pas à détacher et à traiter certains propos des interviewés sans tenir compte de la globalité de l'entretien, de son contexte et de son déroulement. Pour reconstituer cet ensemble, nous localisons les préoccupations récurrentes qui forment le fil rouge de chaque entretien; nous résumons le type d'argumentation et de justification développé par chaque interlocuteur. Nous synthétisons ces éléments pour typifier ce que nous appelons *les logiques de raisonnement* des recruteurs de diplômés. Nous verrons qu'une des principales logiques de raisonnement qui oriente certains de nos interlocuteurs au sein des entreprises bancaires et architecturales est celle de l'efficacité. Elle imprègne les schèmes des pratiques de recrutement – par exemple opérer un premier tri par téléphone entre les candidats pour que « ça aille vite », ne pas perdre du temps à aller présenter sa banque à un forum alors que les banques concurrentes y sont en première ligne. Ce même souci d'efficacité génère les schèmes discursifs de catégorisation des formations qui classent les jeunes diplômés de chaque filière en fonction de leur «opérationnalité » en regard des tâches et des carrières auxquels l'entreprise les destine.

2.1.2 Entretiens compréhensifs et observation ethnographique

Nous avons jusqu'ici souligné les apports de l'entretien pour notre problématique. Il présente pourtant certaines limites qui ne tiennent pas à la véracité ou à la fausseté des propos tenus par les interlocuteurs, au fait que l'on recueillerait une collection d'impressions subjectives (Kaufmann, 1996). Etant donné que l'entretien recueille des discours sur les pratiques, il met au premier plan les aspects de ces pratiques qui sont exprimables et qui ont fait l'objet d'une réflexion de la part des énonciateurs.²⁹ Il tend à passer sous silence les mécanismes moins explicites, moins apparents – ce qui va de soi, ce qui coule de source – qui règlent les modalités de sélection des diplômés. Nous limitons ce biais en demandant aux interviewés de décrire des pratiques précises et en réfléchissant avec eux aux particularités et à la cohérence des procédures et des principes qu'ils ont adoptés (cf. traitement des propos décrit ci-dessus et canevas d'entretien infra).

Nous nous sommes toutefois efforcés de ne pas orienter leurs propos dans le moule de notre problématique. La situation d'entretien et la thématique de la valeur des diplômes n'ont pas conduit les recruteurs à exagérer l'importance qu'ils accordent aux titres pour limiter l'incertitude constitutive du recrutement, ni à surenchérir sur la rationalité de leurs pratiques d'engagement. En fait, dans leurs discours, tous relativisent, il est vrai à des degrés différents, le poids du diplôme par rapport à d'autres critères. Tous décrivent les aléas du recrutement, notamment lorsque nous les interrogeons sur leurs éventuels « mauvais choix ». Pour montrer qu'ils possèdent quand même certains savoir-faire et une certaine maîtrise, ils n'hésitent pas à décrire les réseaux de relations qu'ils activent pour s'assurer au préalable des qualités de ceux qu'ils prévoient d'engager. Ces connexions auraient été moins directement saisissables à travers l'observation ethnographique des situations d'entretiens d'embauche dans la mesure où elles ne se limitent pas à ces moments particuliers, à moins qu'elles soient directement thématiques au cours de ces interactions (« Vous avez fait votre stage chez qui ? »). Elles s'opèrent plus extensivement dans toutes les situations où les recruteurs entrent en contact avec les personnes de référence potentielles. C'est ce dont il était question au cours des entretiens

Nous sommes conscients qu'une technique d'observation aurait apporté des éléments complémentaires sur le déroulement du recrutement, principalement sur la phase de l'interaction proprement dite entre candidats et recruteurs (Bonu, 1999). Nous aurions pu constater le rituel et le ton des interactions, d'éventuelles disparités de traitement des candidats selon leur apparence, leur diplôme. De telles informations auraient pu enrichir encore l'étude des catégorisations. Si dans la première phase de l'enquête nous nous sommes concentrés sur l'entretien avec les responsables de bureau, nous avons ensuite intégré quelques-unes de ces options méthodologiques complémentaires (cf. Annexe IV.1).

- Nous avons assisté à deux forums organisés au sein des institutions de formation au cours desquels des banques de notre échantillon venaient présenter leur entreprise et tisser les premiers contacts avec des jeunes diplômés, employés potentiels. Il nous a semblé

²⁹ La question de la fiabilité et du caractère convenu des propos concerne par ailleurs d'autres instruments de collecte des données tel le questionnaire.

important d'étudier le fonctionnement de ces rencontres institutionnalisées.³⁰ Ces manifestations organisent visiblement et publiquement les rapports entre demandeurs et offreurs de poste. Elles condensent dans un espace et un temps circonscrit les relations de marché de l'emploi en mettant en concurrence aussi bien les diplômés entre eux que les employeurs qui cherchent à recruter les meilleurs.

- Nous avons négocié la possibilité de participer à des entretiens d'embauche ou de les enregistrer. Les architectes ont déclaré leur disponibilité, mais ils ont aussi précisé qu'ils craignaient de ne pas effectuer d'embauche dans la période d'enquête restante. Les recruteurs du secteur bancaire se sont montrés plus réticents, car ils estimaient que cette procédure contrevenait au respect de la confidentialité du recrutement et ils ne voyaient pas comment justifier la présence d'un observateur « étranger » auprès des candidats. Ils mettent en avant une conception de l'entretien d'embauche comme une entrevue individualisée, privée, secrète qui correspond à la norme de « discrétion » qui est, nous y reviendrons, une valeur cardinale du secteur bancaire. Curieusement, quelques interlocuteurs ont toutefois accepté de réaliser les enregistrements pour nous. Nous n'intégrerons pas ce matériel dans cette étude en raison de son hétérogénéité par rapport à notre corpus d'entretiens et car ces accords ont été obtenus tardivement.³¹

2.2 Constitution de l'échantillon des recruteurs de diplômés d'architecte et d'économiste

Le premier principe de constitution de l'échantillon (sur le problème de l'échantillonnage et de la généralisation, Becker, 2002) a été de trouver des entreprises ayant engagé des jeunes diplômés durant les cinq dernières années. En effet, la valeur accordée au diplôme s'observe surtout pour les jeunes sortant directement de formation dans la mesure où ils ont peu d'autres compétences à offrir que leur parcours scolaire. Nous avons constitué une liste d'entreprises potentielles en nous basant sur les données relatives à la structure de chaque champ professionnel (cf. Annexe II) ainsi que sur des entretiens exploratoires avec des acteurs des institutions de formation et des représentants des associations professionnelles – en totalité, 17 dans le secteur architectural et 17 dans le secteur bancaire.

Pour les entreprises architecturales, il nous importait de sélectionner des bureaux de taille et d'ancienneté différenciées.³² En ce qui concerne la taille, nous avons tenu compte de la prédominance sur le marché suisse de bureaux employant entre 1 et 3 collaborateurs. Nous avons toutefois intégré quelques représentants d'organisations de plus grande dimension. Par là, il s'agissait d'étudier une éventuelle correspondance entre des modes d'organisation du travail propres à chaque type de bureaux et des procédures de recrutement et de valorisation des di-

³⁰ Nous analysons ces rencontres dans la mesure où elles constituent une manière privilégiée de recruter le jeune personnel dans le secteur bancaire (cf. 4.4). Nous expliciterons pourquoi les architectes eux n'assistent pas aux forums organisés au sein des écoles polytechniques par et pour les ingénieurs.

³¹ Nous nous réservons la possibilité de soumettre une demande de financement supplémentaire pour effectuer cette analyse. De même, les contacts et les entretiens que nous avons établis avec quelques jeunes diplômés architectes et économistes pour examiner comment ils contribuaient eux-aussi à construire la valeur de leur diplôme pourraient faire l'objet d'une étude systématique.

³² Il était par exemple important d'avoir de nouveaux et d'anciens bureaux vu la tendance caractéristique des architectes à fonder leur propre entreprise. Ce critère n'a été pas pertinent pour choisir nos interviewés du secteur bancaire.

plômes spécifiques.³³ En ce qui concerne l'ancienneté, il était important d'avoir de nouveaux et d'anciens bureaux pour examiner s'ils recherchent des profils différents et tenir compte de la propension des diplômés à fonder leur propre entreprise.

Ces critères de taille et d'ancienneté sont à l'œuvre dans la classification de la Banque nationale. Celle-ci distingue banques privées, banques cantonales, grandes banques, banques régionales et caisses d'épargne, caisses de crédit mutuel / Raiffeisen, banques commerciales, instituts spécialisés en bourse et en gestion patrimoniale.³⁴ Nous avons repris cette catégorisation pour constituer notre échantillon car elle donne des indications sur l'organisation du secteur bancaire qui apparaît très structurée comparativement à la structure moins visible et plus éclatée du champ architectural. En effet, les institutions bancaires se différencient par les services et produits qu'elles offrent, les clientèles (« public-cible ») qu'elles visent, et l'étendue des marchés qu'elles couvrent. En sélectionnant des établissements dans chaque catégorie, notre objectif était d'examiner en quoi la place et le rôle des services de gestion du personnel, ainsi que les modalités de recrutement qu'ils adoptent vis-à-vis des deux genres de diplômés varient. De plus, ce critère de choix interroge le caractère national ou régional des marchés de l'emploi en indiquant le lieu (siège central ou régional, filiales) où s'effectuent les pratiques de recrutement et se déterminent les frontières des bassins de recrutement.³⁵

Pour déterminer plus précisément les interlocuteurs à interviewer, nous avons affiné la liste d'entreprises en nous aidant des caractéristiques des milieux professionnels concernés. En architecture, l'état du marché de l'emploi et du travail, surtout dans les dernières années, ne semblait permettre qu'à une petite minorité de responsables de bureaux d'offrir des postes de travail. Pour entrer en contact avec ces patrons ayant véritablement engagé des jeunes diplômés, nous avons utilisé les réseaux d'interconnaissance liant les entreprises – la plupart des responsables de bureaux sont au courant des mandats et de la situation conjoncturelle des plus proches collègues – concurrents. Cette méthode dite « boule de neige » s'est avérée pertinente parce qu'elle présente une certaine homologie avec les logiques de proximité et de connexion que les acteurs mettent en œuvre lorsqu'ils cherchent du personnel (cf. 4 modalités caractéristiques du recrutement). Les personnes ainsi contactées cumulent les rôles de recruteurs, de gestionnaire financier, d'acquisition et d'exécution de mandats au sein de leurs bureaux.

Dans le secteur bancaire, ces tâches correspondent à des départements séparés, le recrutement incombant aux ressources humaines et aux responsables des divers services productifs (« à la ligne ») selon des modalités que nous préciserons.³⁶ Dans ce cas de figure, la délimitation

³³ L'hypothèse que nous cherchons à vérifier est que les petits bureaux engageant peu recherchent plutôt des collaborateurs polyvalents, sans se préoccuper du genre de diplômes, alors que les grandes structures recrutent les diplômés EPF ou HES en fonction d'une division des tâches plus stricte.

³⁴ Ces classifications se rapportent au statut juridique des établissements plus qu'à une distinction de leurs activités. Par banques commerciales, il est entendu celles liées des entreprises actives dans d'autres secteurs comme la distribution, les assurances. Au cours de l'analyse, nous simplifierons en regroupant sous la dénomination « banque privée » toutes les banques spécialisées en gestion de fortune et du patrimoine.

³⁵ Pour comprendre les valeurs des diplômes dans les trois marchés de l'emploi, il nous intéresse de déterminer par exemple quelle est l'autonomie des filiales suisses italiennes et romandes des grandes banques dans le choix des diplômés et d'examiner si les banques d'envergure régionale s'efforcent d'homogénéiser leurs manières de faire.

³⁶ Eymard-Duvernay et Marchal (1997) distinguent deux types de recruteurs spécialisés : ceux intégrés l'entreprise dont la logique tient en compte les spécificités de celle-ci et les recruteurs « indépendants » auxquels on délègue la recherche de personnel, qui sont plus axés sur une logique de marché qui essaient de trouver des critères passe-partout et décontextualisés.

des entreprises ayant engagé ne nous a pas posé de problèmes, pratiquement toutes ayant engagé des diplômés dans le laps de temps considéré. Puisque le recrutement constitue notre objet d'investigation central, nous avons concentré notre attention sur les acteurs dont la fonction spécialisée est la sélection de la main-d'œuvre. Les services dans lesquels ils travaillent sont eux-mêmes organisés hiérarchiquement : ceci a parfois rendu difficile de désigner l'interlocuteur à interviewer en fonction de son niveau, de son domaine et de sa région de responsabilité. Nous avons donc procédé en combinant des logiques institutionnelles (des chefs vers les subordonnés ou inversement) avec des logiques transversales (des représentants des associations professionnelles, les acteurs des institutions de formation nous signalant des noms de personnes impliquées dans le recrutement).

Ces critères, qui ont dirigé la constitution de l'échantillon, ont abouti à un nombre d'entretien plus restreint chez les banquiers (29) que chez les architectes (65). Cette différence traduit l'atomisation plus grande du secteur architectural par rapport à la concentration du secteur bancaire ; cette dernière se marque par l'organisation en filiales et le classement agréé des entreprises selon les catégories. S'il nous importait d'avoir quelques représentants de chacune de ces catégories, pour les architectes il fallait élargir la dimension de l'échantillon pour couvrir et comprendre la structuration du secteur. Les critères de sélection des interlocuteurs ont été revérifiés lors des prises de rendez-vous et approfondis au cours des entretiens, ce qui nous a permis de mieux comprendre comment ils agissent dans la construction de la valeur des diplômés et dans les logiques de fonctionnement des champs professionnels. Nous allons détailler les questions posées dans cette optique – à savoir comment les interviewés décrivent l'organisation, les marchés et les avantages concurrentiels de leur entreprise, les modalités de recrutement mises en place ainsi que leur propre diplôme et parcours – en abordant la construction des canevas d'entretien.

2.3 Les canevas d'entretien

Pour saisir comparativement la valeur accordée aux diplômés dans les pratiques de recrutement, nous avons formulé un canevas d'entretien ayant une structure similaire pour les champs architectural et bancaire (cf. annexe III.1 et III.2). Il est construit selon deux orientations principales.

A) Enchaînement de questions amenant les recruteurs à décrire très précisément leurs pratiques de recrutement

Il nous importe que les recruteurs restituent leurs modalités de recrutement dans leur temporalité et leur rationalité concrètes, c'est-à-dire qu'ils indexent leur discours sur un cas et un contexte précis. Pour ce faire, l'amorce de l'entretien les invite à préciser le déroulement du dernier engagement de jeunes diplômés, à en décrire les différentes étapes (par exemple : « Qui a décidé du profil du poste », « Comment a-t-il été défini », « Que faites-vous des dossiers de candidatures spontanées? », « Qu'est-ce que vous regardez exactement dans les dossiers de projet ? »). Dans un deuxième temps, nous leur demandons si le cas évoqué était atypique ou exemplaire afin qu'ils passent au niveau plus général de leurs pratiques habituelles de recrutement.

Par ces questions, nous cherchons à faire ressortir la part de routines, de normes, de standardisation, de contingence et de « culture d'entreprise » que les employeurs mobilisent dans leurs modalités d'engagement. Nous abordons ces thématiques dans les mêmes termes avec les architectes et les responsables HR des banques afin de découvrir les logiques fines des schèmes de recrutement, au delà des oppositions telles que recrutement structuré versus aléatoire, individualisé versus collectif (cf. 1.4). Pour les banques, nous avons toutefois insisté sur le fonctionnement des procédures collectives de recrutement (assessment, présentation dans les forums), afin de montrer comment les catégories de diplômés et les caractéristiques personnelles des candidats y interviennent. En outre, nous examinons comment les discours parfois très construits sur les stratégies et les méthodes élaborées pour attirer les bons diplômés s'ajustent avec les modalités et les temporalités moins maîtrisables des pratiques quotidiennes d'engagement. L'objectif de la comparaison consiste aussi à voir dans quelle mesure les interlocuteurs de l'un et de l'autre champ professionnel sont enclins à « théoriser », à porter un regard réflexif sur l'engagement des collaborateurs (les discussions que cela suscite au sein du bureau, leur capacité à se remémorer et détailler le dernier engagement sont des indices de cette propension).

B) Questions visant à faire expliciter aux employeurs–recruteurs comment ils opèrent des différenciations entre diplômés

Ces questions visent à mettre en évidence les catégorisations (Holstein, Gubrium, 1999) avec lesquelles les recruteurs pensent les diplômés et les formations, à montrer comment ils s'en servent, comment ils les hiérarchisent ou les considèrent comme complémentaires. La progression du canevas d'entretien consiste à passer d'interrogations où nous évitons d'aiguiller les interlocuteurs sur les différences entre diplômés universitaires et professionnels à des questions explicitement focalisées sur leur adhésion aux stéréotypes existant sur les deux genres de filières de formations et les titres qu'elles délivrent (par exemple : « Quel est le profil des collaborateurs de l'entreprise ? », « Est-ce que certains diplômés se voient attribuer des tâches et des responsabilités spécifiques, sont plus directement efficaces et autonomes ? », « Arrive-t-il que vous employiez des architectes ETS-HES pour concevoir des projets ? » « Arrive-t-il que les économistes HEG accèdent au programme de formation pour universitaires ? »). Dans le secteur bancaire, les questions ont porté sur l'existence de titres et de désignations spécialisées (diplômés en économie d'entreprise, en économie politique; masters en finance; certificat fédéral d'analyste financier) ou généraux (titres universitaires ou polytechnique en droit, en mathématiques, en informatique, etc...).

La structure du canevas d'entretien vise enfin à établir les relations entre les catégorisations des diplômés utilisés par les recruteurs et les contacts qu'ils entretiennent avec les structures d'enseignement (contacts avec certaines écoles ou enseignants; opinion sur les réformes HES, parcours scolaire et professionnel de l'interlocuteur). De même, elle saisit les appréciations des employeurs sur les restructurations en cours dans leur champ professionnel respectif et les répercussions de ces jugements sur la valeur qu'ils accordent aux diplômés.

2.4 L'analyse systématique des entretiens: construction d'une typologie inductive des modes de catégorisation des diplômes architecturaux et bancaires

Pour repérer et analyser les schèmes (« *schèmes des pratiques de recrutement* », « *schèmes discursifs de catégorisation des formations* ») et les « *logiques de raisonnement* » des interviewés, nous avons fixé une procédure d'interprétation des entretiens à travers des séances collectives (Molitor, 1990). Nous avons élaboré pour chaque entretien une fiche qui résume les schèmes susmentionnés. A partir de la comparaison et du classement de ces fiches nous avons établi une typologie inductive (Demazière, Dubar, 1997). Celle-ci se distingue des démarches typologiques déductives qui classent les unités étudiées, soit par rapport à des type-idéaux abstraits, soit en opérant une réduction des dimensions de la problématique aux éléments constatés dans les unités. La typologie inductive, elle, se constitue par « *regroupement des unités autour d'un petit nombre d'entre elles choisies comme noyaux de la typologie* » (Demazière, Dubar, *ibid.*, p. 222).

L'objectif de notre typologie inductive est de repérer comment les employeurs–recruteurs forment des familles qui se distinguent entre elles par des schèmes significativement différents. Elle met en évidence les modalités principales de catégorisation des diplômes dans les champs architectural et bancaire. Elle permet de comparer la spécificité ou les points communs des modalités de valorisation des diplômes observées dans ces deux champs. Pour l'architecture, dans une première étape, nous avons isolé trois « entretiens–noyaux »³⁷ à partir desquels nous avons progressivement classé l'ensemble des entretiens en trois groupes : les discours qui opèrent une différenciation entre diplômés 1) en termes accentués 2) en termes nuancés 3) en termes changeants. Dans ce document, nous en reprenons deux.

Après des banques, les différences dans les schèmes semblaient à première vue ne pas suivre la même subdivision que dans le champ architectural et correspondre plus directement à des types d'entreprises : nous ne trouvons pas d'équivalent au type « différenciation en termes nuancés » repéré chez les architectes. En revanche, le type « différenciation accentuée » comprenait une large palette de modalités de catégorisation. Pour asseoir ces premières analyses, nous avons élaboré une typologie à partir d'entretiens–noyaux qui approfondissent les logiques de cette famille de discours. C'est par cette voie que nous arrivons à expliquer les modes de recrutement et de catégorisation des diplômes caractérisant les différents types d'institutions du secteur bancaire et que nous reconsidérons et affinons ceux propres aux entreprises architecturales.

Précisons en conclusion de cette partie méthodologique que la constitution d'une typologie inductive dans une approche qualitative ne vise pas prioritairement à établir et à définir l'étiquette du type en tant que telle, ni à quantifier le nombre d'unités dans chaque type. En l'occurrence, elle classe d'abord des schèmes et des discours avant de classer des bureaux et des employeurs. L'intérêt est de tracer un tableau synoptique de ces schèmes pour comprendre les contours et les dynamiques du fonctionnement de chaque type.

³⁷ Un entretien-noyau (« *Kerngespräch*») est celui qui condense et fait apparaître le maximum de traits distinctifs d'une population, d'une manière de faire.

3. Types de catégorisation et de différenciation des diplômes d'architecte et d'économiste

Ce chapitre répertorie et compare les types de catégorisation et de différenciation des diplômes adoptés par les recruteurs architectes et bancaires.³⁸ Dans une première partie, nous présentons quatre «entretiens–noyaux» qui font ressortir les variations et les similitudes des schèmes de catégorisation et de recrutement dans les deux champs professionnels.³⁹ Nous en donnons de larges extraits pour expliciter notre démarche et notre analyse. Deux entretiens illustrent comment nous avons identifié le type de catégorisation « nuancé » et le type de catégorisation «différencié » chez les architectes. Les deux suivants servent à montrer que la catégorisation « différenciée » est plus répandue et complexe dans le secteur bancaire.

Ce choix nous a semblé pertinent pour l'analyse comparée:

- il insiste sur un type spécifique aux architectes (nuancé), ce qui permet de se demander pourquoi il ne se retrouve pas sous une forme aussi évidente en milieu bancaire ;
- il permet d'explicitier et d'approfondir ce que recouvre le type « différencié » dans les deux champs.

La deuxième partie du chapitre présente la typologie complète établie en agrégeant l'ensemble de nos entretiens autour des entretiens–noyaux.

La troisième partie traite de la variation régionale des schèmes dans les deux secteurs professionnels. Nous verrons que les différences ne sont pas marquées entre les modes de catégorisation et de valorisation des diplômes d'architecte sur les trois marchés du travail. En revanche, la structuration plus centralisée des services de recrutement des grands établissements bancaires et l'existence de marchés régionaux clairement délimités pour les banques cantonales, voire privées posent la question de la combinaison entre des usages différenciés des diplômes universitaires/HES et une division du travail entre établissements bancaires centraux et périphériques.

3.1 Analyse des schèmes de deux entretiens–noyaux par champ professionnel

3.1.1 « Das ist so ein bisschen das Problem, dass wir eigentlich einfach ein gutes Büro sind, für Leute, die lernen möchten »

La première logique de raisonnement que nous restituons est une logique qui minimise les différences entre les deux niveaux de diplômés. En tout cas, elle tend à ne pas les hiérarchiser et à souligner leur complémentarité, même si une série de distinctions se dégagent du fonctionne-

³⁸ Les qualificatifs que nous utilisons pour caractériser les schèmes (par exemple : « schèmes hésitants », « logique tranchée », etc.) et la typologie que nous avons établie visent à rendre compte du contenu et de l'articulation des propos des interviewés en reprenant parfois les termes mêmes des locuteurs (Demazière, Dubar, 1997). Ils ne constituent aucunement des jugements de valeur sur l'attitude, les capacités et les stratégies de tels ou tels types de recruteurs.

³⁹ Nous les avons choisis exclusivement dans le bassin de recrutement alémanique car cela évite de multiplier d'emblée les dimensions de la comparaison et de déduire l'existence de structures particulières aux marchés régionaux du travail à partir de différences linguistiques.

ment du bureau et des modalités de recrutement. L'entretien avec la coresponsable d'un bureau zurichois fondé il y a une dizaine d'années, aujourd'hui internationalement renommé et employant au total 25 collaborateurs, met particulièrement en évidence cette dualité et c'est pour cette raison que nous l'avons choisi. En outre, l'interlocutrice relève elle-même avec lucidité la contrainte principale à laquelle elle est confrontée dans l'engagement des collaborateurs: si un bureau réputé peut s'affilier les diplômés qu'il estime les meilleurs, ceux-ci « profitent » du bureau comme lieu de formation pour le quitter après quelques années. C'est autour de ces lignes de force que s'articulent les schèmes qui structurent les pratiques de recrutement et les discours sur les formations. Elles sont d'ailleurs évoquées dès le début de l'entretien:

« Vielleicht auch gerade damit anzufangen, ihre Mitarbeiterin hat mir gerade einen Prospekt hingelegt. Ich weiss nicht, ob Sie mir vielleicht auch ihr Büro in eigenen Worten beschreiben könnten?

[...] Das ist so ein bisschen das Problem, das wir haben, dass wir so eigentlich so... eigentlich einfach ein gutes Büro sind für Leute, die lernen möchten...eh... Entwerfen, Wettbewerbe machen, schauen wie man Entwürfe umsetzen kann. Und sobald sie irgendwie eine gewisse Zeit bei uns gewesen sind, dann sind sie tatsächlich...

Ja

Bereit um selber zu probieren

Und das gilt dann auch für... ob jetzt das ETH oder...

Das ist unabhängig davon...

Wie sieht denn das aus ? Sie haben gesagt 25 Mitarbeiter, zwischen ETH und Tech?

Ist es ungefähr fifty-fifty

Ja

Also so...in der Regel ein bisschen mehr ETH-Abgänger, aber es ist ungefähr fifty-fifty.

Und sie haben dann einfach die Tendenz zugehen, nach ein bis drei Jahren, wie Sie gesagt haben, weil sie einfach vor allem auch durch Wettbewerbe zu Aufträgen kommen?

Weil sie einfach, ja... weil sie einfach sich selbst auch verwirklichen wollen. Das ist... Ähnliche Büros wie wir leiden alle ein bisschen darunter, aber das ist einfach eine Tatsache ».

Des recrutements par les coulisses et pour des projets de concours

Dans ce bureau comme dans d'autres, les modalités de recrutement sont fortement conditionnées par un important tournus de la main-d'œuvre. Mais leur particularité est ici d'être une marque de l'excellence. En effet, les jeunes diplômés sont avant tout engagés sur des concours ponctuels, qui représentent pour un bureau renommé artistiquement la principale modalité d'accès aux marchés, les commandes directes restant curieusement rares. Après une ou deux années, ils sont enclins à chercher d'autres débouchés, si les concours ne s'enchaînent pas ou n'aboutissent pas ou surtout pour se faire leur propre nom et satisfaire leurs ambitions personnelles. L'interviewée ne peut que considérer comme normale cette dernière trajectoire qu'elle et

son partenaire ont aussi suivie, vu les compétences et « l'ego » des gens qu'ils engagent. Dans ce cadre d'action, les deux responsables du bureau ont des procédures de recrutement qu'ils qualifient « d'absolument pas réglementées », même si les procédures et les critères de sélection tels qu'ils les décrivent ont bien une logique et une régularité.

Premier aspect, les procédures. Ils reçoivent beaucoup d'offres spontanées pour des places de stage ou de travail de la part de jeunes encore en formation, sortant de formation ou ayant travaillé quelques années. Elles proviennent surtout de diplômés EPF ou en provenance de l'étranger, d'Allemagne notamment. Malgré ce réservoir dans lequel ils peuvent puiser, ils accèdent le plus souvent à leurs jeunes collaborateurs à travers des « relativ offene Hintertüre », c'est-à-dire par l'intermédiaire de collègues architectes ou de membres du bureau, qui leur signalent qu'un bon collaborateur est disponible. Selon l'interlocutrice, cette manière de faire qu'elle hésite d'ailleurs à mentionner d'emblée, facilite le choix rapide, paramètre important dans l'urgence des concours, et les bonnes relations de travail ultérieures. Elle concerne les diplômés ou stagiaires EPF plus que les diplômés HES (ETS), parce que ce sont les premiers qui sont prioritairement engagés pour faire les projets de concours. Sur ce point, l'employeur marque donc une différenciation entre EPF et HES (ETS), sur laquelle nous reviendrons.

Deuxième aspect, les critères pris en compte lors de l'engagement. Alors que les procédures de recommandation par réseau constituent la modalité principale de sélection, des points de repères indiquant les attentes plus particulières des employeurs sont utilisés lors des contacts directs avec les candidats. Voici l'ordre dans lequel ils sont mentionnés: la capacité à expliquer, à défendre les documents apportés (esquisse, images, modèles), qui renseigne sur les capacités d'expression, les points forts et la précision de la personne; les connaissances en informatique qui comptent actuellement beaucoup parce que les employeurs ne les maîtrisent pas eux-mêmes; et la volonté de supporter un rythme de travail soutenu. Les diplômes en eux-mêmes (notes, branches et professeurs suivis) ne sont pas des indices essentiels. Notamment parce que la formation des débutants (« *Abgänger* » qualifiés de « *frisch von der Presse* ») s'effectue dans et par l'organisation du travail dans le bureau.

La formation: une fonction pesante pour le bureau, même si les cursus sont idéalement complémentaires et bons

« Und – ehm – somit kann man dann auch sagen, dass HTL-Leute vor allem in die Ausführungsplanung genommen werden am Anfang?

Es gibt diese Scheidung –DAS IST SCHON KLAR⁴⁰ – weil sie in der Regel auf einer vierjährigen Lehre basieren, oder und die wissen, wie man einen Plan macht, wie man ihn (vermass) und wie man ein Detail macht, dass es nicht hineinregnet, während ETH-Architekten eher darauf trainiert werden schnell Projekte zu machen.

Ja

⁴⁰ Dans cette partie sur les entretiens-noyaux, nous avons gardé des conventions de retranscription les majuscules qui indiquent une intonation forte de l'interviewé, dans la mesure où cela indique une insistance de sa part sur certains mots ou expressions. Nous avons en revanche introduit plus de ponctuation mais laissé des tirets quand plusieurs phrases se suivent sans réelles coupures ou baisse de voix.

Es gibt da eine kleine Teilung, aber nichts desto trotz, die GUTEN LEUTE sollten nach einem Jahr oder zwei Praxis, beide beides können, und das ist ja eigentlich der Grund, warum dass sie ja quasi fit sind, um selber anfangen zu können.

[...] Ja. Also das heisst denn im Prinzip von Anfang an werden dann die Studienabgänger schon eigentlich an Aufgaben herangesetzt, die sie dann beherrschen?

Ja, aber nicht nur. Also wie ich gesagt habe: IN DER TENDENZ, aber nicht nur. Also, wenn jemand gut ist, dann kann der das andere auch oder er lernt's auch oder er ist schnell im, im -eh- einlaufen der anderen Paar Schuhe ».

L'interviewée tient sur les formations un discours que nous classons comme « égalitariste » et « nuancé ». Elle met en exergue les qualités ou les défauts similaires des diplômés EPF et ETS ou leur complémentarité, en s'appuyant sur leur répartition « moitié-moitié » au sein du bureau. Poussée par les questions, elle signale toutefois qu'ils sont tendanciellement employés à des tâches différentes, en tout cas au début de leur carrière. Les sortants EPF font des projets de concours parce qu'ils savent les exécuter rapidement, sur la base d'un salaire pas trop élevé et en étant plus prêts à supporter le stress engendré. Ces conditions sont nécessaires pour pouvoir multiplier les participations. Les diplômés ETS sont eux engagés à plus long terme et avec plus d'expérience pour la réalisation des projets ou la gestion de chantiers.

Cette division est cependant relativisée. Les deux types de diplômés recrutés étant parmi les plus doués, ils ont des intérêts pour découvrir des aspects du métier qu'ils n'ont pas encore appris. La directrice du bureau salue ces aspirations qui débouchent sur une organisation du travail qu'elle ne veut pas hiérarchique, mais orientée par la « *Selbstanimation* »: ainsi, sur les projets de concours, le travail s'organise « *par paire* » où les deux collaborateurs « *marient* », enrichissent leurs compétences respectives. Mais elle signale ce dilemme: former les employés à savoir tout faire est aussi défavorable car cela prend trop de temps.

Plus généralement, ce type de bureau remplit pour les jeunes diplômés, surtout pour les EPF, une fonction de formation complémentaire, qui apparaît parfois comme exigeante, pesante, au point que l'on préfère parfois engager des stagiaires temporaires pour les esquisses et la construction de modèles ou des personnes ayant déjà quelques années de pratique. L'interviewée voit cependant ce problème comme inhérent à la transition entre formation et travail. Elle n'en rejette pas la responsabilité sur les institutions de formation dont elle souligne la bonne qualité et l'engagement des enseignants. Au contraire, pendant la formation, il est important que des stages ou un apprentissage préalable dans les bureaux transmettent la pratique de construction. Dans ces schèmes d'évaluation des formations, la réforme des HES, dont l'interlocutrice prévient ne pas connaître les derniers développements, est évaluée positivement. Elle devrait donner aux ETS une formation plus longue, plus complète sur la conception de projets et avec plus de stages, sans pour autant qu'ils perdent les connaissances techniques acquises lors de leur apprentissage de base.

Dans leurs rapports avec les institutions de formation, notons enfin que les deux associés n'ont pas de liens particulièrement étroits, même s'ils entretiennent des contacts, surtout parce qu'ils sont invités dans des colloques.

Une excellence architecturale au-delà de la légitimité scolaire du diplôme

Le discours ici analysé est typique d'une logique de raisonnement où la différenciation qui est opérée entre les types de diplômés est peu accentuée, que ce soit au niveau de leurs tâches, de leurs carrières, de leurs rétributions ou de la valeur de leurs formations. Conjointement, l'importance accordée aux diplômes comme critère de sélection est minimisée, de même que la légitimité qui leur est reconnue pour la structuration de la profession, par exemple comme critère d'accès à l'exercice indépendant et aux concours ou comme indice de la qualité de la production architecturale. Cette conception s'articule autour de deux spécificités qui caractérisent les bureaux situés au pôle le plus artistique du secteur architectural. D'une part, la mise en évidence d'un mode de direction et d'organisation du travail peu autoritaire – qui ici trouve un écho dans le ton modeste, peu critique envers les autres de l'interviewée qui de toutes façon n'a plus rien à prouver en termes de réputation. D'autre part, la définition de l'activité architecturale comme une recherche, comme un intérêt profond, comme une « inspiration », plutôt que comme une activité économique banale. Et c'est cet investissement, qui dépend plus de la personne que du diplôme et qui ne peut pas être « *endoctriné* » ou « *ordonné* », qui fait les meilleurs architectes et les bons employés...

3.1.2 « *Wir haben eine echte Arbeitsteilung in diesem Beruf. Den Generalisten, den gibt es praktisch nicht mehr, das ist ein Übermensch, der kann das nicht* »

Pour exemplifier les schèmes différentialistes, nous allons maintenant examiner les pratiques de recrutement d'un bureau zurichois, géré par trois partenaires, 2 diplômés ETS et 1 ancien dessinateur, ayant une longue expérience professionnelle. L'interlocuteur qui nous reçoit, un diplômé architecte ETS en emploi qui a fait une importante carrière dans les entreprises générales et qui s'occupe depuis dix ans de l'administration et de la gestion de chantier du bureau en question. Ses partenaires s'occupent du travail architectural, de la conception des projets jusqu'aux dessins d'exécution. Ce bureau est actif dans la construction de logements, de bureaux et d'hôpitaux, sur différents marchés privés et publics. La moitié des contrats de construction est obtenue par mandat direct, l'autre suite à des concours et/ou des études commanditées (des « *Studienaufträge* »). Existant depuis plus de 30 ans, le bureau emploie actuellement une bonne trentaine de collaborateurs : 18 architectes (9 EPF ou formation similaire, 9 ETS/HES), 10 dessinateurs (y inclus 3 apprentis), 4 employés de commerce et 1 secrétaire.

Les nouveaux diplômés y sont notamment employés pour compenser le manque de maîtrise informatique des anciens collaborateurs, concernant les nouvelles « *architektonischen Darstellungsmöglichkeiten* ».

Le recrutement par ajustement a priori des diplômés à des postes

La sélection de diplômés ETS/HES et EPF sur la base des offres reçues – spontanées ou en réponse à une annonce sur Internet – et non par le biais des recommandations personnelles constitue la procédure usuelle de recrutement. Les postulations des nouveaux diplômés ETS/HES sont prises en compte pour les postes et les tâches d'exécution, soit la planification et le dessin d'exécution

(« *Ausführungsplanung* »), soit la gestion de chantier (« *Bauleitung* ») qui est plus spécifiquement réservée à ceux qui ont suivi la voie de la formation en emploi. Les candidatures des diplômés EPF sont elles retenues pour les postes et les tâches de conception. Dans ces dernières fonctions, ne sont normalement engagés que des EPF, ayant une bonne maîtrise de la CAO (« *Wir wissen zum vornherein, dass ein ETH-Abgänger einfach eine andere Qualität mitbringt* »). Le salaire initial d'un EPF, 4500-5000 Fr. par mois, serait tendanciellement plus bas que celui d'un ETS /HES, dont on valorise et paie l'expérience professionnelle préalable et l'opérationnalité plus rapide.

Le schème des pratiques de recrutement apparaît donc être une nette division des profils attendus et des fonctions attribuées entre les deux genres de diplômés. Dans cette modalité, les diplômes sont des critères essentiels. En effet, le recrutement des nouveaux diplômés se fait en quelque sorte par « sélection a priori » des diplômés, c'est-à-dire à partir d'une définition préalable des diplômes et des diplômés correspondants à un type de poste. Les diplômés sont d'emblée considérés comme des indicateurs de compétences différentes: les diplômés ETS/HES sont considérés comme étant plus axés sur la construction (dessin d'exécution, soumissions, etc.), les diplômés EPF sur la conception (esquisse initiale, développement de projet, etc.).

Le dernier recrutement livre une illustration de cette règle autour de laquelle s'articulent les expériences de recrutement de ce bureau.

« Für die letzte Einstellung, haben Sie denn da jemanden mit einem bestimmten Abschluss gesucht?

Ja, wir haben einen ETH-Abgänger gesucht, ganz bewusst

Wieso, ganz bewusst ?

Weil wir im Entwurf eine Verstärkung gebraucht haben

Da war es also wichtig, von der ETH ?

(en interrompant) das war uns wichtig, dass jemand kommt, der von der – also ETH-Abgänger ist – aber zusätzlich eine sehr gute Darstellungsart hat, von der PLANDARSTELLUNG her, von der GRAPHIK her, für Wettbewerbe, vor allem hat sich das aufgedrängt, eigentlich ».

Si la possession de tel ou tel diplôme est une condition nécessaire pour se faire engager pour un certain poste et pour les tâches qui lui correspondent, des repères supplémentaires et des attentes plus précises permettent à l'employeur de poursuivre et d'affiner la sélection. Pour un nouveau diplômé EPF est surtout pris en considération le dossier présenté – le travail de diplôme et/ou les travaux effectués lors des stages – qui atteste la compétence recherchée, en l'occurrence la maîtrise de la CAO. Pour les diplômés ETS/HES, le premier repère mobilisé est l'apprentissage de dessinateur qu'ils ont effectué. Ce critère est important aux yeux de l'interviewé : il cherche par là à savoir si les candidats ont déjà acquis des compétences de CAO comme apprenti, puisqu'il estime que les HES de Winterthur et de Lucerne négligent le dessin d'exécution sur ordinateur ; en revanche, il s'intéresse moins à avoir des informations sur le lieu et le maître d'apprentissage. Si la décision d'embaucher des ETS/HES se base d'abord sur l'apprentissage, c'est aussi parce que l'employeur déclare avoir fait de mauvaises expériences avec des nouveaux diplômés ETS/HES, titulaires d'une maturité fédérale et n'ayant

pas suivi d'apprentissage de dessinateur. Il émet sur eux un jugement assez sévère, leur reprochant de vouloir jouer un rôle plus haut que celui auquel ils peuvent prétendre dans l'organisation et la division du travail du bureau :

« Dann den grossen Entwerfer spielen wollen. Also das ist nicht der Fall. Das sind Leute, die man einfach tiefer einstufen muss und entsprechend warten, bis sie sich entwickeln. Das ist ein bisschen so».

Le travail, divisé et hiérarchisé ; la post-formation, différenciée et déléguée

Pendant les années '90, l'organisation du bureau s'est transformée dans le sens d'une plus grande division du travail pour être aujourd'hui divisée en trois sections – la section du projet (« *Entwurf-Projektierung* »), la section d'exécution (« *Ausführungsplanung* »), la section de gestion de chantier (« *Bauleitung* »). L'interlocuteur invoque deux raisons pour expliquer ce changement organisationnel : d'une part, la taille accrue des projets traités (« Bei einem kleineren Umbau kann man das noch durchdringen lassen, aber bei einem Projekt, wo die Bausumme zwischen 10 und 30 Millionen liegt, muss man das dann ganz anders anpacken »), d'autre part, l'introduction de programmes informatiques de construction (« vor 10 Jahren hatten wir einen CAD-Platz und jetzt haben wir 16 ; wir hatten vor 10 Jahren einen Bauadministrationsarbeitsplatz, den sich 5 Bauleiter teilten, und jetzt haben wir 5 Bauadministrationsplätze»). Cette division du travail croissante a entraîné une définition plus précise et parcellisée des profils des collaborateurs recherchés, la maîtrise de la CAO devenant un critère décisif.

Est-ce que parallèlement les schèmes discursifs d'appréciation et de catégorisation des filières de formation se sont eux aussi transformés et cette division du travail suppose-t-elle une certaine formation et un certain temps d'adaptation des jeunes diplômés au sein du bureau ? Tandis que les responsables du bureau attendent d'un nouveau diplômé EPF qu'il maîtrise les programmes informatiques de dessin architectural et ne sont guère prêts à le former sur ce terrain, ils ont été contraints de prendre en charge ce rôle de formateur pour des nouveaux diplômés HES qui, pendant leurs études, n'avaient pas pu acquérir les compétences nécessaires dans ce domaine. On remarquera ici que, par rapport à l'informatique, ce sont les diplômés EPF qui sont considérés comme plus directement opérationnels et pratiques. Si l'interviewé préfère déléguer la post-formation des nouveaux à des tiers (écoles et/ou d'autres bureaux), il est en revanche prêt à assumer un effort de formation pour les apprentis dessinateurs, en particulier pour ceux qui aspirent à faire leur formation d'architecte en emploi, considérant ici qu'il est important de les encourager.

Contrairement à ce qui se passe dans d'autres bureaux, l'investissement en (post)formation des futurs et/ou nouveaux diplômés embauchés peut ici être rentabilisé dans la mesure où se formerait une certaine fidélité entre patrons et jeunes collaborateurs. C'est en tout cas ce genre de relations que met en exergue l'interlocuteur en mentionnant ceux qui sont revenus chez lui après leurs « *Wanderjahre* », c'est-à-dire après un séjour à l'étranger ou un passage dans un bureau renommé. Il cite notamment le cas d'un nouveau diplômé EPF, à qui avait été offerte la possibilité d'aller travailler dans un bureau internationalement très réputé le lendemain même après qu'ils l'aient engagé et qui, après 6 mois, était revenu chez eux comme promis. En revanche, il insiste sur la difficulté qu'il y a de trouver des stagiaires EPFZ, ce qui oblige le bureau à

recourir à des stagiaires en formation dans des TU en Allemagne, écoles estimées de niveau comparables aux EPF.

Pour les rapports du bureau à la formation, c'est principalement la socialisation à la pratique professionnelle qui est soulignée et moins la transmission ou la constitution de nouvelles connaissances. Qu'il s'agisse d'un apprenti ou d'un jeune diplômé, il importe de veiller à l'intégration sociale du nouveau venu, notamment à travers une « *gute Begleitung* » initiale. Cette attention, cet accompagnement contribuerait centralement à la fidélisation ultérieure d'un collaborateur compétent. Toutefois, la capacité personnelle supposée des jeunes diplômés à s'intégrer dans l'équipe déjà existante dans laquelle ils travailleront n'est pas un critère primordial dans l'engagement. On retrouve ici l'importance du diplôme, des compétences professionnelles qu'il signale ainsi que de l'organisation du travail par rapport à la personne du diplômé et aux appréciations subjectives : « *Wenn jemand wirklich die Fähigkeiten mitbringt, dann wird er sich in jedes Team integrieren* ». Il appartient au chef d'équipe de contrôler cette insertion en étant une personne de référence.

Les diplômés comme légitime expression de la division du travail architectural

Les schèmes des pratiques de recrutement et des discours sur la formation que nous venons d'analyser indiquent que les diplômés ETS (HES) et EPF sont considérés comme la légitime expression de la division du travail architectural, à condition qu'ils couronnent deux filières de formation distinctes (les deux spécialisées, la première axée sur les réalités économiques de la construction, la seconde sur les possibilités artistiques du projet). Dans cette logique de raisonnement, on peut dire qu'une légitimité et une confiance importante sont accordées aux diplômés et à leur différenciation. Au vu de l'ensemble de l'argumentation développée dans l'entretien, il ne semble pas que cette différenciation débouche sur une hiérarchisation stricte des deux filières et des deux diplômés, sur une valorisation d'un genre de formation par rapport à l'autre. Dans ce schème de catégorisation qui différencie mais sans établir d'inégalités marquées, le maintien des spécificités des deux filières représente le critère d'appréciation principal. Les transformations des institutions de formation qui iraient à son encontre sont vues comme négatives. Ainsi, l'interlocuteur déplore la division du travail de formation moins claire et stricte qui s'était établie entre l'EPFZ et l'ETS de Winterthur il y a une dizaine d'années:

« Vor 10 Jahren wollte das Technikum Winterthur, das dem Poly den Rang ablaufen wollte, noch die besseren Entwerfer-Architekten schulen. Und das ist glaube ich vorbei. ALSO, das stellen wir fest von den Abgängern. Und wenn man das weiterhin pflegt, dann habe ich das Gefühl, dass wir auf dem guten Weg sind, weil wir haben eine ARBEITSTEILUNG IN DIESEM BERUF, wir haben eine echte Arbeitsteilung. Den GENERALISTEN, den gibt es praktisch nicht mehr. das ist ein UEBERMENSCH, der kann das nicht. Entweder ist er der Künstler, oder dann ist er ein echter Manager, der einen Bau managen kann und alle Kenntnisse davon hat. BEIDES, das habe ich bis jetzt noch nie festgestellt ».

Dans cette perspective, la réforme HES est critiquée non pas parce que le besoin d'une formation HES qualitativement élevée est déniée, mais parce qu'il y aurait un manque dans les plans d'études en ce qui concerne les programmes informatiques de construction.

L'importance des diplômés est cependant relativisée quant à leur rôle dans la structuration et les transformations du champ professionnel. L'interviewé considère comme « irréaliste » une

réglementation juridique plus stricte du métier par le titre, face à ce qui est pour lui la vraie menace de la profession : le système anglo-saxon où l'architecte ne serait plus que le « designer » au service de l'entreprise générale qui gère le processus de construction selon des critères autres qu'architecturaux (« das wäre für die Qualität der Bauten schlecht »). Il lui paraît plus important de tabler sur une régulation de la profession par un système dual de formation, de haut niveau et à même de répondre à la réelle division du travail traversant le champ architectural.

Deux modalités de différenciation des diplômes d'économiste

Parmi l'ensemble des entretiens menés avec des responsables de personnel dans le secteur bancaire, nous avons sélectionné deux « entretiens-noyaux » qui caractérisent les deux modalités d'une logique de recrutement et de raisonnement « différenciée » dans le champ bancaire. Le premier entretien, mené dans une grande banque, met en évidence la tension entre l'établissement d'une nouvelle stratégie de recrutement « unitaire », offrant les mêmes conditions d'entrée dans la banque aux diplômés universitaires (HEC pour Haute école commerciale) et professionnels (HES), et les schèmes pratiques de recrutement où perdure une traditionnelle logique « dualiste », les HEC entrant dans les *traineeships*⁴¹ et les HES sur un poste fixe. Le deuxième entretien a été mené avec une responsable de personnel dans une banque privée. La taille de cet établissement et le secteur d'activités dans lequel il opère rapproche sa logique de recrutement de celle des bureaux d'architecture qui tablent sur un réseau de pairs. Mais fondée explicitement sur la confiance dans le diplôme HEC comme repère « exclusiviste », la logique de réseau est activée comme un mode de recrutement par cooptation sélective, qui répond à des visées de distinction de l'entreprise.

3.1.3 « Wir sind wirklich stolz darauf, zwei young talents-Bereiche zu haben »

Les responsables de la stratégie globale de recrutement ici interrogés – le chef qui s'en va après une demi-heure et son assistant en charge des diplômés des hautes écoles – travaillent pour une banque qui compte plus de 25'000 employés en Suisse et qui a engagé environ 180 nouveaux diplômés en 2001. Les activités de cet établissement couvrent tous les domaines classiques d'une grande banque, dont le « Privatebanking », le « Corporate and Retailbanking » et l'« Investmentbanking ». S'y sont ajoutées les activités financières liées au commerce des titres boursiers et, plus récemment, des prestations d'assurance. Tout au long de l'entretien, les interlocuteurs insistent sur la position de pointe, d'avant-garde de l'entreprise: recourant fréquemment à des expressions anglaises, ils mettent en exergue la modernité de leurs procédures de recrutement (« *State-of-the-art Methoden* ») et le « management des processus » (« *Prozessmanagement* ») qu'exige une gestion efficace du personnel. Ce type de management, mis en place avec une récente refonte du service de personnel, implique une centralisation administrative des tâches liées aux ressources humaines, une standardisation des

⁴¹ Ce terme, utilisé de manière synonyme à celui de *career-start*, désigne les programmes de formation introductive – d'une durée variant entre quelques mois et un an et demi – dans lesquels sont intégrés les jeunes diplômés. Ils sont instaurés surtout dans les grandes banques et forment une zone grise pouvant déboucher sur un engagement définitif.

procédures pour garantir la coordination des activités et une professionnalisation spécialisée du recrutement des différents groupes-cible (« *Zielgruppen* »). Parmi ces groupes-cible, on compte les diplômés universitaires. En principe, l'ensemble de cette catégorie d'employés potentiels, HEC et HES confondus, est censée entrer dans un programme de traineeship (« *career start* »). Or, dans la mesure où, tendanciellement, seuls les HEC y entrent et pas les HES ayant déjà suivi leur apprentissage bancaire, les schèmes pratiques de recrutement restent « différenciés ».

Le recrutement centré sur des programmes institutionnalisés de début de carrière

Les responsables interrogés insistent sur la standardisation du recrutement des diplômés pour le traineeship, quelle que soit la filière d'études dont ils sont issus. Dans la perspective d'un potentiel candidat, le processus d'engagement se déroule comme suit: candidature informatique (« *Online application* »), questionnaire de personnalité, premier entretien avec un responsable du personnel sur la base du questionnaire, demi-journée d'évaluation individualisée (« *assessment* ») et, en cas de réussite, deuxième entretien avec le futur responsable de service puis intégration dans des programmes de formation internes. Si en amont, les diplômés HEC et HES ont formellement la même possibilité de postuler pour les traineeships et si leurs dossiers sont ensuite traités à égalité, cette égalité virtuelle ne fait pas sens dans les schèmes pratiques de recrutement en raison du parcours antérieur des deux genres de diplômés.

« Bei der Rekrutierung von Wirtschaftsabsolventen – machen Sie da Unterschiede zwischen Fachhochschulabgängern und Hochschulabgängern, oder wie sehen sie das?

Also, die Unterschiede sind nicht KONZEPTIONELL fundiert, sondern entstehen dann im direkten Gespräch oder – also es ist dann nicht so, dass wir sagen 'Aha, der kommt von der Fachhochschule, dann läuft es so, der kommt von der Universität dann läuft es so'. Es ist analog, es ist eigentlich gleich geschaltet, entsprechend.

[...] Das heisst dann, ganz klar, beim Einstieg hat der Fachhochschulabgänger eigentlich einen Vorteil also eben dadurch, dass er auch schon die Praxis durchlaufen hat, eine Banklehre gemacht hat ?

Er hat, er hat da sicher einen Vorteil, aber sie müssen zwei Sachen anschauen – durch das, dass wir auch zwei Einstellungsarten haben oder: eben das Traineeship, das begleitet ist, und der Direkteinstieg, den wir vorher angesprochen haben. Dann ist das natürlich unter Umständen bei einem Fachhochschulabsolvent interessanter, wenn er direkt einsteigen kann, weil er – äh – eben ein gewisses Praxisjahr auch schon mitbringt. Ja, wir haben das oft, dass wir einen Mittelschulabsolventen, der arbeitet bei uns und zeigt sich nachher bereit voll noch berufsbegleitend, so eine Fachhochschule zu besuchen, schliesst die ab, und dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass er nachher in ein Traineeship hineingeht eher kleiner, oder. Gerade auch wenn er zu uns zurück kommt entsprechend – dann kennt man den, weiss was er kann und nimmt den direkt. Also, sie sehen, wir haben eigentlich beide Möglichkeiten. Auf das, dann ein wenig Rücksicht zu nehmen, auch wenn das nicht explizit gemacht wird. »

Dans le premier extrait, l'interlocuteur souligne que la banque ne fait pas de différences entre HEC et HEG dans le recrutement de jeunes diplômés ou, du moins, que ces différences ne sont pas « conceptuellement fondées ». Il exprime ainsi la politique officielle du recrutement, affichée dans les publicités de la banque, selon laquelle le traineeship s'adresse également aux deux types de diplômés. Toutefois, comme le rappelle le deuxième extrait, seuls les HEC profitent des traineeship, étant donné que les HEG l'ont déjà partiellement anticipé sous forme de l'apprentissage bancaire qui constitue une première expérience professionnelle. C'est à ce niveau qu'apparaît le caractère « dualiste » du recrutement des diplômés. La répartition des HEG et des HEC emprunte deux voies qui débouchent sur des possibilités de carrière différentes: l'entrée directe dans un service particulier pour les premiers avec des salaires tendanciellement plus élevés au début ; l'entrée « accompagnée » pour les seconds avec des rémunérations qui rattrapent progressivement celles de leurs collègues. Dans ce schème de différenciation, les diplômés ne sont pas affectés aux mêmes tâches.

Des HES pour le « Front office » et des HEC pour le « Back office »

Ce recrutement dualiste n'exprime pas explicitement une dépréciation de la formation HES par rapport au profil HEC. Au contraire, comme l'explique l'interlocuteur, les deux parcours sont également appréciés, même s'ils n'aboutissent pas aux mêmes positions hiérarchiques. Ainsi l'expérience professionnelle acquise au cours d'un parcours HES-type est initialement un « avantage concurrentiel » par rapport aux diplômés universitaires, mais ces derniers le « rattrapent » en mettant à profit les connaissances plus larges acquises lors de leur formation:

« Ein Statement zum dualen Bildungssystem Hochschule Fachhochschule – was die Wirtschaft anbelangt - was sind die Stärken und die Schwächen die sie da sehen?

Ich denke – die Stärken von der Neupositionierung von den Fachhochschulen liegt ganz klar darin, dass das nachwievor Leute sind, die zwar einen höheren Abschluss dann haben, ABER die in der Praxis bereits sich schon befunden haben, weil das ist natürlich wiederum für die Praxis sehr sehr angenehm – oder. Und darum, das ist sicher auch der HAUPTTREIBER, dass eben die Fachhochschulen heute eigentlich WIRKLICH analog zu den Universitäten behandelt werden, durch das – das ist jetzt ein kompetitiver Vorteil, den Universitäten nicht bringen können, oder. Wobei, wenn man natürlich die Universität St.Gallen anschaut, die pushen dann natürlich die Praktikum sehr sehr stark, oder. Da könnten sich andere Universitäten noch etwas davon abschneiden. Das ist dann das, wo das wiederum irgendwie ausgleicht, und wo sie dann den Vorteil haben. Und da kommen wir auf die andere Seite von der Medaille zu sprechen, dass die Universitäten natürlich nach wie vor den Vorteil haben, dass äh dort ein Absolvent noch einmal ein breiteres Wissen hat, aber auch ein tieferes Wissen hat, oder. Rein von den theoretischen Qualifikationen sind diese Leute noch weiter, das ist so WOBEL vom Einstieg her, ist es so, dass bis sie dann auf ihr Know-how und ihre Wissensreserve zurückgreifen können und dann auch effektiv brauchen, da geht natürlich auch eine gewisse Zeit vorbei, bis sie auch in der entsprechenden Position sind, und diese Fragen dann angesprochen werden können oder. »

Ce schème d'appréciation des parcours de formation rappelle celui des architectes « complémentaristes » qui engagent des EPF pour la conception et les anciens ETS / nouveaux HES pour l'exécution et la gestion de chantier. Pour notre interlocuteur recruteur dans une grande banque, la ligne de partage est la suivante: les HES sont employés dans des activités de « Front office » qui regroupent le contact au guichet et le conseil courant auprès de la clientèle ; les HEC eux sont surtout actifs dans « Back Office », c'est-à-dire la préparation et l'analyse de portefeuilles de clients, ainsi que dans les postes de planification, de recherche et de haut management. Les compétences relationnelles, acquises pendant l'apprentissage, bénéficient aux diplômés HES alors que les capacités analytiques, formées pendant les études, distinguent le profil HEC. Aucun des deux genres de diplômés ne sont immédiatement chargés de portefeuilles importants, que ce soit pour la clientèle privée ou celle des entreprises. En effet, une division du travail prévaut dans la gestion des portefeuilles selon les secteurs: tandis qu'un nouveau diplômé d'économie, HEC ou HEG, se voit plus rapidement attribuer des responsabilités en ce qui concerne la petite clientèle (« Retailbanking »), le même diplômé doit se contenter d'un travail d'assistantat et de comptabilité (« Controlling ») lorsqu'il s'agit de la clientèle fortunée (« Privatebanking »). L'ambition de nombreux HEC de rejoindre ce secteur prestigieux se traduit donc par l'obligation d'accomplir d'abord un travail « dans les coulisses », souvent pour des tâches jusque-là caractéristiques des diplômés HES. La spécialisation des activités peut ainsi se combiner avec leur hiérarchisation pour relativiser les différences de pratiques et de responsabilités attribuées aux deux genres de diplômés au début de leur carrière.

Les diplômés d'économiste comme valeur sûre dans un monde bancaire en restructuration

Dans leur logique de raisonnement et dans le modèle de recrutement et de formation des ressources humaines qu'ils se targuent de développer comme une stratégie-clé de leur entreprise, les interlocuteurs de cette grande banque considèrent les deux types de diplômés d'économie comme une valeur sûre pour orienter le recrutement et une condition de base pour tout candidat (« *eine Grundvoraussetzung* »). Cette confiance dans les diplômés universitaires et professionnels comme attestant des compétences différenciées n'est pas remise en cause par les restructurations (transformations des activités ou actuelles réductions de postes) ayant cours dans le monde bancaire, ni d'ailleurs par la réforme des HES. C'est plutôt au niveau européen, dans le sillage de la déclaration de Bologne, que la valeur respective des deux genres de diplômés risque de se modifier et de poser problème :

« [...] Da sind auch neue Herausforderungen drinnen zu sehen, weil man jetzt natürlich auch das Bologna Modell natürlich durchzieht. Ja – da wir hatten letzthin ein übergreifendes Meeting innerhalb der Branche aber auch Industriebetriebe – ja – wo Graduates-Verantwortliche zusammen kamen. Und da ist im Moment eher noch Zurückhaltung, da diese Programme anzupassen. Aber es wird eine Frage sein, die uns beschäftigt – ja – verlangen wir den Master oder reicht der Bachelor schon zum da eigentlich einzusteigen ? Da herrscht noch keine Einigkeit , was wirklich nötig ist. »

Cette incertitude par rapport aux exigences futures met en relief le crédit accordé au système de formation supérieure actuel, globalement apprécié comme un tout cohérent en raison de la

différenciation complémentaire entre le profil apprentissage-HES « praticien », censément plus à même de répondre aux impératifs de rentabilité et de rapidité dans l'exécution des tâches du travail bancaire quotidien (le « *day-to-day business* ») et le profil HEC, idéalement plus porté vers l'analyse stratégique de l'évolution des marchés et la conception d'outils modélisés adéquats pour y répondre. Si les interlocuteurs conçoivent l'amélioration des qualifications des (nouveaux) employés, par l'intermédiaire de la mise en œuvre de pratiques de recrutement, d'évaluation et de suivi des carrières de plus en plus perfectionnées, ils ne l'assimilent pas à une élévation généralisée du niveau de l'ensemble des diplômés. Dans cette perspective, leur indécision vis-à-vis d'une formation universitaire plus courte peut étonner puisque les grandes banques ont de toute façon institutionnalisé des programmes de formation internes. L'enjeu pour elles apparaît plutôt dans la transformation des diplômés postgrades. Et surtout dans le maintien de l'attrait concurrentiel du secteur bancaire et de chaque banque en particulier auprès des jeunes diplômés d'économie. La logique de raisonnement est ici double : à la fois rassurer en disant qu'on offre des postes dans une structure qui, par son étendue, continuera à exister et à ouvrir des possibilités de carrières relativement avantageuses (« *Wir haben trotz der Restrukturierung noch 50 Plätze, die wir noch anbieten können* » ; « *Wir konnten aber das Career Start auch mit unterschiedlichen Definitionen immer durchziehen* ») ; d'autre part, valoriser la prise de risques et « l'esprit de battant » des recrutés.

3.1.4 « Wir haben noch ein sehr familiäres, teamorientiertes Miteinanderarbeiten, und wir haben nicht nur eine hohe Wertschätzung für den Kunden – das ist klar, das muss man haben, ohne das gäbe uns nicht mehr – sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter »

Cet entretien, réalisé avec la responsable du personnel d'une banque privée qui emploie 215 personnes, dont 20 nouveaux diplômés engagés dans les dernières années, dégagent tous les traits caractéristiques des banques que nous qualifions d'exclusivistes. Détentrice d'un diplôme de HEC St-Gall, puis d'un diplôme fédéral complémentaire en gestion du personnel, l'interlocutrice insiste avec récurrence sur le caractère exceptionnel de l'établissement pour lequel elle travaille. Elle évoque la longue tradition de sa banque privée – il s'agirait d'une des plus anciennes de Suisse – dans les domaines classiques de la gestion de fortune et des activités boursières, auxquels sont venues s'ajouter des activités de banque d'entreprise au sein du « *Corporate development* ». Elle souligne la sélectivité des pratiques d'embauche, basées sur le réseau de connexion formé, d'une part, par les diplômés issus de la HEC locale très réputée et, d'autre part, sur la recommandation de pairs. Ce réseau de recrutement s'est établi au détriment des diplômés HES.

Une sélection exclusivement basée sur le diplôme HEC local

Sans hésitation, la responsable du personnel présente comme un atout le schème des pratiques de recrutement « exclusiviste ». Les éléments-clé de ces pratiques sont les suivants : les nouveaux diplômés proviennent tous de la HEC locale ; ils sont recrutés à travers la mobilisation permanente d'un réseau de relations avec cette institution de formation (présence de représentants de la banque dans le conseil d'administration de l'école ; contacts avec les

professeurs, les assistants, les associations d'anciens élèves) ; la sélection des candidats se déroule de façon ponctuelle et informelle (et non à travers des événements institutionnalisés comme les forums) de même que leur (post)formation à l'intérieur de la banque pour laquelle ils se voient déléguer une grande part de responsabilité. Les pratiques de recrutement de cette banque contrastent donc nettement avec celles plus standardisées des grandes banques, ce que l'interlocutrice se plaît à faire remarquer. Pour cette banque privée, l'informalité des pratiques de recrutement, redoublant le type de relations établies avec les clients, signifie efficacité, distinction et discrétion : le réseau de relations est comparé à un « *perpetuum mobile* » qui a le double avantage, du fait qu'il s'entretient lui-même, de baisser les coûts de recherche des collaborateurs adéquats et, dans la mesure où il se base sur la recommandation de pairs, de fonctionner comme un « filtre » :

« Es ist so wie bei unseren Kunden: Unsere besten Kunden sind jene, welche auf Empfehlung von anderen zu uns gekommen sind. Und das sehen wir als den grossen Vorteil an, von dem Netzwerk, weil – in 99,9 % der Fälle – werden uns Leute empfohlen, die FACHLICH TOP sind und die menschlich EBEN auch noch in's Team hineinpassen. Und das ist ein FILTER, den man durch eine Ausschreibung über ein Stelleninserat oder durch ein Head-hunting oder durch ein Mandat bei einem Stellenvermittler einfach nur sehr schwer hinbringt. Die Leute, die Leute empfehlen, empfehlen Leute, die top sind, die gleich gut sind, wie sie selber oder eher noch besser sind, aber nicht jemanden für den sie sich schämen müssen, auf deutsch gesagt, oder. »

Le réseau local de diplômés HEC fonctionne donc comme un réservoir de main-d'œuvre hautement qualifiée mais surnuméraire, comme en témoignent les nombreuses candidatures que reçoit la banque. Les liens avec l'école permet de sélectionner parmi ces candidats afin de les recruter pour une tâche précise, le plus souvent dans le cadre d'une collaboration à un projet en cours. La responsable du personnel signale ainsi que la banque vise à mettre les diplômés HEC directement aux prises avec les tâches qui leur sont attribuées, généralement dans le « back office ». Au niveau de l'organisation du recrutement, cela signifie que les responsables des différents services, assistés par la représentante des ressources humaines, procèdent et décident de l'engagement (tandis que les conseillers en clientèle plus expérimentés sont directement recrutés par les directeurs de la banque). Dans cette logique de raisonnement, le recrutement exclusif des jeunes HEC présente tous les avantages pour qu'on ne pense pas utile de recourir aux diplômés HES. A quoi bon engager des nouveaux diplômés HES, même à compétences comparables, si l'on a sous la main les meilleurs diplômés de la HEC considérée comme la plus réputée du pays ? D'autant plus que l'atout des connaissances pratiques des diplômés HES est relativisé puisque que si la banque engage des nouveaux diplômés HEC, ou des étudiants HEC au cours de leurs études, elle n'entend pas leur proposer des stages, une formation de base ou généraliste comme le font les grandes banques. Elle exige leur opérationnalité immédiate:

« Wir nehmen niemanden rein, den wir nicht klar beschäftigen können. Also es ist selten, dass man sagt, wir bieten ein Praktikum an. Für das, sind wir wieder zu klein, oder. Wenn jemand sagt 'Ich will wie eine Grundausbildung machen' dann sagen wir 'Bitte Grossbank', oder. Das bieten wir leider nicht, sondern es soll wirklich eine konkrete Aufgabe, ein Projekt, das sich dann deckt mit der zeitlichen Verfügbarkeit dieser Person. »

Avec cette conception de l'insertion professionnelle, la banque privée délègue aux candidats eux-mêmes la responsabilité de leur (post)formation au sein de l'entreprise – que ce soit des étudiants qui postulent, des diplômés HEC qui viennent d'être engagés ou des collaborateurs de longue date. L'interviewée parle d'une dette de leur part (« *Holschuld* »), la banque ayant elle fournit une place dans un établissement prestigieux.

La formation HEC appréciée pour des tâches de conception et de projet dans le «back office »

Si l'interlocutrice apprécie la formation et les diplômés HEC, elle ne souligne pas uniquement la valeur institutionnelle de cette filière mais la « chance » d'avoir toujours pu engager des universitaires qui, du fait de leur « caractère personnel » et de leur « capacité d'apprendre », ont pu combler très rapidement d'éventuels déficits pratiques. Dans les modalités de recrutement, les qualités personnelles sont déclarées au moins aussi importantes que les connaissances factuelles. Elles se complètent pour déterminer les tâches attribuées aux diplômés HEC dans la division du travail bancaire:

« Und könnten Sie mir vielleicht so typische Aufgaben eines BWL-Studenten, wenn er in einen Bereich hineinkommt, angeben ?

Also welcher Bereich interessiert Sie ?

Ja, fangen Sie irgendwo an...

Ja, also vielleicht in Finanz- und Vorsorgeberatung, das ist ein neueres Projekt. Das gibt es seit etwa fünf Jahren. Das ist ein Unterzweig der traditionellen Anlageberatung, weil man bemerkt hat, dass wenn wir eine ganzheitliche Kundenberatung bieten wollen, muss auch die ganze Vorsorgeberatung drin sein : Erbschaftsberatung, Steuerplanung, etc. Dort haben wir eine Absolventin – sie hat 'Organisation' studiert – welche das Produkt OAV – 'Optimale Altersvorsorge' – von Grund auf designt hat, in engem Kontakt mit unseren Teilhabern, von der Strategie, von der Vision her, und dann mit verschiedenen Stellen in der Schweiz, vom ganzen juristischen, gesetzlichen Rahmenwerk her – da ist man ja auch sehr stark ja eingebunden und reglementiert. Sie hat das Produkt aufgebaut, hat das Produkt eingeführt, auf Stufe aller unserer Kundenberater, in Form von Schulungen, also das ist – eine never ending story. »

A travers cet exemple d'une jeune diplômée HEC – qui a par ailleurs suivi une formation dans une grande banque et des séminaires de planification et stratégie en finance – la responsable du personnel indique que les jeunes universitaires sont recrutés pour des tâches sophistiquées, en l'occurrence la conception d'un nouveau produit financier pour la clientèle fortunée qui implique aussi la formation des conseillers de la clientèle. Ce genre de tâche peut être considérée comme la pointe de l'iceberg des activités des diplômés HEC : ils sont avant tout engagés pour collaborer, au sein du « back office », au développement de projets dans de nouveaux domaines en tant que « Projektmitarbeiter » et aux fonctions « scientifiques » (par exemple les simulations de risques où ne sont toutefois pas seulement engagés des économistes en gestion

d'entreprise ou en économie politique, mais aussi des mathématiciens). A terme, ils sont prévus pour les postes de direction des différents secteurs, comme le sont les responsables actuels des secteurs « conseil et de la prévoyance », « corporate-Development », « recherche-développement » et « informatique ».

Tout au long de l'entretien et dans la description de la division du travail, les diplômés HES sont rendus invisibles ; par rapport à celle des HEC, leur importance est minimisée voire oubliée, même celle des quelques-uns qui ont gradé à l'intérieur de la banque et fait leur formation en emploi. Ainsi, on apprend que dans le conseil, la banque engage également des diplômés de l'ancien niveau HES, de préférence avec une formation postgrade « NDS – Financial Consulting » et une dizaine d'années d'expérience dans le domaine. Sa position et son rôle propres incitent la responsable du personnel à ne mettre en évidence que le haut de la hiérarchie des fonctions. Elle ne s'attarde pas sur le parcours des conseillers en clientèle et sur leurs rapports avec les chefs de projet HEC. En revanche, elle note la « perméabilité » de la hiérarchie pour les diplômés HEC embauchés sur la base d'une recommandation (« *Also das ist sehr – eh – eine durchlässige, und schnell durchlässige Hierarchie, die wir da haben* »).

La valeur exclusive d'un diplôme HEC comme repère d'innovation, de distinction, de confiance et de stabilité

Pour les schèmes des pratiques de recrutement des banques « exclusivistes », le diplôme HEC apparaît comme la condition nécessaire pour se faire embaucher comme jeune collaborateur. Pour qu'il devienne une condition suffisante, il faut encore que son porteur soit recommandé et qu'un poste approprié soit disponible. Les banques privées, particulièrement la banque dont il est question dans cet entretien-noyau, se caractérisent en effet par une densité de places restreintes, le nombre d'emplois au guichet et de filiales étant très limité. Dans cette perspective d'une petite entreprise familiale⁴², le recrutement peut être caractérisé comme obéissant à une logique de cooptation et de distinction.

Le rôle du diplôme universitaire et la logique de sélection qui le sous-tend ne semblent pas remis en cause par les récentes restructurations du secteur bancaire. Pour notre interlocutrice, la banque où elle travaille est dans une phase d'expansion, car elle offre des produits spécialisés et un suivi personnalisé à des clients qui se sont sentis délaissés par les grandes banques. L'établissement est un agent plus qu'un objet du changement : il aurait joué un rôle innovateur dans le développement de produits financiers inédits il y a quinze ans, notamment les « instruments dérivés ». Dans ce contexte, l'engagement de diplômés universitaires reste très légitime et prioritaire puisqu'on considère en outre qu'ils rattrapent leur potentiel manque d'expérience professionnelle très rapidement (« *In null-komma-nichts aufgeholt* »). Les jeunes candidats sortant des nouvelles HES ne feraient que créer des « doublons » et ils seraient trop qualifiés pour occuper le nombre de postes en augmentation dans le « back office » (administratifs ou liés au trafic des paiements).

Face aux tensions que peut provoquer l'expansion de la clientèle pour une banque fondée sur les relations interpersonnelles, il devient même encore plus important d'assurer que les rela-

⁴² Depuis quelques années, les banques privées propriété d'une famille sont de plus en plus contraintes à s'allier ou à vendre une part de leurs actions à des instituts bancaires de plus grande taille. La préservation du caractère familial du fonctionnement de l'entreprise, auquel les interviewés se réfèrent constamment, se voit bousculé.

tions de conseil resteront comme auparavant prises en charge par des professionnels hautement qualifiés et compétents (ces postes restent encore réservés à des diplômés expérimentés). Ici le diplôme comme garant de réseaux sociaux fonctionne parallèlement à la mise en place de relations de confiance sur la longue durée (« *Die Beziehung zu einem Privatbankier oder zu einem Kundenbetreuer bei uns, das ist vergleichbar mit einer Beziehung die jemand zum Hausarzt hat, oder Sie können auch den Pfarrer nehmen. Das braucht einen langen Prozess bis man sich gut kennt, bis man einander vertraut, aber wenn das gut abgeschlossen ist, wird man diese Person nicht mehr wechseln, ...* »). Pour le moment, les changements en cours concourent donc plus à la perdurance de la logique exclusiviste qu'à son abandon.

3.2 Types de catégorisation et de différenciation des diplômes d'architecte et d'économiste

A partir de ces quatre entretiens, nous avons procédé à un travail de classement et de comparaison de l'ensemble de nos entretiens – 65 chez les architectes et 28 chez les banquiers. Nous en avons tiré une typologie qui permet de caractériser trois familles au sein de notre population. Elles correspondent à trois façons de concevoir la catégorisation des genres de diplômes et elles recouvrent des pratiques, des représentations et des positions différentes à l'intérieur de chaque profession. Nous présentons les modes de fonctionnement de ces trois familles. Nous commençons par décrire le type « différenciation accentuée » et le type « différenciation nuancée » pour le champ architectural. Ensuite, nous mettons en évidence la forme que prennent les deux types pour le champ bancaire, en expliquant la prédominance du type « différenciation accentuée ». Enfin, nous définissons le type « différenciation ambiguë » en relevant la similitude de ses contours pour les deux professions.

3.2.1 Différenciation et catégorisation accentuées et en termes affirmés pour les diplômes d'architecte (30 cas, 9 dans le marché lémanique, 13 dans celui zurichois, 8 dans celui suisse italien)

Dans ce type, les schèmes pratiques de recrutement se basent sur une différenciation des profils de tâches et de postes attribués à chaque diplômé qui est préalable au recrutement. Les responsables de bureaux recherchent ou engagent soit des diplômés HES et EPF, soit exclusivement des HES ou exclusivement des EPF. Ils ont en effet des attentes spécifiques à l'égard des deux filières de formation. Ces exigences sont souvent définies par la recherche de compétences complémentaires au profil des employeurs.

« [...] du fait que les trois fondateurs sont architectes, en fait on laisse pas - il y a pas la place pour un projeteur - un mec qui fait un super truc » ;

« [...] allora il bisogno è di un collaboratore che abbia veramente questa funzione subalterna insomma sussidiaria, non tanto uno di concetto ».

Ils peuvent mettre en oeuvre ces procédures de sélection parce qu'ils reçoivent en général suffisamment de candidatures spontanées des deux genres de diplômés. Toutefois on distingue deux situations à l'intérieur de ce type: soit les employeurs ne disposent pas d'un réseau qui leur donne accès aux diplômés adéquats au moment voulu, soit ils mettent des annonces pour trouver un profil très spécialisé. Le diplôme sert de critère dans les pratiques de recrutement car

les différences de contenu et de trajectoires des formations signalées par le diplôme sont considérées comme un repère qui prime sur la personnalité des diplômés ou reflète des dispositions acquises pendant la formation.

« [...] 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 j'en ai encore pas vu, bon enfin pour moi les choses sont assez claires, si j'ai besoin d'un projeteur, je prend 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 ».

La différenciation entre diplômes et voies de formation suit deux logiques de catégorisation selon l'organisation du travail dans l'entreprise. L'une insiste sur la complémentarité des deux formations, en estimant de même valeur les fonctions que les deux genres de diplômés remplissent. L'autre les hiérarchise clairement, en mettant soit les diplômés HES (ETS) soit les EPF au sommet, hiérarchie de valeur qui se traduit dans des salaires inégaux. La rémunération varie selon la rareté de chaque type de diplômés disponibles à un moment donné et/ou le prestige reconnu aux tâches qu'ils accomplissent.

La différenciation accentuée des diplômes se décline aussi dans les schèmes discursifs de catégorisation des formations de nos interlocuteurs. En effet, ils reconnaissent l'existence de profils de formation distincts. Ils reprennent à leur compte les catégorisations usuelles articulées autour des oppositions théorie / pratique, projet-conception / technique-réalisation. Dans une conception de l'articulation formation-emploi insistant sur l'opérationnalité de la formation, ils souhaiteraient engager des diplômés immédiatement efficaces, surtout pour les ETS/HES. Comme ils puisent dans les profils différenciés offerts par les institutions de formation, ils attribuent aux écoles la tâche de former. Le bureau ne s'alloue pas un rôle formateur, même si parfois il doit l'assumer malgré lui.

«Ma per le esigenze tecniche avevo l'impressione di avere ancora a che fare con studenti e che la formazione non fosse completa, non sufficiente. Questo porta un grosso problema perché se si assume qualcuno come se fosse ancora uno studente è un conto e al massimo ci si può riservare di accettare o non accettare questa situazione perché assorbono tempo. »

En outre, on comprend que les interlocuteurs de cette « famille » soient tendanciellement peu favorables à la réforme HES puisqu'elle brouille les profils qu'ils estiment caractéristiques. *« Bei den FHS wird der Entwurf gepflegt wie an der ETH...das bringt nichts...dort bräuchte es wirklich eine technisch vertieftere Ausbildung, also so wie es früher war. »*

Ces logiques de raisonnement reconnaissant une valeur différenciée aux diplômes sont prioritairement partagées par les responsables d'entreprises architecturales de dimension moyenne à grande, dont le titulaire est plutôt ETS côté alémanique, EPF côté romand, distinction peu pertinente au Tessin. Nous les avons qualifiées de « classiques » en raison de leur ancienneté et de leur mode de division du travail. La différenciation des fonctions et des diplômes est le mode de division du travail que ces bureaux ont adopté pour gérer un nombre important de collaborateurs et les stabiliser dans l'entreprise sur le long terme (sur l'organisation du travail en architecture, cf. Reynaud, 2001). Cette organisation est adaptée aux marchés diversifiés de ces entreprises, recouvrant des mandats aussi bien publics que privés, menés de la conception à la

direction de travaux. Elle permet de maîtriser les occurrences du recrutement, d'avoir une certaine marge de planification dans l'engagement des collaborateurs.

« Non je ne suis pas du tout atypique, mais je me vois comme un bureau d'une génération qui est peut-être appelée à disparaître [...] Donc des bureaux structurés, d'une certaine taille, qui sont en mesure d'assumer toutes les tâches pour aboutir à une fin de chantier. »

3.2.2 Différenciation et catégorisation atténuées et en termes nuancés pour les diplômés d'architecte (28 cas, 10 dans le marché lémanique, 11 dans celui zurichois, 7 dans celui suisse italien)

Passons maintenant au type où sont regroupés les recruteurs dont la logique de catégorisation des formations et des diplômés est atténuée et se fait en des termes nuancés.

Dans cette « famille », les pratiques de recrutement discriminent peu les genres de diplômés entre eux car l'engagement des diplômés se fait avant tout en fonction des critères qu'ils sont supposés incarner et qui sont les suivants : l'excellence, la capacité d'investissement dans le métier et l'adhésion à un style architectural. Il se fait moins en fonction d'un profil défini par la filière de formation suivie.

« Wir haben eigentlich gar nicht so auf die Qualifikationen der Leute, also auf die Ausbildung geschickt, sondern – uns war es einmal wichtig, dass die Leute Freude haben am Beruf, ein gewisses Engagement auch hinbringen. »

Cette sélection des « meilleurs » est possible parce que le bureau reçoit de nombreuses offres spontanées, qui proviennent il est vrai principalement de diplômés EPF, et qu'il peut activer efficacement un réseau d'affinités. Particularité de la procédure de recrutement, les dossiers reçus et considérés comme très intéressants sont conservés et reconsultés plus tard au besoin. Ces modalités de recrutement répondent à une contrainte: trouver rapidement de jeunes collaborateurs disponibles pour travailler sur des concours. Les concours constituent en effet une part centrale de l'activité de ces entreprises ; ils occasionnent un roulement de main-d'œuvre plus intense que celui constaté dans les entreprises « différentialistes » et leur préparation demande des jeunes diplômés ou stagiaires dont les coûts salariaux sont limités et qui apportent aussi un esprit innovateur important pour concevoir des projets originaux.

Adaptée à ce marché spécifique des concours, l'organisation du travail dans le bureau ne suit pas une division clairement hiérarchisée des rôles et des fonctions mais se distribue au sein d'équipes chargées d'un ou plusieurs projets architecturaux. Ces équipes sont formées sur la complémentarité des savoir-faire et des expériences singulières des collaborateurs plutôt que sur la complémentarité des filières de formation.

« On jongle selon les aptitudes et les volontés de prendre de la responsabilité. On a des chefs de projets qui sont seulement étudiants, mais quand on voit qu'ils crochent, ça marche, on leur donne la responsabilité. »

Cela ne signifie toutefois pas l'absence de hiérarchie. Dans cette « famille », en effet, la prééminence des architectes titulaires du bureau engendre une division du travail qui ne différencie et ne hiérarchise pas strictement les formations EPF et ETS, les stagiaires et les diplômés, tous les collaborateurs étant mis sur un même pied par rapport au renom architectural que garantissent le ou les patrons.

«Non abbiamo finora definito i ruoli e mai avuto una piramide gerarchica nella gestione dell'ufficio. Ci siamo noi due come soci e poi tutti gli altri allo stesso livello che sia un praticante o un collaboratore. »

Dans cette organisation, les salaires ne varient pas par rapport aux diplômes, les différences de rétribution concernant de toute façon peu les débutants dans la profession d'architecte. De surcroît, les bureaux renommés offrent des salaires dans l'ensemble assez bas en échange d'une initiation au métier et d'un capital de prestige. Cette socialisation peut être ensuite utilisée dans une trajectoire en indépendant ou chez d'autres employeurs.

Les schèmes d'appréciation des formations que nous avons repérés chez ces interlocuteurs indiquent qu'ils acceptent ou revendiquent le rôle de bureau formateur dans la mesure où ils estiment que l'insertion dans la pratique professionnelle et l'acquisition des connaissances du métier se passe avant tout dans les bureaux et non dans les institutions d'enseignement. Mais ils relèvent aussi les limites de cet investissement dans la formation qui leur coûte du temps et de l'argent et qu'ils ne peuvent pas capitaliser parce que les « bons » diplômés s'en vont, comme d'ailleurs eux-mêmes l'ont fait.

Sous l'angle de la nécessité de cette formation sur le tas, les employeurs ne différencient guère entre diplômés ETS et EPF. D'ailleurs, ils nuancent ou raffinent les oppositions habituelles entre filières de formation et aptitudes des diplômés: quel que soit le diplôme, ils mettent en avant l'importance d'une culture générale et architecturale.

« La distinction entre les gens du technicum plus pratiques et les universitaires plus théoriques est peut-être un peu valable au départ – mais je trouve que, je dirais que le travail pour moi, le métier, c'est une question de méthode ; il y a une méthode de travail, il y a des manières de travail, c'est un métier qu'il faut apprendre, qu'on n'apprend pas à l'école. »

On comprend dès lors qu'une partie de ces employeurs soient favorables à la réforme HES dans la mesure où elle pourrait accroître la qualité générale de la formation et la reconnaissance du métier. Quant aux autres, il n'en sont pas informés, se montrent réservés à cet égard ou ne veulent pas encore se prononcer.

« Die Ausbildung ist breiter geworden, ist sicher extrem viel besser geworden in den letzten 10 Jahren, es ist viel breiter geworden, die Ausbildung der Architekten, es hat schon viel mehr andere Fächer, die gewichtet werden. [...] Das ist viel spannender jetzt, jetzt ist es so eine richtige Architekturschule geworden. »

Ces schèmes des pratiques de recrutement et d'appréciation des formations sont structurés par une logique de raisonnement que nous avons qualifiée de nuancée. Elle se caractérise par le refus de ces interlocuteurs à emprunter des catégorisations discriminantes, *politically incorrect*, et à livrer des discours à l'emporte-pièce.

Elle est partagée par les responsables de bureaux soit moyens à grands et fréquemment connus à un niveau national ou international, soit petits et en quête de reconnaissance.

« On est un bureau qui fait plutôt de la haute qualité, si on peut dire ça. Bon, c'est un jugement qu'on fait nous, mais qui se voit quand même un peu dans les publications ou par le fait qu'on est amené à enseigner, à l'EPFZ, à l'Uni de Mendrisio, aux Etats-Unis. Ça implique que nous passons pas mal de temps sur les projets. Les honoraires que nous exigeons sont ... dans le cadre de la norme SIA, ça veut dire que nous ne cherchons pas le boulot par le prix. »

3.2.3 Différenciation et catégorisation accentuée et en termes affirmés pour les diplômés d'économiste (10 dans le marché zurichois, 8 dans le marché tessinois, 6 dans le marché romand)

En comparaison avec les deux premières familles identifiées chez les architectes et sur la base des entretiens-noyaux retenus pour les banquiers, le mode de catégorisation différencié des diplômés d'économiste fait nettement apparaître une plus grande pluralité de logiques. Nous allons donc les distinguer en deux sous-types : l'un généraliste et l'autre exclusiviste. Cette description nous permet de comprendre pourquoi le type nuancé ne se retrouve pas tel quel dans le champ bancaire et de parfaire l'analyse proposée pour le champ architectural.

Parmi les recruteurs de diplômés d'économiste interviewés, la plupart opèrent une différenciation entre diplômés Ecole de cadres ou de gestion/HES et diplômés universitaires. Cette différenciation renvoie à une division du travail, des postes et des tâches particulièrement forte par rapport à celle prévalant dans le secteur architectural. En effet, les activités se subdivisent généralement en crédit (retail), investissement-placement-gestion de portefeuilles (investment), planification-management, logistique (informatique, services juridiques, gestion du personnel), les activités dites traditionnelles des banques s'étant diversifiées et étendues jusqu'à comprendre des services d'assurance ou de la recherche dans la prévision des risques (Grafmeyer, 1992). Dans cette organisation, on offre aux détenteurs de diplômés universitaires (économistes mais aussi juristes, mathématiciens et statisticiens, plus rarement sciences humaines) préférentiellement des fonctions de projet, de recherche. Dans le déroulement de leurs carrières, ils devraient accéder à des rôles de direction et de conseil aux clients « importants », entreprises ou particuliers. Les diplômés HES (économistes d'entreprise ou en informatique de gestion ; ingénieurs en informatique), eux, sont tendanciellement employés dans le domaine de la comptabilité et du controlling, ainsi que pour les produits-standards proposés aux guichets (front office). Les conseils personnalisés prodigués dans les bureaux (back office) restent l'apanage de personnes plus expérimentées pour qui le genre de diplôme n'a pas été un critère discriminant dans leurs trajectoires.

«Ja, also, wir haben sicher sehr viele Leute mit Fachhochschulabschluss, die im Umfeld der Informatik einen neuen Job finden. Wir haben Leute mit einem universitären Abschluss, die im Umfeld der Volkswirtschaft und im Treasury eine Aufgabe finden, natürlich Recht und Compliance. Wir haben Leute aus den Fachhochschulen, die vor allem, also da spreche ich das ehemalige HWV – Thema an, Leute, die eher im Controlling sind, im Rechnungswesen sind, das sind aber eigentlich eher die Leute, die nachher in die eigentlichen Bankensegmente hineingehen. »

Cet aiguillage se fait en quelque sorte « naturellement », c'est-à-dire en fonction des parcours antérieurs des deux genres de diplômés. Les universitaires sont intégrés dans la banque à la sortie de leurs études, d'abord par l'intermédiaire de procédures collectives de sélection (assessment) puis de programmes de formation on the job (traineeships). Les diplômés HES sont souvent des employés de la banque (en tant qu'apprentis et allrounder) qui acquièrent ce même titre au cours d'une formation en emploi. Dans les schèmes pratiques de recrutement des responsables des ressources humaines, les diplômés HES ne sont pas identifiés comme des nouveaux entrants dans la banque. D'une part, les curricula à temps plein dans les HES constituent une part marginale.

De l'autre, les détenteurs de CFC et de maturité changent peu d'établissements lorsqu'ils obtiennent un diplôme HES, la banque où ils sont insérés offrant suffisamment de postes pour la suite de leur carrière. Par rapport à la différenciation des formations, l'accès très limité des HES aux trainee programs est expliqué par nos interlocuteurs comme inutile car redondant avec l'apprentissage qui implique une familiarité avec la banque. Les interviewés minimisent ainsi le rôle d'ascension plus directe vers de hautes fonctions que jouent ces formations internes.

« Ci sono dei titoli, diciamo dei diplomi che preferite? Preferite prendere degli universitari o degli universitari professionali ? R : *Gli universitari professionali in generale non li prendiamo. Loro non viene offerto questo programma specifico per neolaureati.* Li assumete ? R : *Li assumiamo per uno stage. Ma altrimenti non prevedete di assumerli ? R : Attenzione ci sono persone che hanno terminato la formazione che si propongono a noi per un impiego che è diverso dall'aver in banca quelli che stanno facendo la SUPSI o anche l'università a tempo parziale. Invece, ottenuto il diploma o la laurea, i neolaureati universitari per questo programma specifico si prevedono già decisamente degli universitari tout court e non di tipo professionale.»*

Rappelons que dans les schèmes pratiques de recrutement des architectes, les deux genres de diplômes sont soumis à un même traitement – ils sont également considérés comme des nouveaux-venus dans le bureau devant être formés à sa culture spécifique – même s'ils sont destinés à des tâches différentes. Ces modalités similaires ouvrent sur des schèmes de différenciation atténués, voire nuancés qu'on ne retrouve pas tels quels dans le champ bancaire. Là, la multiplicité des diplômes pouvant entrer en ligne de compte – notamment les nombreux diplômes postgrades délivrés par les universités et les diplômes bancaires fédéraux spécialisés délivrés par les associations professionnelles et des organismes de formation indépendants – amène les recruteurs à composer avec cette offre abondante de titres, donc à différencier les titres, même s'ils ont parfois de la peine à s'y retrouver.

Chez les recruteurs de diplômés d'économiste, les schèmes de catégorisation, d'appréciation des filières de formation reconnaissent donc l'existence de deux profils distincts fondés sur la différence entre des diplômés HES praticiens formés dans la banque, acquérant un supplément de formation qui les rend encore plus opérationnels et des universitaires ayant un spectre large de connaissances qui pourront être mises en valeur après quelques années de familiarisation avec le secteur bancaire. Ce schème est très proche de la vision des formations énoncés par les architectes différencialistes. Chez les interlocuteurs bancaires, la distinction entre formations est renforcée par l'accent mis sur les compétences sociales possédées par les détenteurs d'un diplôme universitaire, caractéristique aussi évoquée pour les architectes mais moins clairement discriminante par rapport à l'évaluation de compétences techniques. En effet, comme l'apport des formations universitaires de base est jugé insuffisant en termes de connaissances proprement bancaires, l'avantage des universitaires est reporté sur leurs capacités de « leadership » et sur leur mise en valeur d'une culture générale dans les relations avec les clients qui comptent.

«*Wenn einer sagt: 'Wissen Sie, Theater, fertige Seich', oder 'Konzert, Musik – ja – Sie, da renne ich davon weg', dann ist er bei uns nicht am richtigen Ort. Und zwar aus dem einfachen Grund, er muss Kunden betreuen, er muss mehrere Hundert Kunden betreuen, er muss mit den Kunden essen gehen, er muss sich mit den Kunden über das fachliche hinweg unterhalten können, und wenn er schon dagegen ist und mit diesem und jenem nichts anfangen kann, von dem nichts versteht, dann kann er fachlich der beste Typ sein, er nützt mir nicht.* »

Dans ce contexte on peut noter que les recruteurs ne se prononcent que rarement sur les réformes des filières de formation, notamment des HES. Par rapport à leur schème « différencialiste » – de façon similaire aux architectes mais avec moins de véhémence – ils craignent que les profils respectifs UNI-HES perdent leur spécificité : par exemple l'abaissement de l'âge des diplômés HES, dans la mesure où cette filière se scolarise, risque de faire passer à l'arrière-plan la plus-value de ce genre d'école, à savoir l'échange d'expérience entre étudiants déjà insérés dans un contexte professionnel. Certains évoquent les difficultés organisationnelles des réformes HES, ils font référence aux débats publics actuels sur la concentration des écoles et se demandent si les contenus des programmes pourront être soumis aux changements prévus. Ces logiques de raisonnement établissant deux catégories de diplômés sont surtout le fait de recruteurs travaillant pour des banques dominantes quant au nombre de collaborateurs et au spectre d'activités couvertes. Notamment les responsables des Ressources humaines (RH) des grandes banques, se partageant eux-mêmes entre titulaires d'un diplôme universitaire ou HES, tendent à recruter des diplômés des deux filières. Ces grandes banques engagent donc des diplômés des deux genres et elles constituent le modèle du recrutement d'autant que leurs responsables RH passent fréquemment à d'autres établissements au cours de leurs carrières. Font aussi partie de cette famille les représentants de certaines banques cantonales de grande dimension qui prétendent concurrencer les grandes banques et augmenter leur prestige en attirant les universitaires. Mais elles doivent aussi composer avec le nombre de places et les possibilités de carrières plus restreintes qu'elles peuvent offrir.

« In una piccola banca come questa di circa 600 persone con una fluttuazione media del 6%, vuol dire che si liberano 35-40 posti l'anno, per lo più specialisti che sono i soli ad avere mercato, quindi servono economisti, ricambi sia di provenienza SUPSI, sia di provenienza USI però ovviamente in cifre molto limitate. »

Le sous – type «exclusiviste» à l'intérieur de la différenciation accentuée

(4 dans le marché alémanique, 4 dans le marché romand, 4 dans le marché tessinois)

Les banques privées des trois bassins d'emploi étudiés ont développé des stratégies de spécialisation qui leur permettent de se distinguer des grandes banques, telle que la gestion du patrimoine ou d'autres services connexes réservés à leurs bons clients. En correspondance avec ce positionnement, ils tiennent un discours particulier sur leurs modalités de recrutement des diplômés, que nous qualifions d'«exclusiviste». La principale caractéristique de leurs schèmes des pratiques de recrutement est de se concentrer sur les diplômés universitaires qui sont considérés comme plus adéquats aux domaines d'activités spécifiques de ces instituts bancaires, en raison du prestige et des capacités sociales qu'attestent ces titres auprès de la clientèle fidèle et fortunée.

« Et par rapport aux types de diplômés, vous vous centrez uniquement sur les universitaires ou bien ? R : Pour les stagiaires, pour des futurs banquiers qui sont quand même dans des métiers assez pointus, on va dire c'est uniquement des universitaires. Par rapport au diplôme, c'est toujours la grande question (rire). Moi-même, j'ai fait une licence de psychologie, donc qui n'a rien à voir avec HEC. Moi, je ne suis pas dans un métier de front, j'ai pas un métier bancaire, donc c'est un petit peu différent. Pour l'activité de front, c'est clair, je dirais c'est soit des gens qui ont fait l'EPFL et qui ont par exemple un complément en MB... je sais pas lesquels c'est, MBA ou

MBC ? En management par exemple ou en finance. Soit bien évidemment les voies royales pour la banque, c'est quand même HEC. Si vous prenez à Lausanne, les profils c'est quand même plus des profils management également ou pour la recherche ou pour tout ce qui est conseil d'actifs ou gestion de portefeuille.»

Dans leurs procédures de recrutement, les interlocuteurs des banques privées sélectionnent les nouveaux diplômés en se fondant sur les réseaux de connexion, pratique moins systématiquement utilisée et valorisée par les grandes banques. Au niveau des entreprises « exclusivistes », ces liens d'interconnaissance sont tissés par les collaborateurs qui recommandent des candidats potentiels pour tel ou tel poste, ce cercle de recommandation étant homologué à celui réglant l'accès de nouveaux clients à la banque.

«Es ist so wie bei unseren Kunden : Unseren besten Kunden sind jene, welche auf Befehl von anderen zu uns gekommen sind. Und das sehen wir als den grossen Vorteil an, von dem Netzwerk, weil, in 99,9% der Fälle, werden uns Leute empfohlen, die FACHLICH TOP sind und die menschlich EBEN auch noch ins Team hineinpassen. Und das ist ein FILTER , den man durch eine Ausschreibung über ein Stelleninserat oder durch ein Headhunting oder durch ein Mandat bei einem Stellenvermittler einfach nur sehr schwer hinbringt. Die Leute, die Leute empfehlen, empfehlen Leute die top sind, die gleich gut sind wie sie selber oder eher noch besser sind, aber nicht jemanden für den sie sich schämen müssen, auf Deutsch gesagt, oder ? ! »

Pour ce type de banques, les contacts avec les universités se nouent à travers les associations d'anciens diplômés. Elles ne participent que rarement à des forums parce qu'elles jugent cette stratégie de recrutement – largement empruntée par les grands instituts bancaires – trop institutionnalisée et pas assez personnalisée. Les responsables HR des banques privées sont réticents quant à l'utilité de ces réunions : d'une part ayant peu de places à offrir, ils ne veulent pas en profiter comme moyen publicitaire risquant ainsi d'éveiller des attentes qu'ils ne peuvent satisfaire ; d'autre part, ils souhaitent traiter leurs futurs collaborateurs comme des individus, membres de la famille, ce qui n'est pas conciliable avec des procédures collectives et anonymes. La socialisation à l'entreprise familiale s'opère par « coaching » et à travers la gestion de projets par équipes, deux modes de faire qui jouent un rôle homologué aux traineeships des grandes banques. Pour qu'elle soit profitable aux diplômés et à l'employeur, cette insertion dans un domaine d'activité spécialisé suppose que le nombre de places offertes aux nouveaux entrants soit restreint afin qu'ils puissent rester dans la banque pour y faire carrière, contrairement aux grandes banques dont les formations généralistes sont aussi empruntées par des diplômés engagés ensuite ailleurs.

3.2.4 Différenciation et catégorisation ambiguë et en termes changeants des diplômés d'architecte (9 cas, 1 dans le marché romand, 6 dans le marché zurichois, 2 dans la Suisse italienne) et d'économiste (4 cas, 2 dans le marché alémanique, 1 dans celui romand et 1 dans celui tessinois)

Nous avons classé dans ce type des schèmes pratiques de recrutement et des schèmes discursifs de catégorisation des diplômés ambigus et en termes changeants. Nous les avons d'abord identifiés dans le champ architectural et, à notre surprise, nous les avons retrouvés dans certaines banques. Le parallèle nous paraît intéressant car il indique certaines limites du recrutement planifié et organisé, même lorsque les procédures sont le fait d'agents profession-

nalisés qui, vu la situation de leurs entreprises, ne sont pas toujours en mesure de définir les compétences qu'ils recherchent.

Dans cette famille, on trouve des bureaux d'architecte et des banques confrontés à une restructuration de leurs marchés, de leurs objectifs et de leurs modes de fonctionnement. Du côté architectural, il s'agit de bureaux qui cherchent à se faire une place, qui sont en déclin ou font face à des difficultés de succession. Pris dans ces évolutions, ils hésitent entre plusieurs profils. Ils incarnent la tension entre un pôle artistique et un pôle entrepreneurial propre au champ architectural.

« [...] *All'inizio, anche perché eravamo in disoccupazione, ci siamo persino occupati dell'acquisto di terreni, ci siamo sporcati le mani...anche perché qui c'è un mercato...poi abbiamo vinto il concorso.*»

Du côté des banques, il s'agit aussi d'établissements confrontés à des changements de visées et ayant des difficultés de positionnement sur le marché. Ainsi, les représentants de l'Union suisse des banques Raiffeisen doivent faire face à des tentatives d'extension de leurs activités bancaires et de centralisation de recrutement qui les mettent dans l'incertitude. Forts de l'agrandissement de leur part de marché dans les dernières années – récupération des petits clients des grandes banques sur les marchés locaux –, ils hésitent à profiter de cette avancée pour concurrencer plus franchement les grandes banques en élargissant leurs services, ce qui ne pourrait toutefois se faire que par une perte d'autonomie des filiales. Dans le recrutement, ces transformations se traduisent par une tension entre la nécessité d'engager des niveaux plus élevés de formation, surtout plus d'universitaires, et l'offre et l'attrait effectifs des carrières au sein de ce type de banque

« *Je me suis référé à St-Gall et au directeur. Ici, c'est vrai que compte tenu des diplômes que l'on recherche, c'est un peu plus limité par rapport à leur formation. On préférerait quand même plus des universitaires que des gestionnaires, enfin entre..., enfin des... On aurait plus de peine à les placer. Peut-être pas plus que les universitaires, mais on a des postes qui correspondent un peu moins à leurs attentes.*»

« *Und wenn man irgendwo von einer Schule kommt, und jung, dynamisch, ehrgeizig, er wird versuchen irgendwo in den Zentren einen ersten Job zu finden und nicht auf irgendeine Raiffeisenbank arbeiten gehen. Für diejenigen, die die ersten Erfahrungen gesammelt haben, gerade so interessant, weil, die haben schon gemerkt, dass nicht alles Gold ist, was glänzt. Und die können vielleicht schon eher einschätzen auch welcher Vorteil mit einer entsprechenden Stelle auf einer Raiffeisenbank verbunden ist, im Vergleich zu irgendwelchen Stabstellen in einer Grossbank.*»

Dans les schèmes pratiques de recrutement « ambigus », les modalités de recrutement sont marquées par les contingences. Les employeurs puisent dans les offres de candidatures, par ailleurs peu nombreuses, reçues à un moment donné, sans définir des profils de diplômes et de postes précis. Ainsi les architectes-recruteurs souhaitent trouver des profils polyvalents correspondant à un idéal contradictoire, à une personne pouvant remplir toutes les fonctions entre lesquelles ils ne peuvent pas se décider.

« [...] *Wir haben uns überlegt wer brauch... was brauchen wir für einen, und wir haben das ausgeschrieben als Stelle für jemanden, der das Allrounder-Dasein will quasi, also als Allrounder haben wir jemanden gesucht, das heisst einer der Lust hat auch einmal am Pläne zeichnen, der*

die Devisierung machen will, lernen oder machen-kleine Bauleitungen machen, auch in kleineren Rahmen etwas Entwerferisches machen, also jemand der uns entlasten kann bei den Kleinaufträgen.»

«Die Qualitäten der Praktikanten waren : eben eine gute Auffassungsgabe, die Sachlage richtig eingeschätzt, dann eben die richtigen Fragen gestellt, und... ein gewisses Feeling, könnte man da schon herausahnen, dass er systematisch so an so eine Aufgabe herangeht, oder, und auch mit einer gewissen Zuverlässigkeit, und Genauigkeit, das ganze Prozedere in den Griff kriegt, und ja, ... alles insgesamt .»

Vu ces exigences multiples, les recruteurs «indécis» mettent en œuvre des critères et des procédures de recrutement mouvantes, ils essayent plusieurs techniques et procédés, des annonces au réseau restreint, sans mettre de priorité dans les étapes ou les repères, jusqu'au point de demander à l'enquêteur comment il s'y prendrait. On comprend bien les contraintes qui les empêchent de développer une stratégie adéquate et cohérente, et même certains d'entre eux nous ont montré qu'ils en étaient conscients. Dans le secteur bancaire, les représentants de cette famille font usage de nombreux canaux classiques tels que les annonces sur les quotidiens ou on line. Par contre, ils profitent dans une moindre mesure que les autres types de banques des réseaux de connaissance et des forums dans la tentative d'élargir l'espace de candidats potentiels. De plus, ils hésitent à instaurer une procédure centralisée et des traineeships, à l'instar des grandes banques.

« Und suchten Sie da jemanden mit einem bestimmten Abschluss ? R : Nein, wir nahmen die Ausschreibung vor und liessen das im Inserat eigentlich bewusst relativ breit offen, weil wir uns sagten, wir können uns sowohl einen Absolventen von einer Hochschule vorstellen, sind aber auch offen, wenn wir jetzt wirklich einen Crack gerade auf dem Markt bekämen und gingen da gezielt sehr breit hinaus. Ja, das ist vielleicht auch der Stil von unserer Bank, dass wir auch gerne einmal noch links und rechts schauen über den Hag hinaus, weil wir kommen da doch jeweils auf diese Art auch immer an interessante Dossiers heran, wo wir auch an andere Stellen plazieren könnten.»

Dans cette logique ambivalente, les manières dont les employeurs perçoivent et distinguent les filières de formation sont multiples, confuses. Les interlocuteurs bancaires s'intéressent peu aux spécificités des cursus HES / universitaires, ils prêtent plus d'attention aux certificats de formation continue dans les spécialités bancaires. C'est d'ailleurs uniquement avec ces filières qu'ils ont des contacts, notamment pour donner des cours. Dans ce contexte, ils donnent des appréciations qui portent sur le système scolaire helvétique dans sa globalité, généralement pour valoriser les bienfaits de la structure duale.

« Est-ce que globalement vous êtes satisfaits de la formation qu'ils donnent tant dans les universités que dans les hautes écoles de gestion ou est-ce que vous voyez des lacunes spécifiques ? R : Non je crois... par rapport à ce que je vous ai dit tout-à-l'heure, c'est quand même... On se rend compte, quand même, que ce sont des gens qui ont une bonne capacité intellectuelle, de compréhension. En tout cas, bon, comme on le dit dans notre jargon, ceux qui ont un certificat ce sont quand même des gens sur qui on peut compter. J'entends – ils sont quand même rapidement au fait de ce qu'on attend. On n'explique pas – c'est pas nécessaire d'expliquer plusieurs fois certaines choses. C'est ... non c'est quand même un niveau assez élevé de compétences intellectuelles. [...] On a des personnes qui donnent des cours au niveau du brevet bancaire, mais pas dans les universités ou HEG. C'est vraiment des spécialistes –

Bon, cela serait aussi le cas dans ces universités ou HEG, mais nous, c'est des spécialistes bancaires qui donnent des cours dans le brevet. »

Dans le secteur architectural, les attentes à l'égard des institutions d'enseignement ou de leurs réformes sont contradictoires ou élevées car les jeunes diplômés sont censés apporter un souffle novateur et des compétences susceptibles de résoudre les problèmes d'organisation du bureau

« [...] Tenzionalmente la suddivisione pratica/teoria tra SUP e università è giusta ma il diploma non è così importante. Bisogna valutare la persona, non la scuola che ha fatto. Nel caso di S. lui ha persino un buon bagaglio tecnico ma ha anche imparato a progettare. Forse non tutti l'imparano alla SUPSI ma anche al Poli o all'Accademia. Penso che esistono degli architetti ETH che non sanno progettare anche se è vero che tendenzialmente si fanno più progetti al Poli e si costruisce meno mentre alla SUPSI si costruisce di più e si fanno meno progetti »

3.3 Comment les employeurs différencient les diplômes dans les deux champs professionnels : premier bilan

Conformément à nos objectifs de départ, nous pouvons préciser, à partir de cette typologie, dans quelle mesure les modes de catégorisation des diplômes universitaires et professionnels sont similaires dans les champs architectural et bancaire. Nous vérifions :

- si les deux genres de diplômes (HES/ UNI) et les filères de formation relatives sont différenciés sur le même mode ou de façon plus stricte dans un secteur ou dans l'autre ;
- si le diplôme y est un critère également décisif pour la sélection des nouveaux diplômés.

Puisque nous avons retrouvé dans le secteur bancaire des modes de catégorisations semblables à ceux identifiées chez les architectes, il apparaît que :

- les rapports aux deux genres de diplômes comportent les mêmes diversités; elles sont donc transversales aux domaines professionnels ;
- quel que soit le secteur, les employeurs n'allouent pas une valeur particulière à un diplôme au détriment de l'autre, les deux niveaux continuant à avoir une signification au-delà de leur contenu spécifique dans une branche professionnelle.

Toutefois, nous n'avons pas repéré chez les banquiers le mode de différenciation et de catégorisation « nuancé » en tant que type clairement délimité et solidifié. Cette absence fournit des indications intéressantes sur les rapports entre les deux genres de diplômes dans la division du travail. Cette dernière paraît plus accentuée dans les grandes organisations que constituent les banques, comme si les diplômés HES et UNI entraient moins en contact pour accomplir ou discuter de tâches communes :

- chez les architectes – même les plus différentialistes – la participation à un projet commun rend nécessaire un minimum d'échanges ; chez les employeurs partageant un schème nuancé elle va jusqu'à l'interchangeabilité des tâches entre les deux genres de diplômés;
- pour les banques il serait intéressant d'approfondir si le travail en équipe se fait seulement entre porteurs de titres homologues par exemple pour des projets de management ; ou si les tâches dévolues aux jeunes diplômés sont très techniques, parcellisées ou standardisées et sont donc accomplies de façon indépendante (gestion individualisée des portefeuilles, pas de communication entre back et front office).

En outre, en architecture et dans les banques, tous les types de recruteurs font usage des deux genres de diplômes, c'est-à-dire des diplômés issus des filières de formation universitaire et professionnelle, que ce soit par habitude ou par adaptation aux contraintes de l'entreprise. Les banquiers « exclusivistes » sont ceux qui ont le plus recours à une seule sorte de diplômes même s'ils exagèrent, au cours de l'entretien, leur focalisation sur les titres universitaires.

« Aber allgemein stellen Sie schon eher Hochschulabgänger der Uni [x] ein ? R : *Mhmm, im Moment überwiegt das ganz klar. Die letzte Einstellungs eines Fachhochschulabgänger, die liegt schon ein Stück weit zurück – waren Sie damals schon hier ? R : Ja, das liegt einige Jahre zurück, wenn man jetzt diese aktuell erworbenen NDS-Diplôme nicht zählt. Also, das passiert natürlich bei uns auch sehr viel berufsbegleitend, weil wir in Sachen Ausbildung grosszügig sind, sowohl durch finanzielle Unterstützung als vor allem dann auch durch zeitliche, stellvertretungsmässige Unterstützung von Leuten, die so eine berufsbegleitende Ausbildung auf sich nehmen.* »

A l'inverse, bien que certains architectes différentialistes hiérarchisent les deux titres ou tendent à n'en recruter qu'une seule sorte, leurs discours minimisent cette préférence. Pour cette raison, nous n'en avons pas pu délimiter un sous-type « exclusiviste » chez les architectes.

Au niveau des modalités de recrutement proprement dites, les employeurs dans les deux champs utilisent le diplôme comme repère attestant le suivi de deux filières de formation et l'acquisition de compétences distinctes. Toutefois, nous nous interrogeons sur la signification que les recruteurs bancaires lui accordent, du moment que les représentants des banques-modèles soumettent les candidats à un examen-maison supplémentaire sous la forme d'épreuves internes collectives. Evidemment, ils doivent faire face à un nombre important de candidats et ils n'accordent qu'une confiance limitée aux titres universitaires (HEC) et professionnels (HES) de la formation de base, puisqu'il existe une pluralité de titres postgrades soit universitaires, soit fédéraux (cf. note 13) correspondant aux spécialités pertinentes dans leurs domaines. De tels titres ne sont pas développés dans l'univers moins spécialisé de l'architecture. De plus, nous pouvons relever que le diplôme comme marqueur institutionnel n'est plus pris en considération dans les banques où le recrutement est organisé dans des services spéciaux. Dans ce cadre, les recruteurs professionnels ne peuvent pas se contenter des diplômes mais cherchent à introduire et à formaliser leurs propres modes d'évaluation, pour légitimer leurs compétences et fonction de spécialistes.

Les types de différenciation repérés dans les banques montrent l'importance de la structure organisationnelle dans le champ bancaire. Nous remarquons une correspondance plus immédiate entre modalités de catégorisation et caractéristiques des établissements (exclusivistes – banques privées ; différentialistes – grandes banques ; Raiffeisen – indécis) que nous l'avons constaté dans la première phase de la recherche pour les architectes. L'existence d'une telle correspondance devrait être réexaminée pour le champ architectural. A travers nos entretiens qualitatifs, nous avons saisi une moins grande différence de marchés entre les bureaux architecturaux, peu étant capables de se spécialiser dans une seule niche de clients et de genres de construction. Il faudrait préciser quantitativement et en élargissant notre échantillon la part des différentes prestations et produits offerts par chaque bureau, par exemple par une investigation comptable des commandes publiques et privées. Mais cette analyse rencontrerait une difficulté

à ne pas négliger, à savoir que la reconnaissance d'un bureau peut se construire sur la base d'une activité qui ne représente qu'une part marginale du total des activités. Ce hiatus n'est pas présent dans le secteur bancaire.

3.4 Diversités des modalités de catégorisation des diplômes et lignes de structuration des trois bassins de recrutement

Portant sur trois marchés de l'emploi, notre enquête cherche à dégager si des responsables d'entreprises insérés dans différents marchés du travail ont des schèmes discursifs de catégorisation des diplômes et des schèmes pratiques de recrutement variables. Les marchés du travail considérés, en tant que marchés régionaux, peuvent se caractériser par un environnement scolaire (présence d'institutions scolaires ; offre de diplômés) et économique (types d'entreprises en concurrence ; réglementation légale du fonctionnement des marchés ; réglementation de l'usage des différents genres de diplômés dans ces marchés)⁴³ spécifiques.

Sur la base de la typologie que nous avons établie, nous examinons cette question sous deux angles :

- les trois familles distinguées par notre typologie regroupent-elles chacune des employeurs des trois régions ?
- est-ce que l'appartenance à une famille recouvre des logiques d'action et de discours variant d'un espace régional à l'autre ? ⁴⁴

Chacune des familles que nous avons identifiée comprend des recruteurs des trois régions. Nous en déduisons que, sous l'angle des logiques mises en oeuvre, la diversité des schèmes des pratiques de recrutement et des schèmes de catégorisation des diplômés est semblable dans les trois régions. Ainsi, la valeur accordée aux diplômes et aux filières de formation universitaires et professionnelles, c'est-à-dire les manières de les différencier, de les hiérarchiser, d'en faire usage, se ressemblent, et ceci dans les deux champs professionnels. Dans une perspective quantitative, on aurait pu s'attendre à une valorisation plus élevée des diplômes HES sur le marché du travail alémanique.

⁴³ Dans le secteur architectural, il faut considérer que les lois sur les marchés de la construction sont différentes dans les cantons suisses ; elles en sont à des stades différents au niveau de la libéralisation et de l'ouverture des marchés. En ce qui concerne nos bassins d'emploi, aussi bien le Tessin, Genève et Vaud disposent de lois exigeant l'un des deux types de diplômes pour pouvoir déposer des demandes de construction ; ce n'est pas le cas ni de Zurich ni des Grisons. Dans le secteur bancaire, les marchés sélectionnés se présentent comme beaucoup plus similaires, puisque nous avons des régions où l'on trouve tous les types de banques. Mais pour certains d'entre eux, il y a des rapports de centre à filiales qui sont importants à considérer pour évaluer l'autonomie du recrutement.

⁴⁴ Rappelons que, vu les critères de constitution de nos deux populations, il n'est pas possible d'extrapoler les traits des recruteurs que nous avons interviewés dans chaque marché du travail pour en faire des traits typiques de l'ensemble des employeurs d'une région.

En effet le taux de diplômés HES produits par les écoles et engagés par les entreprises est plus important en Suisse alémanique qu'en Suisse romande ou italienne.⁴⁵ Avec l'approche qualitative que nous avons adoptée, nous ne constatons pas que les interlocuteurs alémaniques attribuent de façon marquée plus de qualités à ce type de diplômés que leurs homologues, qu'ils justifient ou défendent avec plus d'ardeur l'usage de cette catégorie. Ce constat conduit à s'interroger sur les rapports entre l'offre de diplômés produits sur les marchés de la formation et les stratégies de recrutement et de qualification des employeurs : dans quelle mesure, avec quelle marge de choix et de contrainte, les employeurs adaptent-ils les profils recherchés des jeunes diplômés à l'état conjoncturel de ceux qui sortent des institutions de formation ?

Notre enquête permet de comprendre comment, dans les deux champs professionnels, la proximité à certaines institutions de formation « conditionne » le genre de diplômés recrutés et comment l'organisation spécifique de l'entreprise intervient dans ce processus.

3.4.1 Une sélection des diplômes combinant proximité géographique et hiérarchie des diplômes

L'implantation spatiale des recruteurs bancaires se marque par leur propension à recruter un plus grand nombre de diplômés formés par les écoles environnantes. Cette tendance s'accroît si ces dernières ont une reconnaissance élevée sur le marché scolaire. Mais tous les types de banques ne sont pas en mesure et n'ont pas intérêt, vu leur organisation du travail, à engager les diplômés les mieux cotés dans la hiérarchie du bassin scolaire local.

La région saint-galloise permet de comprendre ce fonctionnement. La banque privée exclusive de notre échantillon basée à St-Gall est d'autant plus amenée à recruter des universitaires que l'université du lieu est renommée. Elle s'efforce de tisser des liens privilégiés avec cette institution (activation de l'association d'anciens élèves ; participation de profs au Conseil d'administration de la banque). Les banques du type différentialiste et du type ambigu implantées elles-aussi dans la capitale ne peuvent profiter de cet avantage ; elles recherchent et attirent les diplômés de la HES qui correspondent mieux aux postes qu'elles peuvent offrir. L'effet discriminant, pour la politique de recrutement de ces banques par rapport aux concurrentes, est toutefois moindre parce que la HES de St-Gall est bien placée dans la hiérarchie des HES, par « effet halo » de l'université. Ces banques s'efforcent maintenant de s'ouvrir plus vers l'université.

« Wir haben vom Forum an der Fachhochschule geredet – also auch an der Uni St.Gallen nehme ich an ? R : *An der Uni waren wir nicht.* Nicht ? R : *Nein, wie gesagt, bis heute haben wir*

⁴⁵ Sur les 225 architectes ETS interrogés par l'enquête sur la situation des diplômés des écoles supérieures sur le marché de l'emploi (OFS, 1999), 69,6% sont domiciliés en Suisse alémanique, 20,1% en Suisse romande et 6,3% au Tessin, le reste à l'étranger. En outre, une année après leur sortie d'études, 88,2% des Alémaniques exerçaient une activité professionnelle contre 59,6% des Romands et Tessinois. Des données similaires ne sont malheureusement pas disponibles pour les architectes EPF/ETH car les enquêtes statistiques agrègent les architectes à l'ensemble des ingénieurs. Sur les 578 économistes HES interrogés, 86,5 sont domiciliés en Suisse alémanique, 9,3 % en Suisse romande et 2,8% au Tessin, le reste à l'étranger. Cette disparité régionale si elle tient en partie à la différence du nombre de diplômés produits par les écoles, semble surtout renvoyer à un désintérêt des latins pour l'enquête. Une année après leur sortie, 94,7% des Alémaniques exercent une activité professionnelle contre 91,4% des Romands et Tessinois : l'écart dans l'accès au marché du travail, en tout cas des répondants à l'enquête, est beaucoup moins marqué que pour les architectes. Pour les universitaires HEC ayant répondu à l'enquête, en 1997, 88% des Romands avaient un emploi contre 98% des Alémaniques (OFS, 1998).

einfach zu wenig konkrete Stellenangebote gehabt für Absolventen. Und es bringt nichts, dort oben vertreten zu sein und auf jede Frage 'nein' sagen zu müssen. »

On constate donc dans la région de St-Gall une segmentation du marché des deux genres de diplômes sur un même espace géographique plutôt qu'un effet d'inflation des niveaux de qualification – toutes les banques n'engagent pas les titres les plus hauts dans la hiérarchie scolaire – étant ajouté que l'offre des deux genres de diplômes est globalement surnuméraire. Cette répartition des diplômés entre types de banques se prolonge aussi dans et par les logiques de recrutement des employeurs implantés dans des bassins connexes. Ainsi, si les représentants des banques zurichoises interviewés engagent comme leur collègues st-gallois par proximité les diplômés sortant des institutions de formation zurichoises, ils intègrent aussi les diplômés de l'Université de St-Gall dans leurs préférences. Le recruteur d'une banque privée mentionne l'université de Zurich et l'EPFZ comme institutions de provenance des diplômés mais il rajoute comme une évidence St-Gall, alors qu'il déclare ne jamais faire appel à des candidats de Berne ou de Fribourg. Un responsable de l'importante banque cantonale insiste sur le fait que lors des forums auxquels il participe à St-Gall, les étudiants ont vraiment des trajectoires intéressantes. Même au sein d'une banque ayant des pratiques et des schèmes de catégorisation indécis, jusqu'ici plutôt tournée vers l'espace et la Fachhochschule régionaux, l'interlocuteur signale qu'il envisage de prospecter en direction des universités, au-delà de son rayon d'action habituel.

« Ja jetzt vielleicht zu der Rekrutierung von Studienabgängern, wie sah das in den letzten Jahren aus ? R : *Das ist so dass sich das eigentlich natürlich mehrheitlich auf den Raum Zürich beschränkt und sich danach schon daran festhält, dass natürlich die Bank, eigentlich sagen wir vor ein Paar Jahren, diesen Bedarf noch fast nicht hatte. Wir waren klassische Bänker, wo sehr sehr schmale Stäbe hatten, und mittlerweile wuchs das jetzt ein bisschen an. Äh, die Philosophie ist natürlich schon, dass wir uns nicht nur mit uns selber beschäftigen wollen, aber aufgrund vom Wachstum haben wir gewisse Bedürfnisse neue Einheiten schaffen zu müssen – auch wider Stäbe. Da konnten wir vereinzelt natürlich auch wieder Hochschulabsolventen rekrutieren. Also das machten wir auch da von Zürich aus. »*

On voit donc comment la hiérarchie scolaire des diplômes et la distance spatiale se combinent avec le type d'établissements, pour dessiner des aires de recrutement plus ou moins vastes et orienter la sélection parmi l'offre des diplômés. Cette sélection s'opère d'un côté par le choix des forums où l'on présente la banque et de l'autre par le rayon de provenance des offres spontanées. Dans le bassin romand, des combinaisons similaires sont à l'œuvre, par exemple les banques privées basées à Genève privilégient les HEC lausannoises ou les romands sortant de St-Gall parallèlement à des HEC genevoises ayant une expérience d'échange international. Dans le marché tessinois où nos interlocuteurs insistent sur leur dépendance à l'égard des centres, la sélection des diplômés se fait au-delà des frontières cantonales. En ce qui concerne les diplômés universitaires, cette extraversion s'est constituée comme schème de recrutement dans la mesure où, jusqu'en 1998, il n'existait pas d'université au Tessin. Les employeurs, quel que soit le type de banques et même lorsque le siège est au Tessin, continuent à rechercher des compétences linguistiques plurielles, c'est-à-dire à privilégier des candidats maîtrisant outre l'italien, l'allemand et/ou l'anglais. Ce critère prime sur la connaissance du marché local ou sur une hiérarchie des établissements de provenance.

« *E' vero che per il momento sono tutti accademici, ragazzi di Friburgo, Basilea, diversi dell'USI, qualcuno della Bocconi e della Cattolica. [...] Scartiamo profili che non possiamo assumere*

come italiani o stranieri e poi se c'è una carenza di tipo linguistico. Il tedesco ha la sua valenza, abbiamo dipartimenti dove tutte le direttive sono in tedesco. »

Dans la première partie de notre enquête, nous avons remarqué que les architectes se référaient eux-aussi à la proximité géographique en choisissant des diplômés en provenance des institutions scolaires de la région.⁴⁶ Nous avons cependant plus de difficultés à reconstruire le fonctionnement et les hiérarchies internes à ces logiques de proximité. Les employeurs y recourent avant tout par commodité, c'est-à-dire qu'ils se contentent des offres qu'ils reçoivent au niveau régional et qu'ils activent les connexions qu'ils ont avec les écoles du lieu. L'argument de la familiarité des « diplômés indigènes » avec le marché local de la construction ou avec la topographie de l'environnement n'est jamais mentionné, ce qui peut paraître surprenant pour une profession qui insiste sur la fonction urbanistique de l'architecte. L'embauche de diplômés issus d'écoles extérieures au bassin, voire à la région linguistique, ou étrangères n'est pas exclue. Mais il faut signaler qu'elle ne s'effectue pas par des stratégies de prospection établies comme chez les banques mais par le biais d'offres spontanées, plus nombreuses et d'origines plus diversifiées pour les bureaux les plus réputés. Ainsi les canaux d'accès se structurent à travers des réseaux de connaissance.

«[...] On a eu des jeunes architectes ETS qui venaient de Suisse allemande, parce qu'ils avaient des fois gagnés six mois, on en a eu deux, trois, quatre même, il y avait des tech qui formaient des très bons diplômés, parfois encore maintenant, c'était à Winterthur, je crois. Alors, c'est des copains qui ont parlé à un autre. Il y en a qui sont venus de Genève, c'est cette personne qui s'est remarquablement adaptée, qui a déjà eu un chantier, qui est partie après chez X et maintenant a son bureau. [...] Autrement, quand on avait un chantier en Suisse allemande, on cherchait des gens parlant le suisse allemand ou l'allemand. Autrement, il y a pas mal de gens d'ici, des stagiaires, ils sont souvent d'ici.»

3.4.2 Dans les banques, des recrutements organisés pour les trois marchés régionaux

L'étude des banques permet mieux que celle des architectes de mettre en évidence l'organisation spatiale des recrutements et du marché. En effet, le secteur bancaire se présente comme un secteur ayant une structure nationale et des divisions géographiques plus facilement identifiables que le secteur de la construction.⁴⁷ Cette interdépendance apparaît lorsqu'on examine comment les grandes banques couvrant l'ensemble du pays organisent leurs services de

⁴⁶ Nous centrant sur la catégorisation des diplômes universitaires et professionnels suisses et sur les différences entre nos marchés de l'emploi régionaux, nous avons négligé d'approfondir le rapport des employeurs des deux champs aux diplômés et aux filières de formation étrangers et les efforts qu'ils doivent fournir pour leur obtenir des permis (les interviewés n'ont pas eux-mêmes mis en avant une préférence pour des titres étrangers). Chez les architectes, une différence qui serait à creuser est une propension des employeurs des bassins alémaniques et italo-phones à recourir à des stagiaires et des jeunes diplômés venant respectivement d'Allemagne et d'Italie, alors que les interlocuteurs francophones ne semblent pas recruter de diplômés en France. Dans les banques, où l'internationalisation et le modèle anglo-saxon sont des références mises en avant, l'engagement de diplômés étrangers est peu mentionné – certaines banques privées ont signalé l'importance de la nationalité suisse par rapport au secret bancaire. En revanche, l'envoi des jeunes suisses à l'étranger dans des filiales ou succursales est un critère qui distingue les banques entre elles et est présentée comme un avantage offert par les grandes banques.

⁴⁷ Dans leur dénomination même, certains types de banques indiquent leur implantation et leur étendue (Crédit Suisse, Union de Banques Suisses, banques cantonales, etc...). Les bureaux et entreprises d'architectes, identifiés par des noms de personnes, ne livrent pas de telles indications.

personnel et le recrutement entre le siège et les filiales et comment les banques organisées en réseaux tentent de renforcer leur centralisation.

Dans les grandes banques, nous avons mené des entretiens avec plusieurs interlocuteurs afin de repérer leur marge de manœuvre (dans quelle mesure les responsables centraux des RH basés à Zurich imposent-ils leurs procédures aux responsables de ressources humaines ou de ligne des bassins régionaux alémaniques, italiens et romands).⁴⁸ Les « stratégies de recrutement » des jeunes diplômés, tout comme leurs programmes d'insertion dans l'entreprise, sont de plus en plus élaborées au siège. Cela va du matériel conçu pour les stands des forums à l'envoi de stagiaires.

« Ja, also im Klartext heisst das, das wir da sogenannte HR-Business-Partner haben, mit den wir die Prozesse durchführen. Es hat durch die Neustrukturierung, die wir erfahren haben, und natürlich auch im 'pers' [Personalabteilung] insbesondere sattgefunden hat, dazu geführt, dass die Front heute eigentlich tendenziell wieder mehr Aufgaben hat in Bereichen als dass vorher der Fall war. Wir haben heute keine eingenen Personalstellen mehr in St. Gallen, im eigentlichen Sinne des Wortes. Es gibt hier noch eine Recruitingbasis, die Betreuung insbesondere von den Auszubildenden, aber alles was die Personalverwaltung beinhaltet, ist das zentralisiert in Winterthur. »

« Ja richtig Career-Start, genau, richtig. Wir bieten das hier nicht an, das ist zentral über Zürich, das heisst in Zürich betreut, die Einsatzstellen können schon in den Regionen draussen sein, aber es hat eine zentrale Betreuung in Zürich, die die Leute unter ihren Fittichen hat und die Einsätze plant, und, und, und....»

Dans ce contexte, le rôle et la marge de manœuvre des recruteurs régionaux ne sont pas toujours clairement déterminés. Certains agents du service du personnel ont une fonction d'application et d'administration plus qu'un pouvoir décisionnel, même en ce qui concerne les diplômés HES.

« Per locations situate in Svizzera interna fanno loro [Zurigo] il reclutamento direttamente. In Ticino, per la questione logistica, dei tempi di trasmissione del dossier e di spostamento, per esempio per una ragazza che si presenta qui e poi spedirla a Zurigo non è mai un bel biglietto da visita. Per cui in Ticino facciamo una certa fase preliminare, poi c'è sempre il loro screening che arriva, rispettivamente loro hanno un loro discorso strategico che porta su tutto il gruppo d'affari. »

D'autres estiment que même si les lignes directrices et le nombre de career start à engager sont définis, la procédure de choix des candidats reste d'abord menée localement. Elle est agréée par le Chef de région, sans remonter plus haut dans la hiérarchie. Par exemple, à l'échelle romande, la responsable de recrutement des universitaires d'une grande banque est chargée de sélectionner et de ventiler les candidats au stage de 18 mois du traineeships dans l'ensemble des cantons, en prévision des futurs postes disponibles.

« On tient à jour un tableau qu'on appelle le cockpit avec toutes les places et puis les disponibilités. Donc moi, c'est mon outil de travail, j'y vais toutes les semaines pour regarder où il va y avoir des disponibilités, parce qu'il faut anticiper, c'est un recrutement très long. Donc là, je vais commencer le mois de septembre le recrutement pour 2003. Alors, c'est en fonction de ça que

⁴⁸ Dans les banques privées, les banques cantonales nous avons mené généralement des entretiens seulement au siège de l'établissement où se décident les politiques de recrutement. Nous n'avons guère thématiqué les rapports aux filiales.

je sais quelles sont les places de stages qui sont disponibles et je regarde, pendant l'entretien, quelles sont les motivations, donc j'annonce pas la couleur avant ! Je dis pas 'voilà une place de conseil clientèle Valais', ça je le dis jamais en début d'entretien. »

Ces différences de perception de l'autonomie des recruteurs locaux dépendent de leur moment d'arrivée dans la banque, et par conséquent de la position qu'ils ont eu l'habitude d'occuper avant les restructurations impliquant une centralisation. En outre, on ne peut pas exclure que la marge de manœuvre des régions où l'on parle une autre langue que celle du siège soit plus grande. Les incertitudes liées à cette redéfinition sont particulièrement apparentes dans une association de banque où l'autonomie des différentes unités en matière de recrutement était la règle d'or, mais qui s'efforce d'uniformiser les critères et les procédures. Là, un certain nombre de services du personnel centralisés par région ont pour tâches de « conseiller », « supporter » les établissements particuliers dans leurs tâches d'engagement, mais ces derniers restent responsables de leurs procédures de recrutement, en tous cas en ce qui concerne les jeunes diplômés, le cas des directeurs de banques étant moins évident. Les agents occupant ces positions intermédiaires ont une fonction encore peu stabilisée et précise.

«Pour moi, c'est une tâche qui n'est pas toujours très simple. Les banques, comme elles sont autonomes, souvent elles engagent du personnel sans que nous-mêmes on soit informés puisqu'elles ont les compétences pour engager le personnel. Et je dirais que la seule exception concerne l'engagement des directeurs de banques qui doivent passer par nos services. C'est-à-dire que nous on va émettre un préavis. On reçoit un candidat pour un entretien, des tests, on prend les références, ensuite on émet un préavis à la banque qui choisira en dernier ressort. Sur la base de notre préavis.»

Dans le secteur bancaire, la multiplicité des structures et des niveaux décisionnels professionnalise et centralise le recrutement des jeunes économistes. Elle provoque des ajustements et des frottements entre fonctions RH et fonctions de ligne⁴⁹ qui se jouent aux différentes échelles spatiales et qui prennent des formes différentes selon les banques.

On constate une interdépendance nationale entre établissements bancaires qui se marque dans les discours de nos interviewés par des références explicites aux procédures de recrutement des concurrents. Nous avons montré comment se constituent les marchés régionaux de recrutement et d'emploi dans cet espace où certains établissements couvrent l'ensemble du pays et d'autres ne sont implantés que dans un nombre limité de régions. Les frontières linguistiques viennent complexifier cette organisation étagée, mais elles ne constituent pas par elles-mêmes des frontières « naturelles » des bassins d'emploi, si ce n'est à travers la logique de la proximité des institutions de formation que nous avons éclairée et qui ne tient pas directement aux langues. Elles ne forment pas non plus des lieux au sein desquels la valeur des deux genres de diplômes serait construite autrement. Nous verrons dans le chapitre suivant que l'ensemble de cette structure organisationnelle tente de répondre aux contraintes temporelles des engagements dans le secteur bancaire et qu'elle ne signifie pas que les modalités formelles de sélection priment sur les modalités personnalisées.

Par comparaison, le champ architectural se présente comme atomisé et le recrutement y est direct puisque les responsables de bureaux procèdent eux-mêmes à toutes les étapes du travail de recrutement. Malgré cette individualisation, nous avons relevé peu de différences de stratégies et de caté-

⁴⁹ Ce terme est utilisé dans les banques pour désigner des fonctions directives dans les départements rattachés à la production des services bancaires (sont exclus l'informatique, la logistique et les ressources).

gorisation des diplômes entre les recruteurs des trois bassins de recrutement. Ces derniers ne semblent pas correspondre à des pratiques ou à des marchés particuliers ayant des règles de fonctionnement spécifiques. Nous allons donc maintenant interpréter ces régularités pour montrer, d'une part, que la temporalité et le degré de formalisation des modalités de recrutement dans le domaine architectural sont des contraintes peu maîtrisables et maîtrisées par les acteurs et, d'autre part, qu'il existe bien des relations de dépendance entre acteurs de la profession qui se visibilisent sous la forme de réseaux activés dans le recrutement.

4. Les contraintes du recrutement des jeunes diplômés en architecture et dans les banques : les spécificités de la relation formation–emploi

Après avoir explicité les différents types de catégorisation des diplômes et de pratiques d'engagement que les recruteurs mettent en œuvre au sein de chaque univers professionnel, nous allons dans ce chapitre préciser ce qui distingue l'articulation formation-emploi et la valeur accordée aux diplômés dans les banques et chez les architectes. Nous adoptons une focale d'analyse qui nous conduit à voir les contrastes d'ensemble entre les deux champs. Il ne s'agit pas de relativiser les différences de schèmes de catégorisation des diplômes universitaires et professionnels relevés auparavant, mais d'insister sur :

- les spécificités des modalités de recrutement dans les deux secteurs ;
- les spécificités des appréciations de la formation et des deux filières universitaire et professionnelle ;
- la reconnaissance globalement accordée aux diplômés pour trier les compétences, distribuer les postes de travail et réguler la profession.

A travers ces trois niveaux d'interrogation, nous reprenons les questionnements centraux développés dans notre problématique initiale, à savoir :

- 1) les diplômes comme repères, critères ou indices dans les procédures de recrutement ;
- 2) les diplômes comme moyen d'articuler division du travail et perceptions des formations ;
- 3) la légitimité accordée aux diplômés pour réguler la concurrence professionnelle.

4.1 Les modalités et les temporalités des recrutements : prévisibilité et durée des procédures; traitement des dossiers et réseaux de relations

Dans le champ architectural, les modalités de recrutement se présentent comme peu standardisées et difficiles à maîtriser : dans l'urgence qui caractérise les recrutements, les employeurs ne sont pas tous en mesure de choisir le type de diplôme ou de diplômé qui leur conviendrait. Dans les banques, les modalités et les temporalités sont plus formalisées, ce qui n'empêche pas les recruteurs de jouer avec une palette de critères de sélection, d'adapter leurs méthodes aux circonstances. Pour préciser ces caractéristiques, nous allons comparer les schèmes des pratiques de recrutement au niveau :

- du rythme des engagements et des procédures de sélection ;
- des repères activés.

4.1.1 Le rythme des engagements et des procédures de sélection

Dans chaque secteur professionnel, le recrutement des collaborateurs et des jeunes diplômés suit une temporalité spécifique, liée aux rythmes du marché de l'emploi et du travail.

En architecture, l'obtention de contrats et de commandes est fluctuante, relativement aléatoire et peu prévisible, surtout pour les entreprises qui dépendent des concours. Le déroulement des projets architecturaux est soumis aux aléas administratifs, tels que oppositions ou refus des permis de construire. Touchant même les entreprises établies, cette situation induit des diffi-

cultés de gestion de la main-d'œuvre entre des collaborateurs engagés en fixe temporairement surnuméraires ou des besoins rapides et ponctuels de personnel supplémentaire. L'instabilité de la main-d'œuvre est renforcée par l'objectif professionnel des architectes salariés à s'installer en indépendants, opportunité qui ne paraît pas complètement utopique dans un environnement professionnel de toute façon peu assuré.⁵⁰ Dans ce contexte, les employeurs sont souvent obligés d'engager leurs collaborateurs, et les jeunes diplômés particulièrement, dans des délais très rapprochés et sur des postes précaires. Cette temporalité serrée des recrutements contraint le choix des diplômés et ne permet pas toujours de faire la distinction entre profils HES et EPF.

« L'avevamo trovato attraverso un annuncio...cioè noi vincendo questo concorso...o non ricordo più se qualcuno gli aveva detto che stavamo cercando, per un concorso abbastanza importante in termini regionali, e poi dovevamo strutturare l'ufficio 'l'espace d'un matin' perché le banche sono cattivi clienti, vogliono tutto subito, non hanno molta attenzione sul problema della crescita di uno studio e quindi non ricordo se era venuto tramite annuncio » « Meistens ist es so ein wenig eine Zwangssituation. Es kommt ein Auftrag, und dann soll man jemanden einstellen, und nehmen wir an, es meldet sich während drei Monaten kein HTL, und man möchte einen HTL, dann nimmt man einen ETH, wenn sich fünf melden, oder... »

Dans une telle configuration, un des schèmes centraux des pratiques de recrutement consiste à limiter le temps consacré à la recherche et à la sélection de collaborateurs et à ne pas formaliser les procédures.⁵¹ Pour économiser du temps, la majorité des interviewés recourent à des réseaux de connaissances, des réseaux d'affinités plus ou moins étendus pour recruter les jeunes diplômés. Cette pratique leur paraît tout-à-fait normale et efficace – peu d'entre eux mettent des annonces dans les journaux ou les écoles, sauf ceux qui recherchent un profil précis auquel ils n'ont pas accès par leurs réseaux. Passant – en proportions variables chez les différents architectes – par des collaborateurs, par des collègues et/ou amis plus ou moins proches ou par des contacts au sein des institutions de formation, ces réseaux permettent de se transmettre des renseignements sur les futurs employés potentiels, d'évaluer leur adéquation au poste à repourvoir et de limiter les risques de prendre quelqu'un dont on ne connaît pas les modes de travail et les compétences. Ces connexions ne semblent pas se limiter aux détenteurs du même type de diplômes, ce qui doterait le diplôme d'une importance pas forcément perçue par les professionnels eux-mêmes. Reconstituer exactement comment se forment et s'accroissent ces réseaux pourrait faire l'objet d'une enquête approfondie.⁵²

Pour résumer l'attitude des patrons, on pourrait dire qu'ils tendent à ne pas allouer trop de temps aux procédures de recrutement, vues comme une tâche administrative plutôt que comme

⁵⁰ Il faudrait examiner d'un point de vue quantitatif si le turn over ou le passage à l'indépendance des employés varient en fonction du diplôme ETS/ETH qu'ils possèdent.

⁵¹ On aurait pu penser que conserver les dossiers d'offres spontanées permettrait de ne pas devoir se contenter des candidats se présentant au moment précis du recrutement. Peu d'employeurs le font systématiquement estimant que les situations des candidats changent de toute façon rapidement.

⁵² Pour reconstituer la composition de ces réseaux, on pourrait prendre comme indices quantitatifs le nombre de cours/conférences/invitations donnés par les responsables de bureaux dans les institutions de formation et les cercles professionnels, les voyages à l'étranger, les projets en collaboration, les clients recommandés par d'autres collègues, etc.

une clé de leur pratique architecturale. Cela les amène paradoxalement à étaler la durée du recrutement pour en faire en permanence, mais de façon informelle.

« Nous, nous ne faisons pas tellement de la recherche, du grand battage, des articles dans les journaux. Quand on a besoin de quelqu'un, en général on regarde autour [...] On peut se prêter du personnel, comme ça s'il est au chômage pendant six mois dans un autre bureau d'amis, donc il vient bosser ici [...] Le côté embauche, recrutement, ce n'est pas important, ce qui prend du temps, c'est, ... là par exemple, je sais que je vais devoir chercher quelqu'un pour le mois de juillet, j'essaye de faire son profil, j'y pense de temps en temps, et puis en fait, c'est pas du temps comme ça – j'essaye d'ouvrir mes oreilles, d'un coup j'ai encore un copain à qui je demande s'il y a pas quelqu'un qu'il connaît – ça se passe comme ça. »

Les schèmes des pratiques de recrutement dans les banques indiquent un lien moins immédiat entre le rythme des engagements individuels et une transformation des marchés d'un établissement. Une baisse générale du chiffre d'affaire global, de la rentabilité d'un segment spécialisé ou du nombre de clients a certes des répercussions sur l'ensemble du nombre des collaborateurs et induit une certaine instabilité et imprévisibilité des politiques du personnel. Mais pour le recrutement des jeunes diplômés, tout se passe comme si la taille des organisations bancaires leur permettait d'absorber les chocs conjoncturels et de continuer à recruter annuellement, mais en moindre quantité. Pour les recruteurs, il s'agit là de ne pas perdre un certain prestige concurrentiel et d'éviter de trop grandes fluctuations internes. Ils développent parallèlement un discours sur la nécessité de retrouver une stabilité à la fois en termes de personnel et d'activités par une certaine recentration sur les activités et les compétences de base de la banque.

« Einerseits die Diskussionen, die wir im Moment führen, im Moment ist es sicher so, dass es auch Aufwärtstrends hat, wo sie gesehen haben, dass das auch irgendwo ein Level erreicht hat, wo es nicht mehr so geht. Wenn ich es mit der Konkurrenz vergleiche, dann stehen wir aber immer noch insofern gut im Markt da, weil wir noch Leute anstellen von der Hochschule. »

« Die Leute verlieren würde dann auch heißen Kundenbeziehungen verlieren ? R : Ganz genau, ganz genau. Und es zieht irgendwo Federn, so etwas : wenn die Fluktuation mal los geht, ist wie die Schwellenangst oder ist die Schwelle irgendwo tiefer, und darum das ist auch für ein Team nicht gut, also für ein Team ist es besser, wenn jemand staat 100% nur 80% da ist und nicht 0%. »

« Und Restrukturierungen in Bankensektor. Was sie für einen Einfluss auf die Hochschulrekrutierung haben ? R : Ja, es ist ein U Huere mega-puff ! Es ist dann wieder niemand für dich zuständig, und du hast wieder keine Ahnung, wer deine Ansprechperson ist. »⁵³

Les schèmes de recrutement des jeunes diplômés économistes, particulièrement les HEC intégrés dans les career start, s'appuient sur une gestion temporelle collective des candidats et des procédures. Celle-ci s'opère à travers la fixation d'un contingent annuel de recrutés et, pour de nombreuses banques, à travers la participation annuelle aux forums organisés par les écoles (pour une analyse détaillée de ces procédures institutionnalisées de rencontre entre l'offre et la demande, cf. infra 4.3). La sélection se structure selon des cycles, des étapes et des partenaires bien balisés : par exemple, calendrier du recrutement calqué sur les fins de semestre sco-

⁵³ Il s'agit ici d'un entretien un peu particulier, puisqu'il est mené avec une collaboratrice des RH qui a quitté la grande banque dans laquelle elle travaillait et qui connaît l'enquêteur.

laire, premier tri des dossiers par les recruteurs du département du personnel responsable des jeunes diplômés, discussion avec les responsables de département, entretiens successifs ou conjoints avec ces deux types de partenaires qui peuvent être accompagnés de tests axés prioritairement sur la « personnalité ». Dans les grandes banques sont prévues des journées particulières d'assessment, dont l'organisation est parfois déléguée à des entreprises extérieures. Les groupes de candidats y sont soumis à une série d'épreuves ; si ces dernières sont réussies, suit une dernière série d'entretiens. Ce management est la marque d'une professionnalisation proclamée du recrutement qui prend des formes plus ou moins poussées selon les banques.

« Dopo la compilazione del questionario on line segue il colloquio strutturato con con noi, con il capo del personale per quanto attiene agli universitari. Superati questi due step vi è la possibilità di avere un colloquio diretto con la linea e di sottoporsi a un assessment center. [...] Da noi è individuale di una mezza giornata. Non è più visto come elemento di selezione anche se rientra in questo processo. Vuol dire che quando si arriva all'assessment center c'è già la convinzione da parte del responsabile di linea che la persona possa essere assunta. »

« Wir machen es dann jeweils so, wir haben eine Art... Vorher haben wir natürlich schon das Gespräch gehabt, ein erstes bei der Begegnung an der Hochschule, also sprich Fachhochschule, und dann ergibt sich ein Gespräch durch den Personalbetreuer, oder, und dann das Gespräch mit dem direkt Vorgesetzten, dann allenfalls nochmals mit dem Personalbetreuer. Und wir haben jetzt im Moment, jetzt muss ich mal überlegen, weitere... Wenn Sie das interessiert, wir sind nicht so fest strukturiert bis jetzt. »

« On n'aurait pas tellement l'utilité de pratiquer l'assessment, parce que je vous dis on engage maximum dix stagiaires. Et puis ce sont dans des professions qui sont différentes, les gens qu'on engage ne vont pas suivre la même filière les deux premières années. Donc c'est pas comme un Arthur Andersen qui va avoir besoin de profils précis, qui va exposer ces personnes tout de suite en clientèle. Pour eux, c'est nécessaire d'avoir des assessments, de mettre les personnes en situation, parce que c'est des personnes en plus qui vont connaître une forte pression dans leurs deux premières années d'emploi, qui devront faire leur place. Nous n'avons pas le même fonctionnement, donc pas tellement la nécessité d'utiliser ce type de sélection. »

Dans ces schèmes relativement formalisés et fondés sur des procédures plus anonymes qu'individualisées, quelle place les interlocuteurs accordent-ils aux recommandations, aux réseaux de connaissance soit des étudiants, soit des collaborateurs déjà dans la banque, soit des clients? Si les recruteurs s'en montrent moins dépendants que les architectes, vu les dispositifs complémentaires qu'ils ont à leur disposition, la majorité d'entre eux y recourent d'une manière ou d'une autre. Certaines grandes banques tendent à institutionnaliser ce mode de fonctionnement en allant jusqu'à récompenser financièrement les collaborateurs qui participent au recrutement d'une nouvelle personne.

« Wie ist dann das mit mehr informellen Kanälen, also jetzt auch über Beziehungen ? R : Ja, es ist so, da gibt es mal ein übergreifendes Programm, wo für sämtlich Mitarbeiter gilt. Also ein Mitarbeiter, wer einen neuen vermittelt, da gibt es gewisse Prämien. Ja. Und es ist so aber das steht noch nicht da. Wir sind noch dran dieses Jahr, dass man eigentlich sagt wir machen etwas spezifisch für die University Graduates. Ja, das ist aber mal in den Grundfesten, das ist noch nicht so, dass da etwas Fixes existiert. Ja, wo läuft darum, sage ich 'so Graduates recruit Graduates' das ist so das Motto, dass wir noch wollen aber auch gezielte strukturierte Anreize da ansetzen. Ja, dass es sonst ohnehin schon läuft, das ist klar, das merken wir auch immer wieder. »

Comme le montrent les schèmes présentés dans l'entretien-noyau exclusiviste, dans les banques privées, ces modalités correspondent plus à une volonté de sélection sociale des candidats et de maintien d'un réseau personnalisé de contacts qui fait la distinction de la banque. Enfin, certains interviewés se déclarent plus circonspects face à l'activation de réseaux, soit qu'ils soient novices dans la branche ou l'établissement pour pouvoir s'en servir, soit qu'ils le perçoivent comme une entrave, une intervention dans leurs domaines de compétences qui en plus risque de mettre en cause leur crédibilité professionnelle.

« 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 de quelqu'un 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... ».

4.1.2 Les repères activés et valorisés

Chez les employeurs architectes, la procédure d'engagement des candidats au moment de l'entretien se focalise sur le dossier (portfolio) qui prime sur le CV ou la lettre de candidature qui, eux, sont utilisés dans une première étape du tri. Le dossier représente un indice important pour limiter les risques inhérents au recrutement. Il se rapproche d'une pratique constitutive de la profession: présenter aux mandataires ou aux pairs des projets architecturaux. Il donne visuellement une image des travaux réalisés par le jeune architecte et de son parcours. A partir de celui-ci, les employeurs déduisent les compétences du jeune diplômé, ses qualités personnelles et techniques – maîtrise graphique, capacité dans la conception ou l'exécution détaillée d'un projet, propreté, organisation, aisance expressive, etc – et le type de réseaux dans lesquels il est inséré – formation et stages suivis ; professeurs et employeurs avec lesquels il a travaillé précédemment.

« *Guardiamo cosa sono prevalentemente le sue qualità professionali, vale a dire come si difende, da chi ha studiato, chi era il suo professore, che lavori ha fatto non solo per l'immagine architettonica ma specialmente per la qualità del lavoro cioè vale a dire se è pulito, com'è la qualità del suo disegno.* »

A travers ce repère, les responsables de bureaux lisent les différences de diplômes et de filières de formation, sans y faire toutefois une confiance aveugle et en minimisant les hiérarchisations que cela peut impliquer entre ETH et HES.

« *Le portfolio, c'est un peu la carte de visite du candidat, à travers le portfolio on se rend très vite compte de la capacité de quelqu'un à être plutôt versé dans le projet ou plutôt versé dans la construction ou dans le détail architectural. Mais on n'est pas dupe, les portfolio peuvent être aussi un peu de la poudre aux yeux, des fois on essaye de gratter un peu parce qu'il y a des gens qui mettent des projets auxquels ils avaient participé d'une manière tout à fait mineure mais ils les ont pompés dans le bureau où ils avaient été pendant quelque temps [...] comme il*

y a une sorte de compétition entre EPF et ETS : à présent les architectes ETS débarquent avec le portfolio, nous montrent des projets, des fois c'est presque ridicule parce que c'est des projets qui sont à 1:500 ou 1:200 et tout ce qui est détail ou développement, ils ont passé à côté... »

On peut souligner ici une propension des professionnels praticiens à se fier à un repère non uniquement scolaire, se rapprochant des évaluations de la pratique professionnelle, mais qui pourtant marque des différences scolaires. Et aussi relever l'importance du discours qui au moment de l'entretien d'embauche vient conforter ou non l'impression du dossier. Il se centre autour de questions sur la capacité de travail et l'ambition du candidat, critères centraux dans l'idéologie des recruteurs pour qui l'architecture est un métier où l'on ne compte pas son temps.

On ne trouve pas dans les banques d'homologue direct du portfolio, mis à part les projets et les expériences que le candidat a pu réaliser antérieurement, lors de ses études, de stages ou, en ce qui concerne les HES, au cours de leurs parcours professionnels. Confrontés en outre à un plus grand nombre de candidatures et de dossiers et au fait que les détenteurs de diplômes d'économiste peuvent s'insérer dans plusieurs secteurs d'activités, les recruteurs se basent pour un premier tri sur la lettre de motivation et le CV, cherchant à savoir ce qui amène le candidat à travailler dans le domaine bancaire ou dans leur banque, plus particulièrement dans tel département ou secteur.

« Les critères qui sont observés, c'est premièrement : est-ce que la personne a réfléchi à son projet professionnel. Pour nous, c'est très important que la personne se soit déjà renseignée avant de postuler pour un stage dans une société, il faut que la personne ait quand même réfléchi au métier qu'elle aimerait exercer. On voit qu'il y a des personnes qui ont un niveau de connaissance beaucoup plus précis que d'autres. Ça permet de voir si la personne va déjà être bien préparée à assumer quand même une partie de son évolution dans la structure. »

En raison du nombre des candidats et de leurs compétences moins visibilisées dans des projets, les recruteurs se fient-ils plus aux critères scolaires ou à des repères portant sur la personne du candidat? Les interviewés n'accordent pas plus de crédit aux notes que les architectes – même si certains avouent les utiliser comme moyen de tri primaire – et rares sont ceux qui regardent le contenu des cours suivis. Les langues et les séjours à l'étranger sont des critères à mi-chemin entre le scolaire, le personnel et le professionnel (le séjour à l'étranger indique le dynamisme du candidat et il faut maîtriser l'anglais et avoir une expérience étrangère dans un secteur bancaire international). De façon homologue aux architectes, les recruteurs insistent sur la capacité d'intégration du candidat dans l'entreprise, voire dans une équipe et sur ses capacités d'initiative, de direction et d'organisation, testées par exemple par rapport aux hobbies.

« Noi non guardiamo le note ma come la persona sa dialogare , come si comporta in sede di colloquio, quali sono i suoi progetti, i suoi obiettivi. Quindi si va a sondare anche prendendo spunto da situazioni reali vissute dal candidato, vedere se ci sono correlazioni con un'attività al nostro interno. Questo senza andare a verificare dati di ordine personale. Ad esempio quando parliamo del gruppo, chiediamo al candidato di portarci degli esempi. E' un colloquio strutturato che si basa molto su... che vuole sondare tutti gli esempi rapportati alla situazione personale, alle esperienze scolastiche oppure extraprofessionali. Ad esempio un'attività in ambito scout è un bel terreno sul quale creare la discussione. »

La comparaison des deux univers professionnels met en évidence le mélange de procédures d'évaluation individuelles et collectives, rationalisées sous forme d'outils, d'étapes mais aussi

basées sur un sens pratique des recruteurs qui constituent le recrutement comme formes de jugement social quel que soient les secteurs. Si les schèmes de recrutement architecturaux se situent explicitement sur un pôle individuel et passent par la mise en œuvre de savoir-faire moins élaborés comme tels et légitimés, il est intéressant de constater que les banques ne se situent pas toutes à l'autre pôle. Si les établissements bancaires ont été contraints de développer des services de recrutement pour gérer un nombre de collaborateurs important, cette division du travail occasionne des coûts élevés de transactions, notamment des aller-retours de dossiers entre services, des négociations entre recruteurs des RH et les chefs de la ligne. Les pratiques de recrutement couplent des procédures standardisées dévolues aux RH – qui se basent sur des critères d'évaluation transversaux, omnibus – et des procédures de jugement axées sur l'univers professionnel mises en œuvre par les gens de la ligne.⁵⁴ Pour nos interlocuteurs, cette dualité apparaît dans l'évocation fréquente par les responsables RH des limites de leur action. Toutefois, elle ne s'avère pas trop conflictuelle puisqu'ils sont intégrés dans l'entreprise et que certains ont un parcours antérieur dans le secteur. Dans leurs logiques de raisonnement, ces recruteurs bancaires spécialisés sont, en comparaison avec les architectes, peu enclins à évoquer les contraintes, les routines et les difficultés que leur pose le recrutement, ce qui ne signifie pas qu'ils n'en rencontrent pas. Leur statut de professionnels les conduit à mettre en avant le perfectionnement de leurs manières de faire.

4.2 Les schèmes d'appréciation et d'utilisation des formations : entre socialisation professionnelle dans les entreprises et rentabilité immédiate des diplômés

Les schèmes de catégorisation, d'appréciation des formations portés par les employeurs–recruteurs se déclinent sur plusieurs fronts:

- les jugements globaux portés sur le système scolaire et l'existence des deux filières de formation (professionnelle et universitaire);
- le travail et les performances attendues des jeunes diplômés de chaque genre en fonction des modalités d'insertion dans leurs nouveaux emplois ;
- l'usage effectif fait des diplômés et des diplômés pour un spectre plus ou moins défini et large de postes.

Ces schèmes sont médiatisés par la distance ou la proximité que les employeurs ont avec les institutions de formation, par leur connaissance des cursus et des réformes qu'elles proposent. Du fait que de nombreuses banques organisent des programmes spécifiques pour les jeunes diplômés et que les diplômés des Ecoles de cadres étaient jusqu'ici majoritairement formés en

⁵⁴ Eymard-Duvernay et Marchal conceptualisent ainsi ces deux modèles d'évaluation : « *Notre observation permet de montrer le décalage entre l'évaluation dans l'entreprise et l'évaluation sur le marché. Il ne peut être réduit à un défaut d'information d'un acteur éloigné de l'entreprise, défaut qui pourrait être comblé par des outils adéquats. Plus profondément, il y a une discontinuité entre deux formes d'évaluation. Du point de vue du modèle standard, le recruteur rationalise l'évaluation d'un patron dont l'expertise est faible. Si l'on admet un modèle alternatif de rationalité, mieux à même de rendre compte des relations dans l'entreprise, l'interprétation de son rôle est tout à fait différente. Un recruteur éloigné de l'entreprise, et appliquant des outils du marché sans prudence, s'apparenterait plutôt à un « idiot rationnel », qui suit des procédures d'apparence rationnelle, mais pour aboutir à un résultat qui ne l'est pas. Cette tension est perceptible dans le malaise éprouvé par les experts lorsque leur façon de procéder s'approche le plus du modèle standard. On conçoit que les recruteurs puissent être tentés de basculer dans l'irrationnel et de survaloriser le feeling» (2000, 417).*

emploi, nous nous demandons si le secteur bancaire, en tant que champ professionnel, accorde une confiance limitée aux institutions de formation. Cette distance signifierait une autonomie que le champ architectural n'a pas pu construire au même degré.

4.2.1 Les jugements sur les deux filières de formation

Dans leur ensemble, les schèmes d'appréciation des employeurs bancaires et architecturaux indiquent qu'ils reconnaissent la pertinence de l'existence de plusieurs filières de formation et des deux genres de diplômes, universitaires et professionnels. Est-ce parce qu'ils y sont habitués et que des logiques de positionnement dans le champ professionnel se mettent en place en s'appuyant sur ce système dual? Qu'ils soient différentialistes ou à plus forte raison nuancés ou indécis, ils tirent profit de ce système. Les premiers parce qu'ils engagent des deux types des diplômes pour des tâches distinctes, articulées sur la spécificité des institutions d'enseignement qui a prévalu jusqu'aux réformes actuelles.

« Wenn man mit einem Projekt beginnt und man sieht dass das Vorprojekt, Bauprojektform annimmt, dann sucht man im Prinzip einen ETH-Architekten und falls noch mehr Leute benötigt werden für die Baubearbeitung und das ist dann meistens wenn das Projekt in die Ausführungsphase kommt, dann nimmt man noch zusätzlich einen HTL-Absolvent. Das ist noch immer ein wenig das Schema, das spielt... »

« Molte volte i problemi nascono dal fatto che, almeno per un certo periodo, ci si è trovati proprio con questi STS che sembravano assolutamente non sufficientemente formati a livello tecnico perché gli si voleva dare un altro tipo di apertura ... I miei colleghi mi dicevano : 'Non sono né carne né pesce ! E tu contribuisci e sei complice di questa scuola in quanto vi insegni'. »

« Könnten Sie mir eine Aussage darüber machen, wer mit welchem Abschluss wohin geht , tendenziell ? R : Ja. Also, wir haben sicher sehr viele Leute mit Fachhochschulabschluss, die im Umfeld der Informatik einen neuen Job finden. Wir haben Leute mit einem universitären Abschluss, die im Umfeld der Volkswirtschaft und im Treasury eine Aufgabe finden, natürlich Recht und Compliance. Wir haben Leute aus den Fachhochschulen, die vor allem, also da spreche ich das ehemalige HWV-Thema an, Leute die eher im Controlling sind, im Rechnungswesen sind, das sind aber eigentlich die Leute, die nachher in die eigentlichen Banksegmente hineingehen. Das heisst Privatkunden, Firmenkunden ? R : Ja, ja. Wobei natürlich nicht auszuschliessen ist, das Einzelne da mit universitärem Abschluss dazustossen, aber ich spreche jetzt einmal in grösseren Anteilen. »

Les différentialistes exclusivistes qui tendent à n'utiliser qu'un genre de diplômes ne vont pas jusqu'à souhaiter que les institutions de formation ne produisent plus qu'un type unique ou unifié qui correspondrait à leur besoin. En effet, ils basent en partie leur profil sur la distinction correspondante à la division entre savoir théorique–conceptuel / savoir technique–d'exécution, en recrutant soit plus de l'un, soit plus de l'autre. Dans ce cadre, les deux genres de diplômes servent de points d'orientation qui permettent de se catégoriser comme établissement/bureau et de catégoriser les candidats en facilitant les premiers tris lors de l'engagement (cf. Annexe IV.2 et IV.3). Les employeurs se positionnent ensuite en ce qu'ils considèrent ces formations et ceux qui les ont suivies comme plus ou moins éloignées, étrangères, débouchant sur des aspirations et des possibilités de carrières non identiques. C'est là par exemple que sont relativisées les

différences institutionnelles entre diplômés par la mise en avant des qualités personnelles individualisées, la mention d'employés d'exception qui maîtrisent aussi l'autre type de compétence. Ce mode d'appréciation est fréquent chez les architectes, surtout les nuancés qui insistent sur la coopération et la non-fixité des tâches.

Il apparaît aussi que le côté théorique des formations universitaires peut être estimé de manière plus ou moins accentué par les employeurs. Etonnamment, plus que leurs homologues architectes, certains recruteurs bancaires ont insisté sur le souci des universités d'être ancrés sur la pratique.

«Ich denke, die Stärken von der Neupositionierung von den Fachhochschulen liegt ganz klar darin, dass das nachwievor Leute sind, die zwar einen höheren Abschluss dann haben, aber die in der Praxis bereits schon befunden haben. Das ist natürlich für die Praxis sehr sehr angenehm. Das ist sicher auch der Haupttreiber, dass eben die Fachhochschulen heute eigentlich wirklich analog zu den Universitäten behandelt werden. Das ist ein kompetitiver Vorteil, den Universitäten nicht bringen können, wobei, wenn natürlich die Universität St. Gallen anschaut, die puschen dann natürlich die Praktikum sehr, sehr stark, da könnten sich andere Universitäten noch etwas davon abschneiden. »

D'autres signalent que, malgré leurs efforts, les jeunes universitaires ne s'intéressent pas au travail bancaire traditionnel en tant que tel, ce qui contribue à cliver les parcours ultérieurs avec les diplômés HES.

«On a fait une tentative d'engager des gens qui avaient un parcours universitaire, pour former des jeunes dans des métiers qui n'étaient pas des métiers de gestion, des métiers d'analyse, parce qu'en général, les gens quand ils sortent de sciences éco, ils veulent aller soit à la gérance de fortune, soit dans la gérance institutionnelle, soit dans l'analyse financière. [...] J'ai essayé d'engager des jeunes pour les former dans les métiers bancaires, qui ne sont plus les métiers du front mais des métiers d'administration. Les gens sont d'accord, puis après quelques mois, on me dit 'c'est gentil l'administration, mais c'est pas tout à fait ce que j'attends'.[...] La mayonnaise n'a pas pris.»

Faire apparaître la complexité de ces schèmes d'appréciation et d'évaluation permet d'explicitier leur ancrage et la difficulté de réformer les filières. Et si les employeurs expriment des velléités de transformation, elles concernent peut-être plus les universités que les HES (cf. 5.2).

4.2.2 Les proximités et les modes de relations avec les institutions de formation

Si les recruteurs–architectes, qu'ils soient différencialistes ou nuancés, considèrent la structure des formations et la dualité des filières comme relativement adéquates, c'est qu'il existe une homologie entre la structure de l'enseignement et la structure des entreprises architecturales. Les relations qui se nouent dans les ateliers de projets architecturaux, qui occupent une place centrale dans l'enseignement architectural – en tous cas dans les EPF, l'enjeu étant de les renforcer dans les HES – présentent de fortes similitudes avec les relations de «maître à disciple » qui au sein des bureaux caractérisent les rapports responsables-employés. L'enseignement de type académique prévalant dans les cursus universitaires d'économie offre lui moins de ponts avec les relations de travail telles qu'elles sont organisées dans les établissements bancaires. Les formations ESCEA/HES sont elles considérées comme un appoint par rapport à ce qu'offre

déjà la fréquentation du lieu de travail. Les recruteurs bancaires sont donc plus amenés que les employeurs-architectes à tenir un discours sur la spécificité de la banque, que les étudiants ne peuvent apprendre que dans la confrontation concrète avec la pratique.

L'articulation entre formation et emploi en architecture se trouve renforcée par l'institutionnalisation du stage obligatoire dans un bureau. Ce dernier est obligatoire : comme prérequis pour les étudiants HES qui doivent avoir fait un apprentissage préalable ou un stage d'au moins six mois ; en cours de formation pour les diplômés EPF. Ce stage permet aux étudiants d'hummer le climat et les contraintes professionnelles, de ressentir les hiérarchies entre bureaux. Garantissant aux employeurs une main-d'oeuvre bon marché, dans laquelle ils puisent pour les recrutements ultérieurs, il leur assure aussi le maintien de connexions avec les acteurs et le contenu des institutions de formation.

« C'est important les stages, c'est très important, le type d'expériences même minuscules qu'ils ont, qu'ils ont eues, parce que ça montre un peu leur intérêt. Je regarde par exemple si quelqu'un est parti pendant toute l'année à Taïwan, j'irais regarder qui est le bureau de Taïwan. S'il a fait six mois aux Etats-Unis ou six mois dans un bureau suisse, pour moi c'est l'idéal. Je considère que c'est quelqu'un qui a vraiment fait un superbe parcours de stage, je regarde aussi quel prof il a eu. »

La notion de stage est plus floue, moins réglementée dans le champ bancaire. Pour les économistes universitaires, il n'est pas formellement inscrit dans les cursus. Toutefois les recruteurs estiment ceux qui en font un en cours de formation, notamment pendant les vacances. De plus, la plupart des jeunes diplômés recrutés le sont pour être intégrés dans des career start qui prennent la forme d'un stage d'une année ou plus après lequel sera définitivement décidé le poste d'affectation. Le stage s'effectue donc a posteriori. Pour les futurs HES, il consiste en une expérience dans un département particulier et une tâche particulière. L'accès aux stages des career start qui leur permettrait d'acquérir une vision plus globale ne leur est pas conseillé ; il est vu comme une perte de temps.

La plupart des enseignants dans les EPF (en tous cas les responsables des ateliers) et dans les ETS/HES (dans les HES c'était non seulement une habitude mais une norme) sont parallèlement des architectes praticiens ayant leurs propres bureaux. Donner des cours en parallèle est un indice de réputation et représente une diversification des activités. Ils ont donc une double position de formateurs et de patrons qui engagent eux-aussi des jeunes diplômés.

« Non, ils n'ont pas la même formation, non. Ils n'ont pas la même formation du tout, même. Je dirais que quelqu'un qui sort de l'EIG, en général, il est un petit peu plus efficace sur le plan du dessin informatique, mais il est moins efficace sur le plan d'une forme de réflexion commune. C'est pas qu'il ne réfléchit pas, mais ce qu'il a appris n'est pas tout à fait de la même nature de réflexion que ce que les gens apprennent à l'EPFL. Ou je dirais que les gens d'EPFL, ça va des fois un peu plus vite, parce qu'on a le même, parce qu'on est le même monde. X [son associée] y enseigne, moi je les connais, je sais très bien ce qui s'y passe, je sais à la fois les avantages et les tics. A l'EIG, je les sais un peu moins.»

Vu cette proximité, les interviewés portent des jugements prudents sur la qualité des architectes enseignants dans les différentes écoles. Rares sont ceux qui mettent en avant une hiérarchie très stricte et systématique entre les différentes écoles d'un même degré (par exemple entre les deux écoles polytechniques ou entre les HES) et lorsque l'institution scolaire qui a délivré le

diplôme est prise en compte lors de l'engagement, c'est avant tout par sa proximité géographique et linguistique.

Pour les formations bancaires, les liens entre les recruteurs employeurs et les professeurs dans les écoles sont plus distendus. Rares sont ceux qui cumulent les deux rôles si ce n'est ponctuellement. Ainsi, certains responsables de banques privées ou de départements au sein des autres banques sont intégrés dans les conseils des écoles ou, vice-versa, des professeurs siègent au Conseil d'administration des banques.

«On est traditionnellement très présents dans tout ce qui concerne les réflexions académiques, sur le canton de Genève en tous cas. HEG, ils ont souvent fait appel à nous pour essayer de collaborer au niveau des enseignants. Les demandes étaient souvent pas très spécifiées, donc il fallait beaucoup de temps déjà pour comprendre exactement quel était le genre de services qu'ils attendaient de nous, et les HEC font très bien leur boulot, donc c'est un peu doublon, pas forcément de qualité supérieure. [...] Traditionnellement, on est très lié aux HEC, Monsieur X [nom d'un des associés patron de la banque] est dans le conseil scientifique ou académique de HEC Genève et puis il y a une grande question de tradition qui probablement joue encore un plus grand rôle que l'évaluation et le suivi pas à pas. »

Les rapports avec les institutions de formation prennent des tours plus concrets : les professeurs reçoivent des mandats précis – par exemple pour développer tel modèle de gestion des risques – et les répercutent dans les travaux de diplômes ou de doctorats des étudiants. A l'inverse, les professionnels spécialistes vont participer à des cours postgrades dans le cadre d'une collaboration institutionnalisée (par exemple les MBA que propose HEC Lausanne en finance). Comme chez les architectes, il semble qu'il existe une partition entre niveaux d'enseignement, types de banques et position hiérarchique à l'intérieur de celles-ci: ainsi les employés des banques cantonales donnent prioritairement des cours dans les écoles de cadres/HES et dans les cursus menant aux certificats fédéraux bancaires.⁵⁵ Dans le même ordre d'idées, les recruteurs bancaires ont intégré et expriment une hiérarchie convenue des établissements de formation, sans par ailleurs forcément mieux connaître que les architectes les contenus des filières et les transformations des cursus HES. Malgré ces connexions et parce que les formations d'économistes sont généralistes et pas uniquement axée sur le secteur bancaire, les employeurs bancaires insistent lourdement sur l'importance de la formation interne après l'engagement.

4.2.3 Les modalités d'intégration des jeunes diplômés à leur place de travail

Les jugements relativement positifs ou en tous les cas pas franchement négatifs que portent les employeurs recruteurs sur les formations de base ne signifient pas qu'ils estiment recevoir des jeunes diplômés prêt à fournir le travail que l'on attend d'eux sans formation supplémentaire. Nous allons préciser cette ambiguïté sous-jacente aux schèmes d'appréciation et de catégorisation des formations.

⁵⁵ Cet aspect des caractéristiques et du mode de recrutement du corps professoral devrait être approfondi, car il est une clé centrale pour la transformation ou la reproduction des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre HES et universités. L'engagement d'universitaires au sein des HES sera-t-il une tendance qui s'affirmera pour modeler un enseignement de type universitaire et surtout des capacités de recherche?

La grande majorité de nos interlocuteurs architectes considèrent comme « normal » que la « vraie » formation pratique au métier ne puisse s'acquérir que dans les bureaux et que la formation dans les écoles cultive des éléments de culture générale et artistique que les bureaux n'auront plus « le loisir » de transmettre. Cette attitude met en avant l'importance des éléments artistiques dans la définition et l'apprentissage de la profession, même si ceux-ci passent à l'arrière-plan ensuite. Dans cette perspective de division des tâches formatives, il leur est délicat de critiquer la formation produite par les écoles. S'ils le font, c'est sur des points précis des cursus – les manques de l'enseignement de l'informatique cristallise les attentions. En revanche, ils déplorent le manque de réalisme et parfois les trop grandes ambitions des jeunes diplômés.

« L'EPF, ils disent clairement 'Ce n'est pas notre rôle de former l'architecte à sortir le détail, et ils auront tout le temps de le faire dans la pratique, on veut leur ouvrir l'esprit'. Je suis tout à fait d'accord, mais d'un autre côté on se rend compte souvent qu'un jeune diplômé qui débarque ici au bureau, il est inutilisable au départ. Il a souvent un petit peu les bretelles remontées de celui qui croit qu'il va devenir une prochaine star de l'architecture internationale, qu'il va développer toutes ses idées et qu'on va le laisser développer toutes ses idées. Alors des fois ils sont très vite désillusionnés parce qu'on dit : 'Ecoute mon vieux, si tu viens ici chez nous, c'est pas pour que nous on s'adapte à ton architecture, nous on a une cohérence, un style, une ligne directrice, qui est fondamentale, alors soit tu te plies à nos exigences... puis on est tout à fait ouvert à la discussion, que tu contribues, mais c'est pas toi qui va amener ta signature sur tel ou tel projet, donc c'est un travail d'équipe. C'est un travail de bureau...'. »

Qu'ils recrutent des compétences de projection/conception ou des compétences plus techniques, les responsables de bureau expriment leurs préférences pour des collaborateurs qui partagent un même univers de référence, qui comprennent rapidement que tel choix architectural correspond au style du bureau. Ils cherchent des jeunes diplômés prêts à s'investir au-delà d'une mentalité d'employé à cheval sur les horaires de travail et qui soient capables de s'intégrer dans une structure organisationnelle et une manière de concevoir les projets déjà définies. Ces exigences-là, qui correspondent à l'idée que l'architecture est une profession avec des rythmes et un investissement intenses, s'acquièrent principalement dans les bureaux-mêmes.

Les interlocuteurs bancaires mettent eux-aussi l'accent sur les spécificités de leur établissement en tant que culture professionnelle et modes de travail particuliers à intégrer, précisément en fonction du type de banques qu'ils représentent. Et dans ce contexte, ils n'attendent pas des connaissances très précises de la part des jeunes recrutés.

« Also, Sie haben eigentlich nichts an der Ausbildung zu bemängeln ? R : Nein, nein, wirklich nicht, also das ist nicht etwas, wo man sagen würde, das kommt da zu kurz. Ja, das kann man so nicht sagen ? R : Nein, das kann man so nicht sagen. Wir haben wirklich viel über solche Sachen diskutiert. Das kommt sicher – das kann man so nicht sagen. Das ist eigentlich noch überraschend, zumindest aus der Zeitungsleser-perspektive. Arbeitgeber kritisieren ja noch gerne die Ausbildung. Das scheint bei Ihnen weniger der Fall zu sein... R : Es kommt einfach darauf an, wie man sie einsetzt. Es kommt auf das Einsatzgebiet an. Dass man realistische Erwartungen hat, in diesem Zusammenhang. R : Ja, und das man die Vorteile, die man durch einen Uni-Abschluss hat, dass man die dort nutzen kann. Vielleicht ist so ein Mann in einer Frontorganisation absolut fehl am Platz. Das ist durchaus möglich. »

« Quelles sont les choses que vous essayez de tester ? R : Comme je vous l'ai dit avant, c'est surtout qu'ils connaissent déjà la banque, quelles sont leurs motivations pour rentrer dans la banque, comment est-ce qu'ils ont pris la décision, ou est-ce que c'est un truc qu'ils voulaient tester parmi d'autres [...] Un des sujets importants maintenant pour les banques privées, c'est le secret bancaire, on devrait en parler à un moment donné. Mais c'est rare que les candidats arrivent au sujet. Moi ce qui m'importe très peu c'est le terme qu'ils donnent, mais qu'ils sachent déjà que le travail d'un analyste financier est très différent de quelqu'un qui gère une relation clientèle. Et qu'il sache me dire 'je préférerais faire ça' et me donner les raisons. Les gens qui ne savent pas faire ça, quels problèmes ça pose ? R : Ça me demande un effort supplémentaire important, au niveau de l'orientation de cette personne, parce qu'en général, ces gens-là ont 24 mois pour créer leur good will dans la maison, pour se créer leur place quelque part, et s'ils ne savent pas où ils veulent la créer, forcément ils vont dépenser leur énergie. Donc ça va être moi qui vais faire un petit peu leur promotion et ce n'est pas mon rôle. »

La fonction des programmes de formation internes, là où ils existent, consiste non seulement à transmettre des connaissances de base du travail bancaire (dans des facettes plus ou moins larges selon les banques). Ils servent aussi et surtout à acclimater le jeune diplômé à la « maison » et à mieux déceler à quel poste il sera le plus compatible ou efficient.

« Proprio perché questo tipo di programma favorisce molto l'integrazione ma anche la costruzione di contenuti. Per cui mi è capitato un ragazzo, che ora lavora nella consulenza finanziaria, che proviene da una formazione sociale, quindi non è necessariamente l'indirizzo economico che prevale. Prevale per alcune candidature, ma ben vengano anche profili di altro genere dove si può costruire, mattoncino per mattoncino, le competenze dei ragazzi e integrarli nella nostra banca. »

Dans la période actuelle de restructuration et de réduction des coûts, les responsables de la politique des traineeships sont plus attentifs à la disponibilité des futurs postes à pourvoir pour décider le nombre et les qualités des candidats. Ils ciblent la formation en conséquence, alors qu'auparavant ils proposaient une formation allrounder qui familiarisait avec plusieurs départements de la banque et offrait des débouchés plus ouverts. Ces modalités encadrées de transition à l'emploi engendrent des coûts en gestion et formation du personnel, toutefois elles permettent aussi de disposer pendant plusieurs années d'un main-d'œuvre flexible et meilleur marché. Les interviewés tendent à mettre en exergue leur rôle central dans la formation des jeunes diplômés et l'excellence de cette offre ; ils minimisent les avantages qu'ils en retirent ainsi que les possibles déficiences dans le suivi des stagiaires. Dans cet espace s'engendrent des potentiels conflits dans l'organisation entre ligne et département du personnel.

« Ich brauche jemanden der bereit ist, der oder die Hochschulabgängerin zu nehmen, und dann muss man was bieten oder, muss man es machen und die betreuen. Ein Engagement. [...] Ja also Personalabteilung-Linie, es ist nicht das, dass das Verhältnis nicht gut ist. Aber es ist so, dass es immer schwieriger wird die Linie dazu bewegen zu können, sondern einen Effort zu machen für solche Frage, wenn sie nicht sofort einen Return hat. Denn es ist auch bei unserer Bank, alles ist ausgerichtet auf Return. »

« Bis jetzt hatte jeder Mitarbeiter immer noch seinen Personalchef, wenn irgendetwas war, dann hatte er einen neutralen Ansprechpartner. Diesen gibt's nicht mehr, dieses Berufsbild gibt's nicht mehr innerhalb vom HR. Wir haben jetzt das HR Consulting, das funktioniert über das Telefon. [...] Um eigentlich gerade für dieses Segment, während dem Career start, müssen wir die

Leute auch weiterhin begleiten, und darum haben wir gesagt, dass eine Art Mentorkonzept aufgleisen müssen, wo sich ein Hochgestellter Linienverantwortlicher denen noch ein bisschen annimmt und sie auch noch ein bisschen weiterführt, auch dafür sorgt, dass das obere Management diese Nachwuchskräfte sieht. »

Nous soulignons que dans l'ensemble des schèmes d'appréciation des formations que nous venons de décrire les attentes à l'égard des compétences et qualités des jeunes diplômés présentent des dimensions contradictoires.

Ainsi, les patrons de bureaux d'architecture demandent aux jeunes collaborateurs qu'ils soient vifs, dynamiques, innovateurs mais en même temps qu'ils se conforment aux pratiques de l'entreprise et se coulent dans une équipe. Ils exigent un investissement dans un poste pas forcément fixe. Par rapport à l'ensemble de la main-d'œuvre, le recours aux jeunes diplômés s'inscrit dans une logique conflictuelle plus globale : d'une part, engager de la main-d'œuvre à bas prix, peut-être au courant de « modes » ou techniques nouvelles acquises récemment dans les écoles et susceptible de palier à des collaborateurs expérimentés trop coûteux ; d'autre part, limiter le temps consacré à la formation de ces recrues qui peuvent devenir de potentiels concurrents à l'intérieur ou à l'extérieur du bureau. Les recruteurs bancaires considèrent aussi le dynamisme et l'adaptation comme des qualités centrales, qui renvoient à la capacité des jeunes entrants à ne pas utiliser passivement les premiers postes de stage (« être proactif » pour que les formateurs ne doivent pas gaspiller leur temps à les suivre) et à montrer par leurs performances qu'ils veulent et peuvent faire carrière. La tension entre engagement d'une nouvelle main-d'œuvre, formée aux nouveaux services et produits offerts par les banques, globalement plus diplômée, et l'augmentation des salaires que cela engendre est au cœur des stratégies et restructurations bancaires.

Il n'est pas surprenant que l'ensemble de ces tensions apparaissent plus fortes pour les diplômés universitaires que pour les diplômés HES, pour lesquels la transition formation-emploi se déploie pendant tout le cursus.

« Ma in genere la formazione, per quel che riguarda la formazione dell'STS, era strutturata in modo da diventare un collaboratore con una funzione di tassello tra architetto e disegnatore, mancava allora, anni fa, questo tassello intermedio ed ha funzionato anche perché la formazione accademica evidentemente è una formazione che tende a far diventare progettista quindi in un rapporto concorrenziale con il datore di lavoro o di collaborazione. L'accademico funziona se lo studio è grande, se lo studio è piccolo non funziona o funziona come associato. »

4.3 La légitimité ambivalente des diplômes dans la régulation des deux champs professionnels

A partir des schèmes des pratiques de recrutement et des schèmes d'appréciation des formations que nous venons d'analyser dans leurs contraintes spécifiques, nous allons élargir l'interrogation afin de systématiser le rôle et la valeur attribués aux diplômés dans le recrutement et dans la structuration de la profession – ce que nous appelons la logique de légitimation et de reconnaissance des diplômés. Nous allons montrer en fonction de quelles définitions de l'identité et de l'exercice de la profession, ils font confiance aux diplômés sur certains plans et non sur d'autres. Les architectes minimisent les certifications à partir de deux logiques antago-

nistes, un pôle artistique et un pôle entrepreneurial (Montlibert, 1995 ; Moulin, 1973). Ces deux logiques se sont formées depuis le 19^e siècle et expliquent que les architectes ne soient pas parvenus à clôturer et réguler leur champ professionnel. Dans le champ bancaire, c'est la logique de la concurrence économique et de la régulation interne du champ, couplée à la valorisation de la performance individuelle, qui limitent le rôle structurant des diplômes.

Nous allons décrire ces logiques suivant deux axes :

- A) Les qualités individuelles des diplômés qui relativisent la valeur du diplôme
- B) Les rapports de concurrence à l'intérieur des champs qui relativisent la régulation par les diplômes

A) Les qualités individuelles des diplômés qui relativisent la valeur du diplôme

Parmi les repères utilisés par les responsables d'entreprises architecturales lors de la sélection des titulaires de diplômes, nous avons vu qu'ils mélangent les particularités des cursus visibilisées dans le diplôme avec des critères de jugement de la personne. Toutefois, à un premier niveau rhétorique et selon une vision étroite du diplôme comme document, ils minimisent l'importance qu'ils lui accordent comme indicateur permettant d'emblée de distinguer des compétences professionnelles dans le recrutement. Ils tendent à interpréter le choix qu'ils opèrent comme basé sur la personnalité du diplômé en tant qu'individu. Cette minimisation de la valeur institutionnelle des diplômes s'accorde avec une représentation de l'architecture comme activité artistique. Dans cette vision, le don, le talent sont des valeurs centrales considérées comme un attribut individuel de chaque professionnel et qui ne seraient pas redevables de la formation.

« Was zählt ist die Selbstanimation, irgendwie einfach aus, was von dem her kommt, dass jemand ein tiefes und gutes und freudhaftes Interesse an Architektur hat, oder am 'Machen von Zeug'. Das kann man nicht, das kann man einfach nicht indoktrinieren, und das kann man auch nicht befehlen, oder... »

« Le diplôme indique très peu en fait. Parce que ça vous indique où la personne a été à l'école. Mais comme les gens qui sortent de l'école... Si on prend le niveau qui va du plus mauvais au meilleur... Et puis au niveau de la personne et du caractère. Alors ce qu'on choisit ici ce sont plutôt les meilleurs [...]. Le diplôme indique que les gens ont suivi des cours, mais ça indique tellement peu. Mais regardez autour de vous ce qui a été construit en ville, ça a été fait par des architectes qui ont tous passé à l'école, et c'est l'horreur. Vous êtes d'accord ?... »

Les recruteurs interprètent le dossier - portfolio, le parcours, les ateliers et les stages fréquentés, l'aisance argumentative de chaque candidat pour tester leur implication future dans une profession demandant un engagement affectif qui dépasse le rôle d'employé, cela pour les deux genres de diplômes. Parallèlement, les employeurs estiment que la qualité des « construits architecturaux » ne dépend pas prioritairement du titre possédé par ceux qui les produisent et ils se positionnent eux-mêmes comme les dépositaires d'une conception artisanale du métier.

« Nous sommes 14 personnes et je n'ai pas vraiment envie d'être plus grand. Parce qu'avec ce bureau, c'est un peu comme un hobby. On gagne pas d'argent comme une entreprise. C'est-à-dire que... on fait ça, mais ne me demandez pas pourquoi (sourire) – on fait ça parce qu'on aime, même si c'est vraiment rude. »

Cette logique de raisonnement artistique est présente dans toutes les familles que nous avons repérées, mais sa force est contrebalancée par le poids accordé à la logique entrepreneuriale. Ainsi, les « différentialistes », qui distinguent des profils de diplômés adaptés à des profils de

postes, reconnaissent une certaine légitimité aux diplômés pour organiser la division du travail appropriée à leurs segments de marchés – de la conception au suivi de chantier, du privé au public. Quant aux « nuancés », ils reconnaissent aux diplômés un rôle plus partiel puisqu'ils engagent les jeunes collaborateurs avant tout sur des projets de concours menés en équipe et qu'ils attendent d'eux un potentiel de traduction d'idées, d'imagination, d'ambition et une capacité à surpasser le stress de l'incertitude et des délais serrés. Pour tous, sélectionner des candidats montrant une forte disponibilité et une forte motivation – argument artistique – consiste aussi à maximaliser le rendement des jeunes diplômés – argument économique. Dans cette perspective, il importe avant tout de s'attacher des collaborateurs aptes à exécuter les demandes pouvant être artistiques et/ou techniques.

La légitimité des diplômés est donc marquée par l'ambivalence : une tendance à nier leur valeur pour classer les compétences propres à un architecte, mais un usage indirect pour les repérer, en tous cas chez les jeunes débutants.

Les recruteurs de diplômés d'économiste tendent eux-aussi à relativiser le rôle du diplôme dans le recrutement et dans l'exercice de la profession par rapport au fonctionnement et aux valeurs de leur univers professionnel. Ils minimisent les connaissances proprement bancaires acquises lors des cursus économiques. Partant, ils considèrent que les diplômés ne les signalent pas. Les critères de jugement qui comptent sont alors, comme en architecture, la potentialité à s'investir dans leur futur domaine d'activité et l'esprit de performance, de combativité. Ces qualités se modulent sur des principes directeurs de l'activité bancaire et de la logique de concurrence qui régit les marchés financiers: maximisation des investissements, progression des gains, se positionner dans la concurrence par rapport aux autres établissements. La préoccupation de rentabiliser le coût de la main-d'œuvre est partie intégrante de ce dispositif.

« Ich muss sagen, ich will natürlich, dass wenn die Leute kommen und ein halbes Jahr bei uns absolvieren, dann sind die bei mir auf der Kostenstelle. Im Gegensatz zu einem der im Start-up ist, das über Zürich läuft, der ist nicht bei mir auf der Kostenstelle – ich sage es jetzt ein bisschen krass – die können da rumhocken. Aber die, die bei mir auf der Payroll sind, die müssen etwas bringen, die müssen eine Leistung erbringen, damit es sich auch lohnt und deshalb treffe ich auch die letzte Entscheidung. Man merkt es bei der Motivation, kommen sie einfach damit sie irgendwo ihr 6-monatiges Praktikum absolvieren können, dann sind sie falsch am Ort, weil wir brauchen motivierte Leute. Und das spürt man natürlich in so einem Gespräch dann schnell raus, ob da wirklich eine tiefere Motivation zum Bankwesen vorhanden ist, und falls zum Bankwesen, dann welche Bereiche von Interesse und damit natürlich auch eine entsprechende, ja wie soll ich sagen, Freude auf die Arbeit hinweisen. »

« Per muoversi in X [una grande banca], occorre avere persone che conoscano bene il tedesco e l'inglese, poi che siano molto orientati al risultato cioè dinamici, ambiziosi, schiaccia sassi, capaci di resistere a forti tensioni, a cambiamenti di direzione, a cambiamenti di contesto lavorativo, bisogna avere delle persone sicure, stabili sul piano emotivo ma anche aggressive e poliglote. Se invece si tratta di Y [banca regionale], è necessaria meno aggressività, più spirito di integrazione, più capacità di ascolto, minore mobilità altrimenti se ne va, quindi qualcuno che ha interiorizzato il rientro in Ticino come qualcosa d'importante, ha acquisito competenze ma cerca stabilità. »

Plus qu'au diplôme lui-même, les recruteurs attachent à la personne des qualités qui forment un registre complémentaire des activités bancaires, à savoir un respect de l'éthique de la profession, un sens de la responsabilité, de la confiance et de la discrétion ainsi qu'un esprit d'équipe. Ces qualités professionnelles sont particulièrement valorisées dans une période de restructuration où elles semblent se dissoudre. Sont ainsi mises en exergue des normes que l'instabilité des marchés financiers rend caduques, mais il s'agit de rassurer la clientèle et les employés pour qu'ils continuent à investir dans l'avenir. Les exigences de rentabilité et les exigences de fiabilité, d'assurance se pondèrent différemment selon les types de banques, les « exclusivistes » insistant plus sur le deuxième pôle.

Parallèlement, les procédures de recrutement combinent des phases collectives qui se fondent sur la valeur institutionnelle des diplômes – pour un premier tri des dossiers et par le biais des forums où les recruteurs rencontrent les porteurs d'un même titre – et d'autres plus individualisées. L'ambivalence de ces modalités consiste à rechercher les performances individuelles par des moyens standardisés parmi un nombre important de candidats peu différenciés.

« Dans les forums, on fait les entretiens toujours à deux, parce qu'on nous donne une demi-heure, ce qui est très court. Donc il faut... malheureusement, on se base beaucoup sur les premières impressions, et euh c'est notre métier aussi. Donc je dirais quand même ...on voit assez vite, en un quart d'heure, parfois on peut avoir des surprises, mais le fait d'être à deux permet aussi d'être... C'est beaucoup..., c'est des entretiens qui sont nettement moins cools dans le sens où on laisse moins la personne s'exprimer. Il y a des points qu'il faut absolument qu'on sache. Alors d'être à deux permet aussi de passer d'une personne à l'autre et d'avoir deux visions. »

« R : Unsere Bank ist eine andere Kategorie als eine Grossbank, und es ist trotzdem die drittgrösste Bank. Ich glaube, das ist was die Leute auch ein bisschen suchen. Sie wollen nicht irgendwo, wie ein Nümmerchen vorkommen. Und das glaube ich kann man hier schon noch bieten. Und es ist nichtsdestotrotz, wenn wir heute schauen, eine erfolgreiche Bank. Was heisst 'sich nicht wie ein Nümmerchen vorkommen'? R : Die werden individuell eigentlich mit den Leuten zusammengestellt. Da gibt es zwar einen Mainstream drin, einen roten Faden drin, in diesen Traineeships, aber nachher schaut man mit den Leuten, wo tendenziell wollen sie Schwergewichte legen. Es ist nicht ein Standardprogramm, wo einer reingeht und nachher durchgepaukt wird. Und das ist was vielen Leuten gefällt. Und auch der Umgang mit den Leuten. Das ist einfach anders als bei X [eine Grossbank]. Oh, jetzt darf ich keinen Mitbewerber nennen. »)

Dans cette logique concurrentielle, l'enjeu est de convaincre les jeunes diplômés qu'ils pourront valoriser et développer des compétences particulières, alors même que leurs collègues ont des profils semblables et qu'ils se trouvent dans un univers où le turn over du personnel est important selon la conjoncture.

B) Les rapports de concurrence à l'intérieur des champs qui relativisent la régulation par les diplômes

Dans les deux champs professionnels, la régulation par les diplômes s'oppose à des obstacles. Réguler la profession par la possession d'un titre, d'un diplôme apparaît à la majorité de nos interlocuteurs architectes peu approprié ou en tous cas difficile à justifier lorsqu'ils se réfèrent à la représentation artistique de leur activité. En effet, s'ils considèrent que la compétence artistique prime sur la formation, instaurer un accès restreint à l'exercice de la profession par le diplôme serait contradictoire. Ils contestent que le niveau de la qualité globale du construit puisse être maintenue ou développée par des diplômes. D'une part, ils affirment que tout ce qui a été construit par des diplômés est loin d'être de la « bonne » architecture. De plus, ils évoquent de « bons » autodidactes non-diplômés qui se sont distingués par des projets intéressants et à qui on ne peut pas interdire de pratiquer puisqu'ils contribuent à l'émulation dans le champ. Ils sous-entendent par là que les trajectoires hors normes peuvent produire de l'exceptionnel. Dans cette logique artistique, la concurrence est vue comme génératrice d'une richesse d'approches. Cette rhétorique reprend l'histoire longue de la profession. En Angleterre pendant tout le 19^e siècle, le processus de professionnalisation et de reconnaissance étatique est contesté par la frange la plus réputée du métier. Cette dernière, soutenant le système d'entrée par l'apprentissage dans le métier et l'auto-régulation par les meilleurs professionnels, s'oppose à une mise en norme techniciste des formations et à la constitution d'un registre répertoriant les seuls architectes formés. Les nouveaux venus réussiront à infléchir cette vision libérale à la fin des années 30 (Crinson, Lubbock, 1994). En Allemagne, la réglementation de la profession s'effectue plus directement par le contrôle légal des titres à travers l'intégration progressive des cursus architecturaux dans les établissements de formation supérieure. Mais ceux-ci restent toutefois dévalorisés par rapport aux cursus humanistes traditionnels (Clark, 1985).

Dans le secteur bancaire, la régulation du champ par les diplômes se pose moins comme problème de droit d'entrée ou d'exercer dans le champ que comme problème de codification des rapports entre genres de diplômes, fonctions et positions hiérarchiques. Les recruteurs interrogés tendent en effet à allouer aux diplômés universitaires ou professionnels des fonctions et des spécialités différentes (front / back ; recherche finance / comptabilité financière ; assessment pour les HEC/entrée directe pour les HES) sans que cela soit une norme clairement prescrite et sans que les responsables du recrutement ne justifient par des appréciations tranchées la pertinence et l'efficacité de cette manière de faire. Cette valeur accordée aux diplômes pour faciliter le recrutement et l'organisation du travail dans de grandes structures est relativisée par la concurrence interne pour accéder aux postes de direction. La légitimation de la performance individuelle comme critère d'avancement dans la carrière et base de rétribution nivelle l'importance initiale du diplôme.

« Io parto dall'idea che se uno ha una licenza in mano licenza è, per cui bene o male nessuno te la regala, poi difficilmente si cerca, soprattutto come neolaureato, qualcuno che sia un genio che ha inventato l'economia, per cui se è uscito da San Gallo, Friburgo, Ginevra o Losanna o la SUPSI... E' vero che uno della SUPSI non lo metto sullo stesso piano di una licenza per quanto le posizioni ricoperte da uno con una licenza molto spesso vanno bene anche per qualcuno che ha fatto la SUPSI. E' difficile che per una data posizione si metta minimo licenza in economia. Se così è vale però per posizioni a livello alto : poi laddove c'è questo requisito minimo, la per-

sona che attualmente occupa questo posto ha 50 anni e ha cominciato come apprendista qui in banca ed ora è capo divisione e va bene così. »)

Ce schème renvoie aux modalités d'ascension interne sur la base du dévouement, de l'expérience et de la connaissance de la culture d'entreprise qui ont été longtemps une caractéristique des politiques de la gestion du personnel des institutions financières (Grafmeyer, 1992). A la période de restructuration du secteur correspond une réinterprétation ambivalente de ce modèle. En ce qui a trait à la valeur accordée aux titres scolaires, les nouvelles exigences survalorisent les hauts niveaux de diplômes en y associant des compétences plus actuelles. Ou alors elles nient l'importance du diplôme en fondant l'accès aux positions de direction et de responsabilité sur la performance, considérée comme une variable indépendante du diplôme et de l'ancienneté. Ces tensions se manifestent dans les trajectoires de nos interlocuteurs qui ont vécu ces exigences contradictoires.

« J'ai commencé un apprentissage bancaire dans une banque qui a fusionné. Après qu'est-ce que j'ai fait ? Cinq-six ans quand même dans la banque après l'apprentissage. J'étais dans la période où, en tous cas, on nous a jamais poussés à poursuivre les études. Bon, bien sûr la maturité intégrée elle n'existait pas, mais existait la formation interne. La connaissance de la branche était pratiquement nulle. Je crois que sur les 3 ans, je suis allé une fois au siège à Lausanne pour une journée de formation en dernière année. Donc je regrette après. Ensuite je suis parti dans l'industrie au niveau du personnel... responsable du personnel. Et puis par la suite mon poste a évolué, je me suis un peu spécialisé dans la comptabilité dans un groupe assez important. Et là j'avais commencé le brevet de comptable et je ne suis pas arrivé au bout, je n'arrivais plus à concilier les études et le travail. Ensuite, je m'occupe aussi de la formation d'apprentis puis ensuite j'ai quitté l'industrie pour d'autres questions et me suis spécialisé dans le secteur du personnel. C'est tout ce qui s'est passé. [...] On doit... on suit chaque année des cours pour rester quand même informés de ce qui se passe en matière de gestion du personnel, de recrutement, ces choses-là. Mais c'est vrai que les managers on nous pousse à reprendre des études mais à un certain âge, cela devient un petit peu difficile. »

Sur le plan de la réglementation institutionnelle des diplômes, nous avons indiqué que l'Association suisse des banquiers s'efforçait d'homogénéiser le contenu des formations et de définir les fonctions bancaires qui se développent par des recommandations à ses membres (cf. 1.5). Ces tentatives de standardisation visent particulièrement les formations bancaires qu'elles ont initiées pour compléter les formations généralistes produites par les institutions d'enseignement public. Ces accords cherchent à fixer et à garantir un seuil minimal d'exigences pour chaque niveau de diplômes, afin de prévenir une baisse de niveau provoquée par l'augmentation de la concurrence entre entreprises. Cette dernière amènerait à réduire les investissements dans la formation et risquerait d'entacher la renommée de la place financière suisse (des banques qui utilisent des gymnasiens « au rabais », des traineeships peu structurés). A travers la réglementation des activités liées à une fonction, en l'occurrence celle d'analyste financier, il s'agit plus directement d'empêcher que certaines institutions se constituent des avantages concurrentiels sur des segments lucratifs et stratégiques et éthiquement délicats. La standardisation des formations délivrées à l'interne reste toutefois globalement peu contraignante car elle ne touche précisément pas à l'articulation entre titre et poste et que les membres de l'association ne sont pas obligés de respecter les normes émises.

Dans le domaine bancaire, la légitimité d'une régulation globale du champ et des rapports entre établissements achoppe à la logique de l'auto-régulation par le marché et au principe de la concurrence et du profit fondant le capitalisme financier. Dans ce contexte, les restructurations sont vécues par nos interlocuteurs comme des aléas ou des dérives de cette logique dans laquelle ils sont contraints de s'inscrire. Dans les entretiens, nous avons abordé leur positionnement vis-à-vis de ces transformations en leur demandant quelles conséquences elles avaient sur les pratiques de recrutement. Les représentants des grandes banques essaient de montrer qu'ils ont malgré tout gardé leur prééminence, qu'ils continuent à offrir les meilleures possibilités de formation et de carrière.

« Also bei uns kann ein Studienabgänger eine absolute interne Top-Ausbildung erwarten und eine Förderung, die er nur von wenigen anderen Unternehmen auch erwarten kann. Ich habe vorher gesagt wir bieten enorme Ausbildungsmöglichkeiten, sowohl intern als auch extern : bis und mit Amerika-Aufenthalt, wo wir verschiedene Programme haben. Dann ist ein Studienabgänger in einem Unternehmen drin, wo man nun wirklich über die neueste Technologie verfügt, und da sind wir auch der X weit überlegen : Das höre ich von Leuten die von der X zu uns kommen. Also wir sind da wirklich Spitze und wenn natürlich jemand junges in ein Unternehmen hineinkommt, das technologisch vorne steht, bringt ihm das natürlich für seinen weiteren Lebensweg enorm viel. »

Les représentants des banques privées indiquent qu'ils ont attiré des clients insatisfaits des grandes banques, ce qui les conduit à renforcer leur image de gestion stable centrée sur les portefeuilles et le patrimoine, mais en même temps à moderniser et à agrandir leurs services dans ces domaines. Sur le versant du recrutement, ils insistent sur le besoin de hautes qualifications et sur la stabilité des engagements, même s'ils ne peuvent pas toujours tenir cette politique. Cette logique de concurrence où chacun veut montrer qu'il n'est pas perdant s'impose même aux réseaux de banques régionales qui s'étaient profilés jusque-là dans les services de crédits et moins dans ceux de spéculation financière.

« Unsere Bank hat wahrscheinlich eine sehr massive Restrukturierung hinter sich, in dem man innerhalb von 10 Jahren, wobei wir haben das intern gemacht, ohne das wir das in der Öffentlichkeit ausgewählt haben. Das sind unsere eigene Restrukturierungen gewesen. Ausserdem sieht man eben, wie wir in die Städte hineingehen, das ist eine Entwicklungsrichtung von uns. Die Restrukturierungen von den anderen Konkurrenzinstituten, die haben wir auch gespürt, allerdings in einem positiven Ausmass.[...] Sicher, wir kommen in Grössenordnungen rein, wo wir uns mit dem Thema Einstellung von mehr Hochschulabgängern auseinandersetzen können und sagen können 'jetzt haben wir irgendwo eine Grösse und eine Struktur wo wir Konkurrenzfähig das machen können, das für den einen oder anderen interessant sein könnte. »

Dans une période où la logique entrepreneuriale de rentabilité tend à s'imposer comme critère de régulation valide, une politique de régulation par le titre est d'autant plus difficile à défendre. Pour les architectes, l'efficacité d'une protection de la profession par le diplôme qui viserait à garantir l'exclusivité de la pratique et du label d'architecte aux diplômés est mise en doute sur le versant entrepreneurial de l'activité où compte la concurrence entre offreurs indépendants pour acquérir des mandats et assurer la permanence économique de l'entreprise.

« *Regulierung, was heisst das ? Wenn sie jetzt vom Titelschutz reden, würde ich sagen 'ein alter Zopf'. Im Gegenteil, man sollte schauen, dass der Titel mehr fundiert wird, zum Beispiel eine gewisse Grundausbildung dazu gehört und aus der Praxis. Das ist ja auch im Gang heute, mit dem REG, hat man ja da ein Instrument geschaffen, bei dem sollte man es eigentlich bewenden lassen. Damit hat eigentlich jeder tüchtige Mann einen Zugang, ohne das ihm ein Titel vorgekauft wird, den man irgendwo absitzt [...] im Unterschied von Ingenieurbereichen oder Medizin, wo es einfach ohne Ausbildung nicht geht. Aber Architekt sein kann auch eine Begabung sein. »*

Dans le contexte de libéralisation des marchés publics et des tentatives d'extension des entreprises générales, les interlocuteurs qui sont favorables à ces mouvements critiquent toute forme de protectionnisme, notamment celle par le diplôme et le titre, le marché étant de toutes façons le plus à même de sélectionner les plus performants. Ceux qui sont plus réticents ne croient pas que réserver l'accès aux seuls diplômés soit une mesure qui leur permettrait de trouver leur place dans un ensemble de professionnels qui resterait large.

4.4 Les forums comme lieux de rencontre entre employeurs et jeunes diplômés

Cette partie analyse le rôle des forums dans le recrutement des diplômés à travers une observation ethnographique. Au cours de l'enquête, nous avons constaté l'importance de ces moments où les recruteurs bancaires vont présenter leur entreprise dans les institutions de formation. En complément des entretiens avec les employeurs, il nous a donc paru intéressant de préciser comment se déroulent ces réunions et pourquoi elles sont centrales dans le champ bancaire, alors que les recruteurs de diplômés d'architecte n'y ont pas recours. La description ethnographique montre comment les différentes banques définissent leur rapport à la formation et aux diplômés lorsqu'elles exposent leurs exigences et leurs caractéristiques. Elle met en exergue que les forums permettent aux recruteurs de gérer la temporalité des recrutements et le tri des candidats. Cette observation a été menée au forum HEC 2002 à Lausanne.

Les forums organisés dans les écoles représentent des passerelles institutionnalisées entre les futurs diplômés et les employeurs. Il s'agit en quelque sorte d'une mise en scène, d'une condensation du marché de l'emploi dans un lieu et un laps de temps circonscrits. Les entreprises montent des stands sur le campus et font des présentations dans les auditoriums. Les étudiants sont eux invités à déposer leur CV dans une base de données dans laquelle les recruteurs peuvent les repérer. Des locaux sont mis à disposition pour des brefs entretiens d'une vingtaine de minutes. Ces prestations sont payantes pour les entreprises et d'un coût symbolique pour les étudiants.

Premier élément à rappeler si l'on considère la fonctionnalité des forums en comparant les champs professionnels architecturaux et bancaires: l'attitude différente face aux forums dans les deux secteurs confirme les spécificités des modalités de recrutement. Les bureaux d'architecture et les entreprises générales de construction de même que les étudiants en architecture participent rarement aux forums qui ont lieu dans les Ecoles polytechniques et dans certaines HES, comme nous l'ont indiqué les responsables de ces rencontres et les employeurs. Les responsables des bureaux d'architecture, petites structures confrontées à des volumes de travail irréguliers, ne visent pas à mettre en place une stratégie de recrutement à

long terme. Ils ne voient pas l'intérêt de se présenter publiquement pour les quelques places ponctuelles qu'ils ont à offrir, surtout qu'ils seraient confrontés aux grandes entreprises qui recrutent, elles, d'importants contingents d'ingénieurs. À l'inverse, les banques, structures de dimensions importantes, font usage de ces manifestations pour planifier l'engagement des jeunes diplômés. Elles peuvent « rentabiliser » leur participation en termes de temps et de coûts en engageant plusieurs diplômés et en valorisant leur image de marque. Pour les architectes, l'importance des réseaux et la mise en avant des relations de proximité rendent cette passerelle inadéquate ; elle paraît trop anonyme. Ce sont en revanche les expositions des travaux de diplôme qui clôturent les années académiques, en tous cas dans les EPF, qui remplissent une fonction relativement similaire. Elles offrent l'occasion aux recruteurs de rencontrer dans un cadre plus informel et étroit les diplômés et leurs produits.

4.4.1 Des forums plus difficiles à organiser dans les HES

Les forums HEC, tels qu'ils existent en Suisse depuis plus de 20 ans, sont organisés par une association internationale d'étudiants, l'AIIESEC, qui a été créée à l'origine par des étudiants en économie. Principalement destinés aux étudiants HEC, ces forums s'ouvrent progressivement aux autres étudiants de sciences humaines. Dans les écoles polytechniques, ce sont des associations d'étudiants locales qui s'occupent de cette manifestation.⁵⁶ La mise en place de telles réunions dans les écoles de niveau professionnel est plus récente, elle coïncide avec leur passage en HES. Du côté des écoles d'ingénieurs, l'EIG de Genève organise son propre forum. Du côté des HEG, les HEG de la HES-SO ont décidé d'organiser un forum commun qui a lieu pour la première fois en 2002, pour montrer leur mise en réseau. Ces dernières essayent ainsi de combler un relatif retard dans la concurrence plus ou moins directe qui les oppose aux universités pour placer les diplômés.

À première vue, les entreprises semblent plus intéressées par les forums universitaires: 70 entreprises sont présentes au forum HEC de Lausanne contre 30 au Forum HEG qui regroupe pourtant cinq écoles. En revanche, les banques suisses ont participé également au forum HEC (deux grandes banques, une banque cantonale et une banque de gestion de fortune) et au forum HEG (deux grandes banques et trois banques cantonales). Ceci donne une première indication de l'intérêt des différents types de banques pour les deux formations. Alors que les grandes banques sont présentes à toutes les manifestations, les banques cantonales se limitent aux forums de leurs cantons. Les banques privées semblent, elles, moins intéressées.⁵⁷

⁵⁶ Le forum HEC de Lausanne existe depuis 1982 et le forum EPFL depuis 1983.

⁵⁷ Le responsable RH d'une banque de gestion de fortune rappelle que le forum est l'occasion de faire de la publicité ciblée à un coût abordable et c'est pourquoi, selon lui, les grandes banques s'y pressent même lorsqu'elles ne comptent pas engager de diplômés. Elles ont une image de marque à défendre. Les banques privées se targuent de ne pas user de ce même procédé.

4.4.2 La mise en scène des banques comme employeur idéal

Le forum HEC Lausanne se déroule dans les bâtiments des sciences économiques et du droit et dure deux semaines.⁵⁸ Une centaine d'étudiants se baladent entre les stands et se rendent aux présentations.⁵⁹ Le climat est plutôt détendu et les étudiants ne sont pas habillés différemment des autres jours. Ils sont sur leur terrain et ce sont les entreprises qui tentent de les séduire. Nous allons décrire quatre présentations, celles des deux grandes banques, d'une banque cantonale et d'une banque de gestion de fortune en relevant les traits identitaires de l'établissement qui sont mis en avant et les caractéristiques des diplômés qui sont recherchés.

Présentation d'une grande banque X

Une soixantaine d'étudiants sont présents. La présentation commence avec un quart d'heure de retard car la totalité des étudiants n'arrive que petit à petit. Les membres de la banque sont huit. Le premier prend la parole avec un ton très sûr de lui. Il stigmatise le retard des étudiants qui lui rappelle ses années d'études dans le même bâtiment. Il conclut en disant « *que les choses n'ont pas beaucoup changé ici alors que dans le monde bancaire tout évolue très vite* ». Le ton est donné. Il affirme en même temps une complicité basée sur un parcours de formation commun et une distanciation du professionnel qu'il est devenu. Tout l'exposé se construit sur ce même balancement: la formation HEC est présentée comme la base minimale à partir de laquelle un diplômé peut intéresser la banque mais seuls les « meilleurs », les plus dynamiques sont susceptibles de figurer parmi les élus. Les responsables des RH ont amené avec eux trois participants à des traineeship sensés personnaliser le jeune recruté idéal et susciter l'identification dans l'auditoire.

La présentation continue par un petit film sur l'insertion des jeunes diplômés dans la banque ; on les voit serrer la main de clients et jouer au golf à Singapour. Ce film publicitaire, très lisse, fait intervenir une surabondance de mots-clefs : « *dynamic* », « *key player* », « *team* », etc. Puis l'intervenant principal reprend la parole pour énoncer les qualités des nouveaux entrants recherchées par la banque. La plupart sont d'ordre comportemental et social (dynamisme, écoute, flexibilité, etc). La seule qualité mentionnée qui rappelle un savoir-faire bancaire est la « *capacité d'analyse* », mais l'intervenant la relativise immédiatement en disant : « *Bon, je ne me fais pas de souci pour cela, car vous l'apprenez à l'uni et puis, comme vous le voyez, c'est tout en bas de la liste.* » Nous avons rencontré la même insistance sur les qualités personnelles lors des entretiens. Il semble que les compétences techniques sont estimées maîtrisées par l'ensemble de l'auditoire des futurs diplômés. L'orateur peut donc souligner la différence entre le diplômé de base et le diplômé engagé qui a en sus les qualités personnelles énoncées. Anticipant que le profil dessiné peut paraître exigeant, l'orateur intervient : « *Vous allez me dire qu'avec toutes ces qualités, je ferais mieux de fonder ma propre entreprise ? C'est dur ! Et puis chez nous, vous pouvez tester vos capacités d'entrepreneur dans notre structure.* » Pour convaincre « les meilleurs » qui ambitionnent peut-être de devenir chef d'entreprise plutôt que de rentrer dans une grande banque, il présente celle-ci comme une excellente école et un terrain de test idéal.

⁵⁸ La première est consacrée aux présentations et stands, la deuxième aux entretiens de recrutement.

⁵⁹ Selon les responsables du forum que nous avons rencontrés, environ les trois quarts des étudiants de dernière année sont inscrits. Viennent par ailleurs un bon nombre d'étudiants de post-grade et d'autres années de licence.

Enfin les étudiants posent quelques questions, dont celle-ci : « Est-ce que vous gardez les diplômés que vous formez dans les traineeship? » L'orateur répond qu'il y a toujours de la place pour les meilleurs.

Présentation d'une grande banque Y

La banque est représentée par quatre personnes : la responsable du recrutement des gradués pour la région, le responsable régional de la clientèle privée, une jeune diplômée du programme traineeship et une stagiaire. Ici aussi la présentation débute avec quinze minutes de retard et par un petit film de quatre minutes sur la formation dans la banque Y. Il n'est pas centré sur les universitaires mais se focalise sur la relation à la clientèle. Contrairement à la grande banque X, la banque Y ne met pas l'accent sur les « meilleurs » mais sur des profils spécifiques et sur les multiples avantages qu'elle peut offrir aux diplômés.

Après la lecture de l'organigramme et des chiffres-clefs sur la position de la banque, la responsable du recrutement définit le profil recherché : des personnes hautement qualifiées, enthousiastes, aimant les contacts et aptes à prendre des responsabilités tout en ayant une éthique, un code de conduite. Elle énumère ensuite les possibilités d'évolution, de mobilité, de prise de responsabilité, de formation postgrade qu'offre son établissement : « *La moyenne d'âge des chefs de succursales est de 33 ans et plusieurs ont une vingtaine d'années. Le patron du private banking au niveau suisse a 40 ans et celui au niveau international en a 46. On aime les jeunes !* ».

Alors que la banque X restait vague sur ses critères d'embauche, l'oratrice les énonce ici clairement :

- Une licence accomplie dans un temps raisonnable : cinq ans maximum
- Une maîtrise des langues, notamment de l'anglais et de l'allemand pour comprendre les directives de Zurich
- Pas de licence précise requise pour la clientèle privée, car cela ne nécessite pas de connaissances spécifiques ; pour les autres domaines, plutôt des licenciés HEC ou éventuellement en droit
- Motivation et connaissance du groupe Y
- Joie de vivre et esprit d'équipe

Présentation d'une banque cantonale

La présentation se caractérise par le souci de réfuter les préjugés que peuvent nourrir les étudiants sur les banques cantonales et donc de se vendre comme un employeur susceptible d'intéresser les universitaires. Voici la stratégie adoptée :

Le premier orateur commence par un petit historique de la banque. Il projette un tableau qui montre que sa banque est la cinquième de Suisse par les fonds propres et qu'elle n'est donc pas « une petite banque régionale ». Il précise qu'elle possède des filiales à l'étranger et ailleurs en Suisse, qu'elle emploie plus de 2'000 personnes et que son bilan a quadruplé en 15 ans. Ensuite, des stagiaires et de jeunes employés illustrent leurs expériences dans les différents secteurs de la banque. La présentation se termine par l'intervention du responsable du personnel qui détaille le processus de recrutement sans entrer dans les critères ou profils demandés.

Présentation d'une banque de gestion de fortune

Les trois représentants de cette petite banque d'environ 250 employés axent leur exposé sur l'aspect " familial " et " humain " de l'entreprise. Après avoir fait un historique de la banque, le responsable du marketing évoque les mutations de la gestion de fortune en une gestion globale du patrimoine. Un employé du secteur investissement de la banque présente ensuite ce qu'il considère comme étant les trois grands métiers que la banque peut offrir aux diplômés : le gestionnaire, le gérant de fonds de placement et le gestionnaire de portefeuilles. Enfin, le responsable du recrutement parle du processus d'embauche. Il insiste sur la personnalisation et la flexibilité de leurs stages on the job et épingle les stages allround des grandes banques « *dans lesquels les gens s'ennuient* ».

Cette observation ethnographique montre les différentes stratégies suivies par les banques pour se définir et définir par là même leurs futurs collaborateurs. Comme dans la plupart des entretiens, les responsables bancaires insistent sur des qualités personnelles des diplômés. Ils considèrent les qualités professionnelles comme allant de soi d'autant plus qu'ils s'adressent aux « meilleurs » de leur volée, ce qui est assez étonnant dans un auditoire ample. En retour, chaque banque essaye de se démarquer en offrant des avantages spécifiques propres à sa structure et à sa culture d'entreprise : une entrée dans l'élite pour la grande banque X, une ouverture aux jeunes pour la grande banque Y, une banque en plein essor pour la banque cantonale et enfin une structure à taille humaine pour la banque de gestion de fortune.

4.4.3 Le forum comme structuration du recrutement des jeunes diplômés

Après avoir décrit les stratégies de présentation de soi des différentes banques, il s'agit de mieux comprendre pourquoi certaines choisissent d'être présentes au forums et quels usages elles en font.⁶⁰ Le forum est souvent utilisé comme repère permettant de comparer un maximum de candidatures à un moment précis. Sont alors non seulement prises en compte les CV des étudiants inscrits, mais aussi les offres spontanées reçues à d'autres moments de l'année.

« Bon, on a des offres spontanées pendant l'année qui soit sont traitées directement si vraiment on a une urgence et que le profil est vraiment intéressant soit leur traitement est différé jusqu'à la présentation que l'on fait chaque année à l'AIESEC à Lausanne et à Genève. En principe, c'est quand même là-dessus que l'on compte pour trouver des personnes [...] Alors ce qu'on fait chaque année en principe avec l'AIESEC c'est que, comme le forum de Genève est avant celui de Lausanne, on attend la fin du forum de Lausanne et après on traite tout ensemble. Ce qui est plus logique puisque de toute façon, si on prend un diplômé c'est pas un par école, en tous cas dans le pool qu'on a en ce moment. »

Le forum permet ainsi de voir un maximum de candidats en un minimum de temps en condensant les entretiens.

« On essaye de faire un maximum dans le cadre du forum, quitte à revoir certaines personnes pour un entretien plus long, ou, les voir après en dehors, parce que là, le problème des forums c'est que c'est très proche des examens et, parfois on prend des rendez-vous très courts avec

⁶⁰ Nous nous basons ici sur l'ensemble de nos entretiens et non pas sur des propos exclusivement tirés des forums.

les personnes pour faire déjà un peu connaissance puis, on fait un deuxième entretien après, plus approfondi. »

Cette potentialité de recrutement de masse explique précisément que certaines banques ne participent jamais au forum car elles estiment ne pas avoir un nombre suffisant de places à offrir ou que les offres spontanées leur suffisent. Elles n'y vont qu'exceptionnellement : soit elles se concentrent les forums EPFL pour chercher des profils spécifiques comme des informaticiens. Soit elles ne participent que les années où elles recherchent un grand nombre de jeunes diplômés.

Mais les forums engagent aussi la perception qu'ont les banques de la formation. Dans les jugements portés sur l'utilité de ces réunions, se retrouve une attitude ambivalente vis-à-vis des instances de formation. Ainsi, si les recruteurs sont plutôt enthousiasmés par le forum, beaucoup attendent que les jeunes diplômés ne se reposent pas sur cette structure somme toute scolaire mais s'en servent pour se faire remarquer. La négociation d'un entretien personnalisé au stand fait partie de l'esprit d'initiative, d'une démarche « proactive » qui comptent comme critères de recrutement. Les futurs diplômés doivent montrer qu'ils savent prendre distance avec leur formation pour faire preuve d'autres qualités et motivations, notamment une connaissance préalable du monde du travail. Les recruteurs stigmatisent les étudiants qui à l'occasion des forums laissent paraître une méconnaissance des métiers bancaires.

« Chaque année dans les forums – enfin, les fois où j'y ai assisté – il y avait systématiquement des universitaires qui disaient 'moi, je veux travailler dans la gestion privée, parce que j'aime bien les contacts'. On pouvait être sûr qu'au bout de 6 mois, une partie de ces universitaires nous disaient : 'moi, je veux vraiment travailler dans les études financières' parce quand ils réalisent que, dans le métier de la gestion privée, il y a deux métiers – en fait, il y a le gérant qui rencontre les clients et puis l'asset manager qui va s'occuper de la gestion du portefeuille, de la partie technique – ça les intéresse plus cette dernière partie que la partie purement relation clientèle. »

Par rapport à la valeur des diplômes, la participation d'une banque aux forums est aussi une façon pour elle de montrer explicitement qu'elle s'intéresse aux diplômés de certaines écoles plus qu'à d'autres. La non-participation indique à l'inverse une relation distendue aux instances de formation et des hésitations dans les profils recherchés

« Ouais. Mais d'ailleurs je ne sais pas si vous savez à qui je dois m'adresser pour participer aux forums ? Parce que vous êtes vous à l'EPFL ? [...] Bon, enfin je me renseignerai mais parce qu'on a eu aussi des demandes de la HEG de Lausanne pour ... bon là elle parlait plus de sponsoring que d'éventuellement présenter nos activités. »

5. La construction de la valeur sociale des diplômes d'architecte et d'économiste: la pertinence de l'approche sociologique

L'objectif de notre recherche était de montrer que les diplômes ne sont pas des papiers de certification ayant une valeur donnée, immédiatement quantifiable et une signification circonscrite. S'ils tendent à stabiliser la relation entre formation et emploi, il importe d'étudier modalités et acteurs qui contribuent à ce processus de fixation. Et à l'inverse, nous nous demandons comment cette valeur peut bouger. Pour cela, nous avons conçu une enquête qui interroge les usages que font les employeurs des diplômés et qui met en évidence le cadre dans lequel ils se meuvent, les régularités auxquelles ils sont soumis dans leur univers professionnel.

Dans ce chapitre conclusif, nous réinscrivons ces questions et leur résultat dans la problématique plus large développée par une approche sociologique des « objets économiques ». Nous soulignons comment une telle perspective permet de saisir les dynamiques de légitimation des certifications. Partant, nous discutons les contributions de notre recherche à la sociologie des diplômes et du recrutement. Ceci nous donne l'occasion de synthétiser nos trois interrogations initiales – les diplômes comme repères, critères ou indices dans les procédures de recrutement ; les diplômes comme moyen d'articuler division du travail et perceptions des formations ; la légitimité accordée aux diplômes pour réguler la concurrence professionnelle – et d'en tracer un bilan.

Dans une deuxième partie, nous valorisons nos résultats par rapport à la conjoncture suisse de réforme des diplômes et filières de formation.⁶¹

5.1 Apports de notre recherche à la sociologie des diplômes et du recrutement

Nous appréhendons la valeur des diplômes sur le marché du travail en termes de construction de cette valeur par les acteurs sociaux et à travers une méthode qualitative. En l'occurrence, nous nous sommes intéressés à rendre compte sociologiquement du fonctionnement des marchés de l'emploi sous l'angle des logiques de recrutement des jeunes diplômés. L'apport central de cette démarche est de s'inscrire dans le développement d'une approche sociologique des problématiques, des faits et des institutions économiques. Cette optique offre un nouvel éclairage sur les phénomènes économiques en considérant trois principes qu'un des principaux initiateurs de ce courant, Mark Granovetter (1992, 3), résume ainsi:

- *The pursuit of economics goals is normally accompanied by that of such non-economic ones as sociability, approval, status, power.*
- *Economic action, like all action, is socially situated and cannot be explained by individuals motives alone ; it's embedded in ongoing networks of personal relations rather than carried out by atomized actors.*
- *Economic institutions like all institutions don't arise automatically in some form made inevitable by external circumstances, but are socially constructed.*

⁶¹ Un document synthétique de vingt pages (cf. Annexe V, plan de la brochure) transmettra ces apports aux principaux acteurs intéressés par notre recherche, en premier lieu les employeurs, les représentants des institutions de formation et les associations d'étudiants avec lesquels nous avons eu des contacts.

Comment avons-nous intégré ces principes dans notre recherche et qu'ont-ils permis de mettre en évidence ? Nous avons examiné :

- si les acteurs recruteurs architectes et économistes au centre de nos interrogations poursuivent tous les mêmes buts et les mêmes modalités lorsqu'ils sélectionnent parmi différents genres de diplômes. En fonction de quelles catégorisations sociales et professionnelles estiment-ils les certifications ?
- comment le recrutement en tant qu'action menée par des acteurs économiques est une action socialement située qui a ses régularités propres parce qu'elle se déroule dans un champ professionnel donné, où individus et institutions ont des relations d'interdépendance.

Au terme de l'enquête, nous pouvons synthétiser les résultats suivants :

- Au sein d'un même champ, les employeurs procèdent de façon différente dans leurs schèmes pratiques de recrutement et dans leurs schèmes de catégorisation des formations. (cf.chap.3 pour la description fine de ces schèmes par « familles » d'employeurs). Ils ont des usages différents des diplômes universitaires et professionnels car ils attribuent à leurs détenteurs des fonctions et des positions hiérarchiques variables. Les responsables de bureaux d'architecture, comme leurs homologues responsables des ressources humaines dans les banques, n'organisent pas tous de la même manière la division du travail dans leur entreprise. Ils produisent des services différenciés, s'insérant par là dans un processus de distinction sociale et économique.
- Par conséquent, ils ne se fondent pas uniquement sur des critères de rentabilité pour trier les diplômés. Ils intègrent des rationalités plus symboliques, telles que les réseaux de relation qui leur donnent accès à tels diplômés et ils se démarquent en termes de prestige et de pouvoir par rapport aux concurrents, en choisissant tel ou tel type de diplômé. Ainsi, les recruteurs des grandes banques et des banques privées cherchent à s'accaparer les jeunes diplômés universitaires par des canaux distincts dans une lutte pour offrir des produits innovants et pour attirer, à travers les caractéristiques de leurs collaborateurs, une clientèle fortunée et/ou prestigieuse. Les banques d'envergure régionale ont intérêt à engager des diplômés HES au vu de leurs créneaux et parce qu'elles ne s'estiment pas en mesure de proposer des carrières susceptibles d'intéresser des universitaires. Cependant, dans les restructurations à travers lesquelles elles entendent élargir leurs activités, les recruteurs sont censés étendre le recrutement en direction des universitaires pour rivaliser en prestige avec les autres institutions.
- La comparaison entre deux champs professionnels, dans la généralisation qu'elle implique, nous a permis de faire ressortir le caractère social et socialisé des procédures de recrutement. Dans les champs architectural et bancaire, nous avons esquissé les usages et le fonctionnement des réseaux de sociabilité, notamment les connexions avec les institutions de formation, dans la sélection des jeunes diplômés. Nous avons montré que les employeurs légitiment le recours à cette voie en termes « d'efficacité ». Ils considèrent que les réseaux accélèrent la procédure et fournissent des collaborateurs adéquats à ce qu'ils appellent la culture, les manières propres de leur entreprise. Or, ce raisonnement se fonde sur un processus social de croyance : les employeurs pensent que les

personnes de référence auxquelles ils s'adressent connaissent le profil des employés qu'ils recherchent ; ou alors que ces personnes les aideront à décoder ou compléter les critères de sélection, voire à se porter garant des qualités du candidat recommandé.

- Nous avons examiné comment ces réseaux de sociabilité brouillent ou renforcent l'effet du titre. Nous remarquons que les recruteurs limitent leur confiance aux réseaux en les accompagnant de mesures de vérification directe des candidats – entretiens, assessments, stages, périodes d'essai ou de formation. Le constat (cf. 4.1) est que les diplômés participent à ce faisceau d'indices ou constituent même un maillon central du réseau (par exemple un titre HEC pour une banque privée genevoise). Nous sommes donc amenés à relativiser la distinction entre des critères institutionnels, qui seraient détachés des jugements sociaux, et d'autres fondés sur une complète subjectivité.
- La comparaison, en tant que confrontation d'études de cas, nous a aussi permis de vérifier que les pratiques de recrutement prennent des formes spécifiques parce qu'elles s'insèrent dans des univers professionnels caractérisés par des normes, des modalités de concurrence et des rapports à la formation propres. Ainsi, les schèmes des responsables des recrutements s'indexent sur des temporalités différentes dans le domaine architectural et bancaire (cf. 4.1). Ces temporalités se présentent comme des contraintes constitutives de la profession. Elles n'ont toutefois pas un caractère automatique qui s'imposerait de l'extérieur aux acteurs de façon inévitable. Nous montrons que les recruteurs leur donnent forme et les interprètent dans leurs pratiques de tous les jours. C'est dans ce sens que l'on peut parler de construction sociale. Nous relevons que les architectes ne développent pas de stratégies spécifiques pour les maîtriser, contrairement aux banquiers. Nous pouvons supposer que cela tient à un manque de ressources et de professionnalisation de la gestion des bureaux. Nous pouvons aussi le lire comme un refus de la planification et comme une valorisation du travail dans l'urgence. Ces deux caractéristiques sont valorisées parce qu'elles permettent à la profession de construire sa représentation identitaire face aux professions concurrentes, en l'occurrence les ingénieurs. La perspective sociologique attire l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas là de données inhérentes aux produits offerts, mais de normes et de régulations professionnelles qui se sont imposées sur la longue durée – par exemple le laps de temps entre une mise au concours et le rendu du projet aurait pu être défini de façon plus étendue. Cette valorisation de la performance sur de brefs délais participe d'une sélection aussi bien sociale qu'économique.
- Dans les parties 1.5 et 4.3, nous avons indiqué que ces temporalités et ces représentations professionnelles conféraient une légitimité particulière aux diplômés. Cette légitimité est le résultat d'une lutte d'imposition entre des employeurs – qui jugent les diplômés produits par les institutions de formation en prenant plus ou moins de distance par rapport à leurs pratiques professionnelles quotidiennes – et des institutions de formation qui intègrent dans leurs cursus des éléments de culture professionnelle pour les transmettre scolairement. Par rapport à la problématique de l'articulation formation-emploi, nous avons été surpris de relever que les employeurs se satisfont assez bien de la division actuelle du travail de formation entre structures d'enseignement et recruteurs de jeunes

diplômés. Les architectes et les banquiers se réservent une part importante dans la construction des compétences professionnelles par une socialisation initiale dans l'entreprise, ce qui est un moyen d'asseoir leur contrôle (cf. 4.2). D'autre part, ils se fient aux genres de diplômes existants pour orienter le tri, comme s'ils acceptaient ces catégorisations. Evidemment, nous ne pouvons exclure que ces rapports « pacifiés » aux formations (que ce soit au niveau universitaire ou HES) indiquent que ces dernières se caractérisent par leur proximité aux univers professionnels, très étroite comparativement à d'autres contextes nationaux. Nous avons abordé quelques pistes dans cette direction en signalant l'insertion des enseignants dans les milieux professionnels ainsi que des contenus et des formes d'enseignement calqués sur l'organisation du travail dans les entreprises (cf. 4.2). Approfondir ces similitudes et ces imbrications impliquerait une étude de la construction des cursus dans les institutions de formation et des caractéristiques du personnel enseignant, ce qui avait été proposé dans l'esquisse de cette recherche mais avait été finalement suspendu.

5.1.1 Les diplômes au centre de la relation formation-emploi

En insistant sur les aspects sociaux qui encadrent le recrutement, nous avons mis en exergue que l'articulation entre formation et emploi est bien construite par les employeurs. Ce sont ces acteurs qui, par leurs pratiques et leurs raisonnements, modèlent les trajectoires des diplômés, celles-ci ne se présentant pas comme des voies complètement balisées par des normes institutionnelles. Nous avons explicité en quoi consistait leur action en décrivant pragmatiquement comment ils prenaient les décisions d'engagement et opéraient des catégorisations entre diplômes. Notre recherche a identifié plusieurs modalités de classification et d'attribution de compétences aux diplômés HES et universitaires et a montré que c'est sur cette mise en catégorie que se fonde la valeur différentielle des genres de diplômes. Parallèlement, les diplômes fonctionnent eux-mêmes comme des catégories synthétiques qui permettent aux recruteurs d'orienter leur sélection, sans avoir à rediscuter à chaque nouveau recrutement leur manière de faire.

A travers cette thématique des catégorisations, nous rejoignons les réflexions sociologiques sur les critères collectifs (selon une approche qui juge les individus dans leur appartenance à un collectif) ou individualisants (selon une approche psychologisante ou mesurant de façon standardisée les capacités individuelles) qui déterminent l'attribution des postes de travail et des statuts hiérarchiques au sein des univers professionnels. Comprendre le fonctionnement de ces critères est central puisqu'ils délimitent ce qui est admis comme procédures légitimes pour sélectionner les employés. Comme le relèvent Eymard Duvernay et Marchal (1997), l'enjeu d'une sociologie du recrutement est d'examiner les pratiques des acteurs et la part d'arbitraire qui continue de les gouverner. L'objectif est de mesurer l'absence de contrôle collectif sur ce qui se passe dans les recrutements au sein de chaque entreprise, alors même que les procédures tendent à épouser des contours similaires dans un champ professionnel.

Un des aspects centraux de notre enquête a consisté à préciser ces contours en montrant les contraintes auxquelles étaient confrontés les acteurs du champ bancaire et du champ architectural. Nous avons donc souligné que les employeurs prennent des décisions lorsqu'ils choisissent

sent des jeunes diplômés, mais que ces dernières sont loin d'être des choix autonomes et dictés par une rationalité de type stratégique. Ils mettent en oeuvre des rationalités pragmatiques et circonstanciées qui, implicitement ou explicitement, tiennent compte de ce que font ou ne font pas leurs homologues. L'analyse de ces modes de rationalité à l'oeuvre dans les processus de recrutement, si elle a été l'objectif de notre recherche, s'inscrit dans une problématique plus générale, à savoir l'étude sociologique des comportements des acteurs insérés dans les entreprises. Il nous semble en effet important de poursuivre l'étude des déterminants sociaux qui président à leurs habitudes et conceptions. Dans notre enquête, nous avons ainsi constaté qu'ils ont différentes conceptions concernant l'organisation du travail, alors même qu'ils produisent des services rattachés au même secteur. Et ils adaptent la gestion des rapports formation-emploi à cette division du travail. Détailler le rôle des diplômés dans le recrutement ne permet dès lors pas seulement de comprendre si les diplômés fonctionnent comme un régulateur de l'articulation entre exigences scolaires et exigences professionnelles. A travers cette perspective, nous avons accédé aux logiques qui structurent les deux univers professionnels investigués. La description de ces logiques et des modes de transitions à l'emploi des jeunes diplômés pourrait être poursuivie en se focalisant ethnographiquement sur l'acquisition de leurs pratiques professionnelles et sur leurs trajectoires d'avancement au sein des entreprises.⁶²

La comparaison des univers bancaire et architectural a précisément mis en évidence les problèmes de recrutement et d'insertion des jeunes diplômés similaires dans un champ et dans l'autre en même temps que les solutions propres qu'adoptent les responsables de bureaux et d'établissements bancaires pour y faire face. Par rapport à cette transversalité des difficultés que pose la transition des institutions de formation vers l'emploi, nous avons d'ailleurs été frappés par l'extrême auto-référentialité et clôture de chacun des univers professionnels. Tout se passe comme si les recruteurs des diplômés d'économiste et les recruteurs des diplômés d'architecte parlaient de leurs schèmes pratiques de recrutement et de leurs schèmes de catégorisation des formations en ayant en tête que les particularités de leur profession respective. Ici, il aurait été intéressant de poser à nos interlocuteurs des questions sur les pratiques en vigueur dans des entreprises d'un secteur proche.

5.1.2 Premières valorisations scientifiques

Nous avons jusqu'ici développé et valorisé ces aspects de notre démarche lors des occasions suivantes :

- Intervention au workshop du groupe de recherche « Sociologie économique » de l'Association suisse de sociologie (cf. Annexe IV.2) à l'Université de Fribourg, le 12 octobre 2002. Dans ce groupe visant à favoriser les échanges entre sociologues et économistes travaillant sur des objets économiques, notre contribution a centré son propos sur le renouvellement de l'analyse des politiques de recrutement à travers des concepts sociologiques. Elle a explicité en quoi la valeur des diplômés était sociale. Cette démarche

⁶² Les sociologues des professions développant une approche interactionniste s'attachent à étudier quelles sont les tâches que peuvent accomplir les débutants et comment elles évoluent (comme enquête fondatrice, cf. Becker et al., 1961).

a soulevé une discussion pour savoir si les modèles développés par les économistes de la formation ne prenaient pas déjà en compte certaines de ces dimensions. Il a aussi été question d'estimer l'importance de la valeur salariale des diplômés pour saisir leur hiérarchie.

- Communication au colloque « Ethnographic Organizational Studies » organisé du 19 au 21 septembre 2002 à l'Université St. Gall par le groupe de recherche « Méthodes qualitatives » de l'Association européenne de sociologie et le groupe de recherche « Sociologie interprétative » de l'Association suisse de sociologie (cf. Annexe IV.1). L'objectif était de montrer comment une approche ethnographique des marchés du travail en tant qu'organisations débouche sur une reconsidération de ce que les économistes nomment « valeur marchande » du diplôme. Cette perspective examine comment la construction de cette valeur peut être observée dans trois sites : les entretiens du sociologue avec les employeurs, l'enregistrement des entretiens d'embauche et les forums en tant que lieu de rencontre institutionnalisé entre entreprises et futurs diplômés.
- Rédaction d'un article soumis à la revue française de renommée internationale « Sociologie du Travail » (cf. Annexe IV.3). Il développe, à partir du contexte helvétique et du cas architectural, l'étude de la régulation et de la construction de la valeur des diplômes opérées par les acteurs. Il insiste sur l'importance d'étudier les modalités de catégorisation des diplômes mises en oeuvre par les employeurs comme enjeu central dans le déroulement du recrutement. Il présente deux types de catégorisation – personnaliste et institutionnaliste – correspondant à l'organisation du travail en architecture.

5.2 La reconfiguration des diplômes dans la conjoncture helvétique. Eléments d'évaluation et de recommandation

Constat : la hiérarchie imbriquée des diplômes HES et universitaires

Au terme de notre enquête, il apparaît que :

- ❖ les modalités de catégorisation des diplômes dans les champs de l'architecture et des banques ne tracent pas de hiérarchie univoque entre titres universitaires et HES. Selon les types que nous avons établis, les employeurs classent au premier rang l'une ou l'autre des deux certifications en fonction du genre de postes qu'ils offrent et de leur difficulté à trouver des bons diplômés de l'une ou l'autre filière. La hiérarchie des salaires entre jeunes diplômés HES et universitaires n'est pas non plus fixe : en début de carrière les rémunérations sont assez similaires, la tendance générale étant que les HES sont mieux ou également payés et que les universitaires creusent l'écart au fur et à mesure qu'ils atteignent des postes à responsabilité plus élevés ;
- ❖ il n'y a pas de lien causal entre le type de diplôme et le parcours de formation des recruteurs et le genre de diplômes qu'ils recherchent et engagent. Les critères de choix et les catégorisations qu'ils opèrent se fondent aussi bien sur des critères de similitude que de complémentarité par rapport aux diplômes qu'ils possèdent. Ainsi, les patrons architectes

EPF gardent des connexions privilégiées avec l'institution scolaire de leur niveau de formation et en valorisent le titre dans une logique abstraite des contingences du recrutement. Toutefois, surtout s'ils sont responsables d'une petite structure, ils sont amenés à engager de jeunes ETS/HES car des diplômés EPF risquent de faire doublon avec leurs propres compétences. Dans les banques, les recruteurs des établissements régionaux ou privés sont conduits à recruter des diplômés similaires aux leurs – HES pour les premiers, universitaires pour les seconds – vu leurs parcours et les postes offerts par leurs banques. Alors que les responsables HR dans les grandes banques, ayant des trajectoires plus diversifiées, sélectionnent un titre comme l'autre, leur marge de manoeuvre étant réduite par la standardisation des politiques de recrutement de leur établissement ;

- ❖ les usages des deux genres de diplômes et plus généralement les pratiques de recrutement sont routinisés, que ce soit dans l'improvisation pour les architectes ou dans un cadre institutionnel pour les HR bancaires. Ils sont donc peu questionnés par nos interlocuteurs, sauf par ceux que nous qualifions « d'indécis » qui cherchent à élargir leur éventail habituel de diplômés ou à puiser dans toutes les possibilités, sans trop savoir celles qui leur conviennent.

Possibles évolutions de cette imbrication

Cette imbrication de la valeur des deux genres de diplômes du côté des employeurs complique une politique de redéfinition des rapports entre écoles polytechniques, universités et hautes écoles spécialisées.

Emettons deux hypothèses sur la possible évolution des critères de jugement des employeurs à l'égard des diplômes :

- ❖ ils continuent à recruter l'un et l'autre titre dans les mêmes modalités, sans se préoccuper d'un changement de leurs dénominations ou de leurs contenus ;
- ❖ ils développent des réticences à l'égard de l'un ou l'autre cursus, particulièrement de la filière HES dont les transformations sont plus « avancées » institutionnellement.

Nous avons décelé des éléments s'inscrivant dans les deux directions. Les schèmes de perception des formations que nous avons identifiés signalent la méconnaissance et le désintérêt relatifs de nos interlocuteurs pour les changements déjà entrepris dans les cursus professionnels. Pour l'instant, les transformations ne leur sont pas encore visibles. Ils continuent à interpréter les diplômes du type HES avec les mêmes schèmes, certains n'ayant par ailleurs pas encore été confrontés avec des diplômés ayant suivi l'entier des nouveaux cursus. Ils ne cherchent pas à obtenir des informations supplémentaires sur ces réformes s'ils ne sont pas directement insérés dans les institutions de formation. Ils adoptent une position attentiste, plutôt réactive qu'anticipatrice et ils délèguent aux associations professionnelles la tâche de contrôler la compatibilité de ces réformes avec leurs exigences. Malgré les discours tenus sur l'importance d'une amélioration des formations pour l'avenir des deux champs professionnels, les employeurs au niveau individuel paraissent plus préoccupés par leur repositionnement sur leurs marchés respectifs que par un investissement dans une réflexion sur de nouveaux contenus de formation. Dans le court terme, la formation, en tous cas celle offerte par les institutions publi-

ques d'enseignement, n'est pas considérée comme la clé essentielle, la « bouée de sauvetage » de laquelle découlerait une meilleure adaptation des entreprises.⁶³ Nos interlocuteurs tendent plutôt à réaffirmer l'importance et la nécessité d'une période de formation au sein des entreprises architecturales et bancaires.

Conséquences pour les institutions de formation

Face à cette distance des employeurs recruteurs vis-à-vis des réformes des formations nous ne pouvons que prôner :

- ❖ une information plus large et institutionnalisée de la part des Ecoles, surtout des HES, pour expliquer les objectifs et les nouveautés de leurs formations. Maintenant que les premières phases d'évaluation et de restructuration ont abouti, en tous cas en ce qui concerne les HES architecture, il s'agit d'explicitier les implications de la mise en réseaux des établissements et de la définition de centres d'excellence sur les programmes;
- ❖ l'introduction de stages, de périodes de pratique professionnelle pendant le déroulement même de la formation HES. Cela serait un moyen de ne pas perdre l'articulation entre formation et emploi qui est l'atout majeur reconnu par les recruteurs mais qui risque de se perdre si la scolarisation des cursus se poursuit. Et comme nous l'avons montré, ces périodes d'insertion favorisent l'établissement des réseaux de relations qui sont activés dans le recrutement proprement dit une fois la formation achevée;
- ❖ l'urgence d'établir une meilleure concertation entre HES et EPF dans la révision des cursus. Seule cette coordination permettrait de tenir compte des usages imbriqués des deux genres de diplômes par les employeurs et de clarifier conjointement les profils qu'ils attendent chez les diplômés des deux filières. Les réformes actuellement menées en parallèle, voire en concurrence, ne peuvent pas aboutir à l'objectif déclaré d'une spécificité plus poussée des deux cursus dans une complémentarité égalitaire. Chacun travaillant de son côté, les particularités des uns et des autres ne peuvent pas être négociées. Une première mesure concrète serait la promotion de réunions directes entre directions/enseignants des deux filières.

Pour les cursus bancaires

Les institutions bancaires, si l'on considère les schèmes caractéristiques de leurs pratiques de recrutement, sont en mesure d'absorber tout type de diplômés, même issus de cursus renouvelés, grâce à leur organisation et à leur autonomie par rapport aux institutions d'enseignement. La légitimation des réformes dans les écoles et de la valeur des titres qu'elles délivrent passe

⁶³ Comme nous avons pu le constater à l'occasion de la valorisation pratique de nos résultats auprès des architectes (lors d'un colloque-bilan intitulé « les Etats généraux de la construction » organisé par la Société suisse des ingénieurs et architectes, section vaudoise les 9 et 10 novembre 2001 à Lausanne et d'une séance de présentation des résultats devant le comité de la SIA tessinoise en mai 2002), pour les « petits » mandataires de la construction, les questions de formation paraissent secondaires par rapport aux difficultés qu'ils ont à redéfinir leurs organisations et leurs produits face aux incertitudes suscitées par les nouvelles modalités d'attribution des marchés publics. Significativement, l'évolution des pratiques professionnelles et les transformations de la formation étaient traitées séparément dans deux demi-journées. Notre contribution « La redéfinition des filières de formation, un défi pour les architectes ? Premiers résultats d'une recherche sur les pratiques de recrutement des bureaux » était la seule qui mettait en lien les deux aspects, et en cela elle a suscité l'intérêt.

dès lors par une clarification de la place des diplômes bancaires délivrés par les Associations professionnelles et privées dans l'ensemble des diplômes. Les connecter ou les intégrer plus directement au cursus HES serait un moyen de revaloriser l'importance de ces écoles. Ces dernières, pour renforcer leur présence institutionnelle – au-delà du lien direct qu'a chaque banque avec ses propres employés qui obtiennent un diplôme HES en d'emploi – pourraient organiser plus systématiquement des forums, restant à savoir s'il est stratégique de le faire conjointement avec les universités. Par rapport à la redéfinition des rapports entre niveau de diplômes et institutions de formation, il faut d'ailleurs souligner qu'en économie, les représentants des universités détiennent une position et une visibilité hégémoniques en terme de prestige et de recherche qui ne paraissent pas menacées par les HES. Celles-ci auraient dès lors avantage à développer leurs atouts principaux, à savoir les cursus en informatique de gestion ou une centration sur les activités de base du secteur bancaire qui peuvent redevenir une priorité de certaines banques.⁶⁴

Pour les cursus architecturaux

Dans le secteur architectural, les rapports entre les deux types de formation et de diplômes sont plus ouvertement conflictuels et thématiques publiquement. La concurrence est d'autant plus forte qu'il n'existe que deux diplômes sur lesquels se structurent les bureaux et les associations professionnelles. Dans ces luttes, on peut noter que la SIA vient officiellement, après de longues négociations internes, d'accepter les porteurs des nouveaux diplômes HES comme membres individuels. Un des éléments structurels qui met en concurrence les diplômes est la forme d'organisation du travail architectural qui induit une plus grande nécessité de collaboration entre porteurs des deux titres que dans les banques. Cette proximité se marque chez les employeurs « nuancés » par l'organisation de projets par équipe et chez les « différencialistes » par une parcellisation des rôles conceptuels et techniques qui demande une concertation ultérieure. De plus, tâches d'exécution et tâches de recherche sont difficilement identifiables et séparables, la définition de la recherche en architecture étant incluse en quelque sorte dans les projets architecturaux eux-mêmes. Face à cette délicate délimitation de frontières, les directions et les corps professoraux des écoles sont préoccupés de sauvegarder leur position, plutôt que de collaborer. Dans les HES, les professeurs craignent que leur potentiel d'élèves décroisse puisque l'apprentissage de dessinateur ne fait plus recette auprès des employeurs et des futurs apprentis. Ils peuvent difficilement prévoir des plans d'études cohérents sans savoir toutes les implications du modèle du « 3-5-8 » de la Déclaration de Bologne et notamment la position des Polytechniques qui ne pourront plus offrir une formation de quatre ans.

Conséquences pour les employeurs

Il peut paraître paradoxal que, dans nos conclusions sur la construction de la valeur des diplômes dans les pratiques de recrutement, nous émettons des recommandations à l'adresse des écoles plutôt que des indications concernant les modalités de recrutement des employeurs.

⁶⁴ Cf. par exemple, «La BCV veut mettre à profit sa réforme pour se professionnaliser. La réorientation stratégique présentée hier prévoit le retour aux métiers de base. Si l'abandon du négoce du pétrole et du shipping semble la mesure la plus spectaculaire, les nouveaux dirigeants veulent surtout simplifier les modes de fonctionnement de la banque.», *Le Temps*, 6 fév. 2003.

Puisqu'il existe plusieurs types de catégorisation des formations et de pratiques de recrutement à l'intérieur même de chacun des champs analysés:

- ❖ la définition d'un modèle unique au niveau des procédures d'engagement ne peut être étendue sans arbitraire, sauf à penser que des entreprises d'une même structure s'imposent à terme sur l'ensemble du marché. C'est ce que semblaient penser certains interlocuteurs architecturaux qui, lors de notre expérience de valorisation, proclamaient la fin des petits bureaux après avoir reconnu l'existence des trois familles d'employeurs que nous avons identifiées. Adjoindre les employeurs à « rationaliser » leurs pratiques de recrutement, par exemple à définir mieux les profils des postes à pourvoir, ou pour les architectes à y consacrer plus de temps, a peu de sens pratique. Les procédures institutionnalisées et formalisées des grandes banques correspondent à leur professionnalisation et à leur spécialisation en tant qu'entreprises modernistes de grande taille. Elles ne sont pas adaptées et adaptables à d'autres types de banques, d'autant plus qu'elles ne sont pas forcément les plus cohérentes et les plus efficaces.

Les résultats de notre recherche doivent dès lors surtout permettre aux employeurs des différentes familles au sein de chaque champ, et surtout à ceux qui ont le moins de distance réflexive vis-à-vis de leurs habitudes de recrutement:

- ❖ de se situer les uns par rapport aux autres afin de comparer leur gestion des recrutements et leurs modes d'insertion des nouveaux diplômés ;
- ❖ d'avoir une meilleure image des contraintes auxquelles ils sont confrontés et des ressources dont ils peuvent disposer pour y faire face ;
- ❖ de ne pas accepter comme un état de fait qu'ils ne parviendront jamais à attirer tel ou tel type de diplômés.

Précautions à prendre dans les réformes des diplômes universitaires et professionnels

Notre enquête incite à considérer avec prudence les possibles effets imprévus des modifications de l'articulation formation-emploi qui se basent sur des arguments trop simples sociologiquement, par exemple:

- ❖ la définition de qualifications uniques et similaires pour tous les employeurs, présupposé qui nie que la concurrence au sein d'un champ professionnel passe aussi par la sélection distinctive de formations ;
- ❖ le lancement de réformes des institutions d'enseignement qui ne prennent en compte que certaines des caractéristiques des institutions et cursus et qui n'explicitent pas complètement les logiques qui les guident. Ainsi, il nous semble déceler un manque de réflexion sur les moyens concrets de revaloriser la filière HES, si tel est bien l'objectif. Devraient notamment être attaquées les questions suivantes : comment concilier scolarisation du recrutement et de la formation (entrée des gymnasiens) et conservation de la connaissance du fonctionnement des entreprises ? Pourquoi exclure que les HES mettent sur pied des masters avant que les universités n'aient proposé les leurs ? Quelles caractéristiques devraient avoir les corps enseignants de chaque filière ?

Références bibliographiques

ABBOTT A., 1988 : *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago : University of Chicago Press.

BARBER A. E., 1998 : *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*, London : Sage.

BEAUD S., 2002 : '80% au bac' ... et après ? *Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris : La découverte.

BECKER H. S. et al., 1984 [1961] : *Boys in White : Student Culture in Medical School*. Transaction Book. News Brunswick, London.

BECKER H. S., 2001 : *Les ficelles du métier*, Paris : La Découverte.

BLANCHET A., GOTMAN A., 1992 : *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan.

BOHNSACK, R., 2000 : *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Opladen : Leske und Budrich.

BOLTANSKI P., BOLTANSKI L., 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, pp. 95-107.

BONU B., 1999 : «Perturbation et négociation dans l'entretien de recrutement», *Langage & Société*, 89, pp. 69-93.

BOURDIEU P., 1980 : *Le sens pratique*, Paris : Ed. de Minuit.

BOURDIEU P., DE SAINT-MARTIN M., 1978 : «Le patronat», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 20-21, pp. 3-82.

BURRAGE M., TORSTENDAHL R., 1990 : *The Formation of Professions. Knowledge, State and Strategy*, London : Sage.

CENTRE EUROPEEN POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE, 1998 : *L'augmentation des niveaux de diplômes et sa diffusion sur le marché du travail*, Thessalonique.

CHAMPY F., 2001 : *Sociologie de l'architecture*, Paris : La Découverte.

CLARK, V. A., 1985 : « Entstehung und Professionalisierung der Architektenberufe in England und Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert », in Conze W., Kocka J., ed., *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Bildungssysteme und Professionalisierung in internationalen Vergleich*, Klett Cotta : Stuttgart, pp. 529-542.

- COLLINS R., 1979 : *The Credential Society. An Historical Sociology of Education and Stratification*, Orlando : Academic Press.
- CONZE W., KOCKA J., ed., 1985 : *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Bildungssysteme und Professionalisierung in internationalen Vergleich*, Klett Cotta : Stuttgart.
- COURPASSON D., 1995 : *La modernisation bancaire*, Paris : L'Harmattan.
- CRINSON, M., LUBBOCK, J., *Architecture, Art or Profession ? Three hundred Years of architectural Education in Britain*, Manchester and New York : Manchester University Press.
- DEMAZIERE D., DUBAR, C., 1997 : *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*, Paris : Nathan.
- DUBAR C., TRIPIER P., 1998 : *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., 1997 : *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris : Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL, E., 2000 : « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché de travail », *Sociologie du travail*, 42, pp. 411-432.
- FORMATION-EMPLOI, 1995, « Le baccalauréat professionnel », 49.
- FORMATION-EMPLOI, 1995, « Négociier et construire des diplômes », 52.
- GEISON G. L., 1984 : *Professions and the French State*, Philadelphia : University of Pennsylvania Press.
- GRAFMEYER Y., 1992 : *Les gens de la banque*, Paris : PUF.
- GRANOVETTER M., 1992 : « Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis », *Acta Sociologica*, 35, pp. 3-11.
- GRANOVETTER, M., 1995 [1974] : *Getting a Job : a Study of Contacts and Careers*, Chicago : The University Press of Chicago.
- HOLSTEIN J.-A., GUBRIUM J.-F., 1999 : « Active Interviewing », in *Qualitative research : methods of qualitative research*, London : Sage, pp. 105-121.
- KAUFMANN, J.-C., 1996 : *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan.
- KOGAN M. BRENNAN J., 1993 : « Higher Education and the World of Work: an Overview », *Higher Education in Europe*, vol. 18, pp. 2-23.
- KOSTOF, S., 1977. *The Architect. Chapters in the History of the Profession*. Oxford: Oxford University Press.

- LAHIRE B., 1997 : *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris : Nathan.
- MACDONALD K., 1995 : *The Sociology of the Professions*, London : Sage.
- MARUANI M., REYNAUD E., 1999: *Sociologie de l'emploi*, Paris : La Découverte.
- MENGER P.-M., 1997a : *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris : La Documentation française.
- MENGER P.-M., 1997b : «L'activité du comédien. Liens, indépendances et micro-organisations», *Réseaux*, 86, pp. 59-75.
- MÖBUS M., VERDIER E., ed., 1997 : *Les diplômés professionnels en Allemagne et en France. Conceptions et jeux d'acteurs*, Paris : L'Harmattan.
- MOLITOR M., 1990 : «L'herméneutique collective», , in J. Remy et D. Ruquoy, ed., *Méthodes d'analyse de contenu et sociologie*, Bruxelles: Facultés universitaires Saint-Louis, pp. 19-35.
- MONTLIBERT C., 1995 : *L'impossible autonomie de l'architecte. Sociologie de la production architecturale*, Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.
- MOULIN R., 1973 : *Les architectes, Métamorphose d'une profession libérale*, Paris : Calmann-Lévy.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 1999 : *Diplômés des écoles supérieures. Situation sur le marché de l'emploi en 1997*, Neuchâtel : OFS et OFFT.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 1998 : *Die Beschäftigungssituation der Neuabsolventinnen und Neuabsolventen der Schweizer Hochschulen 1997*, Neuchâtel : OFS et BBT.
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2000 : *Von der universitären Hochschule ins Berufsleben. Absolventenbefragung 1999*, Neuchâtel : OFS et BBT.
- PARADEISE C., 1987 : «Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail», *Sociologie du travail*, 1, pp. 35-47.
- PASSERON J.-C., 1982 : «L'inflation des diplômes. Remarques sur l'usage de quelques concepts analogiques en sociologie», *Revue française de sociologie* , 23, pp. 551-584.
- PENN R., ROSE M., RUBERY J., 2000 : *Skill and occupational Change*, Oxford : Oxford University Press.
- PIOTET F., ed., 2002 : *La révolution des métiers*, Paris : PUF.
- QUEMIN, A., 1997 : « Un diplôme, pour quoi faire ? Coûts et bénéfices des examens comme instruments de fermeture des groupes professionnels : l'exemple des commissaires-priseurs », *Droit et société* 36-37, pp. 345-362.

QUERE L., 1994 : «Présentation», *L'enquête sur les catégories, Raisons pratiques*, Fradin, B., Quéré, L. et Widmer, J., ed., Paris : Ed. de l'EHESS, pp. 7-40.

REYNAUD D., 2001 : «Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception », *Sociologie du travail*, 43, pp. 451-469.

REYNAUD J.-D., 1987 : «Qualification et marché du travail», *Sociologie du travail*, 1, pp. 86-109.

SARFATTI LARSON M., 1978 : *The Rise of Professionalism*, Berkeley : Chicago University Press.

SHARROCK W., WATSON R., 1990 : «L'unité du faire et du dire : l'action et l'organisation sociales comme phénomènes observables et descriptibles», in Pharo, P. et Quéré, L. (ed), *Les formes de l'action, Raisons pratiques*, Paris : Ed. de L'EHESS, pp. 227-253.

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, 2002, « La qualité », Dossier-débat, 44, pp. 255-287.

STROOBANTS M., 1993 : *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles : Ed. de l'Université de Bruxelles.

TANGUY L., 1986 ; *L'introuvable relation formation-emploi. Un état de recherches en France*, Paris : La Documentation française.

TAPIE G., 2000 : *Les architectes: mutations d'une profession*, Paris : L'Harmattan.

TEICHLER U., 1998 : *Répondre aux exigences du monde du travail*, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur, Paris, UNESCO.

TEICHLER U., 1999 : «Higher Education Policy and the World of Work: changing Conditions and Challenges», *Higher Education Policy*, 12, pp. 285-312.

TEICHLER U., BUTTGEREIT M., HOKAMP R., 1984 : *Hochschulzertifikate in der betrieblichen Einstellungspraxis*, Bad Honnef : Bock Verlag.

VINOKUR A., 1995 : «Réflexions sur l'économie du diplôme», *Formation-Emploi*, 52, pp. 151-183.

WINDOW P., 1982 : *Recruitment and Selection in Enterprises. A comparative View on Britain and Germany*, Discussion papers, Wissenschaftszentrum, Berlin, International Institut of Management Labour Market Policy.

PLAN DES ANNEXES

Annexe I Données sur les institutions de formation et le nombre de diplômés

Tableau 1	Diplômes d'architectes délivrés par les universités par école et par an
Tableau 2	Effectifs des étudiants architectes dans les filières universitaires
Tableau 3	Diplômes d'architectes délivrés par les ETS puis HES de notre échantillon
Tableau 4	Effectifs des étudiants architectes dans les HES en 2000
Tableau 5	Diplômes d'économistes délivrés par les HEG et par les universités par région et par an
Tableau 6	Diplômes d'économistes par options et par année à l'Université de St-Gall
Tableau 7	Effectifs des étudiants en économie dans les HES en 2000

Annexe II Données sur la structure des entreprises du secteur architectural et bancaire et sur la structure des échantillons d'employeurs

Tableau 8	Structure des entreprises architecturales en Suisse, par canton et par taille
Tableau 9	Evolution du nombre de bureaux entre 1995 et 1998 pour les cantons des bassins d'emploi enquêtés
Tableau 10	Evolution du nombre d'employés par canton
Tableau 11	Caractéristiques des architectes selon le Recensement fédéral 1990
Tableau 12	Echantillon de recruteurs architectes interviewés, par régions linguistiques
Tableau 13	Données sur la structure des banques suisses selon le bénéfice net, les fonds propres et le nombre d'employés
Tableau 14	Caractéristiques des économistes du secteur bancaire selon le Recensement fédéral 1990
Tableau 15	Evolution des niveaux de formation des employés dans le secteur bancaire entre 1980 et 1990
Tableau 16	Echantillon de recruteurs économistes interviewés, par régions linguistiques

Annexe III Conception et analyse des entretiens

Annexe III.1	Canevas d'entretien pour les architectes
Annexe III.2	Canevas d'entretien pour les économistes
Annexe III.3	Entretien-noyau dans le secteur architectural
Annexe III.4	Entretien-noyau dans le secteur bancaire
Annexe III.5	Exemples de fiches d'analyse pour les entretiens

Annexe IV Documents de valorisation de la recherche

Annexe IV.1	The market value of diplomas. A reappraisal. Contribution à St. Gall
Annexe IV.2	Les diplômés ont-ils une valeur ? Oui, mais sociale. Contribution Fribourg
Annexe IV.3	La constitution de la valeur sociale des diplômés. Une analyse des jugements mis en œuvre par les employeurs-architectes lors du recrutement. Article proposé pour une revue scientifique

Annexe V Table des matières de la brochure de synthèse des résultats

ANNEXES

Annexe I Données sur les institutions de formation et le nombre de diplômés

Tableau 1 Diplômes d'architectes délivrés par les EPF par école et par an

Année	EPF Lausanne	ETH Zürich
	[N]	[N]
1995	98	223
1996	116	252
1997	110	219
1998	128	246
1999	74	196
2000	93	207

Source : Statistiques des écoles

Tableau 2 Effectifs des étudiants architectes dans les filières universitaires

Année	Genève		Mendrisio		Lausanne		Zurich		Total	
	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]	[N]	[%]
1995	189	6.8	-	--	788	28.4	1794	64.8	2771	100.0
1996	185	6.8	100	3.7	754	27.8	1671	61.7	2710	100.0
1997	147	5.7	176	6.8	682	26.4	1576	61.1	2581	100.0
1998	178	7.1	269	10.8	613	24.6	1436	57.5	2496	100.0
1999	168	6.7	330	13.2	660	26.5	1337	53.6	2495	100.0
2000	202	8.1	398	15.9	661	26.3	1248	49.7	2509	100.0

Source : Statistiques des écoles

Tableau 3 Diplômes d'architectes délivrés par les ETS puis HES de notre échantillon

Année	Genève	Lugano	Winterthur	Zurich	Total
	1995	44	29	83	16
1996	49	25	0	14	88
1997	41	20	55	8	124
1998	43	20	55	10	128
1999	45	27	45	12	129
2000*	19 (28)	12	0	0 (14)	31 (42)
2001	25	17	54	10	106

Source : OFS

* Dès 2000 sont délivrés les premiers diplômes HES en parallèle des derniers diplômes ETS qui sont mis entre parenthèses lorsqu'il y a lieu cette année-là.

Tableau 4 **Effectifs des étudiants architectes dans les HES en 2000**

	Lieu	Filières	Etudiants	Moyenne/an
Haute école spécialisée			[N]	[N]
SUPSI	Lugano	Tc	46	15
HES-SO	Fribourg	Tc	64	21
	Genève	Tc	71	24
	Genève	Tp	10	3
BFH	Burgdorf	Tc	131	44
	Berne	Tp	57	14
	Bienne	Tc	59	20
FHZ	Lucerne	Tc	76	25
		Tp	56	14
FHO	St-Gall	Tc	21	21
		Tp	42	14
FHNW	Argovie	Tc	58	19
	Deux Bâles	Tc (4ans)	77	19
ZFH	Winterthur	Tc (4ans)	274	91
	Zürich	Tp	43	11
Total			1042	344

Source : *Rapport intermédiaire sur les HES, 2000*

Tc: temps complet / Tp : Temps partiel

Tableau 5 **Diplômes d'économistes délivrés par les HEG et universités par région et par an**

Région Zürich/St-Gall

	ZHW	FHS	UNI SG
Année	[N]	[N]	[N]
1995/96	137	90	481
1996/97	147	75	421
1997/98	128	78	328
1998/99	153	77	351
1999/00	161	83	379
2000/01	144	84	360
2001/02	138	77	395

Source : Statistiques des écoles

ZHW = Haute Ecole de Gestion de Zürich/Winterthur : Diplômés " Wirtschaft & Management " (W & M) ;
 FHS = Haute Ecole de Gestion de St.Gall : Diplômés " Betriebsökonomie " (Betr. Oek.) ; **UNI SG =
 Université de St.Gall : Diplômés " Wirtschaftswissenschaften " (lic. oec.).**

Région lémanique

	HEC UNIL	UNIGE	HEG VD	HEG GE
Année	[N]	[N]	[N]	[N]
1995/96	125	220	19	0
1996/97	143	195	29	5
1997/98	175	104	27	9
1998/99	175	124	37	14
1999/00	191	138	25	0
2000/01	169	105	51	29
2001/02	ND	ND	ND	ND

Source : Statistiques OFS et écoles

Région tessinoise

	Sciences économiques USI	DEM SUPSI
Année	[N]	[N]
1995/96	--	19
1996/97	--	24
1997/98	--	39
1998/99	--	46
1999/00	26	10
2000/01	38	37
2001/02	15	47

Source : Statistiques des écoles

Tableau 6 **Diplômes d'économistes par options et par année à l'Université de St-Gall**

UNI SG*	BWL	VWL	ITM	Total
Année	[N]	[N]	[N]	[N]
1995/96	415	32	34	481
1996/97	343	31	47	421
1997/98	290	19	19	328
1998/99	287	26	38	351
1999/00	301	40	38	379
2000/01	250	59	51	360
2001/02	276	57	62	395

Source : Statistiques de l'école

*BWL : Betriebswirtschaftslehre; VWL : Volkswirtschaftslehre; ITM : Informations- und Technologiemanagement.

Tableau 7 **Effectifs des étudiants en économie dans les HES en 2000**

	Lieu	Filières*	Etudiants	Moyenne/an
Haute école spécialisée			[N]	[N]
<i>SUPSI</i>	Lugano	Tc	49	16
	Lugano	Tp	151	38
<i>HES-SO</i>	Valais	Tc	214	72
	Valais	Tp	80	20
	Fribourg	Tc	43	14
	Fribourg	Tp	104	26
	Genève	Tc	50	17
	Genève	Tp	75	19
	Neuchâtel	Tc	117	39
	Neuchâtel	Tp	65	16
	Vaud	Tc	136	55
	Vaud	Tp	73	18
<i>BFH</i>	Berne	Tc	213	71
	Berne	Tp	142	54
<i>FHZ</i>	Lucerne	Tc	334	112
<i>FHO</i>	St-Gall	Tc	238	79
	St-Gall	Tp	78	20
	Chur	Tc	130	43
Dès 1999	Chur	Tp	17	17
<i>FHNW</i>	Argovie	Tc	173	58
	Argovie	Tp	179	45
	Deux Bâle	Tc	196	65
	Deux Bâle	Tp	131	33
	Solothurn	Tc	160	53
Dès 1999	Solothurn	Tc	25	25
<i>ZFH</i>	Zürich	Tc	603	201
Total			3'173	1'196

Tc: temps complet / Tp : Temps partiel

* Economie d'entreprise et informatique de gestion

Source : *Rapport intermédiaire sur les HES, 2000.*

Annexe II Données sur la structure des entreprises du secteur architectural et bancaire et sur la structure des échantillons d'employeurs

Tableau 8 Structure des entreprises architecturales en Suisse, par canton et par taille

<i>Canton</i>	Bureaux	Employés	Taille moyenne	Bureaux par mille habitants	Répartition suisse par canton
	[N]	[N]	[N]	[N/1000 hab]	[%]
AG	719	2285	3.18	1.34	7.44
AI	9	29	3.22	0.60	0.1
AR	60	181	3.02	1.11	0.6
BE	1153	4137	3.59	1.22	11.9
BL	316	919	2.91	1.23	3.3
BS	320	1275	3.98	1.68	3.3
FR	230	866	3.77	0.99	2.4
GE	456	1486	3.26	1.14	4.7
GL	43	149	3.47	1.11	0.4
GR	444	1257	2.83	2.39	4.6
JU	43	142	3.30	0.62	0.4
LU	503	1626	3.23	1.46	5.2
NE	114	390	3.42	0.69	1.2
NW	67	193	2.88	1.80	0.7
OW	44	128	2.91	1.37	0.5
SG	574	1955	3.41	1.29	5.9
SH	106	327	3.08	1.44	1.1
SO	333	1039	3.12	1.37	3.4
SZ	178	532	2.99	1.41	1.8
TG	273	890	3.26	1.20	2.8
TI	499	1476	2.96	1.63	5.2
UR	35	129	3.69	0.98	0.4
VD	563	1826	3.24	0.92	5.8
VS	314	980	3.12	1.14	3.2
ZG	194	752	3.88	2.01	2.0
ZH	2077	6550	3.15	1.75	21.5
CH	9667	31519	3.26	1.36	100.0

Source : Office fédéral de statistique

Tableau 9 **Evolution du nombre de bureaux entre 1995 et 1998 pour les cantons des bassins d'emploi enquêtés**

<i>Canton</i>	<i>Bureaux1995</i>	Bureaux1998	Différence
	<i>[N]</i>	<i>[N]</i>	<i>[%]</i>
GE	473	456	-3.59
TI	478	499	+4.39
VD	581	563	-3.10
ZH	1969	2077	+5.49

Source : Office fédéral de statistique

Tableau 10 **Evolution du nombre d'employés par canton**

Canton	Employés 1995	Employés 1998	Différence
	<i>[N]</i>	<i>[N]</i>	<i>[%]</i>
GE	1683	1486	-11.71
TI	1470	1476	+0.41
VD	1998	1826	-8.61
ZH	7059	6550	-7.211

Source : Office fédéral de statistique

Tableau 11 **Caractéristiques des architectes selon le Recensement fédéral 1990 par canton**

		Total	ZH	BE	SO	BS	BL	LU	UR	SZ	OW	NW	GL	ZG	AG	SG
Total		16707	3953	2234	480	475	502	735	35	186	43	80	46	237	1112	835
Sexe	Hommes	15404	3603	2110	454	420	480	712	35	181	42	76	44	223	1034	802
	Femmes	1303	350	124	26	55	22	23	-	5	1	4	2	12	78	33
Age	20 à 24	288	63	34	4	6	2	6	-	3	-	4	-	5	19	8
	25 à 29	1829	449	205	45	60	27	87	3	13	2	5	4	27	129	98
	30 à 34	2293	518	277	78	55	35	106	5	32	3	14	4	32	166	127
	35 à 39	2288	503	310	61	51	62	119	3	30	9	14	12	28	156	134
	40 à 44	2582	529	384	86	70	73	109	5	39	10	19	3	34	189	145
	45 à 49	2496	582	355	71	65	77	98	9	23	10	10	7	44	148	128
	50 à 54	1778	441	254	44	51	69	90	2	12	4	5	7	25	118	75
	55 à 59	1487	417	179	41	43	77	57	5	19	2	5	4	24	94	51
	60 à 64	1096	290	151	35	52	52	40	2	11	3	4	4	11	66	46
	65 à 69	394	107	63	14	12	21	15	1	4	-	-	1	4	21	13
	70 à 74	119	39	12	-	7	6	6	-	-	-	-	-	2	3	6
	75 à 79	41	9	10	1	3	-	2	-	-	-	-	-	1	3	3
	80 à 84	13	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
85 à 89	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Situation prof.																
	Sans indication	354	95	60	13	7	6	11	1	-	-	-	-	5	32	14
	Indépendants	9497	2055	1202	311	238	319	448	29	124	27	46	32	141	642	519
	Collab. dans l'entreprise fam.	200	44	26	8	5	3	10	-	3	-	2	-	3	12	8
	Apprenti/e	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Directeurs, cadres supérieurs	1583	410	217	39	72	66	78	-	17	6	8	2	22	110	75
	Cadres moyens ou inférieurs	3098	743	478	69	77	70	130	5	32	9	21	8	47	204	170
	Employés, ouvriers	1974	606	251	40	75	38	58	-	10	1	3	4	19	112	49
Formation	Sans indication	28	8	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-
	Aucune formation	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Scolarité obligatoire	102	16	14	1	2	6	3	-	1	-	1	-	2	2	7
	Formation prof.	2828	593	314	119	88	161	153	11	43	7	24	12	51	234	235
	Maturité	198	74	19	2	12	3	5	-	2	-	2	1	4	12	2
	Formation prof. sup.	1915	300	259	73	50	84	100	7	30	10	12	8	28	164	82
	Ecole prof. sup.	6784	1534	1242	196	141	150	331	12	84	20	34	19	87	482	371
	Université	4840	1425	373	89	182	98	143	5	26	6	7	6	64	216	137
	Autre formation	11	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Source OFS, Recensement de la population 1990

Tableau 11 Caractéristiques des architectes selon le Recensement fédéral 1990 par canton (suite)

		AI	AR	TG	SH	FR	VD	VS	NE	GE	JU	GR	TI
Total		15	92	349	133	361	1398	474	246	1287	78	437	884
Sexe	Hommes	15	88	336	126	341	1223	451	218	1111	75	416	788
	Femmes	-	4	13	7	20	175	23	28	176	3	21	96
Age	20 à 24	-	1	1	-	7	30	6	4	44	1	5	35
	25 à 29	-	5	25	15	46	173	49	34	134	106	39	145
	30 à 34	2	13	49	10	53	200	56	44	181	10	80	147
	35 à 39	3	14	66	22	58	200	68	30	173	16	57	95
	40 à 44	4	18	70	21	51	181	88	31	170	16	88	149
	45 à 49	3	14	53	17	50	214	86	42	206	9	56	112
	50 à 54	1	14	34	18	42	134	48	19	133	3	46	83
	55 à 59	1	3	28	18	21	124	41	20	121	5	33	56
	60 à 64	1	4	17	9	21	85	21	11	90	2	19	46
	65 à 69	-	5	5	1	9	39	8	6	22	-	10	11
	70 à 74	-	1	-	1	3	10	2	4	11	-	2	4
	75 à 79	-	-	1	1	-	3	1	1	1	-	1	-
	80 à 84	-	-	-	-	-	5	-	-	1	-	1	1
	85 à 89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Situation prof.													
	Sans indication	-	1	5	1	5	34	9	2	36	2	6	9
	Indépendants	14	68	222	96	217	750	347	138	638	44	293	537
	Collab. dans l'entreprise fam.	-	2	4	-	4	21	7	2	18	1	7	10
	Apprenti/e	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Directeurs, cadres supérieurs	-	3	29	8	43	141	26	18	98	12	21	62
	Cadres moyens ou inférieurs	1	15	67	14	59	255	54	51	296	11	72	140
	Employés, ouvriers	-	3	22	14	33	197	31	35	201	8	38	126
Formation	Sans indication	-	-	-	-	1	-	2	-	2	-	-	1
	Aucune formation	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Scolarité obligatoire	-	-	2	2	2	7	6	4	14	-	2	8
	Formation prof.	3	18	81	34	41	131	143	32	133	16	98	53
	Maturité	-	-	1	1	4	15	5	1	16	-	4	13
	Formation prof. sup.	7	16	35	18	37	197	82	44	138	13	58	63
	Ecole prof. sup.	1	45	165	43	175	424	123	78	400	37	183	407
	Université	4	13	63	35	101	623	112	86	583	12	92	339
	Autre formation	-	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	-

Source OFS, Recensement de la population 1990

Tableau 12 Echantillon de recruteurs architectes interviewés par régions linguistiques

	Nombre d'employés				Age du bureau			
	< 4	4-10	11-20	>20	< 6	6-10	11-20	>20
Suisse alémanique	5	14	4	7	2	4	15	9
Suisse italienne	8	9	0	0	2	5	5	5
Suisse romande	1	9	4	6	2	3	10	5
Total	14	32	8	13	6	12	30	19

	Diplôme des responsables de bureaux					
	EPF	ETS	Autodid.	EPF/ETS	Autre	Total
Suisse alémanique	11	5	1	7	6	30
Suisse italienne	8	1	3	2	3	17
Suisse romande	13	0	1	3	3	25
Total	32	6	5	12	12	65

Tableau 13 **Données 2000 sur la structure des banques suisses selon le bénéfice net, les fonds propres et le nombre d'employés**

	Banque	Bénéfice net (en millions de FRS)	Fonds propres (en millions de FRS)	Effectif
Rang				
1	UBS	8'132.00	44'833.00	71'076
2	Crédit Suisse	5'785.00	43'522.00	80'538
3	Banque Julius Bär Groupe	423.70	1'622.70	2'286
4	Groupe Raiffeisen	349.00	3'521.00	5'000
5	Union Bancaire Privée	262.40	1'162.00	1'004
6	Bank Vontobel Groupe	241.60	975.00	898
7	Banque Cantonale de Zurich	225.50	4'259.20	4'072
8	Liechtensteine Landesbank	217.20	1'654.60	461
9	Banque Clariden Groupe	207.00	ND	536
10	LGT Bank in Liechtenstein	206.00	1'095.10	663
11	VP Banque Groupe	196.80	812.60	490
12	BZ Banque SA	192.90	ND	20
13	Banque Paribas (Suisse) SA	188.30	747.60	707
14	Banque Leu SA	179.00	481.00	628
15	Banque Cantonale Vaudoise	165.60	2'582.30	2'243
16	Banque du Gothard	159.50	1'061.40	1'379
17	Banque Sarasin & Cie	131.10	ND	567
18	OZ Bankers AG	112.30	ND	11
19	Bank Hofmann AG	108.30	ND	358
20	Nouvelle Banque d'Argovie	108.00	752.30	673
21	Coutts & Co. (Suisse) SA	97.30	512.80	614
22	Discount Bank & Trust	95.40	645.70	490
23	Banque Cantonale de Bâle	94.00	1'459.20	1'353
24	Banque Cantonale SG	89.00	963.80	930
25	Banque Cantonale BL	88.20	1'150.50	739
26	Banque Cantonale Lucernoise	87.50	1'132.00	1'066
27	Cantrade Banque	82.40	ND	292
28	Banque Cantonale Bernoise	81.20	1'167.40	1'547
29	Banque Goldman Sachs	79.20	ND	157
30	Cornèr Banque SA	74.40	ND	628
	Total	18'459.80	116'113.2000	181'426.000

Source : Union Bancaire Privée

Tableau 14 **Caractéristiques des économistes du secteur bancaire selon le Recensement fédéral 1990**

	Total	ZH	BE	SO	BS	BL	LU	UR	SZ	OW	N	GL	ZG	AG	SG	AI	AR	TG	SH	FR	VD	VS	NE	GE	JU	GR	TI
Total	5262	1836	244	85	178	207	110	4	66	8	13	5	123	322	148	5	13	63	27	78	487	36	35	835	3	31	300
Sexe																											
Hommes	4640	1616	221	80	161	192	104	4	62	8	10	4	115	290	139	5	12	59	27	70	414	33	33	672	2	30	277
Femmes	622	220	23	5	17	15	6	-	4	-	3	1	8	32	9	-	1	4	-	8	73	3	2	163	1	1	23
Age																											
20 à 24	117	27	4	1	3	1	2	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	3	1	2	18	1	-	48	-	-	3
25 à 29	1168	415	61	23	45	53	23	-	11	-	4	-	33	62	34	1	2	14	6	14	99	8	13	183	2	3	59
30 à 34	1227	425	47	18	40	49	29	1	15	2	3	2	37	79	43	-	3	19	11	14	105	5	5	196	-	4	75
35 à 39	875	329	42	16	25	33	19	-	17	1	2	1	17	74	26	2	2	7	6	10	67	6	2	124	-	9	38
40 à 44	749	287	46	12	17	24	20	2	10	1	4	1	18	47	22	-	2	11	2	11	68	8	3	87	-	7	39
45 à 49	546	174	24	12	23	21	10	-	9	1	-	1	9	31	9	1	-	5	1	11	68	5	5	82	-	5	39
50 à 54	276	91	14	-	9	9	3	1	1	1	-	-	6	14	6	-	1	2	-	6	26	1	3	58	1	1	22
55 à 59	157	49	3	1	7	12	2	-	2	-	-	-	1	8	3	-	3	1	-	3	20	2	4	21	-	2	13
60 à 64	98	25	2	1	6	3	2	-	1	2	-	-	1	5	3	1	-	1	-	6	8	-	-	27	-	-	4
65 à 69	37	10	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	8	-	-	8	-	-	3
70 à 74	9	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	4
75 à 79	2	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
80 à 84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
85 à 89	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formation																											
Ecole prof. sup.	40	16	1	-	-	1	2	-	1	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	10	-	1	2	-	-	3
Ecoles sup. HES	1274	537	89	48	27	45	53	2	24	3	7	4	45	129	63	2	6	23	15	6	72	7	2	43	-	14	8
Universités	3948	1283	154	37	151	161	55	2	41	5	4	1	78	190	85	3	7	40	12	72	405	29	32	790	3	17	289

Source OFS, Recensement de la population 1990

Tableau 15 **Evolution des niveaux de formation des employés dans le secteur bancaire entre 1980 et 1990**

Formation	1980	1990	Evol. %	1980 %	1990 %	Evol. %
Sans formation	1503	462	-69	1.9	0.4	-1.5
Ecole obligatoire	9697	10179	5	12.2	8.6	-3.7
Autre formation	828	853	3	1.0	0.7	-0.3
Employé de commerce	41882	56504	35	52.8	47.6	-5.3
Autre apprentiss. prof.	9796	22611	131	12.4	19.0	6.7
Maturité	5192	6353	22	6.5	5.3	-1.2
Form. prof. sup. comm.	3762	6977	85	4.7	5.9	1.1
Autre form. sup.	461	3022	556	0.6	2.5	2.0
HES comm.	1099	1444	31	1.4	1.2	-0.2
Autre HES	736	1115	51	0.9	0.9	0.0
Université : économie	2549	4239	66	3.2	3.6	0.4
Université : droit	947	1878	98	1.2	1.6	0.4
Université : autres	849	3165	273	1.1	2.7	1.6
Total	79301	118802	50	100	100	0.0

Source : OFS, recensement de la population

Tableau 16 **Echantillon de recruteurs économistes interviewés par régions linguistiques**

Echantillon	Classification BNS	Diplôme des responsables interrogés	Nombre estimé de diplômés engagés (2002)
<i>Suisse alémanique</i>		<i>1^{er} interlocuteur / 2^{ème} interlocuteur</i>	<i>Total / HEC-HEG / Trainees</i>
1	Banques Raiffeisen	Betriebsökonom (HWV)	1-5 / nd / 0
2	Banque cantonale	Eidg. Bankfachdiplom, Nachdiplom Personalmanagement	5 / 0-5 / 0
3	Banquiers Privés	Lic. oec. (BWL), eidg. Fachausweis Personalwesen	20 / 20-0 / 0
4	Grande Banque (CH)	Lic. oec. (BWL) / nd	260 / 120-50 / 180
5	Grande Banque (ZH)	Lic. oec. (BWL)	120-130 / nd / 120-130
6	Banque Commerciale	Dr. iur. / Lic. phil. II	5 / 5 – 0 / 5
7	Grande Banque (ZH)	Lic. phil. I	nd
8	Banque Commerciale	KV Banklehre, eidg. Fachausweis Personalwesen / KV Lehre, nd	1-5 / nd / 0
9	Banque cantonale	nd	150 / 60-90 / nd
10	Etablissement spécialisé	Lic.oec. (BWL)	1-5 / nd / 0
11	Etablissement spécialisé	KV Banklehre, Personalassistent (AKAD)	20 / nd / 10
12	Grande Banque (SG)	Betriebsökonom (HWV)	1-5 / nd / 1-5

Etablissement spécialisé : établissement spécialisé dans les opérations boursières, les transactions sur titres et la gestion de fortune

Tableau 16 **Echantillon de recruteurs économistes interviewés par régions linguistiques (suite)**

Echantillon	Classification BNS	Diplôme des responsables interrogés	Nombre estimé de diplômés engagés (2002)
<i>Suisse romande</i>		<i>1^{er} interlocuteur / 2^{ème} interlocuteur</i>	<i>Total / HEC-HEG / Trainees</i>
1	Etablissement spécialisé	Licence en psychologie (UNIGE)	2/2-0/2
2	Etablissement spécialisé	Diplôme HEI (Genève)	3/3-0/3
3	Banquiers Privés	MBA (nd)	40/ 40-0/12
4	Banques Raiffeisen (CH romande)	Apprentissage bancaire	Nd
5	Banque cantonale	Licence en lettres	Env. 40 / nd / 12
6	Grande banque (CH romande)	Licence en sciences politiques	Env 10 / un tiers HES / 10
7	Banquiers Privés	Apprentissage bancaire	Nd
<i>Suisse italienne</i>			
1	Banques Raiffaisen (CH italienne)	Brevet d'enseignant	5 / 0-5/ nd
2	Banque cantonale	Licence en sciences de l'éducation – UNIGE	5 / 1-4 / nd
3	Grande banque (CH italienne + ZH)	Parcours interne Licence universitaire	9 / 9-0 / nd
4	Etablissement spécialisé	Licence en sci. Eco-po. Spécialisation service du personnel Uni Neuchâtel	8 / 8 –0/ nd
5	Banque en mains étrangères	Licence en économie Université italienne	7 / 7-0 / nd
6	Grande banque (CH italienne)	Licence en psychopédagogie UNIGE	12 /12-0 / 4
7	Fiduciaire	HSG St. Gall	2 / 0-2/ O
8	Banque commerciale	HEC Lausanne	Nd
9	Etablissement spécialisé	Ecole hôtelière	Nd

Annexe III Conception et analyse des entretiens

III.1 Canevas d'entretien pour les architectes

1. Si vous deviez décrire le profil de votre bureau en quelques mots ?
2. Quel est le profil de vos collaborateurs ?
(Quel est leur nombre ? Quelle est leur formation?)
3. Pouvez-vous nous dire comment s'est déroulé le dernier engagement d'un jeune diplômé en architecture?
(Parlez-nous de tout le cheminement, des différentes étapes de cet engagement. Qui avait été engagé? Quand ?)
4. Quel était exactement le poste à repourvoir et ses tâches ?
(Pour quelle partie du projet ? Pour faire quoi ?)
5. Est-ce que vous avez cherché/engagé quelqu'un avec un diplôme particulier ?
(Pourquoi ?/Pourquoi pas ?)
6. Par quelle voie ?
(Annonce, recommandation ou autre ; si c'était par recommandation, qui vous l'avait recommandé ?)
7. Est-ce que vous avez vu plusieurs candidats ?
(Comment s'est passé le tri ? Et l'entretien ? Qu'est-ce que vous avez regardé ? Est-ce que vous avez tenu compte des notes ?)
8. Est-ce que ce dernier recrutement est représentatif des autres ?
(Cela se passe comme cela en général ?)
9. Avez-vous engagé d'autres personnes avec le même diplôme que le dernier recruté ?
(Par la même voie ? Dans le même réseau ? Dans la même région ?
Pour le même poste, les mêmes tâches ? Est-ce qu'il/elle fait toujours la même chose ?
Ou y a-t-il une promotion, prise de plus grandes responsabilités ?)
10. Est-ce que vous avez engagé des personnes de l'autre titre ?
(Par la même voie que l'autre titre ? Même réseau ? Sinon lequel ?
Même logique régionale ? Pour quel poste et quelles tâches ?
Est-ce qu'il/elle fait toujours la même chose ? L'évolution du poste est-elle la même que pour l'autre titre ?)
11. Y a-t-il un fort tournus de la main-d'œuvre ?
12. Avez-vous eu des échecs dans l'engagement ?
(Pourquoi ? Est-ce lié à la formation inadéquate des postulants?)
13. Est-ce qu'il vous faut beaucoup de temps pour trouver de nouveaux collaborateurs?
14. Quelles qualités recherchez-vous ?
15. Y a-t-il des grandes différences au niveau des salaires ?
(Selon le titre obtenu ? Le poste ? L'ancienneté ?)

16. Engagez-vous des stagiaires ?
(Selon quelles modalités ?)
17. Quant à la formation, on dit souvent que les ETS sont plus “ pratiques ” et les EPF plus “ théoriques ”, qu’en pensez-vous ?
18. Avez-vous entendu parler des HES ?
19. Est-ce que cela va changer quelque chose ?
(En général ? Pour vous ?)
20. Comment a changé ces dernières années l’organisation du bureau et comment pensez-vous que cela va évoluer dans le futur ?
(Par rapport aux changements dans la formation ? Par rapport à la crise dans le secteur de la construction ? Du fait de la libéralisation des marchés publics ?)
21. Percevez-vous votre bureau comme atypique ou classique ?
22. Les transformations que l’on vient de mentionner rendent-elles plus difficile d’anticiper les besoins en collaborateurs ?
23. Quel a été votre parcours scolaire et professionnel ?
24. Pourquoi avez-vous fondé un bureau ?
25. Personnellement, à quel type de régulation de la profession êtes-vous favorable ?
(Par le titre, le REG, l’expérience ou une autre voie ?)

III.2 Canevas d'entretien pour les économistes

1. Pouvez-vous me décrire l'organisation des Ressources Humaines et leur place dans cette banque ?
(Quelles sont les activités qui y sont déployées ? Quelle est votre fonction ? Pour quels départements menez-vous le recrutement ? Plus généralement, pouvez-vous brièvement me décrire le secteur d'activité, le marché et la clientèle visés par votre banque ?)
2. Est-ce que vous avez engagé beaucoup de jeunes diplômés durant ces dernières années ?
(Quels sont les diplômés que vous recherchez plus particulièrement ?)
3. Pouvez-vous nous dire comment s'est déroulé le dernier engagement d'un jeune diplômé en économie ?
(Pouvez-vous nous parler des différentes étapes ayant présidé à ce recrutement ?)
4. Quel était dans ce cas le poste à pourvoir ?
(Dans quel département ? Qui avait défini le profil de ce poste ? Quelles étaient la fonction et les tâches du poste en question ?)
5. Avez-vous recherché quelqu'un avec un diplôme d'économiste particulier et pourquoi ?
6. Avez-vous procédé par annonce ?
(Si oui – Pourquoi ? Quels étaient le profil et le diplôme spécifiés ? Avez-vous reçu beaucoup d'offres ? Avez-vous suivi des critères de tri directement liés à ce poste spécifique ? Avez-vous procédé à ce tri à plusieurs ?)
(Sinon – Pourquoi pas ? par quelle(s) voie(s) êtes-vous passé ? Pouvez-vous en expliciter les étapes ?)
7. Parallèlement à cette voie, avez-vous, pour cet engagement, mobilisé d'autres procédés ?
(Lesquels ? Aviez-vous l'œil sur d'autres possibilités pour trouver le profil désiré ? Avez-vous utilisé d'autres techniques comme l'*assessment center* ou autres ?)
8. Qu'avez-vous regardé lors du triage des candidatures ?
(Quels ont été les critères et comment les avez-vous formés ? Qu'est-ce qui a retenu votre attention dans les dossiers retenus ? Les notes ? Le diplôme ? Le travail de diplôme ? L'expérience professionnelle acquise (junior entreprise, stages, etc.) ? Les qualités personnelles ? etc.)
9. Quel rôle a joué l'entretien dans cet engagement ?
(Comment s'est-il déroulé ? Quelles sont les qualités que vous y avez testées ? Comment ?)
10. Procédez-vous en général de manière similaire avec tous les jeunes diplômés en économie ?
(Quels sont les avantages (et les inconvénients) des différentes méthodes de recrutement que vous utilisez ? Recourez-vous à des réseaux de connaissance ?)

11. Est-ce que vous engagez en général plutôt des personnes diplômées HEC ou plutôt/aussi des diplômés HEG ?
(Selon les mêmes procédures ? Est-ce que vous avez recours aux Forums dans les deux cas ? Comment vous organisez-vous pour ces Forums ? Avez-vous des collaborateurs qui enseignent dans les écoles ? Lesquelles ? etc.)
12. Est-ce que certains postes sont spécifiquement destinés à des diplômés porteurs de certains titres ?
(Selon le type de responsabilités ? Selon les types de produits et de clientèles ? Suivent-ils les mêmes parcours d'intégration dans la banque ? Est-ce que les différents diplômés sont promis à des parcours de carrière différents ?)
13. Est-ce que les différents diplômes induisent des salaires initiaux différents ?
(Avez-vous une marge de manœuvre pour négocier ces salaires ou sont-ils fixes ? Y a-t-il des modalités de salaire à la performance ?)
14. Vous est-il déjà arrivé qu'un département n'aie pas été satisfait d'un engagement avec un jeune diplômé ?
(Pourquoi ?)
15. On entend souvent dire que les diplômés HEG ont plus d'expérience professionnelle pendant que les diplômés HEC possèdent plus de connaissances théoriques. Que pensez-vous de cette affirmation ?
(Les HEG n'ont-ils pas besoin d'une vision plus globale pour travailler dans une banque ? Les HEC peuvent-ils vraiment mettre en pratique leurs connaissances théoriques ?)
16. Votre banque est-elle satisfaite des formations dispensées par HEG et HEC ?
(Sont-elles adaptées ?)
17. Est-ce que vous prévoyez une formation interne pour les former à la culture d'entreprise et aux compétences particulières dont vous avez besoin ?
(Sinon : Est-elle externalisée ? Avez-vous recours à des formations mises en place par des associations bancaires en collaboration ou non avec des universités comme par exemple pour les brevets fédéraux ?)
18. Que pensez-vous de la réforme des écoles de cadres en HES ?
(Au niveau du programme ? Juste un changement d'étiquette ou réel changement de niveau ? Que pensez-vous de la lisibilité du paysage formé par les différents diplômes ? Est-ce que ces changements vous incitent déjà ou vous inciteront à modifier vos pratiques et critères de recrutement ? Le rapprochement entre formation universitaires et HEG induit-il une concurrence accrue entre elles ? etc.)
19. Comment conciliez-vous le recours à de jeunes diplômés et la politique d'avancement au sein de la banque selon ancienneté et expérience ?
(Tensions ? Tendances ?)
20. Quelle a été l'influence de la restructuration du secteur bancaire sur vos pratiques de recrutement ?
(L'offre de nouveaux produits et une nouvelle approche du métier ont-elles engendré un besoin de nouvelles compétences ? Est-ce que les fusions et autres crises ont entraîné une baisse de votre demande en nouveaux collaborateurs ? Est-ce que l'augmentation du nombre d'entreprises offrant des services financiers et bancaires ont rendu plus difficile de trouver des employés compétents ?)

21. Comment caractériseriez-vous la distinction et l'excellence de votre banque ?
22. Quel a été votre parcours personnel ? Comment vous situez-vous dans la banque ? (Quelle a été votre formation ?)

III. 3 Entretien-noyau dans le secteur architectural

Transcription de l'entretien-type, n°1, avec architecte (23.8.01)

FACE A/1

(fait signe de commencer l'entretien) Gut, eh

Aber das müssen sie wissen, dass eh - wir sind ECHT vermutlich nicht sehr repräsentativ, oder
– wir machen es auch –

Gut, das ist auch das, was uns interessiert, die Verschiedenheit auch, von Büros

mh mh

Vielleicht auch gerade um damit anzufangen ; ihre Mitarbeiterin hat mir gerade einen Prospekt hingelegt (il s'agit d'une revue architecturale de renommée internationale) – ich weiss nicht, ob Sie mir vielleicht auch ihr Büro in eigenen Worten beschreiben könnten ?

Also, unser Büro gibt es in dieser Form seit 1989 – nicht in dieser Form, einfach als eh.. Absicht, dass.. eh.. zusammen zu machen ; der XY und ich haben uns dann zusammengetan, aufgrund eines Wettbewerbes und eines kleinen Auftrags, und wir haben ungefähr, im Moment, bis um die 25 Mitarbeiter glaube ich

Ja

Und darunter hat es eine Halbtagssekretärin und eine vollangestellte Sekretärin, dann hat es Grössenordnung zwischen 3 bis 5 Praktikanten, das wechselt eigentlich immer so ein bisschen, die kommen, entweder von der ETH oder vom Technikum oder, im Moment ist jemand hier von einer Innenarchitekturschule in Zürich, ehm.. und die Leute, da bestehen wir jeweils drauf, oder haben wir es gern, wenn sie.. die Praktikanten mindestens ein Jahr bei uns sind, damit wir einfach nicht ständig Wechsel haben.. ehm.. die Mitarbeiter, die wir jetzt haben, sind.. eh.. Grössenordnung zwischen 1, 2 und 3 Jahren bei uns, machen in der Regel 1 bis 2 Projekte, und dann sind sie irgendwie so flügge.. Das ist so ein bisschen das Problem, das wir haben, dass wir so eigentlich so.. eigentlich einfach ein gutes Büro sind für Leute, die lernen möchten.. eh.. Entwerfen, Wettbewerbe machen, Schauen wie man Entwürfe umsetzen kann, und sobald sie irgendwie eine gewisse Zeit bei uns gewesen sind, dann sind sie tatsächlich –

Ja

BEREIT um selber zu probieren

Und das gilt dann auch für.. ob jetzt das ETH oder..

Das ist unabhängig davon - -

Wie sieht denn das aus - Sie haben gesagt 25 Mitarbeiter – zwischen ETH und Tech ?

Ist es ungefähr fifty-fifty

Ja

Also so.. in der Regel ein bisschen mehr ETH-Abgänger, aber es ist ungefähr fifty-fifty

Und sie haben dann einfach die Tendenz zugehen, nach 1 bis drei Jahren, wie Sie gesagt haben, weil sie einfach vor allem auch durch Wettbewerbe zu Aufträgen kommen ?

Weil sie einfach, ja.. weil sie einfach sich selbst auch verwirklichen wollen. Das ist.. ehm.. Ähnliche Büros wie wir leiden alle ein bisschen darunter, aber das ist eben einfach eine Tatsache

Dadurch auch das sie schon einen Namen haben – jetzt eigentlich schon seit einiger Zeit – dass es dann eigentlich auch schwieriger wird, die Leute zu behalten

Also “zu behalten”, da müsste man dann die Mitarbeiter selber fragen, es gibt sicher verschiedenste.. ehem.. Gründe.. Ich glaube, der Hauptgrund ist effektiv jener, dass sie selbständig werden möchten ; also die meisten verlieren wir eigentlich in die Selbständigkeit hinaus

Ja ja

und jetzt kann man fragen, warum ist das viel besser als angestellt zu sein ; da eine Seite ist einfach die, dass man dann sein eigener Herr und Meister ist, die andere Situation ist die, dass man – wenn man schon viel arbeiten muss – und das tut man wenn man in der Weise, in der wir Architektur betreiben, dass man es dann quasi unter eigener Verantwortung macht, und nicht das Gefühl, das macht man für eine Chefin oder einen Chef

Ja - ja, ja

Und sicher auch, dass man ein eigenes Ego hat, im Sinne von, man will einen Namen, wenn man schon viel arbeitet, dann macht man es für sich selber, nicht nur.. nicht unter den Fittichen stehend von jemandem und dann auch exponiert sein mit seinem eigenen Ruf und Namen

Wir können vielleicht nachher auf diesen Punkt zurückkommen, wie das man Mitarbeiter vielleicht länger behalten könnte, also falls das ein Anliegen ist, ich weiss das jetzt nicht (rire)

Wenn sie mir einen Rat geben können... Vielleicht kann man es auch noch so sagen : wir ziehen im Grunde genommen ehrgeizige Leute an, oder.. DAS IST SO.. und die ehrgeizigen Leute haben dann einen weiteren Ehrgeiz, nachdem sie bei uns gewesen sind oder sind.. Das ist irgendwie wie selbstverständlich..

Jaja OK -- Um ein konkretes Beispiel zu nehmen, vielleicht auch gerade um zur Einstellung von Mitarbeitern zu kommen – ich weiss nicht, ob Sie auch an der letzten Einstellung dabei gewesen waren ?

In der Regel machen wir das immer zusammen. Wir sehen einfach.. schauen die Leute an, miteinander.

Könnten Sie mir da vielleicht den Ablauf beschreiben ?

Das ist absolut nicht irgendwie reglementiert oder so.. ehm.. in der Regel schauen wir einfach die Mappen an, welche die Leute bringen und hören, wie sie ein Projekt erklären, also so quasi : es werden uns Zeichnungen gezeigt, Bilder gezeigt oder Bilder von Modellen gezeigt, und ein Projekt wird im konzeptionellen Ansatz erklärt. Oder noch ein zweites, und.. ehm.. aufgrund von dem haben wir ein Gefühl für die Person, und für ihre.. ehm.. Art sich auszudrücken, und ihre Schärfe, wie sie ein Projekt darstellen kann, erklären, sehen und andererseits gibt ja auch, geben diese Zeichnungen Auskunft darüber, wie präzise, dass jemand ist ; und dann gibt es eigentlich so wie KERNFRAGEN, die im Moment wichtig sind : wir arbeiten mit Computer – mittlerweile machen das.. fast alle Büros – ehm.. der Mike und ich können beide nicht Computerzeichnen, wir benutzen den Computer einfach als so eine Art, Hilfsmittel – ich für Texte und für eine Art ein Kommunikationssystem im Büro, mit gemeinsamen Terminplänen im Büro, wo wir sehen, wo wer ist, so.. aber das ist irgendwie sehr minimal.. und wir müssen uns im Grunde genommen darauf VERLASSEN, dass die Mitarbeiter, die bei uns sind – die Leute, die sich eher um die Computersachen kümmern - das ist so wie eine Computergruppe innerhalb vom Büro – uns Programme empfehlen, die für alle gut sind, und zur Zeit, seit etwa eineinhalb Jahren ist das ein Programm, wo wir dann auch FRAGEN, ob die Person, das dann auch KANN, weil das ist ein VORTEIL, dass sie nicht mehr eingeschult werden muss

ja

im Übrigen wenn sie auf anderen Programmen gearbeitet hat als auf diesem, dann weiss man, dass das innerhalb von einer bis zwei Wochen..

.. dass das schnell geht..

.. die Leute, das dann jeweils können.

Sie haben die Wichtigkeit der Präsentation einer Arbeit hervorgehoben, wenn sie vorgelegt wird in einem Vorstellungsgespräch. War das auch im letzten Fall so ?

(souple) das Letzte war eine Praktikantin, ja ja.. nein das ist klar, das ist immer sowie das WICHTIGSTE, dass jemand auf dem Niveau, auf dem wir arbeiten möchten und denken wollen, kann mitziehen, dass man da nicht irgendwie mit abstrusen Vorstellungen - und was auch noch wichtig ist, oder weil wir so eine Art STARKEN DURCHLAUF haben durch unser Büro, sind wir eigentlich auch bestrebt, nicht nur ETH-Abgänger zu haben, frisch von der Presse – in Führungszeichen – sondern (souple) wenn möglich in einer guten Mischung auch Leute, die

schon mal ein Jahr oder zwei in einem anderen Büro gearbeitet haben und so ein bisschen die Sporen abverdient haben

Ja, ja

Weil sonst sind wir natürlich IMMER, fangen wir bei Null an und machen die Art von Ausbildung, von Weiterbildung, und DAS IST, gerade wenn es um ein Projekt geht, wo man eher in der Bauphase kommt, ist es wichtig, dass man nicht nur Leute hat, die ()

Also nicht nur direkte Studienabgänger ETH ?

Richtig, ja, ja.. Das jemand ein wenig bauen kann ; und das ist ja eigentlich gut bei der ETH, dass man ein Praktikum machen muss, und je nachdem wie gut, dass das die Studenten nutzen, können sie dort ziemlich gut in die Praxis hineinsehen und in die Bauerei hineinsehen, oder eben weniger

Wenn wir vielleicht jetzt doch den Prozess eines ETH-Studienabgängers betrachten würden, wenn er hierher kommt. Wie muss man sich das vorstellen ?

(hésite) eh es gibt so wie eine Art, eine HINTERTUER, wie man einigermaßen, gut und einfach bei uns reinkommt, ohne dass man zum Teil grosse – ehm – Abklärungen machen im Voraus ; und das ist die Situation, dass wir Wettbewerbe machen und plötzlich so in eine Art Notsituation hineinkommen, dass wir nicht nachkommen, weil jemand ausfällt oder weil man zusätzlich noch einmal einen Wettbewerb machen will, den man zuerst gar nicht vorgesehen hatte – und dann passiert es dann manchmal, dass ein Mitarbeiter, der einen KOLLEGEN hat, den er sehr SCHAETZT und uns EMPFIEHLT, quasi hier hernimmt und sagt, er wisse gerade, dass dieser noch ZEIT habe, oder.. – und dann schauen wir die Person dann schon und schauen auch deren Arbeiten an, aber jene sind dann irgendwie viel schneller als alle, die uns Sachen schicken und wir schauen sie an, und dann sind wir gerade ausgebucht, und brauchen niemanden.. Das ist eigentlich so eine Art, relativ offene Hintertüre um hineinzukommen

Und das sind dann meistens..

und wir sind dann froh, natürlich, oder – und sind auch froh, dass es.. eh, eh.. dass es Leute sind, wo wir wissen, dass sie untereinander funktionieren, also die Chemie stimmt. In der Grösse, die wir jetzt sind, ist das dann oftmals ein Problem, wenn Leute nicht miteinander auskommen ; wenn man sie so quasi zueinander komponiert und dann funktioniert es nicht, das ist ein Schmarren

und dann stützen Sie sich dann meistens auch auf das Urteil von Kollegen ?

ja, eben wenn's, wenn's quasi der Kolleg ist, der einen bringt, dann, dann ist das so wie.. man sieht, dass das dann schon geht, oder.. wenn sie zusammen an einem Projekt sind.. sehr menschlich, sehr human, ohne Reglemente

Das kann dann sowohl jemand sein, der vorher hier gearbeitet hat oder auswärts ?

Ja, das kann sein, ist seltener, aber in der Regel sind es dann wirklich Leute, die bereits bei uns im Büro sind und quasi wie noch einmal jemanden hineinnehmen, oder

Ja, ja. Und das sind dann meistens ETH's ?

Das sind dann häufig ETH-Architekten, ja. Das ist so, °das ist so°..

Also jetzt.. eh..

weil wir im Grunde genommen mit Studienabgängern in aller Regel setzen wir sie ein für Wettbewerbe, und dann machen sie eine Weile lang Wettbewerbe und dort entstehen dann so quasi die ENGPÄESSE und dann rutschen sie nach einer Weile in diesem Büro, um Wettbewerbe zu machen.. und wenn man dann einmal einen Wettbewerb gewinnt, kommen sie in Positionen, wo man ein Gebäude ausführt. Und das ist dann alles, die Art von Weiterbildung und Weiterübung, wo wir einfach die Leute in Projekte hineinwachsen lassen müssen. Ziemlich aufwendig - - für uns

Sehen Sie da einen grossen Unterschied zwischen Praktikanten und Abgängern ?

Um ganz ehrlich zu sein, gute Praktikanten, sehr gute Praktikanten sind gleich gut, wie die Abgänger, und fast umgekehrt, oder : es gibt, also IM MOMENT haben wir wirklich wunderbare Praktikanten, die sind EINSETZBAR – also, man gibt denen einfach nicht gerade ein Projekt, das ist der Unterschied

Ja

Aber es gibt wirklich sehr gute Leute. Das ist noch das Verrückte, man sieht eigentlich – OB JETZT EIN AUSBILDUNGSGANG FERTIG IST ODER NICHT – es ist ja immer die PERSON, die zuvorderst ist, und, mit ihrem Ehrgeiz, mit ihrem Willen, sich einzusetzen und ihren Fähigkeiten

Ja

Von dem her ist es manchmal effektiv erstaunlich, dass es gar nicht so einen Unterschied ist, zwischen Praktikant und eh – jetzt rein von der Art her, wie gearbeitet wird, wie schnell, dass gearbeitet wird, wie gut, dass gearbeitet wird, wie ambitioniert, dass gearbeitet wird, zwischen Abgängern und Praktikanten, ABER der grosse Unterschied ist der, dass wir eine Praktikantin nicht für ein Projekt einsetzen können ; wir wissen – also quasi als Alleinverantwortliche – wir wissen, sie ist nur für ein Jahr da und die Projekte gehen länger, also um dort nicht Wechsel zu haben, ist es klar, dass wir mit Abgänger arbeiten

Der letzte Abgänger, den sie eingestellt haben, war das für ein bestimmtes Projekt ?

Für Wettbewerbe, Wettbewerbe, ja

Also dann auf mehreren Wettbewerben gleichzeitig ?

Nein, einer nach dem anderen

Ja. Und dann als Projektleiter ?

(silence)

also, selber bin ich nicht Architekt, ich weiss nicht...

Es ist so, dass an einem Wettbewerb arbeiten in der Regel zwei Leute, und die sind so quasi wie – AEQUIVALENT – und es dann nicht der eine Projektleiter und der andere nicht, oder sonst nur so in Klammern quasi, eh..

Ja

Es ist höchstens so, dass einer ein Paar Schuhe nimmt und sagt “jetzt, schau ich bin dann mehr und da fundierter.. eh informiert”, und der andere beim nächsten. Damit es auch nicht irgendwie so Hierarchien gibt, die auch noch unbegründet sind, und.. eh.. bei fast Gleichaltrigen dann ein Problem wären. Also sie können dann so wie selber ihre Rolle nehmen, also ich meine

Sehen Sie denn da einen Unterschied zwischen ETH-Abgängern und Technikum-Abgängern ?

Eigentlich nicht - Es gibt eben viele Unterschiede, aber die sind – die gleichen sich irgendwie sehr bald aus – die ETH-Architekten sind ein bisschen, vielleicht GEÜBTER im schnell Wettbewerbsprojekte zu machen, so – aber.. ehm.. das gleicht sich aus

Tragen Sie denn dem dann Rechnung, wenn Sie jemanden einstellen, also, dass da doch “feine Unterschiede ” vorhanden sind ?

(silence) -, also es ist, ich glaube es passiert einfach effektiv nur in der Situation drin; (peine à s’exprimer) ein HTL-Architekt, es gibt einfach weniger von denen, die dann bereit sind, in dieser STARTSITUATION - zu kommen - und die Wettbewerbe mit uns zu ziehen, über einen, zwei, drei, vier, fünf Wettbewerbe hinweg, das ist dann immer ein Riesenstress, und das ist auch bei den ETH-Architekten ein Problem

Ja

Also, nach vier Wettbewerben, drei Monaten arbeiten, und am Schluss den Stress haben – da wird man wie ausgepumpt, und

Und da haben die HTL-Leute einfach weniger die Übung dieser Praxis ?

(réflécht) Ja ja, aber es gibt jetzt die Situation, dass ein HTL-Architekt, der bei uns ist, der hat – ein Projekt begleitet, auch die Ausführung begleitet, und ist jetzt quasi wie in einer Art Situation wo wir Arbeit wieder für ihn beschaffen müssen. Und es ist ganz selbstverständlich, er macht jetzt Wettbewerbe, oder... und schaut, dass wir so wieder zu Arbeit kommen. Wir hoffen, eines dieser (Projekte) schlage dann ein und gewinne, und dann kann er das machen

Also machen, jetzt mehr die Ausführung ?

Die Ausführung, ja, also : BAUEN, Realisieren.

Gut, man kann ja Sachen auf dem Papier realisieren und

Ja, das kann man schon, aber schlussendlich gilt ja doch nur das, was gebaut ist und gut gebaut ist und nicht missglückt ist

Und der HTL-Architekt, das war auch ein Studienabgänger ?

Ja, ja.

Der dann für..

Nein, stimmt nicht, er hat länger, er hat schon für 1 Jahr oder 2 bei jemandem anderen gearbeitet

Mit was hat er dann angefangen ? Wissen Sie das noch ?

Doch, doch, er hat mit dem Pavillon angefangen für XY – da der Restaurantpavillon für das XY – und hat den ausgeführt, also realisiert

Und – ehm – somit kann man dann auch sagen, dass HTL-Leute vor allem in die Ausführungsplanung genommen werden AM ANFANG ?

Es gibt diese Scheidung – DAS IST SCHON KLAR - weil sie in der Regel auf einer vierjährigen Lehre basieren, oder - und die wissen, wie man einen Plan macht, wie man ihn (?vermasst ?) und wie man ein Detail macht, dass es nicht hineinregnet, während ETH-Architekten eher darauf trainiert werden schnell Projekte zu machen

Ja

Es gibt da eine kleine Teilung, aber nichts desto trotz, die GUTEN LEUTE sollten nach einem Jahr oder zwei Praxis, beide beides können, und das ist ja eigentlich der Grund warum dass sie ja quasi fit sind, um selber anfangen zu können

Ja ja. Häufig wird ja auch gesagt, dass ETH-Architekten selber in die Ausführung wollen.

Natürlich, es gibt tatsächlich die Art von - wie sich ausgleichendem Interesse : einerseits wollen die ETH-Architekten am Liebsten lernen gehen wie man baut – und das finde ich eine sehr gute Geschichte, also für die Architektur eigentlich, weil wir haben nur das Medium – neben den Plänen, die dann diese effektiven Realitäten dann geben oder Fotos – wir haben ja nur das Medium MATERIAL, um tatsächlich ein Werk entstehen zu lassen, oder. Und das wissen, die besten Leute und wollen darum eigentlich tatsächlich lernen, WIE MACHT MAN DAS, wie baut man, wie organisiert man das ; und andererseits wollen die HTL-Leute eigentlich lernen, wie kann man schneller Projekte einfach einmal als Eingabe realisieren. Und das gibt so gegenläufige Interessen, die man im IDEALSTEN FALL einfach in einem Projekt so wie verknüpfen kann, damit beide auf ihre Rechnung kommen, und trotzdem jeder das macht, was er am besten kann

Ja

Das Umgekehrte ist natürlich in dem Interessens – gegenzug quasi.. eh.. wie aufgegleist, dass beide das machen <was sie nicht so gut also das was sie nicht ganz so gut können> und das ist für uns – in einem, in einem extremen Mass - ist das dann ungünstig, oder also : ein falscher Einsatz.

Ja. Also das heisst denn im Prinzip von Anfang an werden dann die Studienabgänger schon eigentlich an Aufgaben herangesetzt, die sie dann beherrschen ?

Ja, aber nicht nur. Also wie ich gesagt habe: IN DER TENDENZ, aber nicht nur. Also, wenn jemand gut ist, dann kann der das andere auch oder er lernt's auch oder er ist schnell im, im – eh – einlaufen der anderen Paar Schuhe

Wobei Sie vorher gesagt haben, dass zum Beispiel HTL-Abgänger weniger sich gewohnt sind oder vielleicht auch weniger bereit sind, sich dann auch über längere Zeit hinaus Projekte zu machen

(silence) Das hängt natürlich auch noch ein bisschen - also es ist ansatzweise - vielleicht auch noch so ein wenig mit der Lohnstruktur zusammen, oder.. es ist.. eh.. es ist, glaube ich schon so, in der Tendenz ist es tatsächlich so, für die WETTBEWERBSNOTLAGEN arbeiten wir in der Regel eher mit Leuten von der ETH zusammen. Das ist schon so, und die kommen dann so wie durch die Hintertüre schnell herein ; und wenn es darum geht eine Realisierung zu machen, dann nachher stützen wir uns IN DER TENDENZ eher auf HTL-Leute ab. Die Tendenzen stimmen schon. Nur : es gibt wirklich also ganz glückliche Verheiratungen von – in diesem Büro drin – von, von diesen beiden.. ehm.. von diesen beiden Gruppen von Leuten, in diesem – z.B. XY, da war ein ETH-Architekt da und ein HTL-Architekt. Der ETH-Architekt ist wirklich von der Schule weg – bei uns gewesen und hat einfach so ein paar Wettbewerbe gemacht und dann ist dieser Auftrag gekommen – dieses Mal nicht ein Wettbewerb, sondern ein Direktauftrag - was hoch selten ist und, und.. eh.. und dann ist der HTL-Architekt dazugekommen und die haben sich so quasi wie gegenseitig befruchtet und sich erklärt und

..eh.. mit dem grossartigen Effekt, dass nach dem Projekt die zwei jetzt ein Büro haben. Ja, ist ja gut. Das ist einfach für uns schade, dass wir sie nicht mehr haben.

Das war dann nach zwei, drei Jahren ?

Jaja, klar

Sie haben gesagt, dass die ETH-Abgänger eigentlich über eine Art Hintertüre zu Ihnen kommen. Wie kommen Sie denn zu HTL-Abgängern ?

... also Hintertüre, ja also wir schauen es trotzdem an.

Ja, also einfach über "recommandation de pairs"

- ja, wenn der "pair" der Kollege ist – ja, w das ist ab und zu, das ist nicht immer so, ab und zu suchen wir, dann schauen wir wirklich, was haben wir jetzt für Bewerbungen und dann läuten wir denen an, und

Wobei vorzugsweise dann schon über Leute, die hier gearbeitet haben

Sagen wir die Hälfte, vielleicht, oder, vielleicht ist es etwa die Hälfte

Und die andere Hälfte über Bewerbungen, die Ihnen zugesandt werden und die Sie durchschauen ?

Ja, ja. – und vielleicht ist es manchmal auch nur ein Drittel. Es gibt einfach den Fall, deshalb sage ich, dass ist noch so ein Phänomen, das eben so unreglementarisch passiert, und das kommt eben aus so Notsituationen, wo eben "weisst du nicht noch jemanden, einen Guten ?"

Wenn keine Notsituation da ist, dann – Gut, gibt es das überhaupt ?

Das gibt es schon, klar. Dann schauen wir einfach die Bewerbungen an, die im letzten Monat eingegangen sind, fragen aber nichts desto trotz umher "weiss jemand etwas ?", und dann werden die alle gleich angeschaut

Alle gleich ? Auf was schauen Sie denn ?

Eben, ob es scharfe, gute, gescheite Projekte.. eh.. machen, ob.. eh.. sie diese auch in einer guten Art darstellen können, erklären, ob sie bereit sind – und das man vielleicht auch noch sagen – auf den Rhythmus, den wir hier haben, einzusteigen, weil das ist natürlich nicht einfach ein Job, sondern es ist dann – es ist dann häufig Überstunden machen, und am Wochenende noch arbeiten und am Abend arbeiten – eh – akzeptieren, dass man noch einmal ändern muss – es sind, man wird nicht auf Rosen gebettet. Und wichtig ist im Grunde genommen, wie haben sie die Art von Angefressenheit und architektonischem Interesse, um die Art Sport zu betreiben. Es ist eine Art ein

Also Noten oder so, das interessiert Sie dann ?

Es ist gut, wenn's gut sind, ja. Das ist schon so, aber - wir schauen sie eigentlich nicht an. Also in den Bewerbungen sind sie ab und zu dabei () Ja, es ist gut wenn's gut sind, aber sonst trauen wir wie den eigenen Augen und der eigenen Nase wie ein Stück mehr

Unter den Bewerbungen, die Ihnen zugestellt werden, sind da auch Bewerbungen von HTL-Leuten dabei ?

Ja, klar. Aber weniger, lustigerweise.

Ja. Sehen Sie da Unterschiede ?

Ich vermute natürlich darum, weil HTL-Leute eigentlich noch schneller selbständig werden können, oder

Ja

Sie können im Grunde genommen eigentlich einfach – sie wissen wie bauen, sie können einfach anfangen

Ja – und ehm

und sie sind, sie sind vielleicht auch nicht ganz so eben, aus dem Grund, aus dem Grund heraus haben sie nicht die Art Manko, dass sie gerade wissen, wie das Zeug anpacken, Büroadresse an die Türe hängen und (sourit) anfangen - ja, vielleicht ist das ein Grund, und vielleicht ist auch noch der Grund, dass wenn wir an Wettbewerben anfangen – eh – arbeiten, dann setzt man nachher natürlich dort vorzugsweise nicht Leute ein, die 6000 Franken kosten, also wir setzen Leute ein, die in einem ersten Jahr bereit sind, mit 4200 zu arbeiten, mit 4500

MhMh

Und sonst können wir das überhaupt nicht bezahlen, weil pro Wettbewerb sind zwei so Leute dran. Wir werden in der Regel mit 5000 dafür entschädigt, 10000 manchmal 20000 Franken, wenn es hoch kommt irgendwie 30000 Franken

Ja

Arbeiten aber drei Monate dran, manchmal zwei Monate, manchmal aucu vier Monate, und haben einfach so quasi einen kalkulatorischen Aufwand, der etwa bis 30 und das kann bis 60, 70 Tausend Franken hoch gehen, je nachdem wie gross er ist und wie lang er geht, und da kann man sich vorstellen, dass man eher mit Neuabgängern arbeitet als mit denen, die so aufgrund eine ANCIENNETÄT, die 1,2,3 maximum vielleicht 4 Jahre ist, schon oberen Lohnpegelniveau sind

Wobei wenn man jetzt rein lohnmässig schaut, dann könnte man vielleicht auch einfach nur auf die Praktikanten zurückgreifen ?

- Mhmh – aber das macht man trotzdem selten, weil.. eh.. – wir machen es meistens mit einem Abgänger von der ETH in der Regel. Es hat auch schon das Gegenteil gegeben, aber in der Regel - sind es Leute von der ETH, die fertig sind

Ist es denn auch schon mal so gewesen, dass Sie in eine Notsituation hineingekommen sind mit HTL-Abgänger ?

FACE B/1

Natürlich, aber eben, wenn es in die Ausführung hineingeht, dann fangen wir dort an zu suchen. Das stimmt schon so. Das ist klar, einfach..

Dann auch über – wie Sie das geschildert haben in Bezug auf die ETH-Abgänger – dass Sie über Leute, die schon im Büro arbeiten und vielleicht jemanden wissen ; oder müssen Sie dort auch zum Teil auch Anzeigen aufgeben ?

nee - bis jetzt haben wir eigentlich NIE Anzeigen aufgegeben für .. eh.. – weder HTL noch ETH-Leute – da kriegen wir genügend Bewerbungen. Wir kriegen vor allem viele Bewerbungen aus dem Ausland, und da haben wir noch das Problem, wie kriegen wir die Leute hier rein, wie kriegen wir Aufenthaltsbewilligungen. Das ist ein mühsames Prozedere. – HTL-Leute suchen wir auch unter den Bewerbungen, nehmen die Dossiers hervor, fragen allfällig noch, Leute, die wir kennen, die Schule geben, an HTL-Schulen

Ja

Und sondieren so – oder haben natürlich auch, weil wir auch Leute hier haben, von den Fachhochschulen, fragen wir wiederum “ kennst du jemanden ”

Ja. Also dann vor allem Winterthur, nehme ich an.

Offen : das ist Winterthur, - ehm – das ist, das ist – Muttenz, überall her, das ist

Auch aus dem Welschland, aus dem Tessin ?

Dort weniger, weil dort kennen wir die LEHRE auch nicht so gut

Und aus dem Ausland, da sind sie eher skeptisch ?

Aus dem Ausland würden wir gerne nehmen, aber das Hauptproblem ist effektiv, dass es sehr kompliziert ist, bis die Leute hier sind, bei den Praktikanten geht es noch einfacher mit dem Austauschjahr, aber wir haben – eh- jetzt einen deutschen Angestellten, Vollangestellten, und den haben wir dann schon bewilligt gekriegt, weil wir ja auch ein Projekt in Deutschland machen. Das ist dann einigermaßen gut gegangen, dass man da auch eine Arbeitsbewilligung

bekommt – aber es ist einfach für die Sekretärin heisst das dann jedes Mal eine halbe Woche arbeiten insgesamt oder vielleicht sogar eine Woche. In einem Fall wollten wir eine Praktikantin einstellen aus Amerika, für eine kurze Zeit und zwar darum, weil unsere Praktikantin, die in der Schweiz war, abgereist ist nach Amerika und sie trotzdem einmal Lust gehabt hat nach einem halben Jahr ein wenig Englisch lernen gehen, obwohl wir ihr gesagt hatten “ du musst ein Jahr bei uns bleiben ” (rire) oder das ist und dann hatten wir das Gefühl, gerade bei einer Vorlesung, haben wir eine Frau kennengelernt, die gerne zu uns gekommen wäre, und sie hat sehr gut schon Deutsch gesprochen – also das Hindernis bestand nicht – dann hat sich herausgestellt, dass sie eigentlich als Nationalität Koreanerin, und dann für das halbe Jahr für das sie zu uns kommen sollte, (rire) haben wir drei Monate gewartet bis die Bewilligung da war, und sie hat Däumchen gedreht. Das ist mühsam, das ist mühsam.. das ist die Schweiz, einfach in dem Sonderstatus drin.

Haben Sie denn auch zu Dozenten im Ausland Kontakt ?

Ja, also – nicht, dass man sich jeden tag anruft, aber wir kennen Leute, von Situationen wo man Vorträge halten gegangen ist ; also, dass man auch einmal an einem Symposium oder so herumgestanden ist

Aber über diesen Weg ist es eigentlich nicht zu Einstellungen gekommen.

Doch, doch. Klar dann kommen, eben dann kommen Praktikanten und läuten an oder eben auch () Architekten und würden gerne bei uns arbeiten, aber eben das Haupthindernis ist wirklich – wir können soviel ich weiss, vielleicht bin ich auch falsch informiert, soviel ich weiss, können wir pro 10 Angestellte, können wir einen Ausländer haben

Ja

Und das noch für die Leute im Austauschturnus für 12 Monate, und dann noch einmal verlängert 8, bei uns bleiben. Im Moment haben wir, eben den einen Festangestellten und dann ein Praktikant aus Deutschland – eine andere Praktikantin aus Deutschland, die ist wieder gegangen – wir hatten insgesamt drei Leute aus Deutschland, so auf 25 Leute

Ja. Das waren dann vor allem von TU's ?

Das sind UNTERSCHIEDLICH, das sind jetzt tatsächlich, die zwei, die hier sind, das sind jetzt TU's, die Koreanerin ist einfach eine – von einer, eh, von einer, eh – Graduate-school oder Post-Graduate ich begreife das dort nie

(rire)

sie war gut und schnell - OK

Haben Sie denn schon Misserfolge mit Einstellungen gehabt ?

Ja, klar. (silence)

Und wie erklären sie sich das ?

- Eben, das sind dann nicht () die Referenzen, die dann nicht stimmen. Es ist dann einfach jemand, der nicht zieht, und nicht Energie hat - In einem Fall war das so, und andere Misserfolge sind tatsächlich Situationen gewesen – das sind die schmerzhaftesten – wo sich quasi zwei gute Leute so doof konkurrenzieren, dass beide am Schluss KO sind – aber das kann man ja nicht, das ist einfach das Leben, das kann man ja nicht ausschliessen

Ja ja

Beide perfekt, oder, beziehungsweise, der eine sogar, da muss man sagen, der hatte schon reüssiert bei einem Bau, und hat eh – und dann ist die Situation eingetreten, dass jemand neues hineingetragen wird –

Ja. Und der dann zu starke Ansprüche geltend gemacht hat ?

und das es dann irgendein Leadershipproblem gibt

Ja ja

Ich kann mit dem nicht gut umgehen, das muss ich echt zugeben, wenn man da so müsste irgendwie autoritär werden dann ist das nicht das, was uns liegt und wir haben sowie den ANSATZ : entweder ist das Projekt gut und die Stimmung gut und die Leute können sich selber daran motivieren und entzünden und Freude haben, und wenn das nicht geht, dann können wir das nicht befehlen, PER AUTORITAET, das geht wie nicht, oder

Ja

Und in diesem Sinne basiert es auf so einer Art Selbstorganisation, Selbst – eh – eh – Inspiration und eh - was wäre das richtige Wort - -

Es muss irgendwie selbsttragend sein, ich weiss nicht

- ja auch die SELBSTANIMATION, irgendwie einfach aus, was von dem her kommt, dass jemand ein tiefes und gutes und freudhaftes Interesse an Architektur hat, oder am Machen von Zeug. Das kann man nicht, das kann man einfach nicht INDOKTRINIEREN, und das kann man auch nicht BEFEHLEN, oder

Um vielleicht doch noch ein wenig Salz in die Wunde zu streuen – der Fall bei dem es nicht geklappt hat, bei dem sich zwei so konkurrenzieren haben, war das dann auch ein Konflikt aufgrund des Interessenausgleichs (ETH-HTL) gewesen ?

Nein, das waren beides HTL-Leute, also vielleicht sich zu nahe.

Also nicht das da ein HTL-Abgänger..

Nein, im Gegenteil. Eigentlich kommen die gut miteinander aus, HTL und ETH, und helfen sich gegenseitig und lernen von einander und VERHEIRATEN SICH DANN (rire) - also, den Fall gibt es schon auch, aber in einem ganz.. das ist.. aber in einem ganz anderen Dilemma, dass jemand älterer ..eh.. quasi und ein jüngerer, aber das sind persönliche Geschichten, das hat nichts mit HTL-ETH zu tun, dass einfach jemand nicht wirklich damit arbeiten kann, dass ein jüngerer weniger kann, oder so – aber das ist auch selten, in der Regel freuen sich die Leute, wenn sie etwas weitergeben können, wenn sie schon eine Weile da sind, und wir haben natürlich auch ältere Leute in diesem Büro gehabt

Ja, also jetzt eben auch HTL ?

Einer ist nur Hochbauzeichner und jemand anderer ist HTL. Der Hochbauzeichner hatte sogar selber einmal eine Assistenzstelle an der ETH, also das sieht man, da sind so –

Übergänge möglich

- in einem Entwurfs-Konstruktionslehrstuhl. Die Klassen sind zum Glück nicht mit gläsernen Wänden getrennt, sondern echt durchtrennbar - - und.. eh.. in der Regel funktioniert das gut, eine ein wenig ältere Person zu haben, die auch Erfahrungen weitergibt den jüngeren

Sie haben vorhin angetönt, was die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der ETH's und HTL's betrifft. Sie haben gesagt, das hänge mit der Lohnstruktur zusammen. Inwiefern ?

- Also, im Grunde genommen, verdienen sie beide, wenn beide frisch von der Presse kommen, verdienen beide gleich viel, und wie gesagt, man hat eher ein bisschen Tendenz, dann für ein Projekt, das in die Realisierung kommt, jemanden einzustellen, bei dem man weiss “ der kann Ausführungen machen ” und in der Tendenz sind sie so um die 28-30, sind sie dann ein Stück weit eher HTL-Architekten, die schon eine Realisierung gemacht haben, und wo man weiss, dass diese laufen, und da hat man nicht das Risiko. Aber ich habe das Gegenbeispiel genau gleich, oder. Es gibt auch einen ETH-Architekten, der auch schon Realisierungen gemacht hat, und dann gibt man ihm die Möglichkeit als Projektleiter daneben zu sein und wirklich zwischen diesen zwei Geschichten hin- und her zu tanzen. Sie verdienen gleich viel bei uns, HTL oder ETH, nur die HTL's kommen vielleicht eher ein bisschen später hinzu

verdienen dann aber nicht mehr aufgrund der Erfahrung, die sie haben ?

Manchmal verdienen sie ein bisschen mehr am Anfang, aber das ist – also NATUERLICH, wenn jetzt jemand die beiden Jahre, oder drei Jahre, schon irgendwo anders gewesen ist, dann steigt er auf einem anderen Lohnniveau ein. Das stimmt schon. - ja

Sehen Sie sich als atypisches Büro ?

Ich glaube im Gesamtdurchschnitt sicher, das ist schon so, aber dann gibt es so quasi wie eine Gruppe von Architekten, die ähnlich arbeiten wie wir, und dort sind wir vermutlich normal, oder - einfach all jene, die sich verdammt Mühe geben, dass sie gute Bauten hinbringen und nicht nur warten bis zum Feierabend, oder

Und das versuchen sie dann vor allem über Wettbewerbe?

An gutes Zeug heranzukommen?

Ja

- Ja, überhaupt an Zeug heranzukommen also, das ist einfach unsere Art, wie wir zu Aufträge kommen

Also über Wettbewerbe?

Ja, das ist schon so. Ich müsste es nachrechnen. Es sind irgendwie 80 % oder so, von de Aufgaben, haben wir so und verlieren wir auch so, also verlieren, das heisst, beziehungsweise, häufig kommt aus einem gewonnenen Wettbewerb gleich nichts heraus

Ja ja. Das man dann einfach – stehen bleibt

Mh Mh - Das Projekt verschwindet wieder, weil sie es trotzdem nicht durch die Instanzen bringen. So.

Haben Sie denn aufgrund dessen Vorzüge?

Welchen Wettbewerb man macht oder nicht?

Ja

Man kann nicht dermassen wählerisch tun. Es ist also - aber in der Regel, weil wir jetzt (anfangs) ein bisschen bekannt sind, können wir, werden wir zu Wettbewerben eingeladen, die - bei denen dann die Teilnehmerzahl nicht vierhundert ist, sondern irgendwie 20 oder 15, oder 35 oder einfach - einfach irgendwie eine limitierte Zahl. Da sind einfach die Chancen überhaupt gesehen zu werden, zwischen der Kaffeepause und dem Wieder-nach-Hause-gehen eines Jurors, sind grösser, oder

Und dann egal ob das von privater oder öffentlicher Seite ist?

Ja, eigentlich egal. Wichtig ist einfach, ein Kriterium ist sicher, wer ist in der Jury, hat man eine Chance überhaupt, mit der Architektur, wie wir sie machen, hat man überhaupt eine Chance gesehen zu werden, verstanden zu werden, oder eh - sind Leute in der Jury, die ganz andere Richtungen, eh, unterstützen und bevorzugen - und dann auch noch: wer ist das Teilnehmerfeld? - das gibt dann eigentlich auch noch so ein Einblick darüber, was möchte die Bauherrschaft schlussendlich überhaupt, ob man da quer in der Landschaft drin steht, mit dem man schon gemacht hat, mhmh

Also anonyme, öffentliche Wettbewerbe, da versuchen sie eher darauf zu verzichten?

Machen wir, haben wir auch ab und zu gemacht, machen wir aber nicht so viel, ja

Ja. Vielleicht noch um zu einem anderen Thema zu kommen

- also anonym sind ja die anderen in der Regel auch, bei denen 15, 20, 30 mitmachen, aber sie sind - und sie sind auch öffentlich - aber sie sind, eh, sie passieren häufig eben aufgrund von Präqualifikationen, man muss zuerst noch einmal so wie zeigen, was man gemacht hat, (montre un catalogue) irgendwie so etwas schicken oder sonst ein paar Blättchen. Dann wird man irgendwie aus 100 ausgelesen, bevor man arbeiten muss, bevor man das Projekt macht. Das ist eigentlich, jetzt im Moment ist das fast das häufigste Verfahren

Ja. Wobei das Teilnehmerfeld dann bekannt ist; man weiss einfach nicht wer was gemacht hat..

Manchmal ist es bekannt, manchmal nicht. Das ist ganz unterschiedlich. Manchmal sind sie anonym, manchmal auch nicht, manchmal sind sie nicht anonym, aber man muss es noch zweimal vorstellen gehen, usw.. Da gibt es alle Schattierungen.

Vielleicht jetzt doch noch um zur Ausbildung zu kommen: die Fachhochschulen, also die Fachhochschulreform, wie nehmen Sie diese wahr?

- Ich muss sagen, ich bin nicht dermassen updated. Ich weiss nur, dass es ein Jahr mehr ist, damit mehr Entwurf gemacht werden kann - Das finde ich gut, das finde ich sehr gut, und was ich auch sehr schätze, ist, dass ab und zu jemand auf die Idee kommt, obwohl die Leute alle ihr Praktikum schon haben, im Sinne einer Lehre, dass dort Leute trotzdem wieder Praktika machen, weil es ist wirklich, das finde ich eigentlich so, weil man hat ja keine Lehrlinge, weil wir beide nicht eine Lehre gemacht haben, und deswegen auch nicht so genau wissen auf was man schauen müsste, aber wir haben viele Praktikanten, das ist so wie eine, FUER EIN STUDENT, zu schauen - wie geht diese Praxis, wie sieht sie aus

Ja

Und das ist auch so, dass, dass - im Grunde genommen als Praktikant sind eigentlich FAST ALLE TUEREN OFFEN, haben wir bemerkt. Wir suchen viel eher Praktikanten, als eh Studienabgänger, WEIL SIE NICHT LANGE DA SIND und eh.. weil es natürlich auch nur ein gewisses, von jeder Schule gibt es ja nur irgendwie, ich weiss nicht, ein Jahrgang, der dann gerade im entsprechenden Jahr auf dem Markt ist, ja

Ja. Haben sie denn Probleme an Praktikanten heranzukommen?

Probleme nicht, wir finden immer wieder gute, aber - ich kann es einfach so sagen: Grössenordnung, pro Tag haben wir zwei manchmal sogar drei Bewerbungen von Schulen, von Schulabgängern, von überall her, irgendwie in der Schweiz und Deutschland und Frankreich, ab und zu Italien, hin und wieder jetzt Amerika, und - da haben wir aber meistens nicht die Möglichkeit sie einzusetzen, oder, also gibt es ganz viele Absagebriefe, hingegen im Vergleich dazu gibt es vielleicht jede zweite Woche, jede dritte Woche mal eine Bewerbung eines Praktikanten, oder - Sie sind eher noch Mangelware

Sie machen dann vielleicht Anhänge an den Schulen?

Nichts, haben wir schon gemacht, nützt aber nichts, das ist noch komisch. Das Beste ist auch dort, dass jemand irgendwie den Geruch der Architektur in die Nase bekommen hat, und das Gefühl hat, das wäre jetzt lustig, das würde ich gerne machen, und dann kommen sie von selber, oder

Sie haben dann also doch genügend Leute, die sich melden oder die sie über..

Also, ein Fall ist tatsächlich ein Student einer Fachhochschule gewesen, der einfach seinem Lehrer gesagt hat, er würde gerne zu uns arbeiten kommen, und dann ruft er (le professeur) uns an und fragt "habt ihr noch Platz?" - und wir sagen: "NATUERLICH schick nur etwas!", oder

(sourire)

also, ja

Sie fragen dann auch umher, wenn sie Praktikanten brauchen?

Ja - wobei das nützt in der Regel auch nichts. Irgendwie haben wir einfach, aus irgendwelchen Gründen heraus, haben wir einfach am Schluss dann trotzdem genug, aber wir sind weniger wählerisch dort

Weil einfach weniger vorhanden sind, weil das Angebot nicht so weitgefächert ist..

Ja - und wie gesagt, (revient sur sa stagiaire) wenn die Frau auf Amerika abgeht, dann nehmen wir die nächstbeste Gelegenheit, die Amerikanerin oder Koreanerin zu nehmen

auch wenn das ein administrativer Mehraufwand bedeutet

(d'accord) mhmh

Haben Sie denn bereits Fachhochschüler eingestellt?

Seit wann ist denn das jetzt?

Das ist glaube ich seit 2000

In dem Falle nicht, nein - -

Und sonst haben Sie das Gefühl, dass das etwas verändern wird, die Fachhochschulreform?

Sofern ich es richtig weiss und verstehe, ist es einfach im Grunde genommen ein weiteres Jahr, damit sich die Studenten mehr noch, nicht nur die technischen Aspekte dieses Berufs sondern sich eigentlich auch dem Entwurfsmässigen widmen. Es ist wie dann auch das Wichtige - Das finde ich gut, wichtig und gut

Wobei häufig wird ja dann auch kritisiert, dass die technischen Aspekte zu kurz kommen.

Ja? Trotz dem zusätzlichen Jahr?

Ja, also, dass nicht nur in dem zusätzlichen Jahr Entwurf gemacht wird, sondern über die ganze Schulzeit hinaus. Da sehen Sie eigentlich weniger ein Problem? Weil da schon eine gewisse Veranlagung da ist?

Ja, und weil sie schon vorher in einem technischen Beruf drin gearbeitet haben. Also ich finde das schon gut - - andererseits bin ich natürlich auch froh wenn quasi DAS HANDWERK beherrscht wird. Das ist klar - also, wenn jemand weiss, wie man Pläne macht. HINGEGEN die ganze Geschichte von Arbeiten ausschreiben, Devisierungen machen das lernt man, soviel ich weiss, dann doch erst in der Praxis,

Ja

Sachen organisieren

Für solche Arbeiten, da setzen Sie dann schon eher HTL-Abgänger ein?

nicht einmal, nicht einmal - es ist wirklich schön durchmisch, ich kann nicht dienen; also einfach, nur für, tatsächlich nur in diesem Moment, in dem wir bemerken, dass es ein Projekt gibt, wo man jetzt in die Ausführung gehen muss und man sucht z.B. einen, einen - einfach quasi einen Projektleiter, der dann alle anderen instruiert, dann schauen wir zuerst unter den HTL-Leuten, aber wenn es ein ETH-Mann kann, dann -

Gut. Ich habe das jetzt auch gesagt haben, angedeutet haben, dass ETH-Leute eben vor allem auf Wettbewerben arbeiten, dann am Zeichnen sind und versuchen einen möglichst guten Entwurf hinzubringen, und weniger gegen aussen, was weiss ich, die Ausschreibungen machen, Devisierungen -

aber gerade bei diesem Projekt sind zwei ETH-Leute am Devisieren, die wollen das auch machen und können das auch machen - und (en riant) die zwei HTL-Leute sind ja jetzt weg, die sich so bekämpft hatten. Das geht, oder

Wobei das eher glückliche (Konstellationen sind)?

Man kann es dann eben noch einigermaßen gut teilen; es gibt irgendwie noch viele solcher Arbeitsbeschriebe, und eh, vielleicht kommt das auch bei uns daher, dass wir bis jetzt immer noch Ausführungen selber gemacht haben, also, dass nicht einfach einem GU gegeben haben, und in diesem Sinne ist das ein langer Prozess mit vielen so Arbeitsgattungen wie Baumeister und Fensterbauer, Gipser, Maler, und plötzlich packt einer so ein Teil und schreibt es aus, in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter wir das supervisioniert, und dann hat er schon so ein Stück Erfahrung, und dann merkt man, es ist ja nicht so schwierig, man muss einfach genau rechnen, genau zählen und dann natürlich noch mit Unternehmen absprechen, wenn die irgendwie Fehler gemacht haben, und dann mit dem ältesten Häuptling das noch einmal

anschauen: hast du an alle diese Sachen gedacht, hast du das auch schon einmal gemacht, oder - einfach so learning by doing

Wie viele Projektleiter haben sie denn im Moment?

Pro Projekt einen, und dann hat es aber in der Regel, wenn wir eine Dings haben, eine Bauführung haben, dann hat es noch einen Bauführer oder Bauleiter, und manchmal ist das auch derselbe, in Personalunion, wenn das Projekt nicht so gross ist, dass man das aufteilen müsste.

Das sind dann Leute, die bereits mehr Erfahrung haben. Ich weiss nicht, ob sie schon Studienabgänger als Projektleiter einsetzen?

Nein, nein. Das geht nicht. Das geht nicht.

Das sind dann Leute, die bei Ihnen dann geblieben sind, ein Stück weit? Am Anfang haben sie gesagt gehabt, dass sie da Probleme haben, die Leute zu behalten.

oder die neu dazugekommen sind, ja. Noch einmal ein Stückchen Büroerfahrung haben wollen.

-

Und dort vor allem auch ETH-Leute?

Auch gemischt.

Also gemischt, wenn Sie jetzt die Bauleiter meinen, da gibt es schon eine gewisse Trennung, oder Teilung, wie gesagt haben.

- - - - es ist wirklich, in einem Fall ist der Projektleiter ETH, und der Bauleiter ist HTL, in einem anderen Fall - ist es ein HTL-Architekt, der in Personalunion beides ist, in noch einem anderen Fall, in dem wir ja die Ausführung nicht haben, ist es ein ETH-Architekt, der Projektleiter ist, in noch einem anderen Fall, ist es ein Bauführer HTL und ein Projektleiter ETH, dort stimmt es wieder - und dann in einem Fall, wo wir es wieder ausgesorct haben, ist es ein ETH-Architekt, der die Projektleitung macht

Ja - Bei Auslagerungen von Arbeiten, da arbeiten Sie schon mit GU's zusammen? Wie sehen Sie da die Zusammenarbeit?

Wir machen einfach rückwärts, wenn wir das machen, oder. Wir haben es, sie haben es uns AUFOKTROIERT in einem Fall, was dann dazu führt, dass wir damit es trotzdem so rauskommt, wie wir wollen STAENDIG AUCH AUF DER BAUSTELLE UMHERTURNEN, und nicht mehr dafür bezahlt sind, und der GU das eher weniger macht und dann findet: "Ja, machen Sie das doch gleich. Wollen Sie sich der Sache nicht gleich annehmen, und dort drüben steht der Unternehmer, der hat noch Fragen"

FACE A/2

Die Liberalisierung des Wettbewerbswesens, dass alles ausgeschrieben werden muss, wie sehen Sie das?

Also, grundsätzlich ist es gut, dass es Wettbewerbe gibt, oder - und viele Wettbewerbe sind tatsächlich im Sinne einer Öffnung, dass, dass - Leute nach ihren Fähigkeiten, zu Aufträgen kommen, und nicht einfach aufgrund von BEZIEHUNGEN, oder ja. - Und dann kann man natürlich auch sagen, dass das System auch ad absurdum geführt werden kann. Das ist der Nachteil, die Kehrseite der Medaille ist

dass jede Turnhalle ausgeschrieben werden muss?

- ja - und eh.. das HAUPTPROBLEM ist im Grunde genommen, dass man so wie ein System hat, um die Architekten, davor zu schützen, dass sie sich nicht quasi selbst aufreiben, weil - wie ich gesagt habe - Wettbewerbe machen kostet Geld, kostet Löhne, kostet Arbeitskraft, und man kann sich es dann nicht leisten, das mehrfach zu verlieren, sonst ist man Hungertuch, und eh - es gibt so wie die Situation, wenn wirklich 300, 200, zum Teil 400 Büros an einem Wettbewerb teilnehmen, wie das in Zürich ab und zu passiert ist und immer noch passiert, dann ist das natürlich eine WAHNSINNIGE INVESTITION, die da volkswirtschaftlich passiert, wo man sich vorstellen kann, wie viel kreative Energie da gebunden wird, damit das am Schluss einer machen kann. Und das ist natürlich schade, oder - nein, es ist wirklich Zeit und, und Ideen und Geld, und kreative Kräfte, die für all das Zeug (anderswo) eingesetzt werden könnten, und dass die jetzt alle auf das zugespitzte Selektionsverfahren getrichert werden, und der Rest wird weggeworfen, man kann es vielleicht noch publizieren - und darum finde ich eigentlich die Wettbewerbe, wo so viele mitmachen - weil ich jetzt gerade einen jurieren gehe, als Ausnahme; das mache ich eigentlich so schnell nicht wieder - ich finde das eigentlich einen Unsinn, in dieser Grössenordnung. Es hat auch damit zu tun, dass man gar nicht mehr wirklich sorgfältig jurieren kann, weil der Letztgrösste war irgendwie mit 200 Projekten, man muss sich da vorstellen, man hat irgendwie drei Jury-Tage und am ersten Tag ist man den ganzen Morgen pro Minute ein Projekt zu haben um so einer Gruppe von 10 Leuten zu erklären, ist es gut oder nicht gut, oder und - das ist EINE MINUTE, das ist wirklich EXTREM. Dann hat man den ganzen Morgen schon gefüllt, also 200 Minuten, und dann eine Kaffeepause

Da können sich bei den Dossiers und Portfolios, die von Studienabgängern zugeschickt werden, schon mehr Zeit nehmen.

Ja, richtig, ja ja

zum Beispiel

Und so hat natürlich jedes System seine Nachteile, aber grundsätzlich - Wettbewerbe zu machen, ist eine gute Sache. Ich kann mich dagegen auch überhaupt nicht wehren. Wir kommen so zu Aufträgen, in der Regel, und nicht durch Schulterklopfen und "Würdest-du-nicht-noch-gerne?" ein schönes Haus bauen oder einen schönen Bürobau machen, oder. Es hat für

Bauherren auch noch Vorteile, weil sie dann im Grunde genommen wählen können, zwischen verschiedenen Sachen, bevor sie gross zur Kasse gebeten werden, oder

Wobei im Wettbewerbswesen entwickelt sich ja eine Eigenlogik, dass wenn man in diesem oder jenem Bereich einmal ein Projekt realisieren hat können, dass man eine gewisse Chance hat, vielleicht bei einem zweiten, ähnlich gelagerten Projekt...

... direkt zum Auftrag zu kommen

... ja, oder...

... zum Wettbewerb eingeladen zu werden. Das ist die wahre Geschichte, ja. direkt zum Auftrag zu kommen, das ist°, eben Appenzell ist so eine Ausnahme, und dort hat wirklich jemand uns angerufen

wobei das kommt nicht allzu oft vor? Das sollte man doch eigentlich erwarten können.. ?

das ist noch lustig, das ist noch lustig, der Mann hat eigentlich indirekt - das ist wirklich so eine Geschichte in Klammern - indirekt meinen Mann gekannt - das ist nicht der XY, das ist ein anderer Mann, mein Mann - und hat dann, darum gewagt, uns anzurufen (rit) jetzt muss man sich das vorstellen, oder -

Sonst haben Sie das Gefühl, sind das Leute, die gar nicht

irgendwie das Gefühl haben, "die machen so Zeug". Das ist nicht so einfach - irgendwie, irgendwie hat er dann vermutlich irgendwann einmal das BILD, dass das wie abgehoben ist - was ja nicht der Fall ist, eigentlich, also, im Grunde genommen sind wir auf der SUCHE nach - -

Im Grunde genommen wären sie eigentlich auf der Suche nach

nach GUTEN BAUHERREN, klar. Das ist das Wichtigste, das ist 50 % des Erfolgs, wenn ein Gebäude gut ist, dann ist das einem guten Bauherren zu verdanken. klar

Woran liegt denn das?

Dass zu wenige anrufen?

Ja

- eh, eh - eh- das weiss ich auch nicht, eine - ich glaube es ist nicht, obwohl wir so eine Art Gutwetterstimmung haben zu Zeit in der Schweiz bezüglich Architektur - es gibt ja Orte wo es viel schwieriger ist und Architektur einen schlechteren Status hat - habe ich das Gefühl, dass Bauherren ein wenig Angst haben, sich auf Architekten einzulassen und das Gefühl haben, sie seien auf Gedeih und Verderb irgendwelchen Divas da ausgeliefert, und dann machen dann diese nicht was sie wollen, sondern was sie selber wollen - vielleicht ist das ein Grund, ich weiss es nicht

Haben Sie denn da das Gefühl, man könne über eine stärkere Regulierung des Berufs Abhilfe schaffen?

Nein, das glaube ich nicht, das glaube ich nicht. In der Schweiz ist ja jeder Architekt, eigentlich kann jeder, also jeder MENSCH kann selber anfangen und sich heute als Architekt TITULIEREN, und das ist auch im Grunde genommen kein Problem. Es wird nicht besser gebaut in einem Land, wie Österreich, wo das viel stärker reglementiert ist, wer in der Kammer ist und darum selbständig werden darf und wer nicht. Ich glaube die müssen so eine Ziviltechnikerprüfung ablegen, nach vier Jahren Schule, nein nicht nach Schule, nach vier Jahren arbeiten, und es wird nicht besseres Zeug gebaut - Ich finde die Schulen sehr, sehr wichtig, obwohl es sich jetzt so anhört, als ob ich da nur meinen würde, alles wachse aus sich selber heraus. Das ist keine Frage, und ich finde auch die ETH eine gute Schule, ich finde gut, was an den Fachhochschulen gemacht wird, das sind gute Lehrer, gute Leute, die setzen sich dort ein. Das führt alles dazu, dass wir ein hohes Niveau von Architektur haben, im Moment, oder. Das ist keine FRAGE, aber ich meine, im Negative reglementieren und quasi ausschliessen, das nützt nichts, hebt das Niveau nicht an -

Wobei ein Abschluss dann schon für etwas steht

Ja, ein Abschluss ist sicher gut, UM ZU ZEIGEN, DASS MAN DURCHHALTEN KANN, aber einer der besten Architekten, den ich kenne und den ich IRRSINNIG schätze, der aber auch nicht so - eh - nein, Klammer zu - der hat an der ETH studiert, hat aber kein Abschluss gemacht, aber hat dann selber begonnen, zu probieren und zu machen und hat seine Recherche alleine im Stübli durchgezogen, und gezeichnet und probiert und geforscht

Mhmh. Und sonst haben Sie auch schon Studierende ohne Abschluss eingestellt?

die nicht fertig gemacht haben?

Ja

Ich weiss gar nicht, (rit) aber könnten kommen, wenn sie wollen - das ist, das ist, es heisst einfach, dass jemand sich durchbeissen kann, sich einer Situation stellen, und dafür STEHEN -

Wenn Sie die Dossiers anschauen, dann interessiert sie eigentlich auch weniger bei welchem Professor sie gewesen sind?

-

Schon ein Stück weit?

Doch schon ein Stück weit, weil das heisst - ein wenig - ob sie zu uns passen oder nicht. Das ist so wie das Wichtigste, ob die Leute in die selbe Richtung SUCHEN wie wir auch suchen, oder ob sie dann eben ganz anders an die Sache ranwollen; und dann hat es auch keinen Sinn, die Pflanze umzubiegen, wenn sie nicht wollen, oder

Vielleicht noch eine letzte Frage, zu den Praktikanten: Dort möchten sie eigentlich schon mehr einstellen, aber sie können nicht?

- Ja, so tatsächlich im Moment können wir so drei bis fünf Praktikanten-Innen brauchen, in dieser Grösse, die wir jetzt sind. Das rührt daher, dass wir Wettbewerbe machen; das kommt daher, dass wir unglaublich viele MODELLE bauen, oder - und das kostet uns viel Geld, aber es kostet uns natürlich weniger, wenn wir es mit so teuren Arbeitskräften machen; sie müssen aber nicht nur Modelle bauen, sie zeichnen auch Pläne - und sie sind, gerade wenn sie Modelle bauen, wieder an diesen Such- und Entscheidungsprozessen dabei, wenn wir da um die Modelle herumschleichen, wie mh. Probieren Vor- und Nachteile herauszufinden von dieser und jener Lösung herauszufinden

Ja ja. Da unterscheidet sich ihre Aufgabe eigentlich nicht gross von Abgängern?

Die Aufgabe der Praktikanten, sie müssen mehr Modelle bauen, das ist ein Unterschied, ja - und sonst aber, Zeichnen, gleich wie die andern, sie bekommen einfach nicht eine Projektleitung, ausser dann im Ausnahmefall, dann eine Projektleitung eines Wettbewerbs, das hat es mal gegeben, zweimal sogar

Sie haben ganz kurz angetönt vorhin, dass XY nicht ihr Mann ist. Wie sind sie denn aufeinander gekommen?

Wir haben miteinander studiert, und haben am Schluss noch zusammen eine Arbeit geschrieben, so ein bisschen zufällig, so eine Seminararbeit, und dann hatten wir das Gefühl, wir könnten noch gut miteinander arbeiten, wir ergänzen uns noch gut

Haben sie dann gerade direkt das Büro eröffnet?

Nein, nein, wir sind auch die Sporen abverdienen gegangen. Er war in XY (ville européenne), und ich war hier in XY beim AB und in CD bei Z, und nebenbei habe ich noch so einen Umbau gemacht, am Wochenende, am Abend, in Y, °von der Mutter° und einem Freund, und, und - der XY war daneben noch Assistent, vom UV () kommt noch dazu, dass er bei beiden gewesen ist. Dann hatten wir irgendeinmal das Gefühl, probieren wir mal zusammen einen Wettbewerb zu machen und haben es dan gemacht

Da sind jetzt auch noch Kontakte vorhanden zum AB, zum UV, jetzt was die ETH betrifft?

Ja, die kennt, das sind natürlich Leute, man kommt ein bisschen umher und lernt interessante und gute Leute kennen. Das ist klar, - da hat man die Telefonnummer, und kann fragen, das ist klar

Dann in Winterthur, dann auch zum Teil auch ehemalige ETH(-Kollegen)?

Dort hat es Leute, die zum Teil bei uns einmal, mit uns einmal als Nachbarn gearbeitet haben. Selbständige Architekten, die jetzt dort Schule geben, oder ehemalige Assistenten, die dort sind, ja - Es gibt ja auch noch so Architektenvereinigungen, wie der BSA, die, die - quasi auch dafür sorgen, dass man nicht total vereinzelt ist. Wir nehmen leider viel zu wenig daran teil,

aber das ist eine ZEITFRAGE, jaja. Das ist tatsächlich so. Da sind wir wirklich nicht gerade lobenswert, zu viel absent, das ist schon so

OK. Vielen Dank, dass Sie sich, die Zeit haben nehmen können.

Was machen Sie jetzt damit?

III.4 Entretien-noyau dans le secteur bancaire

Transcription de l'entretien-type, n°2, avec responsable de personnel dans une banque privée (30.4. 02):

FACE A/1

fin de la présentation du PNR – ok, gut.

(interrompt) Könnte ich Ihnen vielleicht noch ein paar Sachen über die Bank XY (erzählen)

Ja also die erste Frage wäre eigentlich gewesen, eben – der Aufbau der Bank XY und wie das Personalwesen allgemein betreut wird..

Ja. Also wir sind die älteste Bank in der Schweiz, () aus dem Handelsgeschäft hervorgegangen : UV (endroit où est localisée la banque) war im 18. Jahrhundert ein international oder zumindest ein europaweit bekanntes (Handels-)zentrum () Das Geldgeschäft dann sukzessive immer wichtiger geworden, mit einer zunehmenden Zahl von Kunden, die eben nicht nur in der Schweiz gewesen sind sondern auch im Ausland, mit Kredit – eh – Vorschüssen, Change, etc., so dass dann in der Mitte des 18. Jahrhunderts das Geldgeschäft über Hand genommen hat und diese Bank gegründet wurde.

Mhm

Das zentrale Geschäft heute ist Anlageberatung und Vermögensverwaltung, wo wir – eh – nicht ein Massengeschäft in dem Sinne pflegen möchten, wo es darum geht möglichst viele standardisierte Produkte möglichst schnell abzusetzen, sondern wir wollen eine umfassende, ganzheitliche BERATUNG, dem Kunden bieten, was zur Folge hat, dass wir auch Geschäfte anbieten, wo sie jetzt vielleicht sagen würden, dass ist nicht das Wesen einer Privatbank. Was ich da meine ist beispielsweise Kredit - nebst den Lombardkredit, die als Wertschriftendepot als Sicherheit dienen, machen wir auch Hypotheken für gute Kunden.

Mhm

Wir machen nicht Hypotheken für Kunden, die auf der Anlageberatung sind und nicht Kunde sind (rire étouffé), oder dann auch Zahlungsverkehr – ehm – was uns dort sehr wichtig ist, ist, dass wir dem Kunden eine optimale Kontinuität in der Betreuung bieten können : Wenn Sie heute Kunde bei uns werden, wäre ich Ihre Betreuerin, dann bleibt das während den nächsten 10, 15 Jahren so.

Mhm

Intern habe ich die Spezialisten, die ich anfragen kann : sei es im Bereich Finanz-Vorsorgeplanung, seien das rechtliche Angelegenheiten, seien – eh – der Wunsch des Kunden, dass ein strukturiertes Produkt speziell für ihn designt werden sollte – aber der Kunde hat einen Ansprechpartner, und das macht, GIBT UNS EINE SEHR POSITION im heutigen Marktumfeld, weil es aufgrund von Umstrukturierungen, Restrukturierungen in vielen Banken einfach nicht mehr möglich ist.

Mhm – ich nehme an die Kontinuität in der Beratung bestimmt dann auch – eh – die Kontinuität in der Personalpolitik (sourire) ?

Ja. Ganz genau, also – bei den Anlageberatern ist das oberste Ziel einfach, dass wir langfristige Arbeitsverhältnisse eingehen können. Wir haben aber bemerkt, dass es natürlich mit dem nicht getan ist : wir haben das Ziel für die ganze Bank, also auch im Back-office – das Back-office funktioniert dann optimal, wenn sie hochqualifizierte Leute auch dort haben, die zufrieden sind (rire étouffé) und einen guten Job machen und die ein hohe Kontinuität haben, weil –

Jaha

- dann kennen sie die Bank und die Kunden und die Bedürfnisse - <die Kunden sind dann die internen Kunden>, die Anlageberater optimal (betreut) und können sich entsprechend verhalten

Mhm – und was auch gerade die Einstellung von Studienabgängern betrifft : ich weiss nicht, wie das in den letzten Jahren ausgesehen hat ?

Mhm – ich habe mal nachgeschaut – da muss ich jetzt immer schauen gehen, weil die Zahlen habe ich mir jetzt nicht auswendig gemerkt. Ich habe mich jetzt auf die BWL (issus de l'université locale) fokussiert, was Sinn macht, weil –

Ja

- wirklich das GROS unserer Studienabgänger von der XY (université locale) stammt. Wir haben im Moment – eh – das ist Ihr Fokus – die BWL's, oder, 16 Absolventen, die an der XY BWL studiert haben -

Ja

- Es ist dann immer auch die Frage : 'Was wird aus denen ?', die sind bei der Einstellung in der Regel als Mitglied des KADERS bereits in einer sogenannt leitenden Funktion dann dabei. Ich habe jetzt noch geschaut, wie sich das verteilt : von den 16 haben wir 3, die Teilhaber sind mittlerweile – also auf die Rechtsform komme ich nachher noch einmal ganz schnell – wir haben 6, die in der Direktion sind und 4, die im Kader sind. Also das ist sehr – eh – eine DURCHLÄSSIGE, und SCHNELL DURCHLÄSSIGE Hierarchie, die wir da haben. Die Rechtsform vielleicht noch gerade : Wir sind eine Kommandit-Gesellschaft. Es gibt nur noch wenige Privatbanken in der Schweiz, die auch die traditionelle Rechtsform haben -

Ja ()

- ja, vielfach sind es Aktiengesellschaften () <und wenn wir uns>, wenn wir sagen, was ist typisch für eine Privatbank IST es zum einen, der Fokus auf die Kundschaft, wie ich vorher gesagt habe, und zum anderen ist es die Rechtsform -

Mhm

- die einfach ein UNHEIMLICH SCHNELLES UND RASCHES REAGIEREN erlaubt : schnelle Entscheidungsprozesse, wo man nicht auf die vierjährigen Verwaltungsrats-Sitzungen warten muss, sondern WIR haben ein Gremium von 11 Leuten, das einmal in der Woche tagt, wo man <unheimlich schnell auf, auf> Veränderungen im Markt reagieren kann – und, ehm, das hat eine gewisse Unabhängigkeit natürlich auch zur Folge, und das ist auch der klare Wunsch unserer Geschäftsleitung, dass man diese behalten möchte.

Und jetzt, bei der Einstellung von Studienabgängern, also BWL jetzt XY (université locale), könnten Sie mir da vielleicht ein Beispiel geben ? <Gerade> die letzte Einstellung, ich weiss nicht wie weit, dass diese zurück liegt (sourire)..

- - die letzte Einstellung, das war ein Anlageberater, der nicht frisch ab XY gekommen ist, der zwei, zweieinhalb Jahre PRAXIS gemacht hatte, bei einem anderen Vermögensverwalter, der jetzt bei unserer Niederlassung in Zürich tätig ist. Sie haben mir da die Frage irgendwo gestellt nach den Anforderungsprofilen, ob sich diese unterscheiden, also so habe ich es verstanden : sind das grundsätzlich andere Kriterien, die man bei einem Hochschulabsolventen ()

Nein, also, die erste Frage wäre eigentlich wie sie vorgehen bei der Einstellung, hier jetzt eines XY-Absolventen, da sie ja vor allem XY-Absolventen einstellen..

Wie gehen wir vor ? Also grundsätzlich gehen wir gleich vor in der Prüfung wie bei allen anderen Mitarbeitern auch und – eh – der Fokus ist der, dass man sagt, ein fachliches Defizit oder etwas das noch nicht OPTIMAL ist – PRAKTISCHE ERFAHRUNG, die in einem gewissen Stadium einfach noch nicht oder noch zu wenig vorhanden ist - das kann man alles abdecken durch Aus- oder Weiterbildung, aber – eh – MENSCHLICHE EIGENSCHAFTEN, Sozialkompetenz, emotionale Kompetenz kann man nur sehr schwer verändern< : das gilt für einen Lehrling, den man neu anstellt, das gilt für einen Hochschulabsolventen und für jeden anderen Mitarbeiter auch. Wenn ich mir so jetzt die Vorstellungsgespräche vorstelle, die wir haben, da muss man sagen, dass der überwiegende Teil der Fragen auf die PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN, auf Verhaltensweisen, Denkmuster ABZIELT, und der kleinere Teil auf die fachliche Qualifikation.

Ja ja, das hat dann wahrscheinlich auch spezifisch mit der Kundenorientierung, also langfristigen Orientierung zu tun..

GENAU, wir haben – das ist die Bedingung eigentlich, wenn man die langfristige gut hinbringen will – ein sehr gutes Klima bei uns im Haus. Ich weiss, dass das alle sagen -

Ja

- aber wir haben noch ein sehr familiäres, TEAMORIENTIERTES Miteinanderarbeiten, und wir haben nicht nur eine hohe Wertschätzung für den Kunden - das ist klar, das muss man haben, ohne das gäbe es uns nicht mehr – sondern auch für den einzelnen Mitarbeiter, und das wird gelebt, das wird gelebt auf Stufe Teilhaber, durch die ganze Bank hinunter, und das macht es

um so wichtiger bei einer neuen Person abzuklären, wie passt diese Person von der Persönlichkeit hinein, weil es ist auch schon vorgekommen, zum Glück nicht oft : man kann sehr viel kaputt machen in einem Team, wenn man einen HOCHQUALIFIZIERTEN Mann oder Frau drin hat, aber es stimmt einfach vom menschlichen her nicht. – Wenn ich das so sage ist es mir klar, die Rekrutierung birgt immer die Gefahr, dass es dann so einen (HALLO-)Effekt gibt : das ist eine sympathische Person, und das deckt fast alles andere zu, und unter Umständen hat man dann jemanden, der fachlich vielleicht nicht ideal oder optimal qualifiziert ist – das wollen wir dann natürlich auch wieder nicht. Aber es gibt so einen ein wenig saloppen Spruch. Ich finde ihn nicht schlecht : ‘Die Leute werden wegen fachlichen Eigenschaften oder Merkmalen angestellt und wegen persönlichen verlassen sie uns wieder’ – und aus diesen beiden ein Optimum hinzubringen gilt auf der Stufe jedes Mitarbeiters bei uns.

Und jetzt auf Stufe Studienabgänger habe ich auch gesehen auf ihrer Internet-Seite, dass sie eine Art “ Studentenpool ” haben, wo sie einen regen Austausch pflegen..

Ja. Das ist nicht mehr ganz aktuell, d. h. wir haben nach wie vor sehr viele Studenten, aber wir haben das organisatorisch geändert : wir haben bis vor kurzem ein Häuschen im Organigramm gehabt, eine Abteilung ‘Studentenpool’, die hatten eigene Räumlichkeiten in unserem Nachbarhaus, eine ehemalige Wohnung umgebaut – also noch sehr familiär und gemütlich, man hat sich dort auch noch jeweils zurückziehen können und lernen, weil die Studenten, die wir haben, sind zum grössten Teil noch AKTIV im Semester, der kleinere Teil hat ein Zwischenjahr oder irgendwie Ferien, wo er nicht lernen muss.

Ja ja

Dort sind in Spitzenzeiten 25 bis 30 Leute drin gewesen. Aber die Person, die den Studentenpool geleitet hat, da sind dann irgendwo die Grenzen da gewesen von der Koordinationsfähigkeit dieser Leute. Also sie müssen sich vorstellen, das sind, sage ich, sicher mal zwanzig verschiedene Arten von Arbeitsverträgen, zeitlichen Einsatzmodellen gewesen, wo es fast unmöglich war nur mal eine Sitzung mit allen zu machen, um Informationen weiter zu geben. Und darum haben wir das Konzept geändert - wobei wir gesagt haben, das ist super, wir wollen den Kontakt mit der XY (université locale) unbedingt behalten ; die grosse Zahl der Bewerbungen, die wir täglich erhalten, zeigt, dass das auch von der anderen Seite so ist, dass eine Nachfrage da ist – aber die Studenten, die wir jetzt haben, tun wir direkt in die einzelnen Bereiche oder Abteilungen eingliedern, und dann wird das ganze organisatorisch auch irgendwo wieder VERTRÄGLICHER -

Ja

- oder man hat dann in einer Abteilung 4 oder 5, die mit einem speziellen Pensum arbeiten, aber nicht 30. – Das ändert nichts am Einsatz- und Aufgabengebiet, das vielfach projektbezogen ist, das auf Stufe Geschäftsleitung wissenschaftliche Assistenz macht und () auf Stufe Bereichsleitung. ODER was auch schon vorgekommen ist : Studenten von unteren Semestern, dass wir sie in eine Abteilung entsenden, wenn wir dort einen Engpass überbrücken müssen -

Ja

- KLAR mit dem Ziel, das wäre nicht die Arbeit, die die Person in den nächsten fünf Jahren machen will, gleichwohl ist es ein Supereinstieg in die Praxis

Mhm – Also, im Prinzip, ich habe ja die Frage von der letzten Einstellung eines Studienabgängers gestellt. Dann haben Sie mir geantwortet, die letzte Einstellung war jemanden mit schon zweieinhalb Jahren Praxis, die er sich eigentlich intra-muros hat aneignen können oder dann auch anderswo..

Genau

.. d.h. sie – es gibt ja auch noch andere Möglichkeiten zu Studienabgängern zu kommen, was weiss ich an Foren, die sich eher an höhere Semester richten ; das ist eigentlich weniger ihre Strategie, wenn ich das richtig verstanden habe ?

Ehm – das ist nicht eine Strategie, die wir ausschliessen, aber die Sache ergibt sich bei uns eben auch : wir haben etwa 5 oder 6 Leute, die mal als Student angefangen hatten BEI UNS, auf Semesterferien-Basis, und die jetzt vollamtliche Mitarbeiter sind. Das beste Beispiel ist der Herr Dr. G, das ist – ich weiss nicht, ob Sie den Namen kennen ?

Ja, das ist einer, der Teilhaber

Genau, und er ist gleich alt wie ich (*rire étouffé*), hat vor etwa 10 Jahren wahrscheinlich zum ersten Mal mit einem Praktikum bei uns angefangen, hat nachher die Abteilung 'strukturierte Produkte', wie sie seinerzeit geheissen hat, aufgebaut und ist dann sehr schnell Teilhaber geworden. Das ist er jetzt seit drei Jahren. Also den Weg gibt es auch. Bei seinem Assistent ist es jetzt dasselbe. Das war ein Dissertationsprojekt, das wir begleitet hatten, mit der Aussicht, dass wenn die Diss. Fertig ist, dass man über eine Festanstellung redet. Und das hat für beide Seiten dann gestimmt.

Ja. Und sonst auch Studenten, entweder Stufe Geschäftsleitung oder dann Bereichsleitung : Was könnte man sich denn da Für Aufgabenbereiche (vorstellen) ? Könnten Sie das ein bisschen ausdeutschen ? Sie haben gesagt 'projektbezogen', vielleicht..

Ja – also (*rire étouffé*) – ich sage Ihnen jetzt einmal die Stellen, die mit Absolventen bekleidet sind : das ist die Leiterin 'Finanz- und Vorsorgeberatung' für die ganze Bank, das bin ich für's Personal, das ist in Personalunion der Niederlassungsleiter im Tessin, der jetzt auch Teilhaber geworden ist, das ist der Leiter unseres 'Corporate-Development', der auch Teilhaber ist (*rire étouffé*), das ist der Leiter der 'Forschung und Entwicklung', das tönt immer so industriemässig, aber dort geht es um die Entwicklung unserer 'indu- (*rire étouffé*) 'strukturierten Produkten' und das Design dieser Sachen ; der Informatikleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung. Wir haben einen Teilhaber, der sehr viel Aussenkontakt pflegt, der hat eine persönliche Referentin : das ist eine Absolventin.

Gut, einerseits sehe ich darin, wie Sie schon gesagt haben, eine starke Durchlässigkeit gegen oben, im Prinzip, von Leuten, die eingestellt wurden und andererseits nehme ich, dass die Beispiele, die Sie mir gegeben haben, nicht unbedingt BWL-Abgänger..

Doch. Das sind alles BWL-Abgänger. Auf das habe ich mich spezialisiert, von Ihrer Frage her, doch.

Ok - - - Gut, und dort ist es auch schwierig zu sagen, dass diese auch aufgrund ihres Abschlusses gesucht worden sind..

Ja, das ist eher schwierig zu sagen – mhm - - Wie haben jetzt seit ein paar Jahren Abteilungen, wo wir spezifisch einen volkswirtschaftlichen oder einen betriebswirtschaftlichen Kandidat, respektive einen Kandidaten mit so einem Abschluss suchen: das sind so die wissenschaftlichen Abteilungen, wie beispielsweise 'Investment-Office', das ist eine Unterabteilung vom 'Corporate-Development'-Bereich, dort wird unsere Anlagepolitik festgelegt und wird das ganze Anlage-Universum eingeteilt in verschiedene Risiko/Rendite-Bereiche, und das wir heute – ich denke bei anderen Banken auch, wahrscheinlich noch ein bisschen weniger bei uns – viel mehr von einer wissenschaftlichen Seite angegangen, sodass wir sagen, dort ist so ein Studienabschluss Voraussetzung, oder dann 'Risk(sis)' – 'Risk(sis)' ist eine Eigenentwicklung, ein Risikomess und –simulationssystem - das auf der Ebene des Kunden-Portfolios die verschiedensten Simulationen zulässt. Das ist einzigartig in der Schweiz und auch dort.. wobei dort arbeiten auch Mathematiker und Physiker, das muss ich jetzt ganz ehrlicherweise auch sagen, oder – aber dort werden Leute mit einem Abschluss speziell auch gesucht, plus dann auch in der 'Forschung und Entwicklung'.

Mhm – aber dort spezifisch wahrscheinlich auch mit Spezialisierungen, was weiss ich, in Finanzmarkt(theorie) ?

Das ist ideal : Finanz- und Kapitalmärkte, das ist ideal – oder dann ein Volkswirt, der in die Richtung geht - - -

Kann man dann eine Unterscheidung machen zwischen einem herkömmlichen BWL-Abgänger eigentlich, der dann vielleicht in andere Abteilungen kommt, und dann eben gerade denen, die Spezialisierungen haben und dann eher in die wissenschaftlichen Arbeiten einsteigen ?

Kann man wahrscheinlich bei uns wenig, weil es eine ganz starke Konzentration auf den einen Bereich 'Produkte und Handel' gibt, von diesen Absolventen. Von dem her kann ich jetzt hier nicht sagen, wie es wäre, wenn es noch andere Einsatzbereiche gäbe.

Jaha – Und könnten Sie mir vielleicht so typische Aufgaben eines BWL-Studenten, wenn er in diesen Bereich hineinkommt, angeben ?

Also welcher Bereich interessiert Sie ?

Ja, fangen Sie irgendwo an..

Ja, also vielleicht in 'Finanz- und Vorsorgeberatung', das ist ein neueres Projekt. Das gibt es seit etwa fünf Jahren. Das ist ein Unterzweig der traditionellen Anlageberatung, weil man bemerkt hat, dass wenn wir eine ganzheitliche Kundenberatung bieten wollen, muss auch die ganze Vorsorgeberatung drin sein : Erbschaftsberatung, Steuerplanung, etc.. Dort haben wir eine Absolventin – sie hat 'Organisation' studiert – welche das Produkt 'SIA – 'Stark im Alter (*nom fictif du produit n.d.r*) – von Grund auf designt hat, in engem Kontakt mit unseren Teilhabern, von der Strategie, von der Vision her, und dann mit verschiedenen Stellen in der Schweiz, vom ganzen juristischen, gesetzlichen Rahmenwerk her – da ist man ja auch sehr stark ja eingebunden und reglementiert. (Sie) hat das Produkt aufgebaut, hat das Produkt eingeführt, auf Stufe aller unserer Kundenberater, in Form von Schulungen, also das ist.. eine 'never ending story' : interne Ausbildung der Kundenberater, ihn auf den Punkt bringen, dass er eigentlich den Finanz- und Vorsorgeberater nicht mehr unbedingt braucht, dass es aber schön ist, wenn er (nah beim Kunden ist) UND dann die Übernahme von eigenen Kunden – also das ist dann sehr ein breites Feld : das ist Innenwirkung und gegen aussen auch, ohne Akquisition.

Und sie ist hier direkt hineingekommen, gerade nach dem Studium ?

Sie hat noch eine Ehrenrunde gedreht bei der Grossbank AB, hat so ein 'Allfinanz-Seminar' gemacht, hat dann aber sehr schnell bemerkt, dass sie sich auf persönliche Finanzstrategie und –planung fokussieren, und – eh – wir hatten auch das Ziel, und über persönliche Kontakte sind wir dann eigentlich dort zusammen gekommen. Diese Stelle ist jetzt nicht ausgeschrieben worden, was bei uns der Regelfall ist, dass die Stellen nicht ausgeschrieben werden.

Ja ja. Umgekehrt haben Sie gesagt, dass sie viele Dossiers erhalten, also Anfragen, seitens XY (université locale), wahrscheinlich nicht nur.. Was machen sie mit denen, behalten sie diese ?

(rire) Da, die sind Eigentum vom Bewerber. Nein, es ist so, also man muss jetzt auch sehen, dass unser Börsenumfeld seit längerem lausig ist, und dass natürlich wir irgendwo nicht auf Sparflamme laufen, aber dass wir einen Haufen Energien haben, die wir im Moment nicht so richtig umsetzen können, ENTSPRECHEND zurückhaltender ist man bei Einstellungen, wobei wir sagen, das ändert sich dann im nächsten Quartal, oder – also wir haben sehr viele Bewerbungen aus dem BEZIEHUNGSNETZ heraus, das sind die aktuellen Studenten, das sind die ehemaligen Studenten, von unserem Alumni-Klub, den wir neu gegründet haben ; dass wir also dort nicht suchen müssen, sondern dass jeder Student, dem es bei uns gefallen hat und das Gefühl gehabt hat, das war ein Supereinstieg in die Praxis – 'ich habe das einmal anwenden können, was ich von theoretischer Seite her gehört habe' -, fünf Kollegen kennt, denen er unsere Bank empfiehlt. Also die Mund-zu-Mund-Propoganda, das ist wie ein PERPETUUM MOBILE. Das ist schön für uns, es ist manchmal schade, wenn man zu viele gute Bewerbungen hat und einfach sagen muss 'schauen Sie in einem halben Jahr wieder' und in einem halben Jahr ist die Person bei der Prüfungsvorbereitung. Also wir lassen die Sachen, die Bewerbungen quer durch alle Bereiche zirkulieren, wo ich das Gefühl habe, dort könnte eine Vakanz bestehen, dort ist ein neues Projekt im Gespräch, um wirklich möglichst viel von dem Angebot bei uns auch intern zu integrieren - wobei wir nehmen niemanden rein, den wir nicht klar beschäftigen können. Also es ist selten, dass man sagt, wir bieten ein Praktikum an. Für das sind wir wieder zu klein -

Ja

- oder. Wenn jemand sagt 'ich will wie eine Grundausbildung machen' dann sagen wir 'bitte Grossbank', oder. Das bieten wir leider nicht, sondern es soll wirklich eine konkrete Aufgabe, ein Projekt, das sich dann deckt mit der zeitlichen Verfügbarkeit dieser Person.

Dann betrachten sie dies eigentlich nicht als Praktikum, wenn sie die Studenten schon während dem Studium hineinnehmen ?

Ehm, ja – das ist noch schwierig. Es sind Praktikanten, aber es sind vollwertige Mitarbeiter gleichzeitig, im Arbeitszeugnis wird dann eher von einem Mitarbeiter, von einem Projektmitarbeiter die Rede sein als von einem Praktikanten, was dann - die Breite der Aufgaben und der Schwierigkeitsgrad dann auch rechtfertigt.

Wir haben die verschiedenen Wege von Anstellungen angetönt, d.h. sie gehen weniger über Inserate, vor allem über ein Netzwerk, das sie u. a. über den Alumni-Klub aufrecht erhalten können..

Ja genau

.. oder sich von selber aufrecht erhält. Könnten Sie mir vielleicht Vor- und Nachteile aus Ihrer Sicht der verschiedenen Anstellungswege aufzeigen?

Ja - ehem, es ist so wie bei unseren Kunden: unsere besten Kunden sind jene, welche auf Befehlung von anderen, auf Empfehlung von anderen zu uns gekommen sind, und das sehen wir als den grossen Vorteil an, von dem Netzwerk, weil - in 99,9 % der Fälle werden uns Leute empfohlen, die FACHLICH TOP sind und die menschlich EBEN auch noch in's Team hineinpassen - und das ist ein FILTER, den man durch - eh eine Ausschreibung über ein Stelleninserat oder durch ein Headhunting oder durch ein Mandat bei einem Stellenvermittler einfach nur sehr schwer hinbringt - ehm - die Leute, die Leute empfehlen, empfehlen Leute, die top sind, die gleich gut sind, wie sie selber oder eher noch besser sind, aber nicht jemanden für den sie sich schämen müssen, auf deutsch gesagt, oder

Ja ja

Wir machen das bei allen Stellen so: Vakanzen in allen Bereichen werden zuerst einmal intern kommuniziert in den wöchentlichen Bereichssitzungen, dass auch Leute aus dem Bekanntenkreis aus Kontakten, die sie mit anderen Banken haben, noch Empfehlungen bringen könnten, und das ist DER Weg: wir haben dort bei weitem die höchste Erfolgsquote, auch wenn ich es vergleiche mit allem, was man mit Stellenvermittler oder Stelleninserat auch schon gemacht hat

Ja ja - d.h. dann das ist das eigentlich eine viel EFFIZIENTERE und qualitativere (Vorgehensweise): man kommt dann einfach zu einer Qualität, die man durch einen externen Arbeitsmarkt nicht erreichen würde?

eh, die Qualität kann schon auch stimmen, aber ich denke, der Aufwand wäre dort grösser und die Gefahr, dass es dann so Frühkündigungen gibt, Kündigungen in der Probezeit, ist dann grösser. Die ist gleich Null bei einer persönlichen Empfehlung - weil bei einer persönlichen Empfehlung ist die Basis schon anders, und es kann FAST nicht passieren, dass die Person sich oder wir uns so gravierend täuschen dem Gegenüber, dass man innerhalb von drei Monaten sagt, man löse das Arbeitsverhältnis wieder auf. In der Schweiz ist das ein Wert, wo Frühkündigungen sehr hoch sind, und das wollen wir einfach vermeiden, und mit diesem Rekrutierungsweg gelingt uns das am Besten, nach unserer Meinung - und auch nach unserer Erfahrung.

Und das dann auf allen Ebenen, über Studienabgänger hinaus?

Das ist auf allen Ebenen so, ja.

- Gut. Vielleicht noch zur Rolle des Einstellungsgesprächs, jetzt auch bei der Einstellung eines BWL-Studienabgängers, ich nehme an, dass das einer der zentralen Momente sein wird, im ganzen Prozedere. Schauen sie da auf etwas Spezielles? Gut, Sie hatten das schon ein bisschen angetönt..

Also - man muss vielleicht noch die Gewaltentrennung sagen, die hier bei uns herrscht: die Kundenberater - egal ob es Akademiker oder Nicht-Akademiker sind - werden durch die Teilhaber rekrutiert, und alle anderen Mitarbeiter werden durch die Leiter der Bereiche rekrutiert, mit Unterstützung des Personaldienstes, sofern und soweit das gewünscht wird.

Ja - d.h. der Personaldienst hat eigentlich eher - wie sagt man - nicht eine zentrale Rolle?

Nein, wir sind dort unterstützend.

Ja

Wir sind eben noch klein genug auch, sodass die Führung der Leute, und zwar sowohl die Personalführung als auch die Fachführung, auf Stufe des Bereichsleiters stattfindet, bei uns. Zwar wird die Führungs(-spanne) immer grösser durch das starke Wachstum, das wir haben, aber wir haben das noch im Griff, und wir wollen das im Moment auch so beibehalten. Das ist organisch gewachsen, und finde das immer schlecht, wenn man dort etwas ändert und Sachen zentralisiert, die einfach dezentral vorher sehr gut funktioniert haben.

Was gerade auch das Personal betrifft: was sind da typische Fragen? Wie stehen sie da zur Hilfe bei?

Also wir stehen zum einen beim eigentlichen Suchprozess zur Verfügung - was jetzt für die Direktbewerbungen natürlich weniger gilt, sondern mehr wenn man dann niemanden findet und

die Stelle ausschreibt, legen wir zusammen mit den Bereichsleitern die Kanäle fest, arbeiten das Anforderungsprofil, den Stellenbeschrieb heraus, was das es da so alles braucht - ehm - weil wir sind ISO-zertifiziert und arbeiten eigentlich nicht mehr so mit den traditionellen Instrumenten: wir definieren Abläufe, und die Person sieht sich im Ablauf, aber es gibt nicht ein Bündel von Stellen, das man so festlegen TUT. Wir machen dann die VORSELEKTION, und auch eine FEINSELEKTION, von all diesen eingehenden Bewerbungen, und wir sind nach Bedarf, auf Wunsch dann, behilflich die in Frage kommenden Kandidaten für die Gespräche vorzubereiten: die ganzen Unterlagen auf - zuarbeiten, Referenzen einzuholen, im Gespräch dabei zu sein, Fragen zu stellen, etc. - Das ist aber sehr INDIVIDUELL, je nach dem, was sich der einzelne Bereichsleiter da wünscht.

Ja ja - und dann ist es auch schwierig von allgemeinen Kriterien zu sprechen, jetzt gerade auch bei der Selektion von Dossiers?

- Was wir einfach, was immer ein Punkt - nebst der fachlichen Beurteilung, die dann eh noch auf der Stufe der Fachabteilung gemacht wird - ist: wie sieht die Konstanz aus von dieser Bewerbung - und zwar nicht mit dem Ziel zu sagen 'wir wollen nur Kandidaten, die wahnsinnig einen gleichmässigen Lebenslauf gehabt haben', sondern: 'WAS IST DAS POTENTIAL?' und was ist zu erwarten in den nächsten fünf bis zehn Jahren: Ist das jemand, der nach einem halben Jahr das Gefühl hat, das ist ein Sprungbrett für etwas, das wir nicht bieten können - Oder: wenn jemand das schon nach zwei Jahren hat, das Gefühl, dann ist das eben auch schon zu früh; dass man einfach versucht DORT, wirklich Persönlichkeiten auch schon herauszufiltrieren, die das Optimum, AUS FACHLICHER QUALIFIKATION, und (bei denen) sich eine angestrebte Langfristigkeit irgendwie ergibt.

Ja ja ja - also wo die zukünftige Kontinuität eigentlich schon im vorherigen Lebenslauf ein Stück weit ersichtlich ist?

Genau, mhm mhm. Wobei Sie dürfen das nicht falsch verstehen: Es gibt auch so - die Philosophie, dass man sagt, dass wenn man jemanden hat, der die Stelle immer knapp nicht erfüllt, der bleibt dreissig Jahre, weil er immer daran arbeitet - das wollen wir auch nicht, uns ist theoretisch schon jemand lieber, der die Stelle übererfüllt und der dann irgendwann einfach sagt 'jetzt habe ich es gesehen, jetzt will ich etwas neues'. Und das ist ein abwägen.

Stellen Sie dann auch andere Diplomierte als BWL-Abgänger ein?

Ja also, ich mal noch geschaut, wir haben auch - einige Absolventen von Fachhochschulen.

Ja

Da sind die Schwerpunkte, ist das 'NDS - Financial Consultant', vor allem dann im Anlageberatungsbereich natürlich aktuell, oder dann die ganzen eidgenössischen Bankfachdiplome, die aber eher auf Stufe von Leuten sind, die schon eine gewisse Betriebszugehörigkeit haben.

D.h. schon Praxis-Erfahrung haben?

Ja, oder die, die Ausbildung vor zehn, fünfzehn oder zwanzig Jahren gemacht haben und dann bei uns geblieben sind.

Aber allgemein stellen Sie schon eher Hochschulabgänger der XY (université locale) ein?

Mhm - Im Moment überwiegt das ganz klar, ja - mhm.

Die letzte Einstellung eines Fachhochschulabgängers, die liegt dann auch schon ein Stück weit zurück - Waren Sie damals schon hier (rire étouffé)?

1 -

FACE B/1

Ja, das liegt einige Jahre zurück, wenn man jetzt diese aktuell erworbenen NDS-Diplome nicht zählt. Also das passiert natürlich bei uns auch sehr viel berufsbegleitend, weil wir in Sachen Ausbildung grosszügig sind, sowohl durch finanzielle Unterstützung als vor allem dann auch durch zeitliche, stellvertretungsmässige Unterstützung von Leuten, die so eine berufsbegleitende Ausbildung auf sich nehmen.

Ja - d.h., jetzt seitens Fachhochschule, ist es dann eher auf Ebene Nachdiplomstudium, wo sie aktuell rekrutieren?

Genau

Und dort suchen sie dann auch, geben vielleicht sogar Inserate heraus?

Nein, eigentlich nicht (rire étouffé) - man versucht eher aus dem bestehenden Pool von Leuten noch etwas besseres zu machen, indem man einfach auch eine optimale Plattform bildet für so Weiterbildungswünsche.

Haben sie dann dort auch Kontakte zu den (Fachhoch-)schulen?

Ehm - Was für Kontakte meinen Sie konkret?

Gut, zur Uni XY haben sie ja Kontakte u.a. durch Alumnis?

Ja, das war auch noch eine Ihrer Fragen gewesen, genau. Also: nein, viel weniger, viel weniger. Dann ist es eher das Marketing der Schule, das wieder auf uns zu kommt, weil wir einfach den einen oder anderen Absolventen haben, aber nicht, dass wir das aktiv pflegen oder uns irgendwie engagieren tun. Bei der Uni XY IST DAS GANZ ANDERS: Dort ist eine sehr intensive (Kontaktpflege) - ich habe jetzt einmal geschaut, vier von den fünf Teilhabern, die wir haben, haben einen XY-Abschluss, einer von ihnen ist Präsident der Fördervereinigung des Bankeninstituts () – Ausserdem sind wir in (diversen anderen Gremien der Uni XY) - es hat da auch immer wieder Apéros für die Leute, die kommen sich die Bank angucken, stellen ihre

Arbeit ein bisschen vor und wir unterstützen das auch mit einem namhaften Beitrag, also dort ist das Fadennetz viel eher ()

Und so kommt es zu Kontakten, über verschiedene Vereinigungen, Organisationen, usw.

Genau - Das generiert wieder Bewerbungen, das generiert Themen für Dissertationen, die wir begleiten können, etc.

Um vielleicht doch noch einmal die Frage zu stellen, ob gewisse Stellen spezifisch für bestimmte Abschlüsse bestimmt sind?

-

Also jetzt auch die Unterscheidung zwischen einem BWL-Uni-Abgänger und einem Fachhochschulabgänger?

- Ich kann Ihnen kein Beispiel sagen, wo wir in der Lage gewesen sind oder wo wir uns zwischen zweien entscheiden mussten und das abwägen. Von daher ist das jetzt schwierig, so theoretisch - nehe, mir kommt nichts in den Sinn.

Dann kann man eigentlich auch nicht sagen, dass man auf Lohnunterschiede kommt, aufgrund eines Abschlusses?

- Nehe, wobei die Einstiegsgehälter ähnlich sind, und nachher einfach die leistungsabhängige Komponente dann wieder sehr stark spielt, die wir haben: das ist so relativ ein komplexes Modell - wir können keine Aktien oder (PS) rausgeben (rire étouffé), LEIDER, das wäre so das zentrale Instrument; wir haben ein - Vehikel geschaffen, eine Kommanditistin an der Bank, die eine juristische Person ist - und die AG gibt (nachrangige) Darlehen an die Bank, und die (nachrangigen) Darlehen werden durch unsere Kader-, Direktions- und () Mitglieder (rire étouffé). Das ist STEUERLICH auch also - noch interessant, oder - ja schwierig auch. Das ist im Moment ein Instrument, wo über die Hälfte der Leute der Bank auch dabei sind, was natürlich unser Gefühl, dass wir im gleichen Boot sind noch sehr stark verstärken tut - und von dem her resultieren die Lohnunterschiede, so es denn welche gibt, aufgrund von unterschiedlichen Leistungen oder unterschiedlich BEURTEILTEN Leistungen dieser Personen.

Gut, Sie haben gesagt 'ähnliche Einstiegsgehälter' - ?

Die Zahl sage ich eigentlich nicht so gern.

Ja, nein - es geht mir eigentlich nicht so sehr um die Zahlen, aber vielleicht auch, jetzt, was Fachhochschulabgänger und Uni-Abgänger betrifft: ob sie da Unterschiede machen?

Da sind die Uni-Abgänger ein bisschen höher, ja.

Ja, vielfach hört man ja auch, dass - ich weiss nicht, ob Sie noch etwas anfügen wollten? -

Nein, wenn es um Zahlen geht lieber nicht (rire).

- dass ehm Fachhochschulabsolventen eigentlich eher praxis-orientiert sind als Uni-Absolventen. Sehen Sie das auch so?

ehm, die Theorie würde ich unterschreiben, wenn es nicht um unsere spezifischen Sachen geht,

Ja

weil wir hatten bis jetzt immer das Glück, dass unsere Uni-Absolventen eh aufgrund der persönlichen Eigenschaften her, von der Lernfähigkeit her, allfällige praktische Defizit in null-komma-nichts aufgeholt haben. Grundsätzlich würde ich aber sagen, dass man von der Fachhochschule her FRUEHER und MEHR einfach auch gezwungen wird praktische Erfahrungen zu sammeln, und das umzusetzen was man gelernt hat, nicht erst durch ein Pflichtpraktikum, sondern einfach schon vorher.

Was wären denn typische 'praktische Defizite' eines Uni XY-Absolventen?

Ehm, THEORETISCH, ehm, dass die, die Adlerperspektive vielleicht ein bisschen zu hoch ist: Ich habe Bankwirtschaft studiert und bin dann durch eine Verkettung von glücklichen Zufällen und Umständen, sage ich da immer, in das Personalwesen rein gekommen. Ich habe mich während dem Studium nicht so stark dafür interessiert: sie können mit diesem Abschluss nicht eine Lohnbuchhaltung führen - das wäre so etwas typisches, aber sie können ein Buch schreiben 'Was ist Unternehmenskultur'. Es ist ein Fokus, der sehr schön ist, sehr wissenschaftlich, aber den man dann vielleicht ein bisschen suchen muss (in der praktischen Anwendung)

Gut, um vielleicht von der Adlerperspektive 'Theorie-Praxis wieder auf ein wenig konkretere Angelegenheiten zurückzukommen: Sie haben () gesagt, dass sie weniger Fachhochschulabgänger rekrutiert oder eingestellt haben in letzter Zeit als Uni-Abgänger. Hat das vielleicht auch zu tun mit den Veränderungen von Produkten und Kundenprofilen?

- - eh, nein, weil wir doch auch sehr viele dieser Abgänger im nicht kundenberatenden oder im Fonds-Bereich haben.

Ja - Sehen Sie denn einen anderen Grund, für eh?

Es ist eben schon die enge Beziehung (zur Uni XY) - und das ist ein Angebot, das uns gemacht wird, wo eigentlich immer ein Angebot besteht und vielleicht hat es vergleichbare Fachhochschulabsolventen, aber die kommen nicht unbedingt auf den G(edanken), auf den Markt, den wir suchen, respektive die kommen nicht von sich aus ZU UNS,

Ja, die kommen gar nicht auf den Gedanken eigentlich?

Also wenn sie Bewerbungen haben, die optimal passen, schöpfen sie aus denen - dann haben sie nicht unbedingt eine Notwendigkeit noch in anderen Bereichen, die Suche noch einmal von vorne anzufangen, mit dem Effekt, dass sie dann vergleichbare Kandidaten haben.

Das gäbe dann eine gewisse Doppelspurigkeit.

Das gäbe es irgendwo, ja. Natürlich kann man sagen 'doch, das wäre mal einen Versuch wert' auch in diese Richtung zu gehen, aber bis jetzt hat sich das einfach überhaupt nicht aufgedrängt.

Von beiden Seiten eigentlich?

Von beiden Seiten, ja, das sagen Sie richtig.

- - Also dann kann man weniger sagen, dass - ich wiederhole meine Frage - Produkte oder spezifische Marktsegmente, die sie haben, dann als Auswirkung hatten, weniger Fachhochschulabgänger (einzustellen)?

Ja, ich sage noch einmal nein, das kann man nicht sagen.

Gut, ich nehme an, dass es Veränderungen in der Produkte-Palette gegeben hat. Wie haben diese Veränderungen ausgesehen, in letzter Zeit?

Ich denke, das ist einfach der ganze Bereich dieser derivativen Instrumenten, von den strukturierten Produkten, die vor 15 Jahren einfach noch nirgends so gross zur Rede standen, ausser in ganz exklusiven, auf das spezialisierten Boutiquen. Und als wir im Prinzip, durch den Eintritt Z's 1994 und dann durch den Eintritt von Y, eh (das) aufgenommen haben - also man kann sagen, wir sind Pionier und führender Anbieter bei diesen strukturierten Produkten. Wir sind sehr UNABHAENGIG und können dadurch nachweislich auch ein sehr gutes Preis/Leistungsverhältnis kriegen und anbieten, und wir sind von unserem Know-how her in der Lage eben auch spezifische Produkte auf die Kunden aus(gerichtet) zu designen. Ich denke, das ist schon noch sehr speziell. Wir haben beispielsweise auch seit etwa drei Jahren einen Fonds () der ausnahmslos in strukturierte Produkte investiert, und das ist ein Fonds, den es in der Schweiz gibt und der das macht. Und das ist in einer Marktsituation, wie wir sie jetzt zum Glück haben oder dann wieder haben, wenn die Märkte zeitlich oder leicht steigend tendieren natürlich sehr interessant.

Und da können sie von der Uni XY (université locale) ohne Problem das nötige Know-how beziehen?

Ja, eben das ist der Bereich 'Produkte und Handel', wo auch die ganze Entwicklung passiert und das ist der der KONZENTRATIONSPUNKT von allen unserer Absolventen und Studenten, die dort arbeiten.

Bei der Einstellung haben Sie gesagt, dass dann auch 'das Persönliche' STARK zählt: Was tun Sie unter diesen Begriff?

Ehm - also das ist soziale Kompetenz, emotionale Kompetenz, im weitesten Sinne; KONKRET sind das EIGENSCHAFTEN, Eigenschaften, die unsere Mitarbeiter heute auszeichnen: das ist

Offenheit, das ist Loyalität, das ist eine absolut gegebene Team-Fähigkeit, das ist eine gewisse sympathische Bescheidenheit - ja eigentlich sind das solche Punkte.

Ja, und Sprachenkenntnisse, nehme ich an..

Gut, das ist wieder - JA - das ist klar, das hat mit der Fachkompetenz dann wieder zu tun, oder.

Vielleicht um zur Ausbildung zurückzukommen, was die Fachhochschulreform anbelangt, ich weiss nicht, ob das ein Thema ist bei Ihnen?

Also über diese Frage, also die, da muss ich wirklich: NEIN. Ich bin da auch nicht auf dem laufenden, muss ich ganz ehrlich sagen.

Gut, die Grundidee ist dort eigentlich, wenn man so will, eine 'andersartige aber gleichwertige' Ausbildung anzubieten, wie einen universitären Abschluss auch bieten zu können. Nur, wie Sie gesagt haben, für sie würde das ja dann eine Art 'Doppelspurigkeit' beinhalten..

- - ja

Ja, von dem her ist das auch nicht eine zentrale Frage, was das Einstellungsprozedere anbelangt, also, dass das irgend Veränderungen beinhalten würde?

Also, nicht abschätzbar, nein.

Restrukturierungen im Bankensektor - Haben Sie da auch etwas davon mitbekommen?

(rire étouffé) Wir haben etwas davon mitbekommen, seit wir - gewachsen sind, stark gewachsen sind und immer noch weiter wachsen - ehm - das ist eh, das sind die spezialisierten Produkte, die wir haben, und das sind gewisse Vorteile, die Kunden bei uns schätzen gelernt haben, die uns einzigartig machen und die wir natürlich auch weiter pflegen wollen. Die ganze Restrukturierungswelle in den grösseren Banken hat dazu geführt, dass Kunden, die dort nicht mehr zufrieden waren, gerade wegen dieser Nicht-Kontinuität in der Kundenbetreuung, bei uns haben sie das gefunden, und wenn sie das einmal haben, schätzen sie das sehr. Wir sagen viel: die Beziehung zu einem Privatbanquier oder zu einem Kundenbetreuer bei uns, das ist vergleichbar mit einer Beziehung, den jemand zum Hausarzt hat, oder Sie können auch den Pfarrer nehmen. Das braucht einen langen Prozess bis man sich gut kennt, bis man einander vertraut, aber wenn DAS gut abgeschlossen ist, wird man diese Person nicht mehr wechseln, im Gegenteil man tut sie weitervererben, auf die nächste Generation, und so stellen wir uns das auch vor. Und, nebst dem Hauptgeschäft 'Anlageberatung, Vermögensberatung', haben wir in den letzten Jahren noch ein weiteres Standbein aufgebaut, das auch dazuführt, dass wir personell immer weiter wachsen, und das ist 'INSORCING', und zwar Insourcing von Back-Office-Dienstleistungen und von Informatik-Dienstleistungen, d.h. wir arbeiten mit anderen Banken zusammen und übernehmen für andere Banken die Informatiklösungen und dann der ganze Teil des Back-Office, also die Börsenadministration, der ganze administrative Unterbau für's Handelsgeschäft, die Lieferungen dieser Titel, Standardpflege und ()

Also Zahlungsverkehr auch ?

Zahlungsverkehr auch, und da haben wir im Moment viele andere Banken, die die Bereiche Informatik, Back-Office komplett outgesourct haben. Das findet bei uns hier in XY statt. Unser Back-office – oder Operations wie der Bereich auch heisst – ist der personell stärkste Bereich, und das kommt von daher ; weil Sie könnten sonst sagen ‘Ja, aber da wird doch überall restrukturiert’, da wird automatisiert nach Kräften: das ist bei uns schon auch so, nur durch zusätzliche Insourcing-Partner – ist es klar, dass es da einfach mehr Manpower braucht, auf Stufe der höchsten Automatisierung, die möglich ist. Und das ist ein Grund, ich sage, wir haben diese Restrukturierung eher ein bisschen gegenläufig erlebt, oder.

Im Back-Office, da haben sie aber auch weniger Rückgriff auf Studienabgänger ?

Ja – nein, weil das sind doch, also das sind sehr wichtige Funktionen, wenn die Qualität dort nicht stimmt – eh – ist die Kundenzufriedenheit nicht mehr gegeben, aber es sind doch Aufgaben, die sich ausbildungsmässig auf einem anderen Niveau sich abspielen, und bei denen man sich dann auch nach ein paar Jahren sagt ‘und jetzt such’ ich mir ein Sprungbrett’, in einen Handel oder in eine Anlageberatung. Ebenso unterstützen wir das auch wieder, weil uns ist es lieber, dass man eine ganze Vakanz hat, dass wir eben da eine haben, aber dafür an einem anderen Ort jemanden haben, der sich dort weiterentwickeln will.

Dann ist es auch nicht so, dass sie dort Fachhochschulabgänger einsetzen..

Nein, nein

.. das ist nicht das richtige Profil ?

Nein, nehe – die wären dann schon überqualifiziert, ausser für ein Praktikum, klar, oder für eine Stage oder einmal für ein Projekt, aber nicht für länger.

Gut – Vielleicht zum Abschluss noch – eh – eine doppelte Frage, und zwar : die Zahlen zu den verschiedenen Bereichen..

Ja, wenn ich das schon zusammengestellt habe, dann wäre das gut, dass sie das hätten – also was ich noch habe, ist bezüglich der BEFÖRDERUNGSSCHANCEN oder –AUSSICHTEN von Absolventen. Meistens – ja, oder im Gros der Fälle – kommen die in’s ‘Mitglieder des Kaders’ hinein, und ich habe mal geschaut, was denn da nachher noch gelaufen ist, ich habe mal geschaut, in den letzten drei Jahren hatten wir 19 Beförderungen von Absolventen, und zwar nicht auf Kaderstufe, sondern dann auf Direktion oder auf GL (Geschäftsleitung), also noch recht viele.

Weil insgesamt beschäftigt Ihre Bank im Moment wieviele Mitarbeiter ?

Ehm – also wenn sie die Personen zählen, dann sind es 215 und wenn sie es umrechnen auf volle Stellen, dann sind es etwa so 185, weil man eben auch, gerade wegen den Studenten, sehr viele Teilzeitarbeitsverhältnisse haben.

Und d.h. auch mit den Zweigstellen in A, B und C ?

Genau ja, die sind dort dabei, weil die Aussenstellen, das sind schlanke Einheiten : das sind Kundenbetreuungs-, -beratungs- und -akquisitionseinheiten, mit einer kleinen Sekretariatsunterstützung, aber das ganze Back-Office eben, auch für die Niederlassungen, passiert da in XY (siège social).

- Und die Besonderheit Ihrer Bank, für einen Studienabgänger, ist, dass er hier auch eine langfristig interessante und abwechslungsreiche Aufgabe findet – Stichwort : 'Holschuld' bei der Ausbildung, also dass der Arbeitnehmer selber für seine Ausbildung schaut und dass nachher je nach Bedarf seitens Firma das aufgegleist wird..

Ja, wir haben einfach gute Erfahrungen damit gemacht, dass wenn jemand sich für eine Ausbildung interessiert und in dem Moment motiviert ist und bereit ist, den Mehraufwand auf sich zu nehmen, dass dann der ideale Moment ist, und das NICHT UNBEDINGT DANN der ideale Moment ist, wenn von einer Schulungsplanung von der Firma das gerade vorgesehen wäre, weil das kann mit familiären, mit privaten und anderen Absichten einfach so kollidieren, dass das nicht mehr optimal ist, und deshalb haben wir das so gelöst, und das funktioniert gut, und – WIR SIND GROSSZÜGIG im Unterstützen von so Wünschen und Anregungen, weil wir wollen NICHT, dass es einen Fall gibt, wo ein Mitarbeiter sagt 'ich kann mich hier nicht mehr weiterbilden', 'ich muss meine Stelle wechseln' oder 'ich muss einen Sabbatical machen' und dort (sagt er die Stelle auf) – also wir haben auch ANLAGEBERATER, die im Teilzeitpensum mal arbeiten KÖNNEN, wenn es jetzt in Richtung Sabbatical oder um mal mehr Zeit – befristet – für die Familie gehen sollte, weil wir wollen die Leute einfach nicht verlieren.

Jaja – weil 'die Leute verlieren' würde dann auch heissen Kundenbeziehungen verlieren ?

GANZ GENAU, ganz genau – und eh es zieht irgendwo Federn, so etwas : wenn die Fluktuation mal los geht, ist wie die Schwellenangst oder ist die Schwelle irgendwo tiefer, und darum eh – DAS IST AUCH FÜR EIN TEAM NICHT GUT, also für ein Team ist es besser, wenn jemand statt 100% nur 80% da ist und nicht 0 %.

Ok – im Moment will ich Sie nicht länger aufhalten ()

III.5 Exemples de fiches d'analyse pour les entretiens

III.5.1 Architectes

NOM DU BUREAU

xy

Diplôme des partenaires

Dipl. Architecte ETH/SIA

Date de fondation

Depuis 1988 (une SA depuis 2000)

Nombre et profil des collaborateurs

4-5 collaborateurs : 1 TU (?), 1 ETH, 1 jeune diplômé ETH, 1 dessinateur, 1 apprenti

Tournus des employés

Selon les projets ; tournus élevé, car ceux-ci à court terme et à durée déterminée

Segment du marché

Marchés privés et publics, études commanditées (Studienaufträge), pas de spécialisation envisagée (670-690).

NEGOCIATION ET DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Prise de contact au téléphone et accueil au bureau

Cordiale, directe, sans demande spécifique de précision du but de l'entretien

Description ethnographique, " situation " du bureau

Situé dans un quartier résidentiel, plutôt aisé, le bureau est abrité dans une maison individuelle, au rez-de-chaussée.

Description signalétique de l'interlocuteur

Entre 35 et 40 ans ; plutôt costaud, quelqu'un qui sait gérer un chantier, on dirait

MODALITE DU RECRUTEMENT

Procédures

Le dernier diplômé ETHZ engagé, c'est un ancien stagiaire (35-40), de même que ceux d'avant, tous des ETHZ (190-205) . L'architecte en question a une préférence pour le recrutement par les stages, du moins pour les " académiciens "(59), et évite de mettre des annonces (50-70). Pour le stage déjà, cela c'était aussi passé par " copinage "(160-161)

Repères

Le principal repère sur lequel il se base, c'est le stage " vielleicht bis zu einem gewissen Grad unterbezahlt "(64-65), donc la collaboration (antérieure et économe) ; Le diplôme n'est dès lors qu'une condition nécessaire mais non suffisante d'y entrer, par le stage (39, 233), et d'être engagé par lui.

Caractéristiques de l'offre

Parmi les nombreux offres qu'il reçoit, il doit y avoir à la fois des HTL et des ETH (534-535). Du fait qu'il se fie d'abord à la collaboration antérieure avec des ETHZ (cf. ci-dessus), qu'il dit de ne pas avoir besoin ni du "einzig Wahre"(74) et qu'il ne peut pas se permettre d'embaucher en ce moment (144-145), il dit de ne pas les regarder (525-530).

Finalité et occurrence du recrutement

Il dit encore croire à l' "architecte généraliste "(249), mais le dernier recruté ETHZ n'est pas engagé comme tel. Il y a là un paradoxe apparent entre les préférences manifestées (il faut que ce soit quelqu'un "mit einem breiten Wissen"(231), indice d'autonomie) et les exigences du poste (c'est une "Parallelprojektierung " où "es wird nicht, allzu viel eh - - ARBEIT in diesem Sinn geben, die nicht schon relativ stark vorgespurt sein wird"(355)). Il est engagé pour un projet particulier, une étude urbanistique qui ne sera pas réalisé (256).

PERCEPTION DE LA FORMATION

Trajectoire de l'interlocuteur et de ses associés

Après une année d'assistantat à l'ETHZ (1988-89, "nur ein Jahr"(239)), il est depuis 1992 docent dans une FHS. Il gère le bureau avec sa femme (une TU), mais ne mentionne pas son rôle au cours de l'entretien (ni pour les décisions d'embauche (405), ni pour la gestion de projets) ni dans la feuille de présentation du bureau.

Perception de la formation

C'est le stage obligatoire pour les ETH comme un "LERNpraktikum"(66) qui compte (et dont l'intérêt est aussi du côté de l'employeur, étant donné le plus bas salaire (65) ; il dit d'ailleurs avoir travaillé avec plus de stagiaires qu'en ce moment.

Perception de la réforme HES

Sa vision générale de la réforme HES se doit d'être positive, étant donné qu'il l'exprime à titre de représentant d'une FHS: la "Qualität bei der Ausbildung an den FHS ((hat sich)) STARK verändert"(72), "sowieso die berufsbegleitend Studierenden sind relativ stark beliebt"(75-76).

Post-formation pour les jeunes diplômés engagés

Pas de réelle possibilité ; il faut que les diplômés engagés soient économes et opérationnels

VALEUR DES DIPLOMES

Différenciation/Hiérarchisation des diplômes

Au profit des ETHZ dans l'attribution réelle des postes ; or, il ne dévalorise pas pour autant les HTL, car il est lui-même enseignant dans une Fachhochschule

Différenciation/Hiérarchisation dans l'attribution du poste et des tâches

Le poste pour le dernier recruté ETH : aide pour un projet urbanistique (316, 355), peu de travail non prémâché (cf. ci-dessus), tâches prévus de dessin et de modélisation (240) ainsi que de présentation (260). Pour le poste en question, il n'y a pas de perspectives de carrière à proprement parler: "nach einem Monat schauen wir einfach wie wir weitermachen"(277).

Différenciation/Hiérarchisation dans les salaires

Le *salaire* est payé à l'heure (110, 285), avec ce que l'interlocuteur appelle des " verdeckte Lohnaufschläge "(753), système de bonus avec lequel le salaire serait plus élevé que la moyenne de la SIA (748-749), pourvu que la performance est là (757).

Différenciation/Hiérarchisation dans la possibilité de formation dans le bureau

La *formation* qu'il est prêt à donner aux diplômés ETHZ – les autres n'en ont auraient plus besoin (?) – se paie, de leur point de vue, par des conditions d'engagement peu stables

LEGITIMITE DES DIPLOMES

Importance du diplôme dans l'exercice de la profession

Pour lui, la régulation de la profession n'est pas une question juridique (ou politique) mais une question éthique (ou morale) : " wie verhält man sich im Leben "(987). Il la voit moins par le diplôme – même s'il trouve absurde que ceux qui n'ont fait qu'un apprentissage de dessinateur peuvent se dire architectes (948-949) – que par l'expérience, après " zehn Jahren im Beruf "(958).

III.5 Exemples de fiches d'analyse pour les entretiens

III.5.2 Banques

TYPE DE BANQUE

Banque privée

Diplôme de l'interlocuteur / fonction dans la banque

HEC + formation complémentaire de gestion du personnel / responsable du personnel, avec une fonction de conseil et pas de décision " Personalfachfrau mit eidg. Fachausweis "

Place organisationnelle du service du personnel

Rôle d'administration et d'assistance : Les recrutements sélectifs de jeunes diplômés HEC se font généralement par les responsables des différents services, seulement *assistés* par la conseillère du personnel interrogée, tandis que les conseillers en clientèle plus expérimentés sont directement recrutés par les directeurs de la banque, ses partenaires.

Nombre / profil / tournus des collaborateurs

215 personnes employées sur 185 postes / HEC : analyse financière vs. HEG : conseil à la clientèle / peu de tournus, si ce n'est dans le segment " jeunes HEC collaborateurs de projet "

Segment du marché

Banque privée : notamment clientèle âgée et fortunée

NEGOCIATION ET DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Prise de contact au téléphone / accueil à la banque

Directe, mais voulait questions à l'avance

Description ethnographique : " situation " de la banque

Au centre ville, dans une vieille maison, très bien entretenue ; à l'intérieur des boiseries et des Türklinken dorées ; au premier étage, où je suis reçu, on s'assied sur des chaises en bois et velours

Description signalétique de l'interlocuteur

Très jeune dame : 35 ans, en tailleur bleu claire, avec une présence d'esprit et un sens de la répartie qui ne permettait pas vraiment de " réfléchir " entre les questions

POINTS DE COMPARAISON

Temporalité du recrutement des jeunes diplômés

Recrutement ponctuelle par réseaux HEC qui fonctionneraient comme un " perpetuum mobile "

Institutionnalisation de la socialisation professionnelle

Pas de traineeship prévue, mais exigence d'opérationnalité immédiate des " stagiaire " et diplômés HEC qui, en fait, sont employés comme des collaborateurs de projet, souvent à temps partiel

Standardisation des tâches attribuées

Pas d'éléments là-dessus, si ce n'est que pour certains services du "back-office", "même" les HEG seraient surqualifiés (notamment pour le trafic de paiement, l'administration boursière, "der ganze administrative Unterbau für's Handelsgeschäft"(680))

MODALITE DU RECRUTEMENT

Procédures

Par réseau HEC locale qui fonctionnerait comme un "perpetuum mobile" ; évite de mettre des annonces ; plus efficace et plus fiable (il s'agirait là d'un "filtre")

Repères

Recommandation de pairs (HEC locale) – Dossier : diplôme, CV, les deux comme expression de la "motivation" - Importance d'un CV sans "trous" : "ein sauberer Lebenslauf", il y aurait une logique

Caractéristiques de l'offre

Déjà trop de demandes HEC par rapport aux places qu'ils pourraient offrir ; pour les HEG pas de place, de tte façon, ils ne viendraient pas de leur propre chef (585), indépendamment du fait que les écoles feraient de la pub auprès de leur banque

Finalité / occurrence du recrutement

Collaboration à des projets en cours (développement de produits financiers) / pour des tâches précises dans le développement de ces projets

PERCEPTION DE LA FORMATION

Trajectoire de l'interlocuteur / de ses associés

Tous HEC

Perception de la formation / Différenciation/Hiérarchisation des diplômes

Formation HEC se suffit quasiment à elle-même / différencialisation "exclusiviste" / Hiérarchisation "par ignorance" d'autres diplômes, notamment HEG

Perception de la réforme HES

Pas un thème chez eux (645) ; ne créerait à la limite que des "doublons" (650)

Formation interne pour les jeunes diplômés engagés

Pas le cas ; il faut qu'ils soient disponibles et opérationnels dans l'immédiat : "Grundausbildung : Grossbank, bitte !" (315), pour cela, ils seraient trop "petit" (ibid.)

VALEUR DES DIPLOMES

Différenciation / Hiérarchisation dans l'attribution du poste et des tâches

N'engage que des jeunes HEC pour les postes de collaborateur de projet / Hiérarchisation au sens de l'exclusion HEG, ils en prennent, mais seulement ceux avec une expérience de 10 ans et plus, comme conseiller en clientèle

Différenciation / Hiérarchisation dans les salaires

Les HEC sont mieux payés, par principe, que des HEG, de toute façon "exclue" ; aussi l'engagement d'étudiants et de jeunes diplômés HEC permet de garder les salaires bas

Différenciation / Hiérarchisation dans la possibilité de formation dans la banque

En principe, pas de différenciation dans le sens où chacun serait responsable lui-même de sa propre formation ; de fait, il y a différenciation et hiérarchisation en pratique, dans la mesure où, en tant que collaborateur de projet, les jeunes HEC apprennent bel et bien qq chose, de manière plus ou moins explicite (-> socialisation professionnelle au milieu de la banque privée)

LEGITIMITE DES DIPLOMES

Importance du diplôme pour l'exercice de la profession

Vieux paradoxe : met en avant les compétences sociales (indépendamment de tout diplôme) mais ne recrute que des diplômés HEC (les compétences sociales étant inégalement distribuées)

Annexe IV Documents de valorisation de la recherche

IV.1 The “ market value ” of a diploma – an ethnographic organizational reappraisal. Contribution au colloque “ Ethnographic organizational studies ”, Université de St-Gall, 19 – 21 Septembre 2002

Abstract

The present contribution aims to provide a reappraisal, through an ethnographic organizational study, of the economic assumption of the “ market value ” of a diploma. The *combinative ethnography* of recruitment practices within different organizational settings locates the symbolic power employers exercise when they categorize “ academic ” and “ vocational ” graduates. Hence, it compares the professional accountability of graduate recruitment within job fairs, research and job interviews, encountered as sites of “ persuasive co-optation ”, “ accountable reasoning ” and “ concerned decision-making ”, respectively. The economic assumption about “ market value ” is reassessed in organizational terms, that is, by exploring the encountered accountability of graduate recruitment and the membership categorizations through which it is accomplished.

Keywords

Graduate recruitment, combinative ethnography, organizational settings, symbolic power, professional accountability, membership categorizations

How are we to understand that a diploma has a “ market value ”? Commonly presented as a dominant concern of, say, policy-makers in higher education, rectors of universities, demanding employers and, last but not least, job seeking graduates, the “ market value ” of a diploma has rarely been questioned as an economic assumption (see though Bourdieu 1994; Passeron 1982)¹.

For our present purposes, the assumption can basically be stated as twofold: that there is a “ market ” and that a diploma has a “ value ” in this market. If this assumption commonsensically holds as a fact, here, the ethnographic study inquires one of the organizational practices which may achieve it as that self-same fact: graduate recruitment as a persuasive, accountable and orderly practice. More specifically, the focus is on the “ symbolic power ” (Bourdieu 1982) employers exercise when they categorize “ academic ” and “ vocational ” graduates, be it as potential or recruited employees. Membership categorizations of this kind are described within different organizational settings, that is, as a “ combinative ethnography ” (Baszanger, Dodier 1997) of recruitment practices, its intent is nevertheless “ analytic ” (Bittner 1974; Hester, Eglin 1997): How are we to conceive “ organizational settings ”, such as job fairs or interview settings, in relation to graduate recruitment? How are membership categorizations of graduates by employers actually carried out within these settings? What inferences can be made about the “ market value ” of a diploma on the basis of these categorizations?

Drawing on participant observation in job fairs as well as detailed transcripts of research and job interviews with employers in contrasting fields, the present study does not pre-empt analysis of graduate recruitment *practices* by illustrating broad economic problematics cast in sociological terms, such as the apparent effectiveness of “ ongoing social relations ” in the distribution, definition and attribution of posts (Granovetter 1992, 1995; Menger 1997) or the pivotal role recruiting employers exercise as “ reflective practitioners ” (Barber 1998). Rather it

¹ The ethnographic findings which provide for the thrust of the present contribution were collected under the course of a government funded research project, titled “ *The value of architect and economist degrees in the labor market. Study of the employers’ recruitment practices in three linguistic regions of Switzerland* ” (NRP 43). I wish to thank M. Surdez, M. Carnal and S. Keel for their helpful comments on earlier drafts of this paper.

tries to respecify these problematics in form of an “ethnomethodologically informed ethnography” (Randall et al. in Pollner, Emerson 2001:118), that is, at least, by making explicit how this can be done.

Note on method: a combinative ethnography of recruitment practices and symbolic power in practice

Given that the study locates employers' exercise of symbolic power within *different* organizational settings, it is akin to a “combinative ethnography”². To go beyond the abstract formulation of the latter as a research policy, it can be useful here, first, to indicate the “disparate collection of resources between which any *organizational ethnographer* has to navigate”, if s/he is going to reappraise the “market value” of a diploma, and, second, to state his/her preliminary understanding of graduate recruitment as implying the situated exercise of symbolic power³.

As a practice which documents itself (Sharrock, Watson 1990), graduate recruitment is available in diverse social forms, discursive formats and organizational settings: job advertisements, letters of recommendation, practical guides, recruitment workshops, etc., provide a disparate collection of resources, both for an employer and a job seeker, as well as for the ethnographer. Ideally, the latter should not be preoccupied as much by providing or getting a job (Wellin, Fine 2001) than by describing how this is done in practice, that is, how a definite set of resources is used by members (Eymard-Duvernay, Marchal 2000). In order to do so, I will “navigate” as follows:

- Recall how, if at all, *actual situations* of graduate recruitment, rather than just “possible situations” (Baszanger, Dodier 1997:17), were accessible and accountable in the first place, that is, within three organizational settings: job fairs, research and job interviews (Part I).

- Describe how, if at all, *membership categorizations* of employers categorizing graduates were carried out within these settings, especially by recourse to the collectivity-categories of “vocational” and “academic” graduates (Part II).

- Specify how, if at all, *the “market value” of a diploma* is assumed or implied by these categorizations of graduates, that is, make evident the basic inferences that can be made about the kind of “market” and the type of “value” a diploma would have in this market (Part III).

The statement that graduate recruitment implies the situated exercise of symbolic power can be understood in several ways:

- It points at the dominant position employers typically occupy in relation to graduates, that is, as strategic definers of valuable candidates: recruiting selected graduates, employers contribute to define the relation between “title” and “post” (Boltanski, Bourdieu 1975).

- It raises the question when and where graduates are selected and recruited. In doing so, it emphasizes, for instance, the “occasional relevance” of the educational backgrounds of graduates, that is, of the “collectivity-categories” to which they can be related (Coulter 1996).

² Baszanger and Dodier (1997) distinguish “combinative ethnography” from what they name “integrative ethnography”, on the one hand; and “narrative ethnography”, on the other. The proposed distinction is articulated around an alternative conception of the aggregation of cases collected in an ethnographic study: “The context of events is considered neither as a ‘whole’ to be discovered (integrative ethnography) nor as a grounding point for an individual history (narrative ethnography), but as a disparate collection of resources between which individuals have to navigate. Unlike the cultural approach, we do not presume here that the resources mobilized by people in their behavior can be linked up to a coherent whole. Unlike narrative ethnography, we leave behind the first-person account, the aim being to generalize from the study. This approach could be described as *combinative ethnography*” (ibid., p. 16).

³ If I consider methodologically useful to elaborate on these two points *taken together*, it is because the ethnographer should not only “circulate between several sites, depending on which dimensions appear relevant in the analysis of each case” (Baszanger, Dodier, ibid., p. 17) but also provide for the “‘conceptual binding’ among the cases (which) lends general significance to the investigation” (Lynch 1997:302).

- It invites us to describe how this symbolic power is exercised, that is, not only by which employers and within which organizational settings but also by which means: methods, procedures and cultural resources (Eymard-Duvernay, Marchal 1997).

However, the preliminary understanding(s) of graduate recruitment as implying employers' symbolic power only lends "general significance" to the ethnographic reappraisal of the "market value" of a diploma. The detailed description of its situated exercise in practice remains to be given, hence the analytic interest in membership categorizations within different organizational settings.

Part I. The ethnographic accessibility of actual situations: the professional accountability of graduate recruitment

Actual situations of graduate recruitment were accessible in job fairs, research and job interviews, all considered as organizational settings. Their respective qualification as sites of "persuasive co-optation", "accountable reasoning" and "concerned decision-making" glosses the practical facilities and constraints encountered in their approach. These facilities and constraints can be seen as the ethnographic counterpart of the (invoked) occupational relevancies of recruiting employers, that is, the "professional accountability" of graduate recruitment⁴.

Job fairs as sites of persuasive co-optation

In contrast to the other two settings, the research and job interviews, this first organizational setting was readily accessible. No need to contact employers by telephone, to arrange a meeting and to spend hours asking or observing them (as Goffman noted: "When two individuals arrange a meeting, this costs time, money and energy").

It was sufficient to look up a job fair in a calendar of events and to get to the university where it was going to take place. More than furnishing the lazy ethnographer with wings this "open house"-feature suggests that the legitimate public is not explicitly restricted to inmates. If this restriction "goes without saying" for participants, the ethnographer can make it explicit by considering a job fair as a site of "persuasive co-optation":

Rather than to designate the entitled audience from the outset (identified on the basis of collectivity-categories, that is, students attending this or that institution) the presentations of firms would progressively put into profile its entitled members (members of the audience categorized as "peers", so to speak, regardless of their educational background)⁵.

Research interviews as sites of accountable reasoning

Contacted by telephone, employers lessened potential circumspection of a meeting or fostered circumstantial excuses in order not to meet, in the course of the progressive display of, roughly speaking, (a) an institutional identity, (b) the general purpose of the research, (c) the time to be allocated for the interview and (d) the deadline until which it had to be done.

A consequential practical task was to present the nature of the study without providing clues to the member of the organization for refusing the interview. A critical issue was how to

⁴ As contrastive as they appear, the studied sites are considered as "organizational settings", insofar as they both organize the accountability of recruitment and account for the organizations achieving it. Whether one assists to a job fair, questions employers about graduate recruitment or gets a job interview on tape, the respective setting orders the visibility of professional practices and renders visible the order of their organization. However, this organizational ordering hinges on setting members' methods for making it observable as such, one way or another (Psathas 1999).

⁵ These preliminary remarks are based on participant observation in the job fair held at the local business school last spring. The official presentations of two major banks will be described as an actual situation of graduate recruitment below, insofar as these presentations *achieved* categorial incumbency of graduates, even if only as potentially appropriate employees.

use collectivity-categories: to state the research as being about categorizations of “academic” and “vocational” graduates in recruitment would all too easily lead the contacted employers to dismiss the possibility of an ulterior interview (“*we do not discriminate that way, we don’t recruit graduates, etc.*”).

The “initial telephone contact” (Gobo 2001) makes the research interview appear as a site of “accountable reasoning”: The accounting work to be done, as a relevant occupational matter, was particularly visible in some employers’ claim to get the questions in advance, as opposed to others’ displayed indifference to matters of prepared justification of given practices⁶.

Job interviews as sites of concerned decision-making

Job interviews were of particularly difficult access. The reasons given by the contacted employers for refusing access to this organizational setting can be distinguished as follows: (a) principled refusal versus (b) occasional refusal. The first type of reasons excluded the possibility of assisting to and/or having a job interview recorded, regardless of interviews taking place or not, that is, referring to “*the possible discomfort engendered in a candidate*”, “*the creation of a negative atmosphere*”, “*the disregarded confidentiality of these interviews*”, “*the obligate reciprocity to preserve*” and the like. The second type of reasons included the invoking of “*no principled objection, given the candidate’s acceptance*” and/or “*the lack of employment needs*”. For the time being, they were sufficient to exclude the eventuality of a third party assisting to a job interview or having it recorded.

The former type of reasons for refusal especially make job interviews appear as sites of “concerned decision-making”, insofar as they also expressed employers’ bewilderment about the demand⁷.

Part II. The situated exercise of symbolic power: educational backgrounds and membership categorizations

Playing a prominent role in the professional accountability of graduate recruitment, the situated exercise of symbolic power, implied in employers’ setting-specific categorizations of graduates, will be analyzed in detail, especially their recourse to collectivity-categories in order to refer to educational backgrounds (“academic” and “vocational”). In terms of membership categorization analysis, the analytic interest is to demonstrate how, if at all, this set of collectivity-categories is used as an “asymmetrical relational pair” implying an uneven attribution of competencies, rights and obligations to their respective members (Jayyusi 1984:124-127)⁸.

⁶ The claim can be read as the expression of the relative “professionalization” of recruitment practices. The former sample of employers includes notably recruitment managers in banking, the latter architects who apparently are less trained in giving interviews. Drawing on a corpus of 15 interviews with bankers and 32 with architects, I will focus on how specific employers accounted for graduate recruitment and achieved categorial incumbency of graduates as actually recruited employees.

⁷ Following the research interviews, 12 architects and 10 recruitment managers within banking were asked permission to let me assist to and/or to have recorded one of their job interviews with a graduate. The latter refused on the basis of general “principles”, the former referring to the lack of opportunities. The job interview I managed to record took place in an employment agency. Its analysis will focus on how the agent actually examines a candidate’s expectable competencies, given his job application and educational background. The job applied to happened to be the post of “recruitment manager”, as specified in the advertisement.

⁸ The initial choice of architecture and banking was made in the intent to compare employers’ categorizations in two fields whose higher education is similarly organized within a dual public system: “vocational” and “academic”. At present, the former higher vocational institutions are undergoing a governmental reform, transforming them into so-called “Universities of Applied Sciences”. Thus, the collectivity-categories have resurfaced as a political issue.

Persuasive co-optation, formal organization and type categorizations

The official presentations of two major banks, given at the mentioned job fair (see note 5), achieved category incumbency of graduates, as potentially appropriate employees, hence specifying the conditions of ratified membership within banking⁹.

Drawing on the same technical means (video- and power-point-equipment) and on various representatives (recruitment managers, operative representatives and alumni), the official presentations of both banks used similar cultural resources: the “concept of formal organization as a model of stylistic unity” (Bittner 1974:78) on the one hand; and “type categorizations” of future candidates (Jayyusi 1984:20), on the other.

Formal organization as a model of stylistic unity was stated pervasively by the partial outline of the firm's history (“*A success story illustrated by several mergers*”), the promising commentary of the actual organigram (“*Several operating divisions, numerous career opportunities, one corporate vision*”) and the advisory explanation of the recruitment procedures (“*How to process your own application best*”). Type categorizations of future candidates were drawn upon opportunistically in order to project the stylistic unity of the presented formal organization (“*As a young talent, you are the future of our firm*” - “*Do you recognize yourself as a passionate, motivated, entrepreneurial, socially competent, flexible, curious, creative and analytically minded team-player?*” - “*Entering into the firm doesn't only mean signing a work contract but identifying with its vision*”). Rhetorically, the predominant sense of this mutual elaboration of stylistic unity of the firm and type categorizations of its future employees is, as Bittner would suggest, “not to be found in the field of means-end relations but in an all-pervading sense of piety (i.e. in accordance with Burke's definition of the term, a sure-footed conviction of ‘what goes with what’)” (ibid., p. 79).

The circular elaboration of these cultural resources can be understood as a methodic display of ratified membership within banking and category incumbency for graduates. The set of collectivity-categories “academic” versus “vocational” appears as *occasionally irrelevant*. Taking the form of a prospective rule of conduct, the persuasive co-optation can be glossed as follows: “we recruit only who we consider the best, supposing you are the best, we will recruit you”. The way this persuasion is accomplished in practice illustrates the symbolic power of recruiting employers.

Accountable reasoning, ordinary rules and collectivity-categories

Categorical incumbency of graduates, as actually recruited employees, was provided for differently in the conducted research interviews (see note 6). In fact, the interviews were *conducted* to undermine the circular elaboration of formal organization and type categorizations (Baker 1997; Holstein, Gubrium 1999). Among others, the question of the “last graduate recruitment” was purported to have employers exemplify their ordinary rules of conduct and reliance on collectivity-categories¹⁰.

Let us consider, here, as interactional products,

“how such membership categorizations continue or change, how they are confirmed or validated, or not accepted, and how they may relate to activities, competencies, motives, obligations, rights and the rest” (Psathas 1999:153).

⁹ To consider a job fair as a site of “persuasive co-optation” is analytically relevant inasmuch as it highlights the *prospective sense of rules of conduct*, determining the “occurrence” of graduate recruitment “under suitable conditions” (Bittner 1974:77).

¹⁰ As sites of “accountable reasoning”, the research interviews allowed the employers to account for the *retrospective sense of rules of conduct*, insofar as “there is a way to conceive a rule that *is not an interpretation* but an expression of what we call ‘obeying the rule’ and ‘going against the rule’ in real cases” (Wittgenstein in Sharrock, Coulter 2001:95).

In the first instance selected (see Appendix, extract 1a), the set of collectivity-categories, composed by “academic” and “vocational” graduates, can be understood as an asymmetrical relational pair, ruling in the former as “skilled designers” while ruling out the latter as non incumbent. How can it be understood that way?

It can be understood that way in its actual elaboration by the interviewed architect. That is, in answer to the initial question (line 1) he makes relevant the collectivity-category “academic” as the potential first-part of the pair “academic/vocational” (“Yes. we <did> look for an academic graduate (.) quite consciously.”, line 2). Hence, as an interviewer, I pursue my questioning in order to assess the potential relevance of the pair (line 3). The answer given by the architect provides for the co-selection of the initial category and an expectably attributed competence (“=because in design we needed a support”, line 4). In doing so, he/it raises the question whether the co-selection is a compelling matter, for instance, that only “academic” graduates are adequate “designers” (line 5). The architect’s answer is noticeable, insofar as it does not state the required competence as constitutive of the category, but nevertheless underscores membership to it as obligatory for any candidate (“[It was important to us (.) that somebody would come (.) who – actually is an academic (.) but additionally has very good designing skills, regarding plans and graphics (.) in order to participate in competitions, this was rather a must.”, lines 6-8). Thus, and insofar as “academic” and “vocational” graduates form a pair, it is consistently understandable as excluding the latter from access to the post(s) considered. In terms of an ordinary rule of recruitment, any candidate had/has to be an “academic” graduate (a) and have “additional designing skills” (b).

Let us consider another answer to the same type of question (see Appendix, extract 2a). Also given by an architect, it provides for the critical issue of accounting for graduate recruitment in terms of collectivity-categories. Notably, these can be heard as discriminating on the basis of unevenly valued category-bound competencies.

Contrary to the preceding one, the interviewed architect here does not elaborate on a collectivity-category. Though he summarizes his last recruitment referring to such a category (“<the> one from the University of Applied Sciences”, lines 3-4), he does not explain his recruitment practices as being categorically guided (“it is not that the graduates of these higher vocational institutions would be better”, lines 5-6). He distances himself, though with noticeable difficulties (see initiation of turn, line 10), from the pair of conventional preconceptions regarding graduate competencies, that is, vocational graduates in architecture being considered as better “construction site managers” and academics as better “designers” (as in extract 1a). If his position makes graduate recruitment appear less discriminatory, it does not appear less arbitrary thereof. Indeed, if “personal differences” should outweigh “educational backgrounds”, why acquire them through scholarly effort? Prior to an ironic interpretation, here, the stated example can be understood as formulating an alternative rule of recruitment: the candidate had/has to be the adequate type of person (a), independently of membership to a given collectivity-category (b)¹¹.

In general, if the question of the last graduate recruited purported to have employers formulate their ordinary rules for graduate recruitment, the contrasting answers to it make evident different responses to the situational constraints, in the course of the conducted interviews, related to the “*decision maker’s task of justifying a course of action*” (Garfinkel

¹¹ Here, as a mode of accounting, the statement of the rule avoids recourse to discriminating collectivity-categories. However, it remains an open question whether they act as a tacite resource for recruitment (“vocational” graduates being employed as former apprentices, having a better sense of construction site relevancies, and, conversely, “academic” graduates as trained designers with a better sense of model relevancies). None the less, in the selected extract, “the appropriateness, sense, intelligibility, and recognizability of the rule are displayed in and through the example(s), without the need for additional commentary” (Lynch 1997:187).

1967:114). Hence, if the research interview setting allows for a retrospective account, the statement of any rule is subject to normative assessment. The accounting work interviewed employers display would thus consist of assigning a “real case” its legitimate explanation rather than to describe the effective accuracy of the latter. Saying that this accounting work implies the situated exercise of symbolic power is another way of looking at the same phenomenon.

Concerned decision-making, running agendas and examined category-bound competencies

If, as we have seen so far, type categorizations provided a persuasive resource (at the job fair) and collectivity-categories a critical resource (in the research interviews) for graduate recruitment to be accomplished and accounted for, this should by no means suggest that the meaning of the practices considered is “exhausted” by the prospective or retrospective statement of some rule of conduct (Bittner 1974:77). Consider, for instance, how an employment agent follows a running agenda in order to conduct a job interview (see note 7) and how he examines “category-bound” competencies in order to decide about a candidate’s adequacy¹².

The running agenda, followed by the employment agent in the recorded job interview, can be characterized as composed by several episodes: welcoming of the candidate, presentation of the job in question, self-presentation of the candidate, questioning of the candidate, clarification of administrative points, answering the candidate’s questions and closing of the interview. In the employment agent’s terms, given that he had already assessed the “professional qualifications” of the candidate, on the basis of his application, he would be concerned, during the interview, with examining his “personal appropriateness” for the position. While one can suppose that the mentioned assessment occurs on the basis of accountable membership to collectivity-categories (that is, the candidate categorized as the former graduate and/or employee of a given university/firm), the subsequent examination is visibly accomplished by recourse to type categorizations (that is, the candidate categorized as a social type of person).

Occurring during the episode named “questioning of the candidate”, the selected question-answer sequence (see Appendix, extract 1c) exhibits “two sequential practices” which underpin the employment agent’s categorization work:

“first, the possibility of correcting a problematic understanding of the question is passed over; and second, the response following the candidate’s answer organize(s) the talk in such a way as to prevent the candidate from returning to the answer” (Button 1992:226-227).

In the extract, the agent proceeds to an examination of category-bound competencies, notably by using these two practices:

First, he omits to correct a possible misunderstanding of the initial double question (lines 1 and 6-7). In fact, the candidate’s answer to the double question may be just half the answer, given that it responds only to the second part of it (lines 6-7): in answering “(.) we naturally had to do cutbacks°” (line 8), the candidate only states his experience but not the competence initially asked for, the ability to “handle pressure” (line 1). However, in response to this

¹² The job interview can be considered as a site of “concerned decision-making”, insofar as it exhibits the orderly “making” of a decision, not necessarily its outcome. Thereby, it accounts for the *procedural sense of rules of conduct*. To follow them in practice requires a situated mastery of procedures sensitive to their “contingent application”. Category-bound competencies are competencies which “can conventionally be imputed on the basis of a given membership category” (Watson in Hester, Eglin 1997:5).

answer, the agent places a “ continuer ”, instead of correcting a potential misunderstanding of the question (“ *Mhm.* ”, line 9).

Second, the agent prevents the candidate from returning to his developing answer, by providing an elaborate assessment of it (lines 12-17). The explicit stating of a type category (“ a *BOUNCER, to put it crudely*”, line 13) both settles the ambivalence of the agent’s double question and renders visible its problematic understanding by the candidate: the stated category retrospectively clarifies the initial question as addressing not only the candidate’s experience but his competence based on that experience. However, in holding his turn (by taking an inbreath – “ *.hhh=* ”, line 13 – and increasing volume – “ *=YES.* ”, line 15; see Button 1992:225), the agent prevents the candidate from returning to and elaborating on his answer. Instead, he lets him know that he hasn’t answered the question (“ *YOU KNOW that’s just the question.* ”, line 17).

Insofar as both procedures accomplish the determinate sense of the candidate’s “ wrong ” answer, he can not appear anymore, at least in the examined sequence, as the type of person looked for.

The preceding analysis of the running agenda and the questioning procedures of an employment agent describes how type categorizations are drawn upon as decision-making devices. As within the job fair setting, collectivity-categories appear as occasionally irrelevant. Here, the agent has to come to a decision, yet it can apparently only be on the basis of inconclusive evidence (ultimately, professional requirements are to be met not in the job interview but on-the-job). If the basic rule for the employment agent’s interview practice is to examine, first, the “ professional qualifications ” and, then, the “ personal appropriateness ” of a candidate, the rule is contingent on its application, hence the agent’s recourse to specific procedures and membership categorizations. Moreover, the gap between a stated rule and its situated application may explain employers’ generalized reluctance to have a third party observing/recording job interviews. The situated exercise of symbolic power is thus to be located both at the margins and at the core of the organizational setting considered: the job interview as a site of “ concerned decision-making ”.

Part III. The “ market value ” of a diploma: membership categorizations and primitive economics

Given the analyzed membership categorizations of graduates by employers, what inferences can be made about the “ market value ” of a diploma, that is, about the kind of “ market ” and the type of “ value ” a diploma would have in this market? Let us reconsider the situated exercise of symbolic power within the different settings. I will focus on how the setting-specific categorization work provides different understandings of “ market value ” in the first place. These understandings can be related to a “ primitive economics ”¹³.

The persuasive definition of “ market value ” via type categorizations

While type categorizations can be used in order to categorize graduates as potentially appropriate employees, they also provide a cultural resource for employers to underscore the “ market value ” of their diplomas. How is this possible? Regarding the official presentations of banks at the job fair, a cursory answer could be the following:

First, the outline of suitable conditions of general membership within banking allows the specification of the social type of person sought for (so-called “ *Young Talents* ” or “ *Junior Key People* ”, responding to otherwise verifiable criteria, such as “ *having a diploma* ”, “ *having the*

¹³ “ Primitive economics ” is not meant as an ironic statement about a sophisticated discipline, but in analogy to M. Lynch’s outline of an “ investigation of primitive epistemics ” (Lynch 1997:299-308). Whereas Lynch proposes a detailed inquiry into epistemological themes as vernacular resources, the third part of this paper addresses how “ market value ” as an economic assumption is understandably achieved as a commonsensical matter of fact, that is, defined, characterized and examined as such.

adequate certificate” and the “*required language skills*”). While underpinning the advisory explanation of the recruitment procedures, the outline of these conditions draws upon, as we have seen, type categorizations rather than collectivity-categories. Graduate recruitment policy appears thus as “economically correct”, that is, not discriminating between “vocational” and “academic” graduates, in terms of unequal entry positions or career perspectives¹⁴.

Second, personalized variability in the official presentations of the firms allows the restriction of the eligible circle of recruitable candidates¹⁵. For instance, while the testimony of an alumnus appears as purported to enhance a precocious self-identification of graduates with their future firm, the formulation of this testimony is designed to vary from *person-to-person*. Alumni were asked to tell their own story, so as to allow members of the audience to imagine theirs (the stories told generally began with the clause “*In my case..*” and ended with the closure “*progressively you’re going to find your way*”, elaborating on the stylistic unity of the firm hinted at in metonymical expressions such as “*A house with many entrances*”). This provision of personalized variability rhetorically accomplishes the restriction of the eligible circle of candidates, insofar as it highlights the obligation of individual performance (“*If one employs you, it is in order to make you work hard – work hard from day one*”; “*The diploma in my pocket, I see that I still have a lot to learn*”).

However, the discursive specification of ratified membership via type categorizations is not to be interpreted as a “devaluation” of diplomas. Rather it displays the firms’ monopoly for the persuasive definition of their “market value”, regardless of collectivity-categories. Notably, the restriction of the eligible circle of recruitable candidates allows for inferences such as “whatever your educational background is, you can become one of us, conditional on your economic performance”. As a matter of persuasion, such inferences provide a basic sense of the “market value” of a given diploma (that is, none, unless its holder “performs” within the firm) but, obviously, they do not account for how graduates follow them in practice (that is, align to them as a matter of professional obligation).

The cautious characterization of “market value” via collectivity-categories

Employers’ contrasting use of the collectivity-categories in order to categorize graduates as effectively recruited employees makes evident (an)other basic understanding(s) of the “market value” of a diploma. The contrasting answers, within the research interviews, to the question of the last graduate recruited provide for its cautious characterization. Let us consider two of the most contrasting answers, in terms of exemplification of rules of conduct and reliance on collectivity-categories, assuming that

“categorizations ‘collect’ features, hierarchies ‘order’ them, contrasts ‘differentiate’ them, and this ordering and differentiation of features takes place against an ordering and differentiation of tasks, relevancies and values” (Jayyusi 1984:166).

The first instance selected here (see Appendix, extract 1b) is the answer given by a recruitment manager in a major bank (one of those present at the job fair):

¹⁴ This is notably in line with one of the banks’ advertisement for inhouse-training-programs: “Do you give impulses, do you put into practice your knowledge and do you realize your goals. With us qualified, talented and motivated personalities holding a higher education degree, academic or vocational, have a large and individualized array of entry and career opportunities. Be it within Global Investmentbanking/Trading, International Private Banking, Worldwide Institutional Asset Management or within Mutual Funds Division, Corporate- or Retailbanking, e-Business or Insurance Services in Life- or Nonlife-Business, everywhere interesting challenges are offered to you. Diverse perspectives for an extraordinary career within THIS BANK are always at hand. Let’s meet for a talk!”.

¹⁵ By “personalized variability”, I don’t mean the fact that different officials presented their firm in a teamlike manner at the job fair, but the possibility of individual self-presentation provided for by this fact: the various representatives could stress the “personal commitment” to their employers in individually differing ways.

It avoids collectivity-categories which would “collect” expectable features of their members, “order” them hierarchically and “differentiate” them contrastively (that is, for instance, discriminate between “vocational” and “academic” graduates on the basis of features, such as “praxis oriented” versus “theory driven”). To put it crudely, the recruitment manager “fails”, given the purpose of the question, to exemplify his practices and thus to account for their rule, however appropriate, intelligible, recognizable, etc. (see his answering by question, not by example, line 5). Also the reference to an abstract “process” provides for the formal organization within which such a rule would operate, rather than for the rule itself (lines 8-13). In omitting to exemplify some rule, he avoids to state the collectivity-categories which may inform its formulation. The banker’s emphasis on the objective “process” to be followed is in line with the official policy displayed at the job fair, insofar as it fits the perception of “vocational” and “academic” graduates as equally considered candidates for employment.

However, collectivity-categories do also inform employers’ accountable reasoning. Let us, in this regard, consider an ordinary rule for graduate recruitment, formulated by another recruitment manager of the same bank (see Appendix, extract 2b).

The rule is accounted for, not by means of an example, but in form of a sketched model. Sketching and talking at the same time, the recruitment manager states a rule of conduct which undercuts the official recruitment policy. The statement of the rule draws on collectivity-categories which “collect” expectable features of their members: “the vocational graduate would naturally (.) initially have this practical advantage. <which the academic graduate wouldn’t have> you know (.)” (lines 2-6). The categories “order” these features hierarchically: the highlighted presence or absence of a “practical advantage” is expressed in terms of unequal entry positions, that is, given their professional experience, “vocational” graduates would directly start to work in a higher position than “academics” who would first receive in-house training (see unfolding drawing: axe h, D = “direct entry”, A = “accompanied entry”). Also the categories “differentiate” these features contrastively: the presence or absence of a “practical advantage” amounts not only to unequal entry positions but also to mutually exclusive career paths (see unfolding drawing: the respective “learning curves” in relation to the hierarchical and temporal axes h, t).

While in the first extract selected no inference can be made about the “market value” of a diploma on the basis of collectivity-categories, except that their members would have equal chances to “make value out of their diploma” in an ever competitive labour market, the second extract suggests another picture. Here, the illustrative elaboration of the set of collectivity-categories suggests a stratified segmentation of the market: at the entry (where “vocational” graduates would have to compete against all other candidates for a given post, while “academics” would have access to in-house training on the basis of their collectivity-category) as well as within the firm (where no promising career perspective is offered to the former, while the latter benefit from a progressive return on educational investment, so to speak). Of course, neither the first nor the second extract selected gives a “literal description” of graduate recruitment. Rather they express two modes of accounting with contrasting implications on the understanding of the “market value” of a diploma. The awareness of these implications may explain employers’ general cautiousness in the use of potentially discriminating collectivity-categories.

The suspicious examination of “market value” via questioned category-bound competencies

If, from the employment agent’s point of view, a candidate’s membership to collectivity-categories is decisive in selecting him/her for a job interview, type categorizations underpin decision-making on job attribution during the interview. How are we then to understand that a candidate’s diploma has a “market value”?

Reconsider the agent's following of a running agenda and his methodic questioning of the candidate. Composed by several episodes (welcoming, informing, questioning, etc. of the candidate), the running agenda provided a procedural resource for the agent to accomplish the job interview. The monitoring of its interactional order was oriented to the task of checking the appropriateness of the candidate for the job applied to. This task-orientation was also visible in the interview report the agent filled out in the course of the job interview. Progressively, he would make notes about the candidate along pre-given criteria: "general impression", "educational background, goal and reason for applying", "character", "salary pretensions", "professional experience", etc.. The apparent vagueness of these criteria and the cursory notes taken ("little shy person, educational background ok", etc.) glosses the interactional consequences of taking notes during the job interview. In line with the questioning procedures, the taking of notes contributes to categorize the candidate as this or that kind of person, appropriate or not for the job considered, giving the right or wrong answers, etc..

Regarding the "market value" of a diploma, it is one thing to state that it loses its value "inversely proportional" to the professional experience acquired, yet it is another thing to show how agents orient and attend to such criteria in a decision-making relevant setting like a job interview. On the basis of the foregoing description, one could argue that interview practices such as questioning, taking notes and the like continue and accomplish the institutional work a diploma comprises: the categorization of its holder as an entitled member of a collectivity, if not as an identifiable type of person. As we have seen, the employment agent did not rely on the candidate's membership to a collectivity-category but based his decision-making on type categorizations, respectively the questioning of competencies implied by such categorizations. Insofar as this kind of questioning undermines the assumption that a diploma has a "value" of its own in a given "market", it can be summarized as the suspicious examination of the "market value" of a diploma.

Conclusion

As the reader has surely noticed, the foregoing ethnographic study is "combinative", not in the inductive sense of aggregating cases in order to construct general explicative patterns of conduct (such as "markets"), but in the analytic intent of investigating specific organizational settings, all of which are "saying something" different, although related, about the primitive economics to be studied (under the heading "market value"). The focus on the situated exercise of symbolic power by employers categorizing graduates sought to make evident some of the mundane inferences that can be made, on the basis of such membership categorizations, about the "market value" of a diploma. That is, type categorizations provide for the common picture of a competitive labour market, regardless of educational backgrounds, while collectivity-categories suggest its stratified segmentation according to a dual public higher education ("vocational" and "academic").

If membership categorizations in organizational settings provided the analytical thrust, that is not to say that their analysis could not be improved. Notably, their "inference-rich" character merits to be explored in a more praxiological way. Thus, not only "the claim that a large number of inferences can be made" would be of interest but also how participants may make "a choice of particular identity categorisations or make a choice amongst particular types of identity categorisation *to accomplish a range of social actions*" (Williams 2000:114; emphasis added). The provisional qualification of the explored organizational settings gives an ethnographic hint of employers' consequential accomplishment of graduate recruitment. However, if employers proceed to "persuasive co-optation" within job fairs, "accountable reasoning" within research interviews and "concerned decision-making" within job interviews, the practical *purposes* for which membership categorizations are carried out remain largely to be (re-) specified for each setting.

In the above, our concern was to demonstrate *that* recruiting employers categorize graduates, to describe *how* they do so and to make evident *some* possible inferences about the “market value” of their diplomas.

Appendix

The extracts are transcribed according to the conventions of conversation analysis (see Have 1999).

“X” stands for interviewer, “Y” for interviewed. The interviewer’s talk is put in italics.

Extract 1a

- 1 X: *For the last recruitment <did you then> look for someone with a particular diploma ?*
2 Y: Yes. we <did> look for an academic graduate (.) quite consciously.
3 X: °Yes yes° (.) why? quite consciously=
4 Y: =because in design we needed a support.
5 X: <So it was important to have an [academic?>
6 Y: [It was important to us (.) that somebody would come (.) who – actually is an academic
7 (.) but additionally has very good designing skills, regarding plans and graphics (.) in
8 order to participate in competitions, this was rather a must.

Extract 2a

- 1 X: *And uh:: perhaps (.) to take a concrete example (.) <if you would simply> recall the last recruitment of a graduate.*
2
3 Y: Yes (.) actually the last time <that was when the> one from the University of Applied Sciences came in. there we needed INDEED someone who would also be able to
4 manage the construction site – HOWEVER (.) I have to be precise on this point. it is
5 not that the graduates of these higher vocational institutions would be better for this
6 necessarily better trained for this. I would say that personal differences are more
7 important than (.) the uh what the school actually contributes to it.
8
9 X: *So you <didn't look> specifically for a graduate of a higher vocational institution ?*
10 Y: Yes, we did naturally just – NO <we did not> specifically look for a graduate of a
11 higher vocational institution. but uh: we looked for someone where we had the feeling
12 yes, he would manage that.

Extract 1b

- 1 X: *If you might (.) <just to stick with> the examples (.) <I don't know if you> still have a direct insight into graduate recruitment (.) if so could you just give me an example of a recruitment, maybe uh just the last one of a graduate – well. this may sound a little fictitious - the last one of a graduate of a business school, academic or vocational ?*
2
3
4
5 Y: So. you mean (.) considering the process ?
6 X: *Considering the process, yes, and maybe by making it evident with an example. if this is possible to you.*
7
8 Y: Uh:: (.) uh:: (.) so maybe: (.) <if I just could> continue to put this in abstract terms,
9 so we have during the process always two job interviews done: first (.) the interview with an HR-specialist who – uh: - does his part. the second interview with a line officer, who then rather covers the job-related things, and as a third tool, we have the University Graduates Assessment Center. It's an individual assessment center (.)
10
11
12
13 which takes half a day.

Extract 2b

		(Unfolding drawing)
1 (Y)	If one would like to draw (.) some	
2	kind of MODEL (.) then the	
3	vocational graduate would	
4	<u>naturally</u> (.) initially have this	
5	practical advantage. <which the	
6	academic graduate wouldn't have>	
7	you know (.) The former moving	
8	perhaps like this while the latter	
9	can possibly develop like this. And	
10	you see: now it naturally depends	
11	on. when you are asking me this	
12	question: <at this time, this or that	
13	time?> (.) I <u>think</u> , the graduate	
14	from university has maybe a little	
15	steeper learning curve inside the	
16	firm=	
17(X)	=mhm=	
18		
19(Y)	=but you <u>see</u> (.) these are soft factors.	

Extract 1c

- 1 X: Yes. < How do you handle pressure then?> Actually. <if one would> take a look at
2 today's economical situation. where actually the ECONOMIC PRINCIPLE,
3 according to which one has to make profit, in any commercial business, and this
4 also has to go along, again and again <with with> uh: UNPLEASANT MESURES <as
5 you know this happens unfortunately to be a part of it> and most often it is also
6 up to the HR-RESPONSABLES to implement these measures. Have you already
7 experienced this?
8 Y: Actually (.)°at the time at the firm X (.) we naturally had to do cutbacks°
9 X: Mhm.
10 Y: uh: (.) YES, this is UNFORTUNATELY a part of it. That is surely not a nice job to
do, I
11 don't like to do that, but °it is° clear that it's a part of it
12 X: Yes. BUT <there you could also>, well, it is actually not the case, () that the firm is
13 looking for a BOUNCER, to put it crudely, but it naturally is a part of it [·hhh=
14 Y: [°mhm°
15 X: =YES. that one would try (.) also to discuss things (.) uH:: when time for
discussion
16 is over you know. Not that any collapse is to be expected, on the contrary – one
17 rather expects (.) uh:: (.) BUT uh: YOU KNOW that's just the question.

References

- Baker, C. (1997) "Membership categorization and interview accounts", in D. Silverman (ed.), *Qualitative research*. London: Sage.
- Barber, A.E. (1998) *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. London: Sage.
- Baszanger, I., Dodier, N. (1997) "Ethnography. Relating the Part to the Whole", in D. Silverman (ed.), *Qualitative research*. London: Sage.
- Bittner, E. (1974) "The concept of organization", in R. Turner (ed.), *Ethnomethodology*. Harmondsworth: Penguin.
- Boltanski, L., Bourdieu, P. (1975) "Le titre et le poste: rapport entre le système de production et le système de reproduction", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2: 95-107
- Bourdieu, P. (1982) *Ce que parler veut dire*. Paris: Fayard.
- Bourdieu, P. (1994) "Le nouveau capital", in *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Seuil.
- Button, G. (1992) "Answers as Interactional Products: Two Sequential Practices used in Job Interviews", in P. Drew, J. Heritage (ed.), *Talk at work: Interaction in Institutional Settings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Coulter, J. (1996) "Human practices and the Observability of the 'Macrosocial'", *Zeitschrift für Soziologie*, 25, 5 (october): 337-345.
- Eymard-Duvernay, F., Marchal, E. (1997) *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.
- Eymard-Duvernay, F., Marchal, E. (2000) "Qui calcule trop finit par déraisonner: les experts du marché de travail", *Sociologie du travail*, 42: 411-432.
- Garfinkel, H. (1967) "Some rules of correct decision making that jurors respect", in *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Gobo, G.-P. (2001) "Best practices: Rituals and Rhetorical Strategies in the 'Initial Telephone Contact'", *Forum: Qualitative Social Research*, 2, 1 (february): www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01gobo-e.htm
- Granovetter, M. (1992) "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica*, 35:3-11.
- Granovetter, M. (1995 [1974]) *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Have, P. ten (1999) *Doing Conversation Analysis. A Practical Guide*. London: Sage.
- Hester, S., Eglin, P. (1997) "Membership Categorization Analysis: An introduction", in S. Hester, P. Eglin (ed.), *Culture in Action*. London: IEMCA and University Press of America.
- Holstein, J.A., Gubrium, J.F. (1999) "Active interviewing", in D. Silverman (ed.), *Qualitative research*, London: Sage.

- Jayyusi, L. (1984) *Categorization and the Moral Order*. Boston: Routledge and Kegan Paul.
- Lynch, D. (1997 [1993]) *Scientific Practice and Ordinary Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Menger, P.-M. (1997) " L'activité du comédien. Liens, indépendances et micro-organisations ", *Réseaux*, 86: 59-75.
- Passeron, J.-C. (1982) " L'inflation des diplômes. Remarques sur l'usage de quelques concepts analogiques en sociologie " , *Revue française de sociologie*, 23:551-584.
- Pollner, M., Emerson, R.M. (2001) " Ethnomethodology and Ethnography ", in P. Atkinson et al. (ed.) *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Psathas, G. (1999) " Studying the Organization in Action: Membership Categorization and Interaction Analysis ", *Human Studies*, 22:139-162.
- Sharrock, W., Watson, R. (1990) "L'unité du faire et du dire: l'action et l'organisation sociales comme phénomènes observables et descriptibles", in P. Pharo, L. Quéré (ed.), *Les formes de l'action. Raisons pratiques*. Paris: Ed. de L'EHESS.
- Sharrock, W., Coulter, J. (2001) " Remarques sur le raisonnement ", in *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*. Paris: La Découverte.
- Williams, R. (2000) *Making Identity Matter. Identity, society and social interaction*. Durham: sociologypress.
- Wellin, C., Fine, G.A. (2001) " Ethnography as Work: Career Socialization, Settings and Problems ", in P. Atkinson et al. (ed.) *Handbook of Ethnography*. London: Sage.

IV.2

Les diplômés ont-ils une valeur ? Oui, mais sociale

Intervention orale, workshop Sociologie économique, Fribourg 12 octobre

Pour introduire mon intervention sur la valeur sociale des diplômés: anecdote

Esquisse proposée dans le cadre du PNR 43 "Formation et emploi": valeur des diplômés d'architecte et d'économiste sur le marché du travail dans trois régions linguistiques de Suisse. Objectif: adopter une démarche de sociologie qualitative basée sur des entretiens pour saisir comment les institutions et les acteurs -économiques, scolaires et politiques- construisent et modifient la valeur des diplômés.

Réception du projet par les membres du groupe d'expert composé principalement d'économistes et de sociologues: Pouvez-vous vraiment saisir la valeur des diplômés sans la mesurer par une enquête quantitative, statistique? La valeur des diplômés est une valeur marchande repérable statistiquement par le type de poste qu'obtiennent tel type de diplômés. Pourquoi faire des entretiens avec ceux qui réforment les cursus et engagent les diplômés, vous ne recueillerez que des opinions pas représentatives.

Cette anecdote signale selon moi la conception peu sociologique et très économiste du marché de l'emploi qui prévaut encore dans les sciences sociales, en tous cas en Suisse (malgré les nombreuses critiques dont elle a fait l'objet). Pour résumer cette conception, je dirais qu'elle suppose qu'il y a une adéquation rationnelle réglée par l'échelle des salaires entre des emplois prédéfinis et des porteurs de diplômés adaptés à ces emplois (ou que si elle n'est pas atteinte c'est qu'il y a un problème d'équilibre entre offre et demande de diplômés). Il nous semble au contraire que pour mieux comprendre les logiques de distribution des postes de travail il faut s'interroger sur la fonction complexe des diplômés dans nos sociétés actuelles et sur la valeur symbolique qui leur est attribuée. Questionnement important dans le contexte actuel de transformation des diplômés de l'enseignement supérieur et des Ecoles supérieures en Hautes écoles spécialisées.

Notre projet de recherche, accepté après longues négociations, vise donc à sociologiser l'analyse d'un objet: le diplôme et d'un certain type de pratiques: les pratiques de recrutement. Dans cette présentation, j'aimerais vous présenter notre démarche de recherche qui s'inscrit dans le cadre problématique développé par le sociologue américain Granovetter et qui consiste à analyser les institutions économiques, donc le marché du travail, comme des constructions sociales.¹

¹ Selon cet auteur trois principes classiques sur lesquels repose l'analyse sociologique permettent de mieux comprendre les faits économiques que ne le font les théories économiques: 1) la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne normalement d'objectifs non directement économiques, comme la sociabilité, le pouvoir, etc... : the pursuit of economic goals is normally accompanied by that of such non-economic ones as sociability, approval, status, power 2) l'action économique est située socialement, insérée dans un réseau de relations personnelles et n'est pas portée par des acteurs atomisés: economic action (like all action is socially situated and cannot be explained by individual motives alone; it is embedded in ongoing networks of personal relations rather than carried out by atomized actors; 3) les institutions économiques ne sont pas prédéterminées par des circonstances extérieures: economic institutions (like all institutions) do not arise automatically in some form made inevitable by external circumstances, but are socially constructed.

Premier aspect où intervient la construction sociale: les diplômes n'ont pas pour tous les acteurs sociaux et à chaque période les mêmes significations, les mêmes valeurs. En tant que papiers certifiant des compétences, ils sont le résultat d'un ensemble de processus sociaux et de croyances sociales opérant à différents niveaux, collectifs et individuels: par exemple, créer un consensus autour de la validité d'un diplôme (a contrario contestation sur fiabilité et limites de validité); au niveau des employeurs accorder plus ou moins d'importance aux diplômes pour choisir du personnel et hiérarchiser ou non les voies de formations que ces diplômes certifient (particulièrement différencier diplômes HES et universitaires-EPF. Dans l'organisation des entreprises, ces processus imbriquent étroitement des enjeux de rentabilisation de la main-d'oeuvre et de rationalisation du travail mais aussi des enjeux de statut, de pouvoir (par ex: est-il mieux d'avoir des diplômés universitaires, même si quelqu'un de moins diplômé pourrait faire le travail? Sachant que l'entreprise concurrente engage des universitaires et que moi comme patron j'ai telle formation).

Deuxième aspect: le recrutement et la sélection de diplômés sont des processus sociaux parce que ce sont des actions structurées par des régularités et des réseaux sociaux. Ainsi nous montrons comme un résultat de notre enquête que les employeurs ne recrutent pas de manière individuelle et isolée, mais qu'ils procèdent en étant insérés dans un marché de l'emploi et du travail ayant des contraintes spécifiques et dans une entreprise ayant des modalités de fonctionnement qui configurent les manières de penser et les options possibles.

Ainsi, les architectes que nous avons interrogés ont trois types manières d'estimer la valeur des diplômes HES et EPF. Soit ils considèrent et engagent les diplômés EPF et HES comme des catégories auxquels on attribue des tâches distinctes et ils placent l'une ou l'autre des catégories plus haut dans leur hiérarchie. Soit ils relativisent les différences en insistant sur la collaboration, le partage et l'évolution des tâches entre types de diplômés au sein d'un projet architectural et au sein du bureau. Soit ils n'expriment pas une vision stable des deux genres de diplômes.

Cette pluralité de conceptions ne s'expliquent pas par des critères financiers. Elle signale que dans le champ architectural il n'y a pas un usage unique des diplômes qui serait le plus rationnellement adapté à la recherche de l'efficacité et du profit. Pluralités de positions au sein du secteur-positionnement en tant que bureaux-entreprises-architecte de telle ou telle orientation, de telle réputation.

Dans le secteur des banques: le recrutement différencié entre des diplômes délivrés par les facultés d'économie et les hautes écoles de gestion (anciennes écoles de cadres) reflète tout en reproduisant le prestige de l'institution en même tant que son spectre d'activités spécialisées/traditionnelles (opposition banques privées-diplômes universitaires/banque Raiffeisen-diplômés HES)

Ces constats nous paraissent intéressants à mettre en évidence par rapport à l'idée répandue que les employeurs ont des besoins de main-d'oeuvre clairement identifiables, homogènes par branches et par conséquent qu'ils seraient les plus légitimement aptes pour définir les cursus à privilégier. L'enquête sociologique qualitative vise précisément à interroger un des postulats de l'approche économique classique en se demandant quels acteurs économiques ont ou non des

ressources suffisantes pour développer des “stratégies cohérentes”, en l’occurrence dans la gestion de leur personnel. Elle a pour objectif de comprendre comment les employeurs justifient leurs choix en matière de sélection des diplômés et d’organisation du travail, en fonction de quelles circonstances ils ont instauré des manières d’engager et de travailler plus ou moins routinisées et donc difficile à changer, comment ils se sont forgés des perceptions des cursus de formation.

Très concrètement pour reconstituer ces schèmes pratiques et discursifs de nos interlocuteurs, nous avons construit un canevas d’entretiens axé autour de la description précise de tout ce qui entoure le recrutement (quand, comment qui le prépare? Comment il se déroule: canaux privilégiés: pourquoi met-on ou non des annonces, comment traite-t-on les offres spontanées; fait-on appel à des collaborateurs, à des collègues, à des connaissances insérés dans les écoles? Sur quels critères très précis se base-t-on pour faire les premiers tris à partir des CV en général, quelles sont les étapes ultérieures, notamment l’entretien, les tests? Comment se déroule la socialisation dans le bureau; qu’attend-on du nouveau venu, y a-t-il eu des engagements ratés).

Nous nous sommes focalisés sur ces dimensions, parce qu’elles constituent une série de moments, d’actions, de décisions où se construit la valeur accordée aux diplômés et aux diplômés, que les employeurs n’y fassent plus attention ou au contraire y soient sensibles parce qu’ils rencontrent des “problèmes de recrutement”. En étudiant les facteurs sociaux et pragmatiques qui règlent les pratiques de recrutement, la sociologie des diplômés croisée à la sociologie du recrutement ouvre un champ d’investigation où les apports de la sociologie économique pourraient s’avérer très profitables. Quand nous avons consulté les travaux sur le recrutement, nous avons en effet été frappés par le peu d’études sociologiques, en tous cas en langue française, qui problématisent le recrutement, ce processus qui est pourtant central dans l’attribution des emplois et donc dans les processus d’intégration, d’exclusion et de hiérarchisation économiques et sociaux. Le recrutement reste majoritairement organisé et perçu comme une pratique atomisée, individualisée (du côté des employeurs et des employés) effectivement peu soumise à des réglementations et à un contrôle collectifs (par exemple, l’Etat ou des associations professionnelles n’y interviennent pas, si ce n’est par le biais des tarifs salariaux). Parallèlement, il est un domaine auquel s’intéressent avant tout la psychologie et les sciences du management, disciplines tendant à diffuser des modèles normatifs (La bonne manière de recruter Le bon collaborateur!) plutôt qu’à étudier la diversité des pratiques.

Une perspective sociologique devrait donc permettre renouveler l’approche du phénomène, en s’appuyant notamment sur les travaux sociologiques des années 80 qui ont étudié les réseaux sociaux d’accès à l’emploi comme logiques structurantes des marchés du travail (cf. Ouvrage classique de Granovetter: *Getting a job: a study of contacts and careers*, complément études économiques sur marchés externes et internes) Objectifs: montrer dans quels de contraintes professionnelles et sociales agissent les recruteurs pour comprendre les caractéristiques particulières de leurs modalités d’embauche en comparant différents champs professionnels.

C’est dans cette optique que notre enquête compare la catégorisation et la valeur des diplômés dans les champs archi+banque pour examiner le degré de formalité/d’informalité des procédures de recrutement. Les résultats montrent que les architectes ou les institutions bancaires sont loin de suivre un modèle de sélection des collaborateurs uniforme, avec des étapes clairement délimitées et respectées. Ajustements et temporalités qui ont leurs règles propres.

Ainsi, les architectes indépendants responsables de bureaux de taille modeste ont des difficultés à anticiper les genres de diplômés dont ils auront besoin et qui seront disponibles, puisqu'ils sont confrontés à l'incertitude des projets architecturaux et qu'ils n'apprécient pas forcément les tâches de gestion du personnel. Ils recourent alors constamment à des réseaux d'interconnaissance plus ou moins larges, moyen assumé comme le plus efficace pour trouver des collaborateurs de confiance et qui repose sur le partage de manières proches de travailler. Par rapport à la catégorisation des voies de formation, l'ensemble des interlocuteurs insistent sur l'importance de l'adaptation des jeunes diplômés à la culture propre du bureau, faculté qui ne dépend pas en première ligne du diplôme (EPF trop prétentieux...). Ils relativisent l'importance des formations, en fonction d'une conception artistique ou entrepreneuriale du métier architectural.

Institutions bancaires: comme on pouvait s'y attendre le recrutement est plus institutionnalisé et considéré comme un secteur stratégique de l'entreprise pour attirer les bons diplômés face à la concurrence (services spécialisés). Clivage, concurrence, imitation entre méthodes des "grandes" banques dominantes (Crédit suisse et UBS) et des "petites banques" (banques cantonales, privées, Raiffeisen, Migros par ex), les premières pouvant recruter beaucoup et se targuant d'employer les méthodes les plus à la pointe, anglo-saxonnes, tests, assessments, etc. Les petites banques ne peuvent pas toutes jouer de ces instruments, se distinguer d'un traitement de masse et anonyme des collaborateurs. (Temporalité des engagements qu'on essaie de maîtriser pour montrer qu'on est fiable et gestionnaire: par exemple contacts agendés régulièrement avec les institutions de formation par le biais des forums assurés, surtout dans les universités moins dans les HES. Sélection de diplômés HES ou UNI dépend aussi de la formation et du parcours des responsables du recrutement et de leurs rapports avec les directions des services. Réseaux de relations qui sont avant tout interne à une même banque ne sont pas absents mais évoqués avec plus de circonspection que les architectes.)

Conclusion:

L'approche sociologique en terme de construction sociale permet d'approfondir les logiques à la fois sociales et économique de sélection, de valorisation, de catégorisation des diplômes, de montrer comment les acteurs-employeurs construisent les relations entre titre scolaire, compétences et division des tâches et des rôles. A l'encontre d'une approche qui suppose une rationalité simple et purement économique des recruteurs de main-d'oeuvre, elle met à jour les conventions, les jugements, les expériences, les attitudes ambivalentes des employeurs à l'égard des diplômés et des cursus de formation. Elle observe dans différents secteurs professionnels le mélange de dénégation, de reconnaissance et de réinterprétation des critères scolaires qui ne se base pas forcément sur une connaissance précise de l'ensemble des cursus de formation et de leur contenu. Elle examine comment la logique de sélection des diplômés oscille entre logique utilitaire et logique de prestige.

Pertinence sociale de l'approche: repérer les régularités et les régulations sociales qui empêchent que la hiérarchie entre diplômes se transforment ou s'inversent rapidement afin de mieux les faire bouger!!

IV.3 La constitution de la valeur sociale des diplômes. Une analyse des jugements mis en œuvre par les employeurs-architectes lors du recrutement. Article proposé pour revue scientifique

Résumé

Les diplômes peuvent être considérés comme un objet d'attention sociologique dans la mesure où ils sont devenus des éléments structurant les marchés scolaires et professionnels. Relevant les apports de la sociologie des professions, cet article approfondit la problématique de la régulation des groupes et des savoirs professionnels par les certifications à travers une voie de recherche peu explorée. Il examine comment les employeurs constituent la valeur de différents types de diplômes au cours de leurs pratiques de recrutement. Au-delà du terrain d'investigation particulier qu'ils représentent, les diplômes d'architecte en Suisse permettent de rendre compte des contraintes professionnelles spécifiques à partir desquelles les diplômés se voient reconnaître ou dénier une légitimité dans un marché en restructuration. Les schèmes de jugement émis par les architectes à l'égard des diplômés sortant des filières de formation existantes s'indexent sur la temporalité et les procédures incertaines de l'embauche, sur des modes pluriels de catégorisation des fonctions architecturales. A travers cette thématique, la contribution propose une perspective qualitative pour analyser la formation de la valeur de ce bien qu'est le diplôme. Elle montre que la sociologie des diplômes enrichit l'analyse de la relation formation-emploi.

La constitution de la valeur sociale des diplômes. Une analyse des jugements mis en oeuvre par des employeurs-architectes lors du recrutement

Les diplômes représentent une variable indiquant un niveau de formation et une position sociale. Ils structurent institutionnellement les filières scolaires, les groupes professionnels et les relations entre formation et emploi. Ils sont supposés conditionner de plus en plus drastiquement les chances d'accès à l'emploi, et ceci dans un nombre croissant de professions. Cet article vise à préciser la validité de ces propositions en approfondissant l'analyse des logiques à travers lesquelles les diplômes deviennent un moyen légitime pour classer les individus et leurs compétences¹. Il examine les limites de la fonction de hiérarchisation et de régulation attribuée aux certifications.

Selon une des thèses centrales de la sociologie des professions, les diplômes sont des éléments essentiels à travers lesquels une profession contrôle les parcours de formation, les savoirs, le profil et le nombre des futurs praticiens (Collins, 1979; Sarfatti Larsons, 1977). Historiquement, la mise en place des certifications permet à une profession de se constituer comme telle: ceux qui se reconnaissent comme représentants légitimes de la profession s'en servent pour se démarquer des professions voisines, pour clôturer un marché, pour définir leur statut et leur identité. Pour prolonger ces recherches, il nous paraît pertinent d'examiner si les

¹ Cet article rend compte d'une recherche financée par le Fonds national suisse intitulée " La valeur des diplômes d'architecte et d'économiste sur le marché du travail. Etudes des pratiques de recrutement des entreprises dans trois régions linguistiques de Suisse ". Elle s'inscrit dans le programme 43 " Formation et emploi " qui rassemble une trentaine d'équipes. Elle est menée par les auteurs de cette contribution, ainsi que par Mathieu Carnal et Pasqualina Cavadini qui ont collaboré à l'analyse ici présentée.

diplômes et les certifications structurent les champs professionnels de façon similaire dans tous les contextes nationaux, à toutes les périodes et dans tous les secteurs². Il s'agit d'explicitier quel mode de légitimité est accordé aux certifications en fonction des spécificités de chaque univers professionnel.

Alors que la sociologie des marchés du travail distingue des marchés professionnels " ouverts " et " fermés " selon le rôle prépondérant, secondaire ou inopérant que jouent les certifications dans l'accès aux emplois et dans les trajectoires de carrière (Paradeise, 1987), notre article revisite cette catégorisation afin de cerner les usages pluriels qui sont faits des certifications dans des marchés du travail où semblent prévaloir des modalités d'emploi informelles, peu réglementées (Menger, 1997b). Dans cette optique, il s'intéresse aux diplômés et à la profession d'architecte, en tant que champ professionnel ayant une structure duale: comme activité commerciale et/ou artistique, réglementée et/ou non protégée, privée et/ou publique (Champy, 1998 ; Moulin et al., 1973; Montlibert 1995). En tous cas, cette profession n'est pas considérée comme réglementée à l'instar de la médecine ou du droit, d'où un nombre de travaux restreints en sociologie des professions (Crinson, Lubbock, 1992 ; Kostof, 1977 ; Wiesand et al., 1984).

Travailler en Suisse, contexte où les rapports entre diplômés, postes et salaires sont peu codifiés par les conventions collectives et les contrats de travail³, nous a incités à développer cette problématique comparative. Au-delà d'une étude monographique sur les " particularités helvétiques " du système de formation et de la profession architecturale, les résultats que nous présentons déplacent le regard de la régulation institutionnalisée opérée par les diplômés vers un autre niveau d'analyse: la constitution de la valeur sociale des diplômés à travers les usages qu'en font les acteurs sociaux dans leurs pratiques professionnelles⁴. Les études sociologiques qui appréhendent les diplômés dans le cadre de la relation formation-emploi concentrent leur attention sur le devenir des diplômés à travers des enquêtes quantitatives longitudinales (pour un bilan, Tanguy, 1986). Plus récemment, elles rendent compte des négociations entre associations professionnelles et autorités étatiques autour de la redéfinition ou de la création de diplômés (Formation-emploi, 1995a et 1995b; Möbus, Verdier, 1997).

Nous inscrivant dans une démarche complémentaire, nous caractérisons les interactions entre acteurs qui contribuent à doter les certifications d'une " valeur reconnue ". Cette valeur est conjointement produite au sein des institutions de formation en concurrence (Dingwall, 1987), par les diplômés qui s'efforcent de négocier leurs atouts sur les marchés de l'emploi et par les agents qui allouent les postes de travail en se référant plus ou moins aux titres scolaires et professionnels (Boltanski, Bourdieu, 1975). Dans cette contribution, nous analysons un versant

² Alain Quemin a montré que la sociologie des professions s'est focalisée sur les bénéfices qu'une profession retire de l'instauration de diplômes et d'examens, négligeant par trop les coûts et les résistances que ce processus de réglementation peut susciter (Quemin, 1997). C'est à travers deux autres perspectives que les sociologues des professions relativisent le rôle des certifications dans les différentes professions: d'une part, en insistant sur la dimension sociale et cognitive qui rend la monopolisation d'un corpus de savoirs certifié plus aisée dans certains secteurs (la médecine) que dans d'autres (les sciences des ingénieurs) (Sarfatti Larson, 1977); d'autre part, en mettant en évidence les processus permanents de négociation des tâches et des qualifications sur les lieux de travail (Abbott, 1988).

³ Contrairement à la France et à l'Allemagne, il n'existe pas en Suisse d'institut national administratif, universitaire ou privé chargé d'étudier les certifications et qualifications.

⁴ En Suisse, l'architecture est une activité dont l'exercice n'est pas, au niveau légal, strictement réglementé par la possession d'un diplôme, ce qui signale la prépondérance d'une conception libérale de cette activité. Cet aspect rend précisément intéressante l'étude du rôle et de la valeur des diplômés dans le recrutement.

de ce processus qui est encore peu travaillé: comment les “ recruteurs de diplômés ” prennent en compte et constituent la valeur des diplômés lors des procédures de recrutement. L'embauche est une pratique usuelle des offreurs d'emplois dans laquelle ils mettent en relation des postes à pourvoir avec des titres et des parcours scolaires, où ils procèdent concrètement à une évaluation des qualités et des qualifications des diplômés.

Croiser approche sociologique des diplômés et approche sociologique des recrutements permet donc d'examiner les critères et les catégories sur lesquelles les recruteurs prennent appui pour “ trier ” les personnes aptes à occuper tel ou tel poste, de comparer les régularités et les temporalités dans lesquelles s'opère la sélection des diplômés dans différents champs professionnels. Ces interrogations ont été développées dans les travaux de Eymard-Duvernay et Marchal (1997, 2000) qui soulignent que la sociologie a jusqu'ici élaboré peu d'analyses du recrutement en tant que fait social conséquent⁵. Notre démarche est qualitative: nous faisons expliciter aux employeurs leurs modalités de recrutement des jeunes diplômés au cours d'entretiens à partir desquels nous reconstruisons les “ schèmes ” discursifs et pratiques qu'ils mettent en œuvre⁶. Cette méthodologie nous permet d'accéder au cœur de notre problématique, à savoir les catégorisations que nos interlocuteurs portent sur les diplômés et les diplômés et comment ils décrivent et justifient leurs pratiques d'engagement⁷.

Fort de cette approche, cet article rend compte de la constitution de la valeur des diplômés dans le secteur architectural en trois temps. Dans la première partie, nous identifions les attitudes, faites de respect et de dénégation, que les responsables de bureaux d'architecture⁸ ou d'entreprises de construction ont à l'égard des diplômés. Cette légitimité ambivalente tient aux circonstances d'urgence qui président à l'engagement des jeunes diplômés et au fait que les employeurs reconnaissent l'inévitable incomplétude de la formation scolaire. Nous approfondissons ensuite les modes de catégorisation des diplômés et des diplômés. Nous examinons en fonction de quelles conceptions et expériences les employeurs différencient les deux types de diplômés d'architecte existants en Suisse. Ils établissent des rapports plus ou moins concurrentiels entre ces certifications en interprétant les compétences et les qualités qu'elles objectivent. Dans une partie conclusive, nous revenons sur la légitimité relative

⁵ Dans le cadre d'une sociologie économique des marchés du travail, les recherches américaines s'intéressent à la structure des réseaux à travers lesquels s'opère l'accès aux emplois (Granovetter, 1995). Les rapports entre recrutement et diplômés sont aussi abordés dans le cadre plus restreint de la thématique des transitions entre enseignement supérieur et marchés du travail (Teichler, Buttgerit, Holkamp, 1984).

⁶ Nous avons mené des entretiens avec 67 responsables de bureaux ou d'entreprises (30 suisses alémaniques établis dans le marché zurichois; 20 suisses romands dans le marché Lausanne-Genève; 17 suisses italiens implantés au Tessin) ayant engagé dans les cinq dernières années des diplômés sortant de formation. Ce dernier critère fut décisif pour sélectionner nos interlocuteurs dans une conjoncture où l'embauche était ralentie. La profession formant un milieu restreint, nous avons bénéficié des connaissances qu'avaient les employeurs de la situation des uns et des autres pour délimiter notre population. Dans un deuxième temps, nous avons reconstruit les caractéristiques des interviewés par rapport aux données dont nous disposons sur la structure des entreprises pour avoir une diversité concernant la taille, le type de marché, l'ancienneté.

⁷ Nous n'opposons pas entretien et observation ethnographique. A travers cette dernière, nous aurions saisi d'autres dimensions du recrutement mais concentrées sur l'interaction entre diplômés et recruteurs au moment de l'entretien d'embauche. Nous aurions plus difficilement saisi les réseaux de relation et les contacts avec les institutions de formation.

⁸ En Suisse, on parle de bureaux d'architecture plutôt que d'agences ou de cabinets. Cette dénomination marque le côté technique de la profession, la plupart des architectes suisses s'occupant du suivi des projets jusqu'à la gestion des chantiers.

accordée aux diplômés dans le domaine architectural, en notant pourquoi ils peuvent difficilement organiser les structures de ce champ professionnel.

1. La situation suisse: deux types de diplômes d'architectes en redéfinition concurrentielle

En Suisse, il existe deux voies de formation qui permettent d'obtenir un diplôme d'architecte, l'une universitaire, l'autre professionnelle ; elles sont depuis cinq ans l'objet de réformes. Dispensée dans les deux Ecoles polytechniques fédérales de Zurich et Lausanne (EPFZ et EPFL) et dans une université nouvellement créée au Tessin (L'Accademia), la formation de niveau universitaire est accessible aux porteurs d'un certificat de maturité et elle dure au minimum quatre ans⁹. La formation professionnelle commence elle par un apprentissage en entreprise (apprentissage de dessinateur) qui est complété par une formation supplémentaire de trois ou quatre ans dans des Ecoles techniques supérieures (ETS), dorénavant rebaptisées Hautes Ecoles spécialisées (HES). Il faut toutefois souligner qu'à l'échelle nationale aucune réglementation légale ne soumet l'exercice de l'architecture à la possession de l'un de ces deux diplômes. En revanche, quelques cantons ont développé leurs propres législations qui exigent ces diplômes comme condition pour pouvoir signer et déposer des plans. La généralisation à l'ensemble de la Suisse d'une protection du titre d'architecte à travers les certifications est actuellement discutée au sein des associations professionnelles (la Société suisse des ingénieurs et architectes, l'Union technique suisse, la Fédération suisse des architectes) et au sein du Parlement fédéral, mais elle est loin de faire l'unanimité. En effet, si la réglementation sur le libre-marché intérieur en matière de construction, adoptée en 1994, tend à instaurer les mêmes conditions pour l'ensemble des architectes suisses, elle vise aussi à libéraliser l'exercice des métiers de la construction.

Pour une sociologie des diplômes, cette configuration est intéressante. Selon les données de l'Office fédérale de la statistique, les détenteurs de diplômes EPF, plus élevés dans la hiérarchie scolaire que les diplômes ETS, ne sont pas plus favorisés pour trouver un emploi en tant que salarié ou pour ouvrir un bureau indépendant (Diem, 1999). Les tâches et les rémunérations attribuées à l'un ou l'autre type de diplômés ne sont pas strictement différenciées : par exemple, les annonces d'emploi dans les journaux mentionnent souvent indistinctement les deux profils. Qu'est-ce qui marque dès lors la spécificité des deux filières de formation ? Ont-elles une valeur égale sur le marché professionnel ?

En comparaison à d'autres contextes nationaux, les filières de formation de l'enseignement professionnel et technique jouissent d'une reconnaissance sociale particulière dans le contexte helvétique¹⁰. Les relations entre diplômes d'architecte s'inscrivent dans un système de formation et une structure sociale où le pouvoir discriminant des titres scolaires et des concours réussit difficilement à s'imposer (Surdez, 2000 et 2002). De plus, au niveau de l'organisation du secteur architectural, la majorité des bureaux sont des structures de petite taille, qui suivent les

⁹ En Suisse comme en Allemagne, les lycées sont appelés gymnases et ils délivrent différents types de maturité, équivalents nominaux du baccalauréat mais obtenus seulement par environ 20% d'une classe d'âge.

¹⁰ La concurrence entre diplômes universitaires et diplômes techniques est une dualité qui, historiquement, rend difficile la mise en place d'un enseignement architectural aussi bien en Allemagne, qu'en Angleterre et aux Etats-Unis (Crinson, Lubbock, 1992; Clark, 1985). Selon le poids de l'une ou l'autre voie, la profession se dote de profils différents.

mandats de la conception jusqu'à la réalisation et qui ne sont pas encore supplantées par des entreprises générales du bâtiment (SIA, 1999). Le métier d'architecte est donc plus orienté vers l'exécution et plus proche de la profession d'ingénieur qu'il ne l'est par exemple en France (Champy, 2001), ce qui contribue à une reconnaissance des diplômes professionnels considérés comme plus techniques.

Or, les arrangements institutionnels établis entre les deux types de filière sont actuellement remis en question. Pour augmenter l'attrait de la formation en apprentissage qui subit une dévalorisation relative face à l'élévation du niveau d'ensemble des diplômes, une politique fédérale centralisée prévoit que les Ecoles techniques supérieures soient transformées en Hautes Ecoles spécialisées, changement de nom important pour la fixation de la valeur symbolique des formations¹¹. L'objectif de ces réformes consiste à augmenter les exigences standards et à assurer une reconnaissance européenne à la filière professionnelle, en introduisant dans les cursus des apprentis architectes plus d'enseignement dits de culture générale et d'enseignements axés sur la conceptualisation architecturale. Ces transformations devraient donc entraîner des changements effectifs dans le contenu des programmes, voire de nouvelles modalités de sélection. Elles devraient rapprocher les filières universitaires et professionnelles, sans pour autant les fondre. Mais cette reconfiguration institutionnelle de la valeur et de la hiérarchie des diplômes d'architecte a été initiée par les responsables des formations plutôt que par les porte-parole de la profession. Pour évaluer comment cette transformation se répercutera dans les milieux professionnels, il nous paraît important de décoder les attitudes et les pratiques des employeurs engageant les diplômés.

2. La prise en compte des diplômes dans le recrutement des architectes: une affaire de pragmatisme, d'urgence et de contraintes

Comment la soixantaine de responsables de bureau d'architecture que nous avons interviewés procèdent-ils au recrutement de jeunes diplômés venant de terminer leur formation? Quelle attention prêtent-ils au diplôme détenu par les candidats, comment le décodent-ils et l'interprètent-ils, sur quelles bases lui font-ils confiance pour limiter le pari risqué que représente le choix d'un futur employé? Pour opérationnaliser ces questionnements, notre option a consisté à faire expliciter aux employeurs leurs pratiques de recrutement afin de rendre compte de leur rationalité pratique et discursive¹².

2.1 Réseaux d'interconnaissance et diplômes comme repères facilitant le recrutement

“Nous ne faisons pas tellement de recherche, de grand battage, des articles dans les journaux. Quand on a besoin de quelqu'un, en général on regarde autour (...) On peut se prêter du personnel, comme ça si quelqu'un est au chômage pendant six mois dans un bureau d'amis, il vient bosser ici (...) Le côté embauche, recrutement, ce n'est pas important, ce qui prend du temps, c'est, ... là, par exemple, je sais que je vais devoir chercher quelqu'un pour le mois de juillet, j'essaie de faire son profil, j'y pense de temps en temps, et puis en fait, c'est pas du

¹¹ Cette politique pourrait être analysée sous l'angle de “ l'inflation des diplômes ” (Passeron, 1982).

¹² Cette démarche vise à reconstituer les logiques plurielles des acteurs que les théories socio-économiques de la valeur des diplômes formalisent et homogénéisent dans des modèles abstraits (Vinokur, 1995).

temps comme ça, -j'essaie d'ouvrir mes oreilles, d'un coup j'ai encore un copain à qui je demande s'il y a pas quelqu'un qu'il connaît- ça se passe comme ça.” (Entretien F4 , responsable d'un bureau lausannois employant une douzaine de collaborateurs)

“La plupart du temps, c'est en quelque sorte une situation contraignante. On reçoit un contrat et on doit engager quelqu'un, alors supposons que pendant trois mois il ne s'annonce aucun diplômé ETS/HES et qu'on en aimerait un, et bien on prend un EPF s'il y en a cinq qui ont fait des offres, vous me comprenez?” (Traduction de l'allemand ; Entretien D 6)

Dans l'ensemble de notre corpus, ces deux extraits d'entretiens condensent des formulations typiques à partir desquelles nous pouvons établir les “schèmes des pratiques de recrutement” qui prédominent dans la profession architecturale. La majorité de nos interlocuteurs, dirigeant des bureaux comprenant entre deux et trente collaborateurs dans lesquels il n'existe pas de services du personnel, considèrent le recrutement comme une charge administrative plutôt que comme un enjeu déterminant pour leur pratique architecturale. En conséquence, ils cherchent à limiter le temps consacré à cette tâche. Parallèlement, ils insistent sur le caractère empirique de leurs manières de procéder, montrant ainsi leur distance à l'égard des méthodes des ressources humaines. Les procédures peu formalisées et peu standardisées qu'ils mettent en œuvre correspondent à des rationalités et à des contraintes spécifiques au marché de l'emploi et du travail dans lequel ils sont insérés.

En architecture, le recrutement des jeunes diplômés s'effectue souvent dans l'urgence, pour faire face au démarrage d'un projet accepté, à la préparation de concours ou au départ soudain d'un employé qui ouvre son propre bureau. Passer par les réseaux d'interconnaissance, voire d'amitié, permet alors d'accéder rapidement à des collaborateurs disponibles et recommandés pour leurs compétences. Ces réseaux, dont les entretiens indiquent que l'extension, la fiabilité et la composition varient considérablement selon la position et la réputation des bureaux, se tissent entre les actuels membres d'un bureau, des collègues plus ou moins proches par leurs méthodes de travail ou leurs conceptions architecturales, ainsi que des enseignants travaillant dans les différentes écoles. Ces liens fonctionnent comme des modalités de pré tri activées sur le court et le long terme. En y recourant, les architectes évitent de définir au préalable un profil de poste et de compétences. Ils se trouvent moins dépendants des nombreuses offres d'emplois spontanées qu'ils reçoivent et de la procédure fastidieuse des petites annonces.

Peu d'interviewés déplorent les dysfonctionnements de cette logique d'échange d'informations et de personnels (par exemple être redevable à l'égard des collègues ; devoir concilier relations de proximité, d'entraide et de concurrence; recrutements ratés). Au contraire, les acteurs architecturaux insistent sur son efficacité qui prend sens en regard des caractéristiques du champ professionnel architectural où, comme dans les professions du théâtre et du cinéma, le travail s'organise par projets successifs et autour d'équipes reliées par des affinités (Menger, 1997a et b). On aurait là un cas typique de marchés professionnels dans lesquels les connexions entre offre et demande d'emploi se structurent sur le mode des relations d'appariement, de familiarité et ne suivent pas les logiques d'un marché anonyme et transparent. La question ouverte est alors de savoir s'ils existent dans d'autres secteurs d'activités des marchés de l'emploi qui fonctionnent selon une logique plus proprement rationnelle et marchande. Granovetter (1995) indique que les réseaux déterminent l'accès à l'emploi dans tous les secteurs. Mais selon les secteurs d'activité et les caractéristiques sociales de ceux qui y travaillent, les acteurs sociaux sont insérés uniquement dans des

réseaux personnels (strong ties) ou ils font appel à des réseaux de relations en chaîne (weak ties) qui peuvent s'avérer plus efficaces (cf. aussi Fernandez, Weinberg, 1997; Montgomery, 1992).

Aux yeux des architectes, le recrutement à partir des réseaux confère moins d'importance au diplôme proprement dit, considéré comme élément annexe. Dans la suite de notre analyse, nous allons cependant examiner si les diplômes et les filières de formation n'interviennent pas comme critère dans certaines phases de l'engagement; et s'ils ne participent pas à la constitution de plusieurs cercles de recrutement parallèles, qui s'apparenteraient à des sous-marchés de l'emploi fermés (Paradeise, 1987).

Dans la hiérarchie des repères auxquels se fient nos interlocuteurs, les éléments décisifs du CV qui sont mis en exergue sont les ateliers de projets préparés avec tel ou tel professeur plus ou moins renommé, les stages effectués en cours de formation auprès de tel ou tel bureau, alors que les notes d'examens et les matières de cours sont regardées plus négligemment ou avec plus de suspicion. Mais l'évaluation se fait surtout à partir du portfolio rassemblant les projets que le candidat a menés en tant qu'exercice pratique ou en tant que stagiaire dans un bureau: visibilisant les compétences et le parcours des jeunes diplômés, le dossier graphique suscite l'attention des architectes-recruteurs qui se targuent d'avoir l'œil professionnel pour y déceler les compétences qu'ils recherchent. A travers ces différents critères, les employeurs sont susceptibles d'activer une différenciation entre diplômés EPF et diplômés ETS/HES (par exemple on ne fait pas son stage au même endroit avec l'une et l'autre formation), même ceux qui déclarent ne pas accorder beaucoup de valeur aux diplômes et qui valorisent la relation de face-à-face parce qu'elle renseigne plus sûrement sur les qualités des diplômés¹³.

Sur la base d'une typologie des schèmes des pratiques de recrutement et des critères qui y sont activés, nous pouvons distinguer trois "familles" d'architectes qui accordent des légitimités différenciées aux diplômes. Les architectes dont le bureau est organisé par une division des tâches que nous qualifions de "classique" entre conception de projets, exécution des plans et conduite de chantiers se fondent sur la pertinence du diplôme pour spécifier les rôles des diplômés universitaires EPF –travail d'élaboration- et ceux des diplômés ETS -travail de réalisation technique. En revanche, les architectes qui ont opté pour un fonctionnement centré sur des équipes responsables de l'ensemble d'un projet relativisent les distinctions entre diplômes pour la distribution des tâches entre leurs collaborateurs: fréquemment spécialisés dans la participation à de nombreux concours, ils mettent en avant l'esprit d'équipe, l'excellence, la capacité d'investissement et la complémentarité des diplômés, quelle que soit leur formation. Troisième cas de figure, les responsables de bureau ayant une perception floue de leur position et de leur créneau architectural qui ont également des attentes contradictoires à l'égard des formations et des genres de diplômes.

D'après nos analyses, il ne semble pas que les trois familles repérées constituent des réseaux séparés, fondés sur le suivi d'une même filière de formation et la possession d'un même titre scolaire. Ainsi, les employeurs, qu'ils soient EPF ou ETS, se distribuent sur les trois types. Les détenteurs des diplômes EPF ne font pas globalement plus confiance aux diplômés que les employeurs ETS, la relation inverse n'étant pas non plus confirmée. De même, ils ne recherchent pas forcément des diplômés qui leur soient similaires et n'entretiennent pas que

¹³ La mise en avant du "feeling", de "l'intuition" est un schème récurrent des discours des recruteurs qui individualise, psychologise les pratiques d'engagement. Cette conception préserve non seulement une part de pouvoir mystérieux aux acteurs menant le recrutement mais occulte aussi la dimension sociale de l'ensemble des interactions constitutives du recrutement (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997).

des contacts avec leurs homologues porteurs du même titre. Les procédures de recrutement ne se différencient donc pas selon les niveaux de diplômes des recruteurs. Selon le mode d'organisation du travail, la taille de l'entreprise et le rôle plus ou moins actif qu'ils ont dans l'élaboration et la gestion des projets, les patrons peuvent même montrer un intérêt à engager des employés ayant des compétences complémentaires plutôt que semblables aux leurs. Et même si les diplômés EPF paraissent conserver des liens plus étroits avec les structures scolaires, certains parviennent à activer et à élargir cette ressource, alors que d'autres n'en profitent pas. La logique de hiérarchisation des différences entre diplômes n'est donc pas une logique de reproduction à l'identique.

2.2 L'évaluation des formations à l'aune de l'incontournable socialisation dans les bureaux

Dans chaque champ professionnel, les valeurs différenciées que les employeurs accordent aux diplômes et aux filières de formation dépendent d'une part des jugements qu'ils ont établis sur les institutions d'enseignement et, d'autre part, de leurs façons d'envisager l'intégration des diplômés débutants dans une structure de travail. Si l'on considère ces deux dimensions les architectes responsables de bureaux ont une position ambivalente vis-à-vis des écoles et des formations qu'elles dispensent, faite à la fois de proximité et de distance professionnelle.

En tant qu'employeurs, les architectes suisses des trois marchés régionaux de l'emploi que nous avons rencontrés avalisent la qualité globale, les orientations et les contenus des deux filières de formations existantes. Ils concèdent que les formations ne doivent pas être centrées exclusivement sur les contraintes et les routines de la pratique professionnelle. Par exemple, la connaissance des législations sur la construction ou des calculs tarifaires, est certes considérée comme une compétence constitutive de l'exercice du métier, mais plutôt en tant qu'obstacle que comme élément inhérent à l'acte de production architectural. L'extrait suivant exprime bien cette position:

“L'école ne doit pas imiter le monde professionnel. L'école c'est l'école- il faut qu'elle ait une certaine dimension pédagogique, générale, moins pragmatique. De la théorie, c'est fondamental aussi. C'est pas important de savoir régler tous les détails de construction, c'est juste de savoir que ça existe et qu'après on sera confronté à ça, idem pour le projet, idem pour la gestion des coûts. Donc il ne faut pas que l'école devienne une photocopie du monde du travail, surtout pas. Aussi parce que c'est finalement les dernières belles années.” (Entretien F 10, responsable d'un ancien bureau lausannois employant une trentaine de collaborateurs)

Pour ce qui touche à la formation, nos interlocuteurs valorisent le prestige du métier d'architecte en insistant sur les savoirs théoriques, artistiques et techniques larges qu'il exige et en minimisant des savoirs pragmatiques circonscrits¹⁴.

Les architectes-patrons suisses sont d'autant moins disposés à critiquer l'organisation et les contenus des formations scolaires que ces dernières sont plus proches de la pratique

¹⁴ La répartition entre ces différents types de savoirs dans les cursus de base et en formation continue, l'introduction de nouvelles spécialisations -développement durable et environnement, management, etc.- et de standards minimaux sont actuellement des enjeux de débat au sein des institutions de formation et des associations professionnelles, en Suisse comme ailleurs (Champy, 2001). En Suisse, les enseignements en arts plastiques ou les cours en sciences humaines sont très peu présents dans les cursus.

professionnelle que dans d'autres contextes nationaux. Mentionnons les principaux indicateurs de cette proximité entre formation et emploi. Les professeurs qui enseignent dans les Ecoles polytechniques et dans les ETS/HES, en tous cas les responsables des ateliers de projets architecturaux, sont conjointement titulaires d'un bureau. Ils sont donc censés ne pas être détachés des "réalités du métier". Les relations qui se nouent entre ces enseignants et les étudiants -échanges de conseils et de directives à travers lesquels se transmettent l'expérience de la bonne pratique architecturale- ne sont pas très éloignées de celles qui vont s'établir ultérieurement entre le responsable du bureau et les jeunes collaborateurs. En outre, des expériences en entreprises préalables ou des stages obligatoires en cours des études font partie des deux types de formation, EPF et HES.

Dans leur appréhension ambivalente de la valeur des diplômes, les responsables de bureaux soulignent toutefois la "vision idéalisée" de la profession qu'ont les jeunes diplômés, c'est-à-dire leurs "ambitions démesurées", leur "manque de réalisme et de connaissances techniques", notamment en ce qui concerne les contraintes de coûts et les exigences des commanditaires. S'ils estiment que les écoles devraient attacher plus d'importance à ces aspects, ils prétendent quand même se réserver la socialisation proprement professionnelle des jeunes collaborateurs, car elle ne peut être que spécifique aux manières de travailler des bureaux, aux courants et marchés architecturaux dans lesquels ils s'insèrent :

" (...) l'EPF, ils disent clairement: "Ce n'est pas notre rôle de former les architectes à sortir le détail, ils auront tout le temps de le faire dans la pratique, on veut leur ouvrir l'esprit". Je suis tout à fait d'accord, mais d'un autre côté on se rend souvent compte qu'un jeune diplômé qui débarque ici au bureau, il est inutilisable au départ. Il a souvent un petit peu les bretelles remontées de celui qui croit qu'il va devenir une prochaine star de l'architecture internationale, qu'on va le laisser développer toutes ses idées. Alors des fois, ils sont très vite désillusionnés parce qu'on dit: "Ecoute mon vieux, si tu viens ici chez nous, c'est pas pour que nous on s'adapte à ton architecture. Nous, on a une cohérence, un style, une ligne directrice qui est fondamentale. Alors soit tu te plies à nos exigences... puis on est tout à fait ouvert à la discussion, à ta contribution. Mais c'est pas toi qui va amener ta signature sur tel ou tel projet, donc c'est un travail d'équipe. C'est un travail de bureau."" (Entretien F12, responsable d'un bureau de réputation internationale, installé à Lausanne).

Dans le processus de formation de la valeur des diplômes architecturaux tel que nous l'avons décrypté, nous retrouvons des caractéristiques générales de l'attitude ambivalente des employeurs face au découpage entre socialisation scolaire et socialisation professionnelle. Les employeurs ont été amenés à déléguer partiellement la formation à des structures d'enseignement dont ils veulent continuer à contrôler l'autonomie et auxquelles ils reprochent de façon récurrente de ne pas être en mesure de transmettre la pratique et l'expérience professionnelles (Boltanski, Bourdieu, 1975)¹⁵. Ainsi, les architectes hésitent entre deux positions. Lorsqu'ils se réfèrent à la rentabilité de l'entreprise et des collaborateurs, à l'organisation efficace du travail, ils demandent aux jeunes collaborateurs, surtout aux diplômés HES, une opérationnalité immédiate, ainsi qu'une conformité à l'orientation du bureau (dont la réputation se condense dans le nom des responsables et l'anonymat des employés). Mais

¹⁵ Observant les processus d'apprentissage dans les établissements scolaires, les sociologues interactionnistes ont mis en évidence comment il était difficile d'y transmettre et d'y acquérir des savoir-faire et des valeurs constitutifs de la culture professionnelle, celle-ci faisant appel à des notions comme la responsabilité ou l'expérience (Becker, 1984).

comme ils considèrent aussi la profession architecturale comme une activité professionnelle qui exige un investissement et une compétence allant au-delà de l'exercice routinier et se construisant avec le temps, ils mettent conjointement en exergue le développement progressif des talents et de l'esprit d'innovation des débutants. Afin de caractériser plus exactement ces deux pôles, nous allons décliné les modalités de catégorisation des diplômés et des diplômés sur lesquelles s'appuient les responsables de bureau pour organiser le travail dans leur entreprise.

3. Les modalités indigènes de catégorisations des niveaux de diplômés

Analyser le processus de formation de la valeur des diplômés consiste à éprouver si les catégorisations des diplômés opérées par les employeurs-recruteurs dans leurs pratiques de recrutement se situent sur un même registre que les classifications générées par les institutions scolaires ou que les taxinomies professionnelles cristallisées dans des accords officiels¹⁶. Au point de départ de notre enquête, nous ne supposons pas que les acteurs patronaux reprennent à leur compte une catégorisation différenciant strictement les niveaux de diplômés. Il nous importe dès lors d'examiner comment leurs schèmes de perception et de classement des diplômés sont compatibles avec les principes de politique scolaires qui guident les réformes actuelles diplômés EPF et HES en énonçant "une mise à égalité de deux formations de nature différente".

Au moment du recrutement, les employeurs lisent et interprètent les diplômés comme repères (Bonu, 1999). Ils s'en servent comme moyen de classement et d'évaluation pour inférer les qualités professionnelles et personnelles (esprit d'innovation, rigueur, traits de caractère, dynamisme) des candidats et pour leur attribuer des tâches plus ou moins spécifiques dans le fonctionnement du bureau. Sous cet angle, les diplômés procèdent d'une mise en ordre de la réalité analysable en tant que "logique d'affiliation à des catégories d'appartenance"¹⁷. Dans le champ architectural, cette logique se structure autour de deux modalités de catégorisation et de valorisation des diplômés, "institutionnaliste" et "personnaliste", qui permettent aux trois "familles" d'architectes que nous avons mentionnées précédemment de réduire l'incertitude du recrutement.

3.1 Catégorisation "institutionnaliste" et "collaboration hiérarchique"

Le mode institutionnaliste de recrutement fait jouer les oppositions catégorielles liées aux statuts des institutions scolaires pour inférer les compétences et qualités des porteurs de diplômés EPF et HES: les diplômés ETS/HES seraient des "faiseurs" versés vers la pratique, les diplômés EPF des "penseurs" plus aptes à la conception, à l'abstraction, soit qu'ils aient été formés ainsi, soit que la fréquentation de l'une ou l'autre école traduise des dispositions antérieures. Ces catégorisations tendent à s'ancrer comme des normes de référence

¹⁶ Selon Demazière et Dubar (1997), un apport central des analyses qualitatives basées sur des entretiens est de comparer les catégories à travers lesquelles les différentes catégories d'acteurs sociaux mettent en forme leurs actions, leurs expériences, leurs objectifs futurs.

¹⁷ C'est par cette expression qu'on peut traduire l'approche ethnométhodologique des "membership categorizations" développée par H.Sacks (Bonu et al., 1994).

indiscutées, puisque les pratiques des recruteurs “ institutionnalistes ” confirment les divisions véhiculées par les instances scolaires:

“ -Pour le dernier recrutement, avez-vous cherché quelqu'un avec un diplôme particulier ?

- Oui, nous avons cherché un diplômé de l'EPFZ, tout à fait consciemment.

- Ah, oui- comment tout à fait consciemment ?

- Parce que nous avons besoin de nous renforcer dans le développement de projets.

-C'était donc important que ce soit quelqu'un de l'EPFZ ?

- ((interrompt)) *c'était pour nous important que quelqu'un vienne qui soit diplômé de l'EPFZ- mais qui en plus ait une très bonne capacité de représentation, du côté de la projection graphique, cela s'impose avant tout pour les concours.* ” (Traduit de l'allemand, Entretien D8, responsable d'un bureau zurichois existant depuis trente ans et employant une trentaine de collaborateurs)

Dans le mode institutionnaliste de catégorisation, le diplôme sert donc de “ repère-critère” (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) décisif pour définir et évaluer les compétences recherchées. Il prime sur la recommandation des pairs ou la présentation de soi des candidats. Ce mode correspond à un modèle d'organisation du travail hiérarchisé qui implique une différenciation des rôles et des postes en fonction du diplôme des employés¹⁸. Il apparaît comme “ transitif ” (Jayyusi, 1984), puisqu'il s'applique à tout nouveau diplômé potentiellement embauché. Il peut légitimer une hiérarchisation des fonctions inégalitaire et asymétrique entre nouveaux diplômés EPF et ETS/HES. La distinction des niveaux de diplômes fonctionne comme une “ paire relationnelle asymétrique” (Coulter, 1994): les recruteurs attribuent aux deux types de filières de formation des savoirs(-faire), des droits et devoirs exclusifs. Cette exclusivité se renforce en prestige différentiel dans la mesure où les activités destinées à l'un et à l'autre type de diplômés sont inégalement valorisées; en outre elles sont considérées comme des attributs constitutifs de l'identité de la catégorie et non simplement associés, ce qui les rend évidemment plus difficiles à acquérir ou à transformer. Dans la situation étudiée, la division initiale des tâches ne sera que rarement remise en question par l'ancienneté et l'expérience professionnelle des employés. Même si les diplômés EPF sont plus souvent crédités d'un délai temporel pour améliorer leur qualité première -une bonne maîtrise graphique de la présentation des plans d'un projet- que les diplômés ETS/HES qui sont censés savoir appliquer rapidement les règles du dessin d'exécution et de la gestion de chantier.

Parfois, la reproduction des distinctions de prestige et de hiérarchie entre niveaux de formation emprunte des chemins subtiles qui tend à les gommer. Les employeurs “institutionnalistes” activent les différences tout en les tenant à distance, soit qu'ils les déplorent ou les réfèrent à leur expérience personnelle:

¹⁸ Raynaud caractérise cette organisation comme un mode de collaboration où “ la compartementalisation des tâches, la séquentialité du processus de conception [et] les relations de type formel sont prépondérantes ” (Raynaud, 2001:456)

“ Ce que je trouve regrettable, c’est qu’il y a quand même, inévitablement cet espèce de complexe qu’on retrouve-- un architecte ETS, j’ai l’impression a de la peine à sortir de ce complexe de ne pas être EPF –pour le moment, ici, dans le bureau, moi personnellement je ne fais pas de distinction au niveau salaire, au niveau compétence. 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 quand même inévitablement ce complexe qui se fait... ” (Entretien F15, responsable d’un bureau lausannois, président d’une section cantonale de l’association professionnelle)

“ Mais moi je ne sais pas, il y a peut-être des ETS géniaux, mais je n’en ai pas encore vus. Peut-être ça existe, ils sont pas venus chez moi c’est possible. 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 autre. A part ça, il y a des bons partout. Il y a des mauvais EPF et des très bons ETS, mais à ces exceptions près, on voit quand même la différence, aussi dans les intérêts, dans tout. Vous discutez avec eux 5 minutes et vous avez tout compris. Enfin, moi j’ai 25 ans de pratique.” (Entretien F5, responsable d’un petit bureau genevois)

3.2 Catégorisation “personnaliste” et collaboration “négociée”

Contrairement au précédent le mode catégorisation des diplômes “personnaliste” relativise les oppositions de qualités et de fonctions entre genres de diplômes. Il est caractéristique des architectes et bureaux qui distribuent les activités et les postes par équipes de travail et par projets¹⁹.

Lors de la procédure de recrutement, ces architectes s’attardent moins sur le titre scolaire des candidats qu’à la recommandation de pairs et à la présentation lors de l’entretien. Pour eux, le diplôme et le dossier jouent tout au plus le rôle de “repères-indices” des dispositions personnelles et créatives des candidats. Comme le signifie à plusieurs reprises le responsable d’un bureau qui décrit ce mode de raisonnement, c’est l’évaluation de la capacité d’investissement et de développement des futurs employés qui importe avant tout:

“ A vrai dire, le plus déterminant est toujours l’entretien que nous menons avec les gens. Parfois nous avons aussi invité des personnes même si nous n’avions pas de travail à leur proposer, simplement parce qu’ils nous intéressaient, pour voir comment ils pensaient et ce qu’ils faisaient . Et ensuite nous avons une certaine image de ce à quoi ils pourraient travailler, ou cette impression se développe au cours de l’entretien.

En fait, nous n’avons pas fouillé les qualifications des gens, leur formation, mais- pour nous il était d’abord important que les gens aient du plaisir au travail et qu’ils apportent un certain engagement. ” (Traduction de l’allemand, Entretien D16, responsable d’un bureau de réputation internationale)

Les interlocuteurs qui pratiquent ce mode de catégorisation personnaliste se distinguent par une excellence architecturale, acquise ou en voie d’acquisition. Et qu’ils valorisent le talent

¹⁹ Cette organisation correspondrait à un “modèle négocié de collaboration”, où “chaque concepteur est multitâches, la séquentialité [...] réduite au minimum [et où] les relations sont plutôt de type informel” (Raynaud, 2001 :456).

architectural et la part artistique du travail d'architecte. En ce qui concerne le recrutement, ils peuvent donc se permettre de trier " les meilleurs diplômés " aussi bien EPF qu'HES parmi les nombreuses offres de services qu'ils reçoivent. Ils utilisent principalement les jeunes diplômés comme staff tournant pour l'élaboration de projets de concours, d'esquisses, de maquettes -les étapes ultérieures de la réalisation étant confiées à des membres plus expérimentés du bureau ou déléguées à l'extérieur. Ils mettent en avant une diversité de compétences entre tous les membres de l'équipe plutôt qu'une hiérarchie organisationnelle qui leur paraît rigide et contraire à l'émulation artistique. Les modalités de différenciation entre diplômés sont relativement perméables et égalitaristes, tout comme la hiérarchisation des tâches, ce qui n'exclut pas que les responsables du bureau aient une position dominante face à l'ensemble de leurs collaborateurs. Les catégories d'appartenance, ETS/HES et EPF, ne servent pas à réserver l'accomplissement de certaines tâches à une seule catégorie de diplômés. Les compétences des uns et des autres ne sont pas naturalisées mais vues comme le résultat d'un processus d'acquisition initié dans les structures scolaires et poursuivi au sein du bureau.

Cette polarisation entre posture institutionnaliste, qui constitue le titre scolaire comme repère décisif dans la sélection des candidats, et posture personnaliste, qui en relativise l'importance, se manifeste particulièrement chez la troisième famille d'employeurs-architectes : ceux qui ont le plus de difficultés à normaliser leurs pratiques de recrutement. Les recruteurs de ce type ont des attentes contradictoires à l'égard des formations et des diplômés, ils hésitent entre le diplômé polyvalent qui pourra remplir différentes tâches dans le bureau et le diplômé plus spécialisé mais moins autonome. Faisant face à des problèmes d'implantation dans le champ architectural pour les plus jeunes et de succession pour les plus anciens, ils ont une perception floue de leur créneau architectural et de l'avenir de leur entreprise. Ils ne peuvent pas mettre en place de stratégies de qualification puisqu'ils attirent d'abord les diplômés qui ne trouvent pas de place ailleurs.

Une analyse détaillée des catégorisations de diplômés mises en œuvre par les employeurs fait apparaître la complexité du recours aux certifications dans un champ professionnel donné. Elle montre qu'il existe plusieurs modes de classification et de perception des hiérarchies de diplômés et explicite comment ils se perpétuent. En conclusion, nous allons dégager les logiques propres au champ architectural qui confèrent une position ambivalente aux diplômés en tant que garants de professionnalité et éléments de structuration des rapports professionnels.

4. Valorisation ambivalente des diplômés et construction plurielle de la relation formation-emploi en architecture

La qualité des productions architecturales et les qualités d'un bon architecte ne se mesurent pas au diplôme. Voilà une des pierres angulaires de la rhétorique professionnelle revenant dans l'ensemble des discours que nous avons recueillis. Cette argumentation met en avant la logique artistique de l'activité architecturale. Elle signifie que l'expérience et le prestige professionnels s'acquièrent selon le rythme de la maturation propre à l'élaboration d'une oeuvre. Nous avons montré qu'elle était au fondement d'une attitude ambivalente des employeurs à l'égard de la socialisation des jeunes diplômés : ils demandent à la fois du talent, de l'invention et de la

conformité; ils exigent des compétences de base apprises dans les écoles mais insistent sur l'apprentissage d'une culture architecturale propre au bureau " d'accueil ".

Cette caractérisation idéalisée de la professionnalité architecturale comme approche singulière plutôt que comme répétition de manières de faire éprouvées se traduit par les difficultés institutionnelles qu'ont les instances professionnelles à normer les voies de formation, à un niveau national ou international (Champy, 2001). De même, elles peinent à instaurer une clôture et une hiérarchisation du champ professionnel sur la base des titres scolaires, ce que le contexte helvétique met particulièrement en évidence. Notre enquête permet de comprendre plus précisément pourquoi les praticiens ne font pas de la régulation des diplômes une revendication principale. Ceux qui ont une certaine réputation ne veulent pas la devoir uniquement à leurs titres (sauf s'ils ont été acquis dans des écoles prestigieuses, notamment étrangères), tout comme ils peuvent adhérer à une conception compétitive du marché dans lequel ils sont bien placés. Les architectes moins reconnus considèrent qu'une restriction d'accès plus stricte des non-diplômés pourrait les aider à augmenter leurs parts de marchés. Mais ils ont intégré comme état de fait que la légitimation par le diplôme ne leur suffira pas à se profiler dans la concurrence entre diplômés. De plus, la légitimation par le titre entre en concurrence avec une autre dimension essentielle de la rhétorique professionnelle, le rapport individualisé aux clients, qui se construit sur la mise en confiance des profanes plus que sur la mise en avant de savoirs certifiés (sur cette économie de la confiance et les échanges professionnels asymétriques qu'elle engendre, Sarfatti Larson, 1977; Karpik, 1984).

La régulation du métier par la mise en place de certifications se heurte donc, du côté artistique, à la valorisation du talent considéré comme disjoint du diplôme et, du côté économique, à la logique de l'héritage familial et de l'indépendance des petites entreprises. Dans la période actuelle, les tentatives des architectes pour renforcer leur monopole professionnel sont remises en question par la redéfinition du fonctionnement des marchés de la construction, avec la mise en place de nouvelles normes de concurrence sous l'égide de la libéralisation et de la percée d'entreprises axées sur la rentabilité entrepreneuriale. Dans ce contexte, la croyance que les " meilleurs " seront triés par le marché plutôt que par des règlements protectionnistes s'impose.

La valeur relative accordée aux diplômes dans le secteur architectural se manifeste particulièrement dans les pratiques de recrutement. Dans leurs aspects formels, les diplômes ne constituent pas le moyen privilégié de sélection et de catégorisation des jeunes diplômés qui entrent sur le marché du travail. Ils interviennent dans des procédures de recrutement difficilement planifiables sur le long terme, dans lesquelles les recommandations jouent un rôle central. Seul un type de responsables de bureaux sur les trois que nous avons identifiés s'attachent plus que les autres aux certifications scolaires au moment de l'engagement et pour organiser la division du travail dans leur entreprise.

Dans le prolongement de la sociologie des qualifications qui insiste sur les rationalités plurielles que suivent les entreprises lorsqu'elles définissent compétences, fonctions et postes (Penn, Rose, Rubery, 2000 ; Stroobans, 1993; Windolf, 1992), nous avons montré que les employeurs du champ architectural n'ont pas une perception homogène des compétences qu'ils recherchent, ni des formations dispensées par les institutions scolaires. Ils n'élaborent pas des " stratégies " de recrutement, mais adoptent des procédures cohérentes par rapport à leurs ressources et leur position dans la profession. Ces conclusions mettent en doute la pertinence d'une conception adéquationniste des relations entre formation-emploi, qui suppose que les acteurs professionnels sont capables d'anticiper et de traduire en cursus scolaires cohérents

leurs “ besoins ” en formation²⁰. Elles expliquent pourquoi le modèle du recrutement diffusé par les sciences du management (Barber, 1998) n’est pas devenu partout la norme qui “ gouverne ” les pratiques d’engagement (par exemple pour la profession journalistique, cf. Direction du développement des médias et Crap, 2001).

Dans cette perspective, il est essentiel de mettre en évidence que le recrutement et la définition des compétences sont, dans chaque secteur professionnel, marqués par des logiques sociales que les approches économicistes des marchés du travail tendent à négliger. La valeur des diplômes ne se résume pas à une élévation linéaire du niveau de diplômes possédés et demandés, elle ne résulte pas de l’application sans failles de grilles de classification institutionnellement préétablies. Dès lors, comprendre sociologiquement comment cette valeur se constitue dans un champ professionnel donné consiste à repérer les régularités, les dynamiques et contraintes spécifiques qui déterminent les usages qui sont faits des titres scolaires et professionnels. C’est ce que nous avons cherché à expliciter pour le champ architectural.

²⁰ Cette conception oriente pourtant les réformes universitaires en cours actuellement en Europe.

REFERENCES

Abbott, A., 1988. *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.* University of Chicago Press, Chicago

Barber, A. E., 1998. *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives.* Sage, London.

Becker, H. S. et al., 1984 [1977]. *Boys in White : Student Culture in Medical School.* Transaction Book. News Brunswick, London.

Boltanski, L., Bourdieu, P., 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.

Bonu, B., 1999. Perturbation et négociation dans l'entretien de recrutement. *Langage & Société* 89, 69-93.

Bonu, B. et al., 1994. Catégorisation : l'approche de H. Sacks. In : Fradin, B., Quéré, L. et Widmer, J. (Eds.), *Raisons pratiques. L'enquête sur les catégories.* Ed. de l'EHESS, Paris, pp. 129-148.

Champy, F., 1998. *Les architectes et la commande publique.* PUF, Paris.

Champy, F., 2001. *Sociologie de l'architecture.* La Découverte, Paris.

Clark, V. A., 1985. Entstehung und Professionalisierung der Architektenberufe in England und Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert. In Conze W., Kocka J., *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Bildungssysteme und Professionalisierung in internationalen Vergleich.* Klett Cotta, Stuttgart, pp. 529-542.

Collins, R., 1979. *The Credential Society. An Historical Sociology of Education and Stratification,* Academic Press, Orlando.

Crinson, M., Lubbock, J., *Architecture, Art or Profession ? Three hundred Years of architectural Education in Britain.* Manchester University Press, Manchester and New York.

Coulter, J., 1994. Logique et praxéologie : esquisse d'une socio-logique de la pratique. *Sociétés contemporaines* 18-19, 43-65.

Demazière, D., Dubar, C., 1997. *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion.* Nathan, Paris.

Diem, M., 1999. *Diplômés des écoles supérieures. Situation sur le marché de l'emploi en 1997,* Office fédérale de la statistique. Neuchâtel.

Dingwall, R., 1987. The Certification of Competence. Assessment in Occupational Sozialization. *Urban Life* 15, 367-393.

Direction du développement des médias et Crap, 2001. Devenir journalistes : sociologie de l'entrée sur le marché du travail. La Documentation française, Paris.

Eymard-Duvernay, F., Marchal E., 1997. Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail, Métailié, Paris.

Eymard-Duvernay, F., Marchal, E., 2000. Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché de travail. *Sociologie du travail* 42, 411-432.

Fernandez, R., Weinberg, N., 1997. Sifting and Sorting : Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank. *American Review of Sociology* 62, 883-902.

Formation-emploi, 1995 a, Le baccalauréat professionnel (special issue) 49.

Formation-emploi, 1995 b, Négociier et construire des diplômes (special issue) 52.

Granovetter, M., 1995 [1974]. Getting a job : a study of contacts and careers. Chicago, The University Press of Chicago.

Jayyusi, L., 1984. Categorization and the moral order. Routledge & Kegan Paul, Londres.

Karpik, L., 1989. L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie* 30, 187-210.

Kostof, S., 1977. The architect. Chapters in the History of the Profession. Oxford University Press, New York.

Menger, P.-M., 1997a. La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi. La Documentation française, Paris.

Menger, P.-M., 1997b. L'activité du comédien. Liens, indépendances et micro-organisations. *Réseaux*, 86, 59-75.

Möbus, M., Verdier, E., (dir.), 1997. Les diplômes professionnels en Allemagne et en France. Conceptions et jeux d'acteurs. L'Harmattan, Paris.

Montgomery, J., 1992. Job Search and Network Composition : Implications of the strength-of-weak Ties Hypothesis, *American Sociological Review* 57, 586-596.

Montlibert, C., 1995. L'impossible autonomie de l'architecte. *Sociologie de la production architecturale*, Presses universitaires de Strasbourg, Strasbourg.

Moulin, R., 1973. Les architectes. Métamorphose d'une profession libérale. Calmann-Lévy, Paris.

Paradeise, C., 1987. Des savoirs aux compétences: qualification et régulation de marchés du travail. *Sociologie du travail*, 1, 35-47.

Passeron, J.-C., 1982. L'inflation des diplômes. Remarques sur l'usage de quelques concepts analogiques en sociologie. *Revue française de sociologie* 23, 551-584.

Penn, R., Rose, M., Rubery, J., 2000. *Skill and occupational Change*, Oxford University Press, Oxford.

Quemin, A., 1997. Un diplôme, pour quoi faire ? Coûts et bénéfices des examens comme instruments de fermeture des groupes professionnels : l'exemple des commissaires-priseurs. *Droit et société* 36-37, 345-362.

Reynaud D., 2001. Compétences et expertise professionnelle de l'architecte dans le travail de conception. *Sociologie du travail*, 43, 451-469.

Sarfatti Larson, M., 1978. *The Rise of Professionalism*, Chicago University Press, Berkeley.

Société suisse des ingénieurs et architectes, 1999. *Profession architecte. Etat des lieux*, Zurich. SIA.

Stroobants, M., 1993. *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Ed. de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.

Surdez M., 2000. Pour une archéologie politique des diplômes. Mise en place de diplômes nationaux et construction d'un espace national suisse entre 1880 et 1930, Thèse de l'Université de Paris I-Sorbonne.

Surdez, M., 2002. Approche génétique et comparaison des formes nationales d'action publique. La mise en place de certifications en Suisse, en France et en Allemagne. In Laborier, P.; Tromm, D., (Eds.), *L'historicité de l'action publique*. CURAPP et PUF, Amiens et Paris (sous presse).

Tanguy, L., 1986. *L'introuvable relation formation-emploi. Un état de recherches en France*. La Documentation française, Paris.

Teichler, U., Buttgereit, M., Holkamp, R., 1984. *Hochschulzertifikate in der betrieblichen Einstellungspraxis*. Bock Verlag, Bad Honnef.

Vinokur, A., 1995. Réflexions sur l'économie du diplôme. *Formation-Emploi* 52, 151-183.

Wiesand, A. J. et al., 1984. *Beruf Architekt*, Verlage Hatje/Das Beispiel, Stuttgart/Darmstadt.

Windolf, P., 1982. *Recruitment and Selection in Enterprises. A comparative View on Britain and Germany*. Discussion papers, International Institut of Management Labour Market Policy, Wissenschaftszentrum Berlin.

Annexe V Table des matières de la brochure de synthèse des résultats

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

- Introduction** **Quelle est la valeur que les employeurs accordent aux diplômes universitaires et des Hautes écoles spécialisées?**
(1 page)
- 1. Comment les employeurs engagent les jeunes diplômés ? Le recrutement dans le secteur bancaire et dans le secteur architectural**
(6 pages)
- 1.1 Les employeurs adaptent leurs stratégies à l'organisation de leurs entreprises et de leurs marchés
- 1.2 Le diplômes ne font pas tout...ce qui compte ce sont les relations
- 2. Les employeurs ont-ils tous les mêmes exigences vis-à-vis des formations?**
(10 pages)
- 2.1 Des besoins en diplômés différenciés
- 2.2 Connaissance et méconnaissance des institutions de formation
- 2.3 Transformer les diplômés en employés : l'importance de la formation interne
- Conclusion** **La persistante inégalité de la valeur des deux diplômes**
(3 pages)