

MANAGEMENT
La prochaine bataille
de l'armée
de métier :
gérer
ses ressources
humaines



Le Monde EMPLOI



DANS
« LE MONDE
EMPLOI »
DU 2 AVRIL
Les nouveaux lieux
de travail

FORMATION

La France prépare
les 34^{es} Olympiades des métiers

MERCREDI 26 MARS 1997

ANNONCES CLASSÉES

de la page V à la page XII

INITIATIVES



PATRICK LESTIENNE

Deuxième volet
du sondage Ipsos-
« Le Monde ». L'inquiétude a
augmenté en six mois.
Les comportements
sont perturbés

Autoportrait du salarié mal dans sa peau

Pour sa deuxième édition, l'Observatoire du monde du travail, lancé par l'institut Ipsos Opinion et *Le Monde*, en partenariat avec de grandes entreprises, délivre un message sans fard. Selon les salariés, interrogés avant et après l'annonce de la fermeture de Renault-Vilvorde, l'horizon ne s'éclaircit franchement pas. En dépit des propos publics qui font état d'un début de frémissement économique, et de prévisions un peu plus optimistes, le baromètre du moral des salariés n'enregistre pas d'amélioration. Au contraire, il confirme le climat révélé par la première enquête (« Le Monde Emploi-Initiatives » du 23 octobre 1996) et, dans certains cas, en accentue l'appréciation négative.

Globalement, les salariés se montrent plus inquiets qu'ils ne l'étaient déjà il y a six mois. Une évolution très sensible dans le secteur privé, alors que les salariés du public font preuve d'une lucidité que l'on pourrait croire résignée s'ils ne reprochaient pas à leurs entreprises de ne pas savoir expliquer les changements nécessaires pour l'avenir. Fait notable, ceux-ci portent désormais le temps consacré au travail au premier rang de leurs préoccupations, devant le niveau de salaire et le maintien de l'emploi. En conséquence, les tensions et le mécontentement restent élevés, même si paraît émerger la perception d'une meilleure santé des entreprises.

Le second volet de l'enquête, thématique cette fois, et qui dessine l'autoportrait des salariés, apporte une image beaucoup plus brouillée, comme si la complexité des temps devait se traduire par un émiettement des attitudes et des opinions. Au point qu'il devient délicat d'en tirer des enseignements limpides. Constituant la base de référence de l'Observatoire du monde du travail, le sondage d'octobre dernier avait montré la fracture salariale, notamment entre le public et le privé, et mis en évidence des univers salariés différents, kaléidoscopiques. La batterie de questions complémentaires, conçue pour donner des éclairages plus particuliers lors de chacune des parutions, aboutit à faire le constat d'un éclatement, voire d'une implosion.

Des changements s'opèrent, qui témoignent d'une grande perméabilité au discours libéral moderniste. Sauf chez les salariés du public toutefois, où il apparaît que leur attachement aux attributs de leur fonction et leur réserve à l'égard de l'argent ou du profit participent de l'idée qu'ils se font de la notion de service public et du contrat qui les lie à l'Etat.

À cette exception près, les bouleversements d'opinion sont nombreux. Ainsi, 39 % des interrogés - 45 % dans le secteur privé - préféreraient un autre statut que celui de salarié. Les ouvriers, les hommes, les bas salaires et les jeunes constituent ces bataillons en rupture, et on les croise à nouveau parmi ceux qui accordent une valeur positive à des thèmes tels que la flexibilité - eh oui -, jugée favorablement à 70 %, le salaire au mérite ou le libéralisme. Effet de quatorze années de mitterrandisme ?

Les jeunes sont réticents face au socialisme, au contraire des cadres, curieusement. Tant et si bien qu'on pourrait penser qu'une nouvelle génération pointe, qui semble ne plus s'encombrer des clivages du passé.

L'Observatoire du monde du travail

« Le Monde Emploi-Initiatives » et l'institut Ipsos Opinion se sont associés pour créer l'Observatoire du monde du travail, qui livre ici sa deuxième série d'enquêtes. De grandes entreprises françaises se sont associées au projet : Adecco, EDF, Elf Aquitaine, Total, Sofinco et Usinor-Sacilor.

L'Observatoire du monde du travail a pour objectif de mieux comprendre les mutations de l'univers salarié. Des sondages réguliers permettent de mesurer le climat social et doivent, par une série d'indicateurs, servir de cadre de référence. Ce programme est complété par une succession d'enquêtes thématiques dont la première livraison, aujourd'hui, porte sur les salariés eux-mêmes, tels qu'ils se voient. L'enquête Ipsos a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée. 1 400 salariés du secteur privé et du secteur public ont été interrogés à leur domicile par téléphone du 21 février au 8 mars. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas : sexe, âge, profession, statut d'activité, catégorie d'agglomération et région.

travail comme un gagne-pain (à 64 %), qu'ils se méfient des patrons à 52 %, qu'ils se voient souvent comme un numéro (46 % dans le public, 40 % dans le privé). Plus significatif encore, ils évitent de parler « boulot » en dehors du travail (72 %) et ne cherchent pas à voir leurs collègues (48 %).

part importante de salariés, comprise entre 31 et 39 %, estime par suite que l'on ne tient pas assez compte de leur implication, de leur motivation, de leur capacité à s'adapter au changement, de la qualité de leur travail et des progrès qu'ils accomplissent. L'apparente passivité n'exclut pas la rancoeur, nourrie de l'angoisse.

Alain Lebaube

Le Monde
Economie le lundi *

Le Monde
Emploi le mardi **
et la rubrique
Le Monde des
Initiatives locales le vendredi ***

Trois rendez-vous à ne pas manquer
pour vos opportunités de carrière

* daté mardi
** daté mercredi
*** daté samedi

Coopers & Lybrand
Consultants

La richesse des talents individuels,
la puissance d'un réseau international

voir page centrale

GRUPE
eslsca

3^{ÈMES}
CYCLES
SPÉCIALISÉS

- ◆ Finance et Négoc International - Trading
- ◆ Ingénierie Financière
- ◆ Gestion de Patrimoine
- ◆ Finance, Gestion et Contrôle des Risques
- ◆ Audit et Expertise Comptable
- ◆ Stratégie et Contrôle de Gestion
- ◆ Organisation, Reengineering et Systèmes d'Information
- ◆ Marketing et Ingénierie Commerciale
- ◆ Marketing, Techniques de l'Information et de la Décision
- ◆ Management des Entreprises
- ◆ Stratégie d'Intelligence Economique
- ◆ Pilotage de l'Entreprise Familiale
- ◆ Droit et Management des Affaires Européennes

INFORMATIONS

eslsca - 1 Rue Napoléon - 92000 PARIS - Tél. : 01 47 57 21 58 - Fax : 01 47 57 21 59
E-mail : info@eslsca.com - Site Web : www.eslsca.com
17 rue de la République - 92000 Nanterre - Tél. : 01 47 57 21 58

Entre repli et changement

Montée des inquiétudes en milieu ouvrier, préoccupation croissante des « élites salariées » : les principaux enseignements de la seconde vague de l'Observatoire du monde du travail – le moral des salariés – sont dans l'air du temps. Le monde salarié français offre aujourd'hui des visages multiples entre des groupes sociaux aux préoccupations souvent opposées, traversés par de profonds conflits de générations et des attitudes culturelles rament consensuelles. En six mois, le moral du monde de l'entreprise continue à être marqué par l'angoisse face à l'avenir : état d'esprit d'inquiétude et de peur sont en progression, particulièrement dans le privé.

Après l'automne, le milieu ouvrier démontre une volonté de mobilisation encore plus forte qu'il y a six mois, même s'il apparaît moins sûr des possibilités de conflit. Plus nettement encore, les hiérarchies de préoccupations des salariés du public et du privé s'opposent : pour la première fois la question du « temps » arrive en tête dans le public, alors que le privé voit se renforcer l'inquiétude pour le maintien de l'emploi.

La première enquête thématique de l'Observatoire vient, elle, compléter cet édifice en apportant

un éclairage sur la diversité des cultures d'entreprise. Dans l'observation des attitudes salariées, les terrains de consensus ne manquent pas. L'entreprise est d'abord considérée comme une structure de protection et la satisfaction d'une large majorité concerne essentiellement les facteurs de sécurité personnelle.

Tout se passe comme si l'entreprise venait jouer le rôle d'abri, de second « chez soi », bien qu'elle soit avant tout considérée comme un « gagne-pain ». On est en premier lieu sensible à « l'ambiance du service », à la qualité des « relations avec son supérieur hiérarchique » et, in fine, à la sécurité d'activité qu'elle procure. Cette culture de « l'entreprise cocoon » ne pousse pas, de ce point de vue, à la mobilité : sept salariés sur dix pensent rarement à changer d'entreprise. Elle véhicule également un vocabulaire consensuel qui, le plus souvent, fait référence aux valeurs individuelles et à la liberté de choix des salariés.

A cette culture de consensus s'oppose une série d'attitudes beaucoup plus contrastées qui touchent à l'avenir, aux changements et aux angoisses qu'ils génèrent. Les salariés reconnaissent en majorité que les mutations vont modifier leur position sociale. Leur perception de l'ascenseur social est brutale. Elle conduit à décrire de

profondes modifications d'ici dix ans : réduction de la classe moyenne centrale, au profit, surtout, des milieux défavorisés.

Cette expression d'angoisse, qui est, notamment pour les jeunes salariés, un appel à la nécessité de « changer », entraîne des attitudes souvent opposées. On observe des divisions profondes quant à l'aptitude de l'entreprise à préparer les salariés à un avenir incertain et en mutation (formation, progression professionnelle). Une frange critique met en cause l'incapacité de l'entreprise à organiser une forme de « retour sur investissement ». Mais c'est aussi celle qui exprime le plus fréquemment son attirance pour une culture de changement.

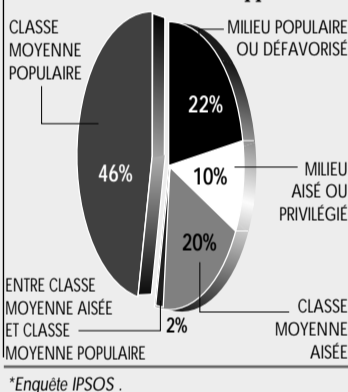
Les clivages sont également très nets entre des salariés qui se sentent reconnus et ceux qui ont l'impression d'être de « simples numéros ». Ils rejoignent enfin des terrains idéologiques. Profit, Bourse, grèves sont aujourd'hui des vecteurs de division, alors que l'évocation du libéralisme suscite une adhésion supérieure à celle dont est crédité le terme « socialisme » qui suscite aujourd'hui plus de réflexes positifs en milieu aisé que parmi les ouvriers. Le monde change, les salariés aussi.

Pierre Giacometti

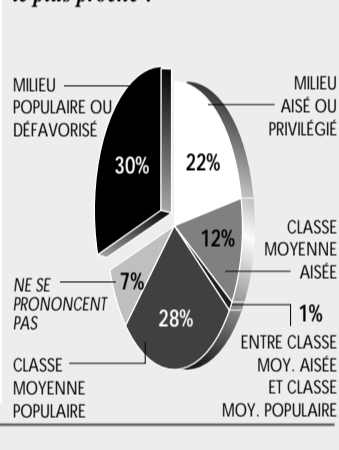
Directeur général d'Ipsos Opinion

La vision de l'ascension sociale par les salariés

Aujourd'hui : Quand vous pensez à votre niveau de revenus, à vos conditions de vie et à celles de votre foyer, à quel milieu social avez-vous le sentiment d'appartenir ?



Demain : Et dans une dizaine d'années, de quel milieu seriez-vous le plus proche ?



L'ascenseur social en panne

Quand vous pensez à votre niveau de revenu et aux conditions de vie, de vous et de votre foyer, à quel milieu social avez-vous le sentiment d'appartenir ? Les réponses des salariés interrogés par l'Institut Ipsos à cette première question révèlent, pour 1997, une pyramide sociale en forme de cruche : un goulot deux fois plus étroit que la base et une partie centrale rebondie gonflée par l'importance des salariés qui pensent appartenir aux « classes moyennes ».

Jusqu'à là, rien de très surprenant. Sauf peut-être cette « modestie » avec laquelle certains salariés perçoivent leur position sociale actuelle. Plus des deux tiers des « cadres supérieurs » déclarent appartenir aux « classes moyennes » : manifestement, la crise n'encourage guère à s'assumer comme représentant des milieux « privilégiés » ou « aisés ». A l'inverse, si 58 % des ouvriers considèrent qu'ils appartiennent également aux « classes moyennes », c'est sans doute que la proximité du chômage et de l'exclusion les pousse à penser que leur sort, en tant que salariés, est déjà relativement enviable.

Reste à savoir comment ces salariés se voient évoluer dans un avenir proche. Une seconde question leur a donc été soumise. « Et dans une dizaine d'années, pensez-vous que vous serez plus proche de quel milieu ? » Projetée en 2007, la pyramide sociale prend, cette fois, des allures de carafe : une partie centrale qui s'est nettement contractée au profit d'une base beaucoup plus large.

Il serait pourtant faux d'en déduire que la perspective d'ascension sociale ne fonctionne plus du tout. Au total, 35 % des personnes se reconnaissant en 1997 dans les « classes moyennes aisées » – de même que 20 % de celles qui se disaient de « classe moyenne populaire » et 27 % de représentants des milieux « populaires » et « défavori-

sés » – pensent pouvoir gravir, dans les dix ans à venir, un ou plusieurs échelons.

Mais ce potentiel d'ascension sociale reste très inférieur au phénomène anticipé de déclassement et de paupérisation. Moins d'un salarié sur deux pense qu'il réussira à se maintenir dans les « classes moyennes » en 2007, contre plus des deux tiers qui s'y reconnaissent aujourd'hui.

Une analyse plus détaillée montre que, si seulement 23 % des milieux « aisés » et « privilégiés » se voient régresser dans la décennie, plus de la moitié (57 %) des salariés des « classes moyennes » et près des trois quarts (72 %) de ceux des « classes moyennes populaires » considèrent qu'ils vont stagner ou régresser dans l'échelle sociale au cours des dix prochaines années.

Cette crainte touche tout particulièrement les « employés » et les « ouvriers qualifiés », pression du chômage oblige, mais domine également chez les plus de cinquante ans, traduisant et leur angoisse face au risque de licenciement et leur quasi-certitude d'une retraite modeste. De la même façon, plus d'un « cadre » sur quatre pense qu'il appartiendra, aux milieux « populaires » et « défavorisés » en 2007, alors que seulement 16 % d'entre eux s'estiment dans cette position sociale aujourd'hui.

A quelques exceptions près, c'est donc le ressort même de la logique d'ascension sociale qui semble s'être grippé. D'autant que le sondage ne s'adresse qu'à des représentants du noyau dur des salariés en situation stable. Posées à un échantillon de personnes choisies dans l'ensemble de la population active (comprendant donc les chômeurs et des salariés précaires), les deux mêmes questions auraient sans doute révélé une crainte de régression sociale et de paupérisation plus aiguë encore.

Olivier Piot

Les salariés continuent à broyer du noir

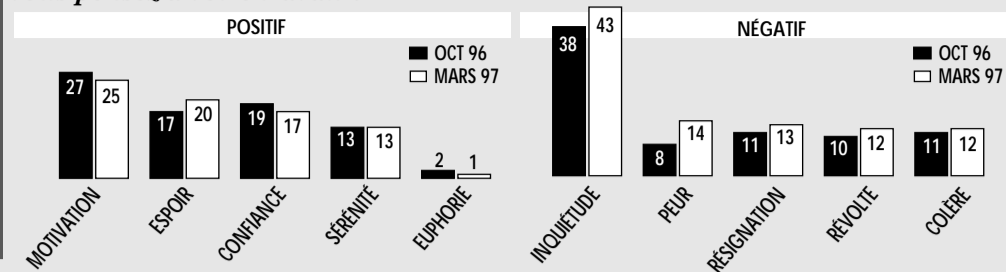
Le chômage reste leur préoccupation première, suivi par le niveau des salaires

Serait-ce l'effet Vilvorde ? Toujours est-il que, par rapport à la première enquête Ipsos réalisée en octobre 1996, l'inquiétude s'est accrue dans les entreprises françaises, et singulièrement dans le secteur privé : ainsi 43 % des salariés se disent « inquiets » lorsqu'ils pensent à leur travail, soit 5 % de plus qu'il y a cinq mois. Partagés entre inquiétude, peur, résignation, colère et révolte, 65 % des actifs interrogés (contre 58 % l'an dernier) expriment un sentiment négatif pour définir leur état d'esprit professionnel actuel.

Comme lors de la première vague, la perception de la situation financière du foyer conduit à distinguer quatre catégories de salariés : un petit groupe de « privilégiés » (21 %) déclare « pouvoir mettre de l'argent de côté et acheter tout ce dont ils ont besoin » ; un gros tiers (37 %) de classes moyennes estime « ne pouvoir mettre de l'argent de côté, mais arriver à acheter tout ce dont ils ont besoin » ; un petit tiers (31 %), au seuil de la pauvreté, avoue « ne pas toujours réussir à acheter ce dont ils ont besoin » ; tandis que

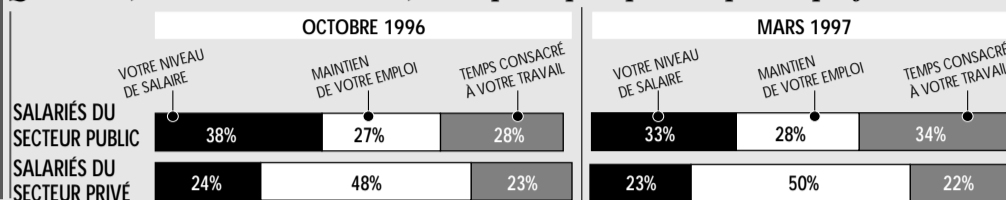
Le moral des salariés

Quels sont les termes qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?



La principale préoccupation professionnelle

Quelle est, dans les mois à venir, votre principale préoccupation professionnelle ?



Le pronostic de conflit social et potentiel de mobilisation

Dans les mois qui viennent, pensez-vous qu'un conflit social dans votre entreprise soit probable ?

	OCT. 1996	ENSEMBLE DES SALARIÉS		MARS 1997	ENSEMBLE DES SALARIÉS	
		SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ		SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ
SÛR OU PROBABLE	40%	61%	30%	38%	51%	31%

Si un mouvement de grève se développait au sein de votre entreprise ou dans votre secteur d'activité, auriez-vous envie d'y participer ?

	OCT. 1996	ENSEMBLE DES SALARIÉS		MARS 1997	ENSEMBLE DES SALARIÉS	
		SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ		SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ
SÛREMENT OU PROBABLEMENT	53%	64%	47%	56%	60%	53%

La peur du lendemain à l'hôpital de Strasbourg

Productivité et rentabilité, des mots qui effraient le personnel attaché à la notion de service public

Dans l'enceinte de l'hôpital civil de Strasbourg, flotte une banderole où l'on peut lire : « Votre hôpital public est en danger de mort ». On redoute ici le gel de 120 emplois non médicaux sur les 7 000 que comptent les cinq établissements de la ville. 120 emplois qui viendront s'ajouter aux 300 déjà supprimés depuis 1993. Avec ces disparitions de postes exigées par les restrictions budgétaires, « c'est le cœur de notre métier qui est menacé et notre responsabilité à l'égard des patients », s'inquiète Suzanne, sage-femme.

Déjà, nombre de services tournent avec un effectif minimum. Certains sont même « sous-dotés », reconnaît Paul Castel, directeur général adjoint. Dans le même temps, la charge de travail ne cesse de croître.

« On réduit le nombre de lits, mais les personnes hospitalisées ne sont pas moins nombreuses. Les séjours étant moins longs, les soins et les examens, qui demandent des préparations, sont concentrés sur une plus courte période », explique Cathie. « L'administratif occupe une part croissante de notre travail, ajoute Armand. Hier, en endocrinologie, on faisait deux-trois admissions par après-midi, aujourd'hui c'est cinq ». Demain, la suppres-

sion des « concierges », qui assurent l'accueil, l'orientation dans les services et gèrent certains matériels, risque de générer un surcroît de travail pour le personnel soignant.

Christine, qui travaille aussi en endocrinologie, raconte qu'il « faut parfois, faute de place suffi-

plus avoir de temps à consacrer aux malades.

Prêter attention aux personnes, les écouter, déceler des choses non exprimées, même si elles ne sont pas venues pour cela : « tous ces extras » du métier, comme les appelle Sabine, disparaissent, faute de temps. Le soin devient plus

ductivité revient de plus en plus », renchérit Armand.

Désormais la nouvelle stratégie rime avec rentabilité. Tout est fait pour réduire les coûts au minimum. Les ajustements de personnel se fondent sur l'étude de charges de chaque service. « Mais, on évalue la charge en termes de quantité et non de qualité », relève Danny. « On réorganise en fonction d'un nombre de tâches, d'activités techniques quantifiables, et non d'un besoin d'écoute, de parole, de temps morts nécessaires », appuie Dominique.

Aujourd'hui, seule la conscience professionnelle semble permettre de limiter les dégâts. Sabine dit avoir « de la chance de revenir chaque jour en étant motivée ». Cette vocation, ils voudraient que les politiques et les directions arrêtent d'en abuser.

Le maintien de la qualité des soins est au cœur de leurs inquiétudes. Depuis le 5 février, à l'appel de tous les syndicats (autonomes, CFTD, CFTC, CGT et FO), l'hôpital est en grève. « On n'arrive jamais à faire grève, dit Armand, ou alors en étant extrêmement culpabilisés ». Mais que se passera-t-il le jour où le « ras-le-bol » viendra à bout de cette précieuse motivation ?

Laetitia Van Eeckhout

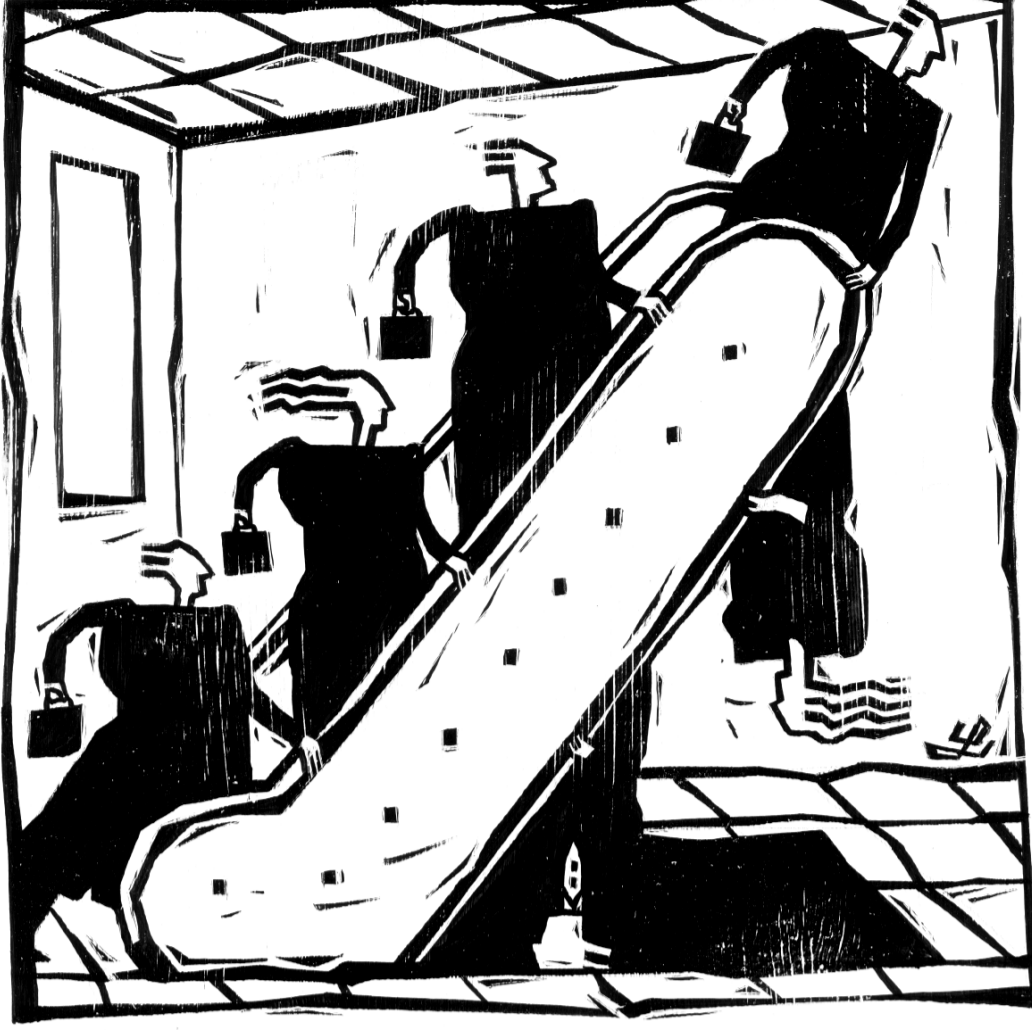
Une mobilisation générale

Un peu partout en France, la tension monte dans les hôpitaux. Cette année, la réforme hospitalière entre en vigueur. Les dépenses du secteur (qui représentent plus de la moitié de celles de l'assurance maladie) ne doivent pas progresser de plus de 0,51 % (hors revalorisation salariale et incitation à la mobilité).

De nombreux hôpitaux, ceux de Strasbourg notamment, voient leur budget stagner, si ce n'est baisser. Restrictions budgétaires qui vont entraîner des réductions d'effectifs, voire parfois la fermeture de services. Chaque région va être dotée d'une agence d'hospitalisation qui aura la responsabilité de répartir, dès 1998, les dotations et de restructurer le tissu hospitalier.

sante, faire sortir des patients plus vite que prévu. Du coup, toute la démarche pédagogique que nous avons entreprise avec eux – et qui est très importante à l'égard des diabétiques – est brutalement interrompue ». Tous, en réalité, ont de plus en plus le sentiment de travailler au rendement, dans un stress permanent et déplorent ne

curatif, moins préventif. Entre les médecins et le personnel soignant, les échanges se limitent à la technicité des traitements. « C'est extraordinaire qu'il n'y ait pas d'erreur, vu la masse de travail que l'équipe abat », laisse échapper un médecin. « C'est là le résultat de l'hôpital-entreprise », lâche Rolande. « Depuis deux-trois ans, le mot pro-



PATRICK LESTIENNE

Vie express chez DHL

L'entreprise en croissance est prise dans un tourbillon de changements

Implantée en France depuis 1976, DHL, entreprise spécialisée dans le transport international, est passée en vingt ans du statut de PME à celui de grande entreprise. Son activité progresse actuellement d'environ 20 % chaque année. Ses effectifs - 1 300 personnes, dont 150 nouveaux en 1996 - ont augmenté de 60 % en quatre ans. Le chiffre d'affaires devrait dépasser le milliard en 1997, et la direction prévoit de le doubler d'ici quatre ans.

Cette bonne santé économique a néanmoins un prix : des changements permanents et donc du stress pour les salariés. En effet, face à une concurrence de plus en plus rude, DHL mise sur l'innovation. La refonte totale des applications informatiques et la régionalisation - l'éclatement des deux grandes directions centrales en trois directions régionales - figurent parmi les grands bouleversements intervenus ces derniers temps. Depuis quelques mois, la société possède même une direction intitulée « conduite du changement ». Tous les projets sont présentés dans un catalogue que les salariés peuvent consulter. Au programme : dix-sept projets prioritaires, à réaliser dans l'année, et une trentaine d'autres moins importants.

Ainsi, la régionalisation du « customer service » est en cours de réalisation : composé auparavant d'une équipe téléphonique et d'une

équipe de réclamations, le service clients va désormais s'appuyer sur des cellules multifonctions régionales, soit des équipes de sept ou huit personnes polyvalentes, susceptibles de répondre à toutes les demandes.

Le principal objectif de ces changements perpétuels est, bien sûr, d'améliorer le service rendu au client. Avec une moyenne d'âge de trente-deux ans, le personnel, souple et adaptable, a longtemps joué le jeu sans rechigner. Face à un management extrêmement individualisé, les conflits et les revendications ne faisaient pas partie de la culture maison. « Lors des premières réunions auxquelles j'ai assisté, ils parlaient des problèmes de parking », raconte un délégué du personnel. Désormais, les choses changent peu à peu.

En fait, les réactions varient selon les services. Si la refonte des applications informatiques a beaucoup simplifié la vie des informaticiens en leur permettant notamment de travailler selon des horaires plus réguliers, la réorganisation du « customer service » suscite la méfiance : jusqu'à présent, le passage du service de réservation au service réclamation était vécu comme une promotion. Du coup, la polyvalence n'est pas forcément envisagée d'un bon œil.

Reste que la nécessité de s'adapter en permanence s'ajoute au stress gé-

né par le métier : « Nous sommes dans l'express, nous vivons dans l'urgence. Et nous aurions besoin que tout cela se calme un peu plutôt que d'être sans cesse bousculés », insiste une employée.

Consciente du danger, la direction a défini quelques principes de base : ne jamais démarrer plusieurs projets en même temps, essayer de faire évoluer les personnes en place et associer l'encadrement le plus en amont possible. « De plus, nous essayons de donner un message clair en termes de vision - voilà ce que nous souhaitons être dans trois ou quatre ans - et d'expliquer comment cela se traduit pour chacun en termes d'objectifs », explique Etienne de Longvilliers, directeur de la conduite du changement.

Au-delà, pointe un autre risque, propre aux entreprises en bonne santé, qui fait que des salariés, fortement sollicités, ne se sentent pas suffisamment associés aux fruits de leurs efforts.

En témoigne l'anecdote rapportée par la CGT : « A la fin de l'année, on nous a refusé une prime de 2 000 francs sous prétexte que la croissance n'était que de 13 %. Or, quelques jours après, le PDG est passé à la télévision et a annoncé une croissance de 20 %. Nous avons fait une note à la direction mais nous n'avons toujours pas eu de réponse... »

Nathalie Mlekuz

Une forte perméabilité au discours « moderniste »

Les jeunes sont les plus enthousiastes, suivis par les ouvriers et les employés, qui devancent, dans certains cas, les cadres

Après l'encensement de l'entreprise dans les années 80 et les désillusions qui ont suivi, on aurait pu penser que le discours managérial était moins mobilisateur pour les jeunes générations ou encore que les catégories professionnelles les plus fragiles, ouvriers et employés en première ligne, étaient plus que jamais attentives au maintien du statu quo. Or les résultats du deuxième sondage Ipsos font apparaître une certaine « perméabilité » au changement, même au bas de l'échelle sociale. Ainsi, 39 % des salariés affirment qu'ils préféreraient un autre statut que celui de salarié s'ils en avaient la possibilité (45 % dans le secteur privé).

Ces résultats laissent perplexes. Surtout la volonté de changer de statut peut cacher des aspirations diamétralement opposées : s'agit-il de devenir indépendant ou, au contraire, fonctionnaire ? Le sondage ne le dit pas mais, en re-

vanche, on apprend que la volonté de changement est beaucoup plus forte chez les ouvriers (près de 56 %) que chez les cadres supérieurs (25,7 %), et que la sécurité de l'emploi constitue un paramètre important pour les employés et les ouvriers non qualifiés.

La situation semble quelque peu différente pour les moins de trente ans qui sont les plus nombreux à exprimer leur désir de changer de statut : pour eux, la « bonne ambiance » et la « passion pour le travail » arrivent largement en tête des autres préoccupations (44,4 % des 16-24 ans se soucient de la sécurité de l'emploi). Et, même si près de 75 % des moins de trente ans se disent satisfaits de leur situation professionnelle, 40 % de cette tranche d'âge assurent qu'il leur arrive souvent de penser à changer d'entreprise, contre 28 % de l'ensemble des salariés.

Surtout, alors que l'annonce de la fermeture de l'usine Renault à Vilvorde (le 27 février dernier) est intervenue pendant la réalisation du sondage Ipsos (du 21 février au 8 mars), l'accueil largement positif réservé par certains au discours libéral est très inattendu.

Les jeunes en particulier semblent être un terrain propice. Ainsi, la flexibilité « évoque quelque chose de plutôt positif » pour 78,5 % des 16-24 ans, contre 70 % pour l'ensemble des salariés interrogés. Connotation tout aussi favorable pour le salaire au mérite (72,5 % des 16-24 ans contre 66 % en moyenne), le libéralisme (plus de 70 % contre 66 %) ainsi que pour la Bourse, le profit, alors que les plus âgés se

montrent plus réservés concernant ces deux derniers items.

Autre surprise, les ouvriers et les employés accueillent plus qu'ils ne rejettent ces concepts, parfois même avec davantage de vigueur que les cadres. Ainsi, 70,3 % des ouvriers non qualifiés sont plutôt favorables au libéralisme contre 62,4 % des cadres supérieurs ! Pour ces derniers, à plus de 63 %, le terme « socialisme » évoque quelque chose de plutôt positif, contre 49 % des ouvriers.

Le monde à l'envers ? Un premier facteur invite à interpréter ces réponses avec prudence : le sondage porte exclusivement sur les salariés qui occupent un emploi stable. Les jeunes actifs qui sont dans une situation précaire, et ils sont de plus en plus nombreux - CDD, intérim, contrats d'aide à l'emploi représentent 30 % des statuts pour les jeunes débutants, selon une enquête du ministère du travail publiée en juillet dernier -, n'exprimeraient peut-être pas le même engouement pour la flexibilité. Il n'empêche que les résultats du sondage interrogent.

Certains en déduiront que les salariés se sont résignés à l'idée que les « grands chantiers de la modernisation » sont inéluctables. D'autres diront que, tels qu'ils sont présentés, certains concepts comme le « libéralisme », le « socialisme », et surtout la « flexibilité » sont vagues et peuvent donner lieu à des interprétations divergentes.

Ainsi, selon que le salarié entend par flexibilité un simple aménagement des horaires ou bien la nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies, ou encore la réduction du temps de travail avec diminution des salaires, son appréciation ne serait certainement pas la même. Sur la question des revenus, les marges de manœuvre semblent d'ailleurs limitées puisque près de 49 % des salariés se disent plutôt mécontents de leur salaire et 37 % estiment être très mal ou mal payés par rapport au travail qu'ils accomplissent.

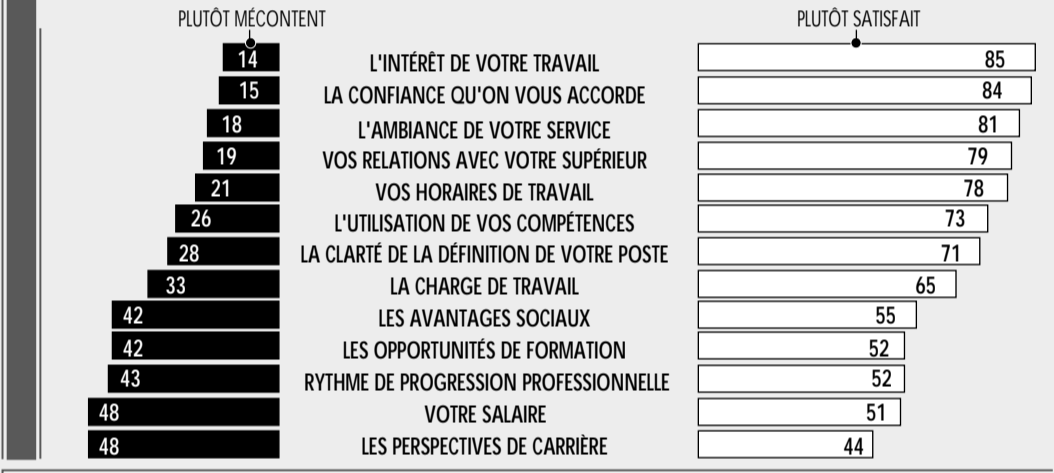
De même, le fait que la grève soit connotée de manière plus négative que positive par l'ensemble des salariés (49 % contre 46 %) peut être analysé de plusieurs façons : on peut en déduire que les salariés critiquent le principe même de faire grève, ou alors que ce moyen d'expression leur paraît moins efficace que par le passé pour faire aboutir leurs revendications, sans que soit remis en cause son bien-fondé.

Enfin, le syndicat a une connotation positive pour la majorité des personnes interrogées (57 %) en particulier chez les 16-24 ans (63 %) : peut-être les salariés sont-ils favorables au changement, s'il est négocié...

Clarisse Fabre

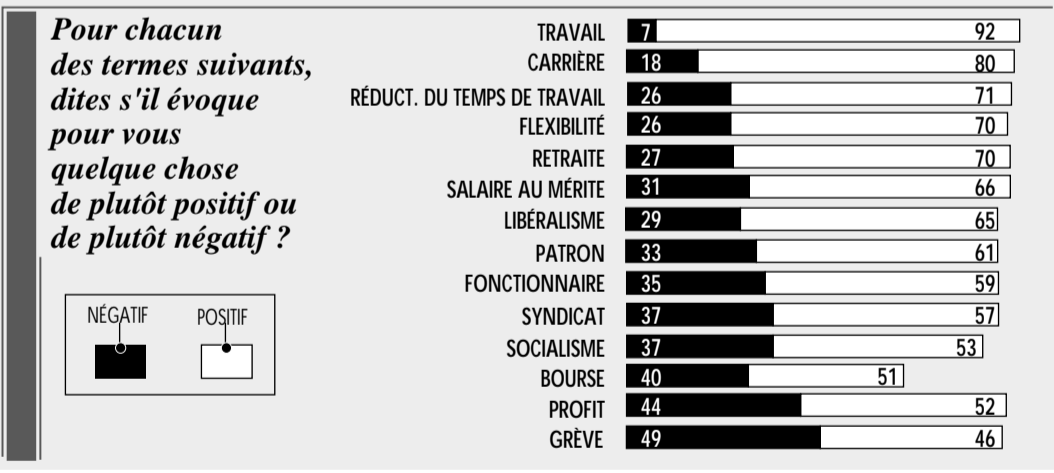
Les satisfactions et les mécontentements

Pour chacun des points suivants, êtes-vous plutôt satisfait ou plutôt mécontent ?



Parmi les éléments suivants, quels sont les trois qui comptent le plus pour vous ?

	SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ	SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ
ÊTRE RECONNU PAR UN TITRE	10 %	7 %	ÊTRE AUTONOME DANS SON TRAVAIL	43 % / 49 %
FAIRE CARRIÈRE DANS UNE ENTREPRISE	11 %	11 %	DISPOSER DE LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI	57 % / 46 %
GAGNER BEAUCOUP D'ARGENT	18 %	27 %	ÊTRE PASSIONNÉ PAR SON TRAVAIL	55 % / 49 %
EXERCER DES RESPONSABILITÉS	27 %	30 %	TRAVAILLER DANS UNE BONNE AMBIANCE	61 % / 65 %



Club STRATEGIES OF MANAGEMENT
 Les Finalités du Droit du Travail
 Paul Lalestrie - 1997 - Groupe de Recherche et d'Études de Paris I

12^{ème} CYCLE DE FORMATION (NOV. 97 - JUIL. 98)
Management du Développement Local
MBA HOMOLOGUÉ PAR L'ÉTAT
 • UNE FORMATION-ACTION S'ADRESSANT À DES CADRES DE COLLECTIVITÉS LOCALES, DE SEM. DE DÉP. D'ARTISANS DE DÉP. D'EMPLOI...
 • UN ACTIONNARIAT COMPOSÉ D'ENTREPRISES (EDF, DANONE, ST GORAIN, RHONE-POULENC, H.P. CRÉDIT ALGERIEN, CENEF, COCI, ET D'OPÉRATEURS (SCET, TEN CONSEIL, GEVEI DÉP. PAYSAN ET PAYSAN)...
 • DES INTERVENANTS ET UN TUTORAT DE PROJET COMPOSÉS DE PRATICIENS, DE CONSULTANTS, DE PROFESSEURS QUALIFIÉS.
 ■ INSCRIPTIONS EN COURS ■
Institut des Managers du Développement Local
 Tour Gamma "A" - 193/197, rue de Bercy - 75582 Paris CEDEX 12
 Tél. : 01 53 02 27 50 - Fax : 01 53 02 27 54

Diplômé Bac+5 ou Bac+4 (toutes filières)
Cadre d'entreprise expérimenté (8 ans minimum)
Donnez-vous les moyens d'être encore meilleur
Institut Supérieur du Commerce
3^{èmes} CYCLES
 Audit et Management des ressources humaines
 Gestion de patrimoine
 Finance, Trésorerie, Ingénierie financière
 Marketing et Gestion commerciale
 Management stratégique, entrepreneurial et de la qualité
 Audit et Conseil / Contrôle de Gestion
 Ingénierie d'affaires et Négociation internationale
 Marketing, logistique et Distribution
Renseignements : 01.40.53.99.99
 ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR RECONNU PAR L'ÉTAT

l e c t u r e s

Un système qui « marche sur la tête »

INSERTION : LES POLITIQUES EN CRISE

de Simon Wuhl
« Sociologie d'aujourd'hui », PUF, 286 p., 138 F.

Voici un travail qui ne donne pas dans les grandes envolées. L'analyse est sobre, serrée, parfois un peu ardue. Elle ne laisse rien dans le flou, et remonte au début du siècle pour indiquer la place prise par l'Etat pour promouvoir le modèle fordiste de production. Un modèle qui a assuré une fonction d'intégration professionnelle jusqu'à la fin des années 70. A partir de là, il connaît des ratés. Et l'Etat innove ; de passive, son action sociale se fait active. Mais, dès 1983, on assiste à un « repli monétariste » de sa politique économique qui abandonne le projet d'une relance keynésienne ; et les dispositifs d'insertion tombent à plat. Le « local » aurait pu prendre le relais. Mais l'auteur montre l'essoufflement progressif des contre-pouvoirs nés dans certains quartiers pour y modifier le cadre et les conditions de vie.

Un des thèmes majeurs du rapport Dubedout, « faire des habitants les acteurs du changement », est tombé en désuétude. Et, dans une démarche paradoxale, c'est encore l'Etat qui a impulsé la politique de développement social local. Cependant le divorce va s'accroître entre celle-ci et une logique économique sur laquelle elle n'a pas de prise, ce qui conduira à un « enfermement progressif de l'insertion au sein de la sphère du social », d'autant que « la formation et l'insertion en entreprise viennent buter sur la rigidité » d'organisations restées tayloriennes.

Simon Wuhl braque un éclairage cru sur les parois d'une impasse. Pour en sortir, il estime que, même si elles sont stimulantes, les pistes tracées par les tenants de l'économie solidaire ne sont pas adaptées. Des individus en situation d'insécurité sont mal placés « pour expérimenter des formes innovantes et peu définies de participation à l'activité économique ». Il salue l'effort de ciblage des personnes et des objectifs représenté par les PLIE (Plans locaux d'insertion par l'économie), mais il prône surtout une véritable coopération contractuelle public-privé dans les territoires (il décrit, en ce domaine, le concept de société de développement solidaire mis au point par Bernard Brunhes Consultants) et une articulation entre le système d'insertion et le système productif pour favoriser la progression parallèle de la qualification des personnes et de celle des organisations de travail. Et cela sans évacuer le rôle de l'Etat (impulsion, régulation), sans céder à la tentation du tout-local. Selon Simon Wuhl, aujourd'hui, l'insertion « marche sur la tête parce que tournée vers le passé ». Son livre aidera à la faire retomber sur ses pieds. Il est en tout cas indispensable à tous ceux qui sont associés à ses cheminements et à ses combats.

Daniel Urbain

e n b r e f

RENCONTRES

● **COMITÉ D'ENTREPRISE.** La 17^e édition d'Ecoprise Paris, rendez-vous national des comités d'entreprise et des collectivités, se déroule à Paris (Palais des congrès, porte Maillot) du 25 au 27 mars et réunit plus de 300 exposants et fournisseurs, pour la plupart leaders dans leur secteur d'activité. A en croire une étude réalisée à l'occasion de la manifestation, 95 % des CE disposent d'un budget réservé aux activités socioculturelles. Il est en moyenne de 1 % de la masse salariale brute, environ 14 milliards de francs par an. Première activité des CE : célébrer Noël. 50 % des CE organisent un arbre de Noël ou un spectacle (75 % en 1990). Autres événements les plus souvent marqués : les naissances (70 % des CE), les mariages (65 %), les décès (65 %) et les départs en retraite (60 %).

● **INNOVATION.** La 6^e édition des Entretiens de la technologie, organisée en collaboration avec la Commission européenne, se tiendra les 26 et 27 mars à l'Ecole centrale de Lille. Trois thèmes seront abordés au cours de la séance plénière : « Prospective et priorités technologiques en Europe », « Recherche fondamentale européenne et création d'entreprises », « Financement de l'innovation en Europe ». La manifestation s'intéressera également aux nouveaux enjeux de la gestion de la technologie dans les entreprises, sous l'angle de la compétitivité et des méthodes de management. 70 ateliers intersectoriels permettront ensuite d'approfondir chacun de ces domaines.

Contact : secrétariat général des Entretiens de la technologie ; Londez Conseil. Tél. : 01-40-11-87-08.

● **INTERNATIONAL.** Le Salon de l'expatriation et de la mobilité internationale aura lieu les 26, 27 et 28 mars à Paris. Cette manifestation s'adresse aux entreprises exportatrices, aux cadres internationaux, aux futurs expatriés et aux indépendants qui s'orientent vers un développement international. Au programme, une quinzaine de conférences spécialisées.

Contact : Cohésion. Tél. : 01-46-97-20-49.

La prochaine bataille de l'armée de métier : gérer ses ressources humaines

Comment réussir la cohabitation entre civils et militaires tout en levant l'ensemble des résistances au changement

Personne ne s'y est trompé. Ni les cabinets conseils en management ni les états-majors militaires (terre, air, mer, gendarmerie). Tous savent que les armées vivent aujourd'hui une double révolution : la réduction de leur format – attendue depuis la chute du mur de Berlin – et leur professionnalisation, annoncée le 22 février 1996 par le président de la République, Jacques Chirac. Les consultants, en mal de marchés, y voient l'occasion rêvée de poser de nouveaux jalons, et assiégent téléphoniquement les QG ou essaient de se souvenir d'un camarade de promotion qui, ayant choisi la carrière militaire, pourrait intercéder en leur faveur.

Côté têtes galonnées, l'heure est au *brainstorming*. D'abord penser « reconversion », conséquence des sévères restrictions budgétaires imposées par la dernière loi de programmation militaire (1997-2002), mais aussi « armée de métier » avec tout un ensemble de questions à régler : recrutement de civils – à une échelle beaucoup plus importante que jusqu'alors –, remplacement des appelés (l'appel au volontariat et ses modalités ne devraient pas y suffire), cohabitation culturelle, mobilité géographique et professionnelle des militaires en place, etc. Bref, comme l'indique le colonel Travers, à la direction générale du service des ressources humaines de la gendarmerie nationale, « en termes de management, nous faisons aujourd'hui un grand bond en avant. Nous devons enclencher la vitesse supérieure ».

Les problèmes se posent différemment d'une armée à une autre. D'ici à 2002, les efforts majeurs de

la marine doivent porter sur le recrutement de civils, alors que le reste de ses effectifs militaires, et donc leur organisation hiérarchique, ne seront pas trop perturbés. L'armée de terre, elle, devra diminuer une part assez importante de ses sous-officiers, augmenter celle des militaires du rang (places naguère occupées par les appelés) et recruter des civils, mais à un niveau peu différent de celui d'aujourd'hui.

dans l'armée, donne en exemple un gradé de l'armée de terre, on y remplit une mission... Quel civil va s'exprimer de cette manière ? »

Rue Royale, au siège parisien de l'état-major des cols bleus, le choix des mots n'effraie guère. « Nous avons la chance d'être une armée très technique, explique le vice-amiral d'escadre Girard, directeur du personnel militaire de la marine et dont la solide réputation d'expert en management tient no-

Stratégie et management

L'armée est depuis longtemps adepte des techniques de management, quand elle ne les invente pas elle-même. Tout militaire aime à le rappeler : Qu'est-ce que le débarquement du 6 juin 1944, si ce n'est une magnifique gestion de projet ? Et le management par objectif ? N'en sommes-nous pas les précurseurs ?

Il est vrai que de nombreux officiers supérieurs, une fois atteint l'âge de la retraite, se reconvertissent dans le conseil en entreprise avec une spécialité marquée : la stratégie, inventée par les militaires au IV^e siècle avant J.-C. Ainsi, des multinationales qui se battent avec leurs concurrents souhaitent utiliser la méthodologie des armées en campagne.

Quoi qu'il en soit, il faudra faire preuve d'imagination et de savoir-faire managérial pour calmer les angoisses : « le personnel est inquiet », « nous devons nous recentrer sur notre cœur de métier militaire », « faire comprendre aux hommes du rang qu'un civil, ce n'est pas le diable », « que leur statut à eux et leur déroulement de carrière ne seront pas touchés », « former au droit du travail, aux relations syndicales », « apprendre à évaluer et non plus à noter »... Tous ces témoignages donnent une idée des chantiers en cours. En commençant peut-être par le vocabulaire utilisé, à modifier sans doute progressivement. « On ne travaille pas

tamment à son passage à la tête du Centre de formation et de gestion des ressources humaines interarmées (CFRH). Nous parlons donc depuis longtemps de "métiers" et réfléchissons en termes de "hiérarchie de la compétence". »

La marine fait figure de pionnière. Ses réflexions portent aujourd'hui sur l'externalisation civile d'un certain nombre de fonctions (restauration, transport, formation) afin de se recentrer sur sa vocation militaire, ainsi que sur la création d'un *assessment center* qui, permettra de mieux repérer les hauts potentiels. La cohabitation ne lui fait pas peur. D'ores et déjà ses cadres militaires suivent

des stages de sensibilisation au syndicalisme, au droit du travail (« Les heures supplémentaires, ça existe... »). L'exemple de l'aéronautique navale, qui compte un grand nombre de civils, est mis à profit pour en tirer les « meilleures pratiques ».

A la direction générale du service des ressources humaines (SRH) de la gendarmerie, dans le bureau du général de division André Lorant, les échéances futures mobilisent également. Le pari est double. D'abord être sûr que le rôle majeur tenu jusqu'à maintenant par les appelés (12 000) – des « gendarmes auxiliaires » au contact du terrain – sera pris en compte lors des derniers arbitrages budgétaires afin de rendre plus attractif le volontariat dans la gendarmerie. Et ce pour des questions évidentes de sécurité sur le territoire.

Ensuite, restrictions budgétaires obligent, il s'agit aussi de requalifier quelques milliers de gendarmes dont les emplois – essentiellement administratifs et de soutien logistique – ont été supprimés. Le tout sans perturber leur déroulement de carrière. « Il faut réfléchir en termes de mobilité à la fois professionnelle et géographique, penser aussi à l'emploi du conjoint, au logement », explique le général Lorant. La priorité : rassurer les troupes. L'état-major a donc entrepris toute une série de tournées pour informer et expliquer. Avec la définition d'un référentiel des emplois précis, le SRH souhaite traiter au cas par cas, via des entretiens individualisés. Avec ensuite des stages de formation pour réapprendre le terrain.

Marie-Béatrice Baudet

f o r m a t i o n

La France prépare les 34^{es} Olympiades des métiers

Vitrine internationale des professions manuelles, la manifestation est un tremplin pour les jeunes

Art floral, bijouterie, carrelage, chaudronnerie, coiffure, ébénisterie, taille de pierre, tôle-carrosserie... : au total, 41 professions sont en compétition à l'occasion des 34^{es} Olympiades des métiers qui se dérouleront à Saint-Gall, en Suisse, du 4 au 7 juillet prochain. Organisé tous les deux ans, ce grand concours international de formation professionnelle mettra cette année en présence des candidats (traditionnellement, 90 % sont des garçons) venus de 31 pays, de l'Afrique du Sud à la Finlande, en passant par la Malaisie et Singapour.

Organisatrice de la dernière édition à Lyon en septembre 1995, où elle avait remporté onze médailles, la France enverra cet été quarante candidats (aucun tricolore ne concourant dans la catégorie « ferblantier-couvreur ») et autant de suppléants. Agés de vingt deux ans maximum, les intéressés devront justifier d'un niveau de formation compris entre le CAP et le BTS.

Dotée d'un budget de 9 millions de francs financé par cinq ministères (éducation nationale ; travail et affaires sociales ; PME, commerce et artisanat ; jeunesse et sports ; agriculture) et une multitude d'organisations professionnelles (Fédération nationale du bâtiment, Union des industries métallurgiques et minières, chambres des métiers...), la participation de la France est placée sous la responsabilité du Comité français des Olympiades des métiers (Cofom). A charge pour lui d'organiser, en collaboration étroite avec les conseils régionaux, les professionnels de chaque secteur d'activité et les formateurs qui sont au contact direct des jeunes, la sélection des quarante membres de « l'équipe de France des métiers ».

La sélection a commencé dès l'automne 1996 : les épreuves régionales auxquelles ont participé 2 000 candidats ont permis de désigner 309 lauréats. Au cours du

premier trimestre de cette année, les finales nationales, organisées dans les régions Rhône-Alpes et Poitou-Charentes, ont abouti à la sélection de trois candidats dans chaque métier, soit 120 jeunes au total.

Deuxième étape, plusieurs stages collectifs d'entraînement et de préparation professionnelle, organisés par le Cofom avec les branches professionnelles et les centres de formation, conduiront à arrêter définitivement la liste des quarante titulaires et autant de suppléants, qui sera connue le 26 mai. Ainsi constituée, l'équipe de France sera officiellement présentée le 11 juin. Les candidats suivront, dans les semaines précédant les Olympiades, une dernière préparation au concours. Les épreuves consistent, dans chaque spécialité, en une démonstration de haut niveau, réalisée sous l'œil du grand public.

PÉDAGOGIE DE L'EXEMPLE

Par-delà l'enjeu de la compétition, l'intérêt d'une telle manifestation est d'abord de valoriser, par la pédagogie de l'exemple, le rôle de la formation professionnelle, comme le souligne Guy Métais, président du Cofom et ancien directeur des ressources humaines d'Alcatel-CIT : « Ce concours international apporte la preuve aux jeunes que ceux qui ont le courage d'apprendre un métier réussissent, étant entendu que la maîtrise d'un savoir professionnel constitue la meilleure garantie d'insertion sur le marché du travail. »

Considérées depuis 1950, date de leur création, comme une véritable vitrine internationale des métiers manuels, les Olympiades constituent aussi une occasion privilégiée de faire évoluer les mentalités : « Aujourd'hui, les contenus de ces métiers s'enrichissent et s'intellectualisent. Résultat : les travailleurs dits manuels ont de plus en plus recours à des outils intellectuels », plaide Guy Métais, mettant en avant l'exemple des charpentiers qui utilisent l'informatique.

De façon plus pragmatique, sur le plan individuel, « le fait d'être sélectionné au niveau national pour participer à un tel concours, poursuit le président du Cofom, fait prendre conscience aux candidats de leurs capacités professionnelles, alors que traditionnellement, dans les métiers manuels, les meilleurs sont généralement très modestes ».

C'est si vrai que certains, stimulés par cette expérience, reprennent goût aux études, histoire d'accroître leurs compétences : ainsi Guy Métais se souvient-il d'un jeune homme, titulaire d'un bac professionnel, qui, après avoir décroché une médaille à la dernière édition du concours, s'est lancé dans une formation de technicien supérieur.

Quant aux finalistes, parmi lesquels seront désignés les jeunes représentants de la France, leur enthousiasme pour cette compétition de haut niveau ne se dément pas : « Savoir que j'aurai peut-être la chance d'aller à Saint-Gall est évidemment une grosse satisfaction personnelle », s'exclame Olivier Vollicker, vingt ans. « Aiguillé sur les Olympiades », comme il dit, par son centre de formation, le jeune homme a la chance d'avoir été retenu parmi les trois finalistes en technologie de l'automobile. Titulaire d'un BEP et d'un CAP, il prépare actuellement un bac professionnel en alternance de maintenance automobile à Marseille.

Même pour ceux qui reviennent sans médaille, la participation aux Olympiades constitue un formidable tremplin professionnel, d'autant que cette compétition internationale est de plus en plus connue dans les différents secteurs d'activité. Médaille de bronze en mécanique agricole aux Olympiades de Lyon en 1995, Patrick Weber, compagnon du devoir de vingt-quatre ans, actuellement employé dans une entreprise de la région nantaise, le dit très nettement : « Outre le surplus d'expérience professionnelle que m'a apporté la pré-

paration des épreuves, le concours m'a ouvert des portes auprès des employeurs. Quant à ceux qui ne connaissent pas les Olympiades, je leur ai expliqué de quoi il s'agit. »

Bac sciences et technologies du tertiaire (STT) en poche, aujourd'hui en première année de BTS d'assistance de gestion des PME-PMI dans un lycée lyonnais, Laurence Kuby, dix-neuf ans, finaliste en technologie de l'information, estime pour sa part qu'« une sélection nationale, ça fera tout de suite un plus sur mon CV ».

Finaliste également, en tournage à commande numérique, Cédric Semaile, dix-huit ans, en contrat de qualification professionnelle à Angoulême, attend avec impatience de savoir s'il aura la chance de défendre les couleurs de la France à Saint-Gall cet été : « Quoi qu'il advienne, cette expérience sera un plus. Lorsque je chercherai du travail, cette sélection me donnera des atouts supplémentaires. Et même plus tard, au cours de ma vie professionnelle, elle me permettra sans doute de progresser plus rapidement dans l'entreprise. » Preuve, s'il en était besoin, que les candidats des Olympiades ont déjà une idée bien arrêtée de la stratégie professionnelle qu'ils comptent mettre en œuvre.

Philippe Baverel

ESSEC

RECONNAISSANCE
NATIONALE

**Pour devenir professeur, chercheur,
conseiller en gestion et économie
d'entreprise**

- Programme Post BAC de préparation à une thèse de Doctorat IAE d'AX-ESSEC
- Thèses dirigées par des professeurs de l'ESSEC
- Durée des travaux : environ 3 ans
- Possibilités de bourses de recherches significatives

Possibilité de p.e-recrutement :

- DEA « Sciences de Gestion » IAE d'AX-ESSEC

**Date limite des candidatures :
15 juin 1997**

ESSEC
Programme
Doctoral
associé
IAE d'AX-ESSEC*

**PROGRAMME
DOCTORAL ESSEC**
B.P. 105
91012 Evry-Paris
Cedex 6

Tél. 01 34 43 30 85
Fax. 01 34 43 30 01

E-mail :
correspond@edu.essec.fr

**APPRENEZ L'ALLEMAND
EN AUTRICHE L'UNIVERSITE DE
VIENNE COURS D'ALLEMAND
POUR ETRANGERS**

6 cours de 4 heures 1997/98 2000
Cours particuliers et groupes

Autriche - Vienne

Plus de détails pour 4 semaines 415 - 250
10 - 11 2007 -

Plus de détails pour 10 semaines 415 - 250
10 - 11 2007 -

Programme de la
Wintersemester 1997/98
10 - 11 2007 -

10 - 11 2007 -

10 - 11 2007 -

10 - 11 2007 -



RETROUVEZ TOUJOURS LES ANNONCES DU MONDE SUR :

INTERNET <http://www.cadresonline.com> MINITEL 3615 cadresonline (2,33 F/Min) MINITEL 3615 LEMONDE 2,25 F/Min INTERNET <http://www.lamonde.fr/emploi>

Carrières Internationales

Notre client est une SOCIÉTÉ INTERNATIONALE DE CONSEIL en productivité, présente sur les cinq continents. Leader sur son marché, collaborant avec les entreprises les plus prestigieuses et les plus exigeantes d'Europe, d'Amérique et d'Asie; la qualité de ses collaborateurs et l'efficacité de son approche commerciale ont fait son succès et sa réputation dans le monde,

recherche

VICE-PRÉSIDENT RÉGIONAL

POTENTIEL DE RÉMUNÉRATION EXTRÊMEMENT ÉLEVÉ

Afin d'accompagner sa croissance, notre client recherche la collaboration d'un VICE-PRÉSIDENT RÉGIONAL, commercial expérimenté, capable de négocier au plus haut niveau des entreprises et de développer un volume d'affaires important.

* Vous êtes âgé d'au moins 35 ans et vous avez exercé des responsabilités importantes dans les domaines de la vente et/ou de direction générale.

* Vous avez de la créativité et l'autorité qui vous rendent crédible auprès des dirigeants d'entreprise.

* Vous maîtrisez parfaitement le français, l'allemand et l'anglais.

Une expérience de consultant est un atout, mais n'est pas indispensable, car vous êtes avant tout un vendeur.

Si vous avez le sentiment que notre offre correspond à votre profil, vous pouvez nous envoyer, avec toute garantie de confidentialité, votre CV, EN ANGLAIS, à : AE/LM/0797, Litchfield Ass., Kruisweg 825A, 2132 NG Hoofddorp, Pays-Bas, Fax : (31) 23-5626737.

LECTEURS-ATTACHÉS LINGUISTIQUES EN ITALIE

Le Bureau de Coopération Linguistique et Artistique de l'Ambassade de France à Rome recrute 3 PROFESSEURS TITULAIRES DE L'ÉDUCATION NATIONALE agrégés ou certifiés (doctorants, formation en linguistique ou didactique du FLE souhaitée, connaissance de l'italien appréciée) pour occuper les fonctions de lecteur, attaché de coopération universitaire et linguistique, auprès des universités de MILAN, GENES, BARI. Postes susceptibles d'être vacants à compter du 1^{er} septembre 1997. Contrats de 2 ans renouvelables 2 fois. Traitement mensuel : 4 500 000 à 5 500 000 liras environ selon le grade. Prière d'adresser **avant le 15 avril 1997** (date limite d'arrivée à Rome) un CV détaillé, lettre de motivation manuscrite, photo et pièces justificatives certifiées conformes à BCLA - Via di Montoro, 8 - 00186 Rome - tél. : 06/683 37 36 - fax : 06/683 36 09

Monsanto is a global corporation with interests in chemical, pharmaceuticals, food ingredients and biotechnology products. The company has operated in Europe since the 1920s and recently decided to move its European regional headquarters for its chemical business to Louvain-la-Neuve, Belgium.

CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVES

As part of this move, we plan to create a Consolidated Customer Service Centre, which will be the primary interface with their customers across Europe. We will integrate the functions of order processing, customer contact, billing and sales support activities in one group. Bringing those activities together with marketing, sales, technical support and business management into one place will provide an opportunity to further increase the overall effectiveness of the sales service functions.

In order to provide the current excellent level of support to our European customers, we need to recruit a number of new Customer Service Representatives to be based in Louvain-la-Neuve who will reflect the international nature of our operations.

Responsibilities in these positions will involve: direct customer contact relating to the status of current and future orders; processing orders and following through the whole supply chain; working closely with Sales/Marketing, Credit, Trade Affairs and Manufacturing; providing support to country based Sales Representatives throughout Europe, using the most up to date communication systems.

For the right candidates, a future in Field Sales would be a natural career progression.

Candidates should be able to demonstrate excellent communication and negotiation skills and have a strong background or significant interest in Sales or Sales Support. We are seeking to recruit people with strong skills in the areas of customer/business focus, team work, the ability to set priorities, flexibility and a educational background including graduates. Candidates must also be PC literate.

All candidates must be fluent in English together with either French, German, Italian, Spanish or Dutch as their mother tongue (or fluent ability). Preference will be given to those whose fluency is beyond two languages.

Interested candidates should contact Alan E. Williams, Monsanto, avenue de Torvenon 230 232, 1150 Brussels, Belgium.



Monsanto

avenue de Torvenon 230-232, B-1150 Brussels



Adjoint(e)

Achat et Gestion Papier

Notre client: Basé à Paris est un des leaders des groupes de presse en France, plus de 40 magazines. En pleine expansion. Cherche son Adjoint du Responsable des achats papier. Une parfaite maîtrise de la langue Anglaise est indispensable. Rigoureux, aura une participation très active au suivi d'un budget de 300 millions de francs. Profil recherché: Bac +2/3 avec expérience dans des fonctions administratives et une bonne compréhension des pratiques commerciales. Une expérience dans les domaines de l'imprimerie ou

de la presse ainsi qu'une mobilité à l'échelle européenne et de bonnes connaissances informatiques seraient un avantage certain. Les entretiens auront lieu à Paris; cependant les curriculum vitae ainsi que les lettres de candidature rédigées en anglais devront être envoyés à l'adresse ci-dessous. Les candidats souhaitant un entretien téléphonique préalable ont la possibilité de contacter M. **Michael Jackson**, Partenaire par le numéro **+44 1344 845 390** dans la journée et **+44 860 1936** le soir et weekend.

Ducheyne Executive, The International Resource Group,
Runnymede Mall House, Runnymede Road EGHAM, Surrey,
TW20 9BD ANGLETERRE
Fax: 44 1748 457001 E-mail: 100067.bjd@compuserve.com

DUCHAYNE EXECUTIVE

1-800-848-6100 (toll-free) 1-800-848-6100 (toll-free)

INTERNATIONAL MONETARY FUND

The International Monetary Fund is seeking to draw from its pool of potential candidates for vacancies which are likely to arise in the short to medium term in a number of professions. Below are general descriptions of the functions and requirements in the different areas. The focus is on professionals with a strong academic background and 5-10 years of relevant experience. A very high level of fluency in English is required for all positions.

Accounting

As members of a team, Accountants will handle the accounting and control of Fund transactions and operations, including financial reporting and financial audits over a wide range of the Fund's financial operations and activities. In addition to a relevant academic background, professional accounting certification is necessary, and experience in public accounting and/or banking.

Computer Systems

In general, specialists in this area manage production projects and assume lead roles in analysis, design, programming, testing, installation and documentation for development of large complex systems. An advanced university degree in computing science or mathematics is required, together with relevant professional experience with computer systems in the areas of human resources, finance or administration.

Human Resources Management/Procurement/Facility Management/Library Services

Positions in these areas typically require a relevant advanced university degree, combined with seven years of experience at a professional level.

Translation/Interpretation

Translators will typically work at the Fund's headquarters in Washington DC with economic, legal and financial matters and will work under contract arrangements for the Fund's missions to one of the member countries, or translate both translation and interpretation tasks at the Fund's headquarters. Candidates should have an advanced university degree and 8 to 12 years of experience in technical written translations and/or simultaneous interpretation in the relevant fields.

All appointments are initially for a 2-year term, with scope for a further allocation depending on performance, potential, and staffing needs. All positions are based at headquarters in Washington DC. The IMF offers a competitive package of salaries and benefits, including apartment and expatriation benefits. If you are interested in employment with the IMF, please send a curriculum vitae, with particular emphasis on your work experience, NO LATER than April 23, 1997. Please make an explicit reference to this advertisement and indicate a telephone or fax number where you may be reached.

INTERNATIONAL MONETARY FUND

RECRUITMENT DIVISION, Room 159-100
700 19th Street, NW, Washington, DC 20431 USA
TELEFAX: (202) 623-7333 • E-MAIL: recruit@imf.org
For further information on the IMF and its recruitment, please visit our website or www.imf.org

**CADRES
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

INTERNET <http://www.cadresonline.com> / MINITEL 3615 CADRESonline 2.23 P. / MINITEL 3615 LEMONDE 2.23 P. / INTERNET <http://www.lemonde.fr/emploi>

Gestion - Finance

Pour contribuer à l'optimisation de vos coûts d'achats, Renault V.I. a mis en place une nouvelle organisation internationale travaillant la branche automobile et la branche aéronautique, Mack Trucks.

C'est en sélectionnant les meilleurs fournisseurs mondiaux, notamment pour leur capacité d'innovation, leur qualité de service et en les intégrant le plus en amont de la phase de conception, que nous pourrons accroître notre compétitivité au plan mondial.

Cette équipe de notre Direction des Achats aura pour tâche d'intégrer de nombreux collaborateurs.

Au sein de notre Direction Achats Europe, vous encadrer et animer une équipe d'acheteurs. Vous choisirez vos fournisseurs en fonction de la stratégie d'achat et négociez les contrats dans un souci constant de qualité, délais et coûts. Vous validez les commandes et fournissez à l'entreprise les informations sur l'évolution des marchés. Votre sens de l'animation, votre excellente capacité relationnelle font de vous un interlocuteur crédible

Responsable de service achats

Au sein de notre Direction Achats Europe et en relation avec l'ensemble des secteurs de l'entreprise, usines, études et qualité, vous prenez en charge les achats série

et pièces de rechange de sous-ensembles mécaniques du véhicule. Votre responsabilité s'exerce en termes de qualité, coûts et délais. Force de proposition, vous prospectez les nouveaux marchés et influencez l'entreprise sur les évolutions de son secteur d'activité. A 10 ans environ, diplôme

Acheteur

Vous dans un environnement industriel. Requiers esprit de synthèse, une grande aptitude aux relations commerciales sont des atouts indispensables pour mener à bien votre mission et à terme vous faire évoluer au sein du Groupe Renault. Vous maîtrisez l'anglais ainsi qu'une autre langue. Réf. ASA

Dans le cadre d'une équipe pluridirectionnelle visant à améliorer la performance de nos Achats, vous collectez les données du marché fournisseurs au plan mondial et recherchez parallèlement les informations internes à l'entreprise (achats, études qualité...). Vous croisez l'ensemble de ces éléments afin d'en réaliser une analyse critique qui vous permette d'apporter des recommandations. Jeune diplômé d'une Grande Ecole d'Ingénieurs ou de

Analyste marchés fournisseurs

Commerce, votre aisance relationnelle fera de vous un négociateur potentiel. Mais dans un premier temps, c'est votre goût des chiffres, votre esprit d'analyse et votre capacité à vous intégrer à une équipe qui feront la différence. Vous intervenez pour nos branches Achats Europe et U.S et/ou ce titre vous maîtrisez parfaitement l'anglais et si possible une autre langue. Réf. AMF



Ces postes sont basés à Lyon.
Merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, lettre de motivation) en précisant la référence choisie à Renault V.I., service Recrutement des Cadres, 40 rue Pasteur, 69150 Strossirey.

RENAULT V.I.



**L'intermédiation
boursière;
des métiers
qui vous font
évoluer en
temps réel.**

Directeur de l'organisation

Etre réactif pour mieux aider nos clients privés à optimiser leurs investissements, c'est un défi que relève FIMATEX, filiale d'intermédiation boursière de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. Cette performance est le moteur de notre forte croissance et nous amène à vous offrir les opportunités qui feront grimper le cours de votre carrière.

Diplômé d'une école de haut niveau, vous avez l'habitude de travailler avec des clients privés et vous savez organiser une gestion optimale de leur patrimoine financier.

Après plusieurs années d'expérience dans l'intermédiation boursière, vous êtes prêt à relever ce défi.

Vous maîtrisez parfaitement les outils informatiques d'intermédiation boursière. Vous savez organiser les équipes et vous êtes capable de gérer les opérations de

vous êtes très à l'aise avec les outils informatiques. Vous avez une excellente relation client et vous savez organiser une gestion optimale de leur patrimoine financier.

Après plusieurs années d'expérience dans l'intermédiation boursière, vous êtes prêt à relever ce défi.

Vous maîtrisez parfaitement les outils informatiques d'intermédiation boursière. Vous savez organiser les équipes et vous êtes capable de gérer les opérations de



Jamais la bourse n'a été aussi directe.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, lettre de motivation) en précisant la référence choisie à FIMATEX, 17 rue de Valenciennes, 75001 PARIS, ou par e-mail : sa@fimatex.com

Groupe industriel américain - 75 000 personnes dans le monde, 15 milliards de \$ de CA - recherche pour le siège européen de l'une de ses divisions située à Paris (Ouest/Métro) un

Jeune Ingénieur chargé des Analyses Financières et Marketing pour l'Europe

Ingénieur Grande Ecole, vous avez une formation complémentaire en gestion/finance (3ème cycle, MDA...) et une première expérience (1 à 2 ans) au sein d'un Direction Financière d'un grand groupe de préférence industriel.

Rattaché au Directeur du Secteur d'Activités, vous assurerez :
- le développement d'outils d'analyse marketing et d'aide à la décision liés aux ventes (marge brute, P&L...) + la gestion d'un rapport d'activité + le suivi en cours des outils en cohérence avec les données industrielles que vous collecterez dans nos usines + les liaisons financières avec le groupe aux USA.

Vos aptitudes à traiter des données chiffrées, à coordonner des actions, votre efficacité et une grande aisance relationnelle vous permettront d'être rapidement une force de proposition pour notre groupe.

La maîtrise de la langue anglaise et des outils informatiques est obligatoire.

Merci d'envoyer votre CV et salaire actuel sous la référence VA - FI CONSEIL 07 rue d'Amsterdam - 75008 Paris, qui vous garantit toute confidentialité.



FI CONSEIL - 07, rue d'Amsterdam - 75008 PARIS



Le monde est en constante évolution et les échanges se font de plus en plus complexes. Nous sommes donc en quête de professionnels expérimentés et motivés pour relever ces défis. Dans ce cadre, nous recherchons un contrôleur de gestion expérimenté, capable de gérer les opérations de gestion et de contrôler les performances.

Recevant un salaire annuel de 250 000 F, vous serez responsable de la gestion des opérations de gestion et de contrôler les performances. Vous serez également responsable de la gestion des opérations de gestion et de contrôler les performances.

Vous serez également responsable de la gestion des opérations de gestion et de contrôler les performances. Vous serez également responsable de la gestion des opérations de gestion et de contrôler les performances.

Organisation : audit, contrôle et management

Conseil et Audit

Au tout premier plan mondial dans le domaine de l'audit et du conseil, Coopers & Lybrand regroupe, dans 140 pays, 74 000 personnes dont 10 000 consultants en management. Notre objectif aujourd'hui : progresser fortement en France dans le domaine du conseil.

Coopers & Lybrand Consultants

La richesse des talents individuels, la puissance d'un réseau international

« Une expérience et un esprit d'équipe prêt à relever tous les défis et surtout la possibilité de s'exprimer pour gagner une place de choix dans le conseil en Banque et Finance. »



Consultants Seniors et Professionnels de la Finance

Avec un chiffre d'affaires de 40 millions de francs en 1997, notre équipe de conseil en Banque et Finance a le plus fort taux de croissance du marché depuis 3 ans. En nous rejoignant aujourd'hui, vous devenez l'acteur d'une entreprise passionnante, dans un environnement assurant son avenir professionnel.

Nos projets que nos clients conduisent avec nous sont toujours placés au centre de leur métier. Vous interviendrez sur des missions de stratégie, d'organisation, de conception de systèmes de gestion ou d'information, de maîtrise des coûts... pour des clients exigeants. Vous accompagnerez le changement dans une approche du conseil où allie l'écoute de nos clients, le déploiement de nos expertises et l'application concrète des savoir-faire les plus avancés.

Vous avez une expérience de 4 à 6 ans dans le conseil ou une double expérience opérationnelle et de consulting, vous maîtrisez dans le secteur de la Banque ou de la Finance une ou plusieurs problématiques liées au marketing client ou produit, aux formes nouvelles de la distribution, au pilotage, à la rationalisation des processus, à la gestion des risques.

Bien sûr, vous êtes diplômé(e) d'une Grande Ecole (commerce, ingénieurs) ou d'un MBA et vous parlez anglais.

Aujourd'hui vous souhaitez donner un nouveau souffle à votre carrière au sein d'un réseau international où liberté d'action et implication seront les maîtres-mots. Vous apprécierez notre fort esprit d'équipe et aurez la possibilité d'évoluer vite dans un environnement torique.

Ref. RA-C01

Coopers & Lybrand Consultants

La richesse des talents individuels, la puissance d'un réseau international

« 5 ans d'expérience en contrôle de gestion, de l'audace à revendiquer et surtout l'envie de s'exprimer pour participer aux grands enjeux financiers de l'an 2000. »



Professionnels des Systèmes financiers et du Contrôle de gestion

Coopers & Lybrand Consultants est reconnu internationalement pour sa compétence en systèmes financiers et contrôle de gestion. Notre équipe permanente contribue à cette notoriété et notre activité croît chaque année de 25%.

D'intérieurs les diversités (responsables opérationnels, auditeurs, jeunes diplômés ou consultants), chacun d'entre nous aime évoluer et multiplier ses expériences grâce aux échanges permanents, enrichis de créativité.

Dans le cadre de notre projet «World Class Finance», vous participerez à notre réflexion sur la fonction financière et à sa mise en place chez nos clients.

«World Class Finance» est portée par notre réseau. Il s'appuie sur nos enquêtes auprès de nos clients et sur des études qui alimentent notre «network of excellence» regroupant nos experts internationaux.

Nous recherchons des hommes et des femmes ayant entre 3 et 6 ans d'expérience dans les domaines des systèmes d'information financiers, du contrôle de gestion, de l'optimisation et du renforcement de la fonction financière. Vous exercez actuellement une fonction dans ces différents domaines soit en entreprise, soit en cabinet de conseil. Vous êtes diplômé(e) d'une Grande Ecole, d'un 3ème cycle ou titulaire d'un MBA et vous parlez anglais.

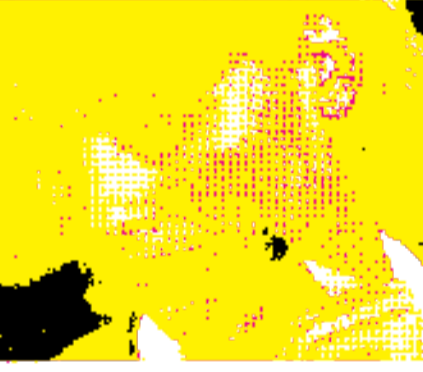
Aujourd'hui, vous souhaitez participer aux grands enjeux financiers de l'an 2000 aller au-delà de la réflexion et du pragmatisme des solutions et surtout exprimer plus largement et librement vos compétences et vos idées. Dans ce cas, écrivez-nous.

Ref. FM-01

Coopers & Lybrand Consultants

La richesse des talents individuels, la puissance d'un réseau international

« Aujourd'hui, j'ai une expérience confirmée du conseil dans le monde de la santé, la volonté permanente d'évoluer et de m'exprimer pour accompagner les mutations du secteur. »



Consultants Santé et Pharmacie

Le monde de la Santé est en pleine mutation et chacun des intervenants doit réévaluer son positionnement stratégique. Des changements fondamentaux sont en cours notamment dans le domaine de la gestion des informations.

G&L Consultants, cela numérote 1 en Europe dans le secteur de la Santé avec 100 consultants, souhaite plus que jamais être un acteur majeur dans ce domaine.

Dans ce contexte, votre devise de consultants en France est en plein développement. Les principaux axes dans lesquels s'inscrit notre croissance sont :

- « Health care management »
- « Marketing et les Ventes »
- « Recherche et Développement »
- « Production, la Logistique et la Qualité »

Nos services couvrent les études stratégiques, les restructurations, les reorganisations et le management de l'information.

Vous êtes diplômé(e) d'une Grande Ecole (ingénieurs ou de commerce) vous êtes médecin ou pharmacien, ou titulaire d'une autre licence supérieure. Plus que votre formation initiale, c'est votre esprit d'initiative, votre capacité d'autonomie, votre volonté de vous spécialiser dans le secteur de la Santé que nous recherchons. Vous avez une expérience confirmée de conseil dans le monde de la Santé (Pharmacie, Assurances santé...) et le désir d'exprimer votre tempérament de développeur.

Futur(e) consultant(e), vous êtes prêt(e) à vous investir dans un environnement international, avec des professionnels de toutes nationalités, pour des clients internationaux. Alors rejoignez nous !

Ref. SAN-C2

Coopers & Lybrand Consultants

La richesse des talents individuels, la puissance d'un réseau international

« Ma motivation principale : le résultat. Je veux intégrer un des quatre cabinets internationaux qui existeront encore après l'an 2000. »



Consultants «Business Transformation»*

Réguler les coûts et les cycles de développement ou de production, accroître le CA, gagner des parts de marché, susciter des idées nouvelles... sont autant de défis du «Business Transformation».

Notre objectif : être à l'avant dans ce domaine à un horizon de 3 ans. Cette approche globale intègre le développement, le management des opérations, l'efficacité humaine et la maîtrise du changement et le conseil en ressources humaines.

Vous voulez innover et anticiper l'avenir : des solutions sur mesure pour de grands clients internationaux, conquérir les marchés et concevoir.

Vous avez entre 2 et 5 ans d'expérience dans au moins 3 métiers au sein d'un cabinet de conseil.

Vous avez accompagné le changement avec passion, vous engagez avec vos clients jusqu'au résultat, apportez une forte valeur ajoutée professionnelle, alliez expertise et vision globale. Bien sûr, vous êtes issu(e) d'une Grande Ecole de commerce ou d'ingénieurs ou d'un troisième cycle universitaire et maîtrisez parfaitement l'anglais.

Vous rencontrerez avec nous un fort potentiel de développement grâce à la pluralité paradoxale, à la complémentarité des métiers et à un réseau international puissant, votre évolution pourra être rapide : nous allons doubler notre chiffre d'affaires en 3 ans.

*(re)configuration de l'entreprise

Ref. BE-C1

Conseil et Audit

CONDUITE DE CHANGEMENT EN STRATÉGIE INTERNE

CONSULTANT ASSOCIÉ

Nous recherchons un consultant associé expérimenté pour rejoindre notre équipe de conseil en stratégie interne.

- 5 à 10 ans d'expérience en conseil en stratégie interne
- Expérience dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement, de l'industrie chimique ou pharmaceutique
- Maîtrise parfaite du français et de l'anglais
- Capacité à travailler en autonomie

Trois domaines d'expertise :

- Analyse et mise en œuvre de stratégies commerciales et financières
- Mise en œuvre de programmes de développement commercial
- Mise en œuvre de programmes de développement financier

Le candidat :

- Diplômé d'une grande école de commerce ou d'ingénieur
- Expérience professionnelle de 5 à 10 ans
- Capacité à travailler en autonomie

Vous souhaitez rejoindre notre équipe de conseil en stratégie interne ?

Nous choisisons une personne :

- Capable de travailler en autonomie
- Capable de travailler en équipe
- Capable de travailler sous pression
- Capable de travailler dans un environnement international

Nous vous proposons :

- Un salaire attractif
- Une participation aux bénéfices
- Une formation continue
- Une évolution professionnelle

Envoyez votre candidature à : **IECI Développement**, 10 rue de la République, 92100 Nanterre, France.

Chargé(e) d'Etudes

Nous sommes les filiales françaises (Banque et Compagnie d'Assurance-Vie) du groupe britannique **Legal & General**.

Pan des leaders européens dans la diffusion et la gestion de produits financiers, de fonds de retraite et d'assurance-vie.

Nous sommes en fort développement et notre gamme de produits et de services est large, moderne et compétitive dans les domaines de l'épargne et de la prévoyance.

Dotés de moyens importants, notre objectif de croissance est ambitieux.

Avec une expérience d'entre 10 et 20 ans, diplômé d'une grande école scientifique ou commerciale ou de l'université (DEA, DES, Magistère), vous maîtrisez les métiers opérationnels : mathématiques, statistiques, actuariat. Vous êtes très à l'aise en anglais (niveau natif). Vous avez une large culture économique et financière et votre anglais est excellent et courant.

Nous vous offrons l'opportunité d'affiner votre compétence en matière de diffusion et d'articulation au sein d'une équipe pluridisciplinaire, sous la supervision d'un responsable expérimenté et opérationnel. Diverses activités de nouveaux produits, gestion des engagements, A.M. études économiques, commerciales et financières. Vous serez également responsable en matière de gestion de l'organisation et de procédures administratives, développements et formation.

Merci d'adresser votre candidature dotée d'un curriculum vitae à : **Legal & General France**, 55, rue de la Victoire, 75010 Paris Cedex 04. *Candidat sérieux*



HAGLER BAILLY CONSULTING France S.A.

Une des toutes premières Sociétés de Conseil en Management pour les Secteurs de l'Energie et de l'Environnement

recherche

dans le cadre de son développement Européen

Plusieurs Consultants Seniors

Profil recherché :

Agés d'au moins 35 ans, titulaires d'un diplôme d'Ingénieur Grande Ecole (X, Mines, SUPELEC, Centrale...) et d'un MBA, les candidats, hommes ou femmes, doivent justifier d'un minimum de 7 ans d'expérience au sein d'un grand cabinet de conseil en management international.

Une connaissance des secteurs de l'énergie (Electricité, Gaz, Pétrole) et/ou de l'environnement est indispensable, tout comme la parfaite maîtrise du français et de l'anglais.

Une bonne connaissance d'une troisième langue européenne serait appréciée.

Les candidats doivent faire preuve de dynamisme, de rigueur, d'autonomie et de sens du relationnel pour jouer un rôle actif dans le développement commercial de leur activité.

Le salaire, motivant ainsi que la participation aux profits de la société sera fonction de l'expérience.

Prière de faire parvenir lettre manuscrite et CV d'un maximum de 2 pages accompagnés d'une photo récente à :

Monsieur le Président-Directeur Général Hagler Bailly Consulting France
36, avenue Hoche - 75008 PARIS



Exad Galons **Quand un autre style s'impose...**

Partenaires, depuis dix ans, de plus de 300 clients prestigieux européens (publics et privés), nous menons de grands projets de réorganisation et de refonte du système d'information tout en intégrant l'ensemble des composantes nécessaires à la conduite du changement (organisationnelle, humaine et technique). Cette réussite soutenue et une croissance de + 25% par an nous amènent à rechercher des

Consultants

Vous justifiez d'une expérience réussie de 2 à 5 ans acquise dans un cabinet de conseil. Vous êtes spécialisé dans le management des systèmes d'information avec une expertise fonctionnelle dans les domaines Finances ou Ressources Humaines.

Diplômé d'une grande école de commerce ou d'ingénieurs, bilingue

anglais, vous souhaitez maintenant rejoindre un contexte stimulant par la variété de ses missions. Postes basés à Paris.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, photo et lettre manuscrite) en indiquant la référence A110 sur l'enveloppe à **QUADR**, 11 rue Baudin, 94207 Ivry-sur-Seine cedex.

Dirigeants



MUTUALITÉ DE L'INDRE-ET-LOIRE

Directeur Général

Pour développer et gérer une grande entreprise de services à la personne, nous recherchons un dirigeant expérimenté, capable de travailler en équipe et de gérer une équipe de professionnels.

Vous serez responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale et financière de l'entreprise, ainsi que de la gestion des relations avec les partenaires et les pouvoirs publics.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous pli fermé à : **Mutualité de l'Indre-et-Loire**, 11 rue de la République, 49100 Cholet, France.

Recherche d'un dirigeant expérimenté dans les domaines Santé, Social et Vieillesse et dans l'accompagnement des personnes.

- Philosophie
- Gestion d'entreprise multi-projets
- Méthodes de travail
- Attributions de Responsabilités claires, fortes
- Implication de l'équipe (à l'échelle de l'entreprise)
- Capacité de développement commercial et financier
- Capacité à travailler en équipe
- Capacité à travailler en autonomie
- Capacité à travailler sous pression
- Capacité à travailler dans un environnement international

LA MUTUALITÉ DE L'INDRE-ET-LOIRE, une des composantes majeures du groupe HARMONIE MUTUALITÉ recherche son

Notre société a pour vocation de concevoir et de développer des services destinés au grand public intégrant des technologies innovantes.

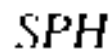
Dans le cadre d'une croissance forte, nous creusons une nouvelle fonction.

Secrétaire Général

Membre du Comité de Direction, vous serez responsable de la mise en œuvre de la stratégie commerciale et financière de l'entreprise, ainsi que de la gestion des relations avec les partenaires et les pouvoirs publics.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous pli fermé à : **SPH**, 11 rue de la République, 49100 Cholet, France.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous pli fermé à : **SPH**, 11 rue de la République, 49100 Cholet, France.



Conseil et Audit

Chers Clients,

Pour mieux vous garantir la qualité de nos prestations, nous avons obtenu la

**certification
ISO 9001**

pour nos activités

**Recrutement
Bilans de Compétences
Outplacement**



41, Bd Malesherbes, 75008 Paris
Tél. : 01 43 12 92 00



↳ L'ouverture de nouveaux marchés, accroître la productivité, anticiper les mutations technologiques, renforcer la compétitivité et la motivation d'équipes pluridisciplinaires donner corps à une stratégie de consolidation industrielle et financière. Pour accomplir et maîtriser toutes les dimensions de leur changement, nos clients s'appuient à travers le monde sur l'expertise reconnue de nos 780 consultants. A votre tour, changez pour le changement. Les perspectives de développement de nos marchés sont importantes. Rejoignez l'une de nos équipes dans l'un de vos domaines de compétences et faites de nos enjeux les vôtres.

Diplômes de grade d'ingénieur ou de commerce, ou M.B.A, vous possédez une expérience probante de 3 à 8 ans du domaine concerné, acquise au sein d'un cabinet de conseil ou dans une entreprise.

Pour améliorer en permanence votre expertise, vous bénéficierez d'un contexte stimulant (richesse des problèmes posés et méthodologies utilisées), d'une formation permanente et des échanges entre membres de groupes-projets internationaux. Vous pourrez ainsi exprimer vos capacités de développement commercial et managérial, puis évoluer en fonction de vos affinités et de votre réussite. Au sein d'équipes pluridisciplinaires résolument tournées vers les enjeux du futur, l'environnement international implique une bonne connaissance de l'anglais et si possible, d'une autre langue.

Merci d'acheter votre dossier de candidature en indiquant la référence ci-dessus à Eric Roulet, Directeur Général Adjoint, qui vous contactera en toute confidentialité.

BOSSARD CONSULTANTS

BOSSARD CONSULTANTS - 11, rue Raoul de La - ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex - <http://www.bossard.com/la/la.com>

Société de Conseil et de Formation

TMT EUROPE



est filiale d'un groupe international de communication

En adaptant l'Organisation et en développant les Hommes, nous aidons les entreprises à :

- Se concentrer sur le client
- Manager différemment

Notre spécialité

Deux consultant(e)s en Management et Organisation

Mission

Dans la phase de diagnostic :

Vous accompagnez notre équipe commerciale dans l'identification des besoins de nos clients et vous aidez à définir les solutions adaptées.

Dans la phase de réalisation :

Vous êtes responsable de la mise en œuvre, jusqu'à son terme et de maintenir des relations amicales avec nos clients.

Expérience

Vous avez au moins 30 ans et 4 à 5 ans d'expérience dans une société de Conseil économique.

Vous avez travaillé dans des entreprises : réussir des opérations de changement dans l'un des deux domaines suivants :

- Adapter les modes de management et l'organisation interne
- Améliorer la qualité de service et la performance commerciale.

Vous êtes bilingue français/anglais et vous êtes prêt à assurer des missions à l'international.

Localisation : Paris + variable + étranger

Postuler à : **EMT Europe**
111 rue de la Harpe
75013 Paris
Tél. : 01 47 33 11 00

DE LA COMPLEXITÉ À L'ESSENTIEL

Depuis sa création en 1981, notre cabinet a acquis un savoir-faire reconnu dans le management global : stratégie, organisation, technologie et ressources humaines. Les secteurs de l'industrie et des services traversent une période riche et complexe : internationalisation, innovations, passage à l'euro, évolution des technologies, sont les chantiers des prochaines années. Dans cette perspective, nous recherchons des consultants à fort potentiel capables d'accompagner nos clients dans leur évolution, leur développement et de faire aboutir leurs projets.



Diplômé(e) d'une grande école, vous possédez une première expérience de 3 à 5 ans dans l'industrie ou les services à un poste opérationnel ou en Cabinet de Conseil dans l'un des domaines suivants :

- Organisation et architecture des systèmes d'information
- Pilotage et gestion de projets en univers complexe ;
- Marketing stratégique et développement commercial
- Gestion des compétences et du savoir.

Autonome et rigoureux, vous saurez être un interlocuteur fiable et inventif dans un métier exigeant. Vous êtes motivé par la polyvalence de notre métier et trouverez chez nous l'occasion de révéler vos qualités d'entrepreneur. Nous attendons votre dossier de candidature (lettre, CV, rémunération actuelle) sous référence EGC/IND/AM à notre conseil EUROGROUP PARTICIPATIONS, 17 rue Louis Rouquier, 92300 Levallois-Perret.

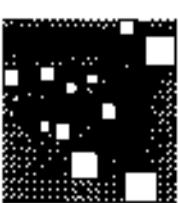
consultants

PARIS - LONDRES - GENEVE - CASABLANCA - TUNIS - SÃO PAULO

INGENIEUR BE CONFIRME

Génie civil - Innovation marquante des dernières décennies. Dans le domaine du génie civil, le procédé Terre Armée a été utilisé dans la construction de milliers d'ouvrages dans le monde entier. Organisation internationale, le groupe Terre Armée est capable de proposer à ses clients une gamme complète de services couvrant la conception et le dimensionnement des ouvrages, la fourniture et le contrôle des matériaux ainsi que l'assistance technique à la réalisation des ouvrages. Pour étoffer le bureau d'études de sa filiale françai-

se, elle recherche un ingénieur structures confirmé ayant également des compétences en mécanique des sols. Obligatoirement ingénieur diplômé (ENPC, ESTP ou équivalent), le candidat possède une expérience d'une dizaine d'années acquise en bureau d'études d'entreprise. A moyen terme, des possibilités d'évolution sont ouvertes. Ecrite à Philippe LESAGÉ en précisant la référence R/3910M - PA Consulting Group - 114, avenue Charles de Gaulle - 92522 NEUILLY Cedex - Tel. 01.40.88.79.75.



Depuis 12 ans, le site de la **TAI à RENNES ATLANTIQUE** accueille les entreprises et les candidats comme les membres fondateurs de l'association et assure les activités de conseil. Pour être plus proche de nos clients, nous avons ouvert un bureau à Rennes.

Chargé de Mission

Trois d'années d'expérience dans le domaine de la gestion de projet, vous avez travaillé dans un environnement international. Vous avez une expérience de gestion de projet dans un environnement international. Vous avez une expérience de gestion de projet dans un environnement international. Vous avez une expérience de gestion de projet dans un environnement international.

Vous souhaitez vous inscrire dans notre bureau de Rennes. Envoyez votre dossier à : **TAI à Rennes**, c/o **QUEST RESSOURCES HUMAINES**, 62 avenue d'Iéna - 75116 Paris, ou vous pouvez contacter directement le bureau de Rennes.



Le Monde des Cadres

NICE



Le Conseil Général des Alpes Maritimes gère un budget de 4,7 milliards de francs et emploie 2 321 agents. Afin de renforcer ses compétences en matière de politique de creusement, de développement et de localisation des entreprises, il recherche, pour sa Direction des Actions Économiques :

Chef de projet H/F

« PME/PMI » R01 12/94/032

Rattaché au Chef de la Direction de l'Appui à l'Entreprise, vous serez chargé de la mise en œuvre de la politique économique de la Direction des Alpes Maritimes. Vous serez en charge de la gestion et de la mise en œuvre de la politique de développement économique de la Direction des Alpes Maritimes. Vous serez en charge de la mise en œuvre de la politique de développement économique de la Direction des Alpes Maritimes. Vous serez en charge de la mise en œuvre de la politique de développement économique de la Direction des Alpes Maritimes.

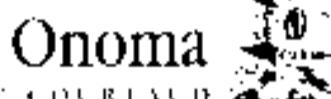
Chef de projet H/F

« Hautes technologies » R01 12/94/033

Rattaché au Chef de la Direction de l'Appui à l'Entreprise, vous serez chargé de la mise en œuvre de la politique économique de la Direction des Alpes Maritimes. Vous serez en charge de la mise en œuvre de la politique de développement économique de la Direction des Alpes Maritimes. Vous serez en charge de la mise en œuvre de la politique de développement économique de la Direction des Alpes Maritimes.

Pour ces deux postes, la connaissance du français est obligatoire et la maîtrise de l'anglais serait appréciée.

Merci d'adresser votre candidature manuscrite, CV et rémunération actuelle à :



GRUPE COURAUD



La Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Professions Indépendantes

recherche un

CADRE

pour sa Sous-Direction de la Gestion du Risque

Le titulaire du poste sera notamment chargé de participer à :

- la maîtrise d'ouvrage des applications informatiques nationales utilisées pour la gestion du risque ;
- des groupes de travail chargés d'élaborer des méthodologies d'enquête de gestion du risque ;
- des groupes techniques de préparation des négociations conventionnelles avec les professions de santé.

De niveau Bac + 4/5, vous avez de très bonnes connaissances en statistiques. La connaissance de l'économie de la santé et du droit de la Sécurité Sociale est vivement recommandée. La maîtrise des logiciels micro-informatique EXCEL, WORD est indispensable.

Merci d'adresser CV - photo - numéro de téléphone - Rémunération actuelle à : CANAM - Service Gestion des Personnels - Centre Paris Pleyel - 93521 SAINT-DENIS Cedex 01

ASSOCIATIONS HUMANITAIRES

recherchent

Merci d'adresser votre candidature manuscrite, CV et photo sans référence chèque à :



4, rue de Valenciennes 75002 Paris

Chef de secteur Cambodge-Vietnam

(Par EED LM)

BASE A PARIS 180 KF

Mission : + animation des programmes multisectionnels de développement + montage et suivi des dossiers de cofinancement. De l'animateur Assoc de commerce vous justifiez de 2 ans minimum d'expérience terrain (en Asie, Anglais courant)

Coordinateur de programmes

(Par GP LM)

BASE AU CAMBODGE SMIC + PERDIEM

Mission : + opérationnels de 4 programmes sociaux - animation d'un programme concret entre 2 O.N.G. - mise en place de nouvelles actions + recherche de financements. De l'animateur Assoc de commerce vous justifiez de 2 ans minimum d'expérience terrain (en Asie, Anglais courant)

Chargé de mission "appui aux projets"

(Par FIUF JM)

BASE A VERSAILLES 180 KF +

Mission : + développement des relations avec les O.N.G. et les C.E. - évaluation terrain. Un formateur Bac + 3, vous avez une première expérience du développement en Bureau d'Etudes ou C.E. de 3 années de responsabilités d'évaluation et de la réponse à des appels d'offres. Anglais courant.

Observatoire des tendances économiques et financières au service des dirigeants, organe institutionnel proche des entreprises françaises, des instances officielles et des médias.

REXECODE recrute un

ECONOMISTE

Responsable d'un service des adhérents d'une zone géographique ou d'un domaine d'activité (jeune - sans conjoncture... prévision économique et analyse sectorielle... suivi et alimenter les bases de données et participe à la rédaction des documents périodiques de REXECODE

Docteur en économie ou diplômé d'une grande école d'ingénieurs - X, ENS, PONTS, MINES, CENTRALE, ENSAC... ayant complété votre cursus par une formation supérieure en économie, vous avez également la connaissance du secteur construction ou immobilier, la maîtrise de l'anglais et d'une troisième langue.

Vous avez le goût de l'espace étal, une première expérience réussie, la pratique de l'informatique et le sens aigu de la pédagogie. Sene CASIMIR, Directeur AWW, est votre contact confidentiel, adressez lui votre manuscrite, CV, pointer 1 rue A. Vaquerie, BP 237 - 75 008 PARIS CDX 16

REXECODE



A World of Vocations

EUNIFA

UNION NATIONALE DES INDUSTRIES FRANÇAISES DE L'AMELIORATION RECHERCHE SON

Délégué Régional H/F

pour Ile-de-France, la Normandie et le Centre

Merci d'adresser votre candidature manuscrite, CV et photo sans référence chèque à :

INTECUTU PERSONAL

INTECUTU PERSONAL

Recherche Humaine



DIFFUSION CONTRÔLE

recherche dans le cadre de son développement

UN CHARGÉ DE CONTRÔLES

Ce poste exige une solide connaissance des médias et en particulier de la presse (gestion - vente - diffusion) liée à un sens extrême de la rigueur

La pratique de la micro-informatique sera appréciée. Le poste demande de fréquents déplacements Paris / Région Parisienne / Province

Adressez CV avec photo, lettre manuscrite et présentations relatives à Diffusion Contrôle de Patrick Hostenenot au Boulevard Malesherbes - 75008 Paris

Fonction Commerciale

Responsable des ventes

Filière d'un groupe industriel de dimension internationale, nous sommes le second producteur mondial de produits chimiques destinés aux matériaux des peintures, vernis (C.A. 184 MF - Effectif : 400 personnes)

Pour renforcer notre équipe commerciale, nous recherchons un responsable des ventes. Rattaché au Directeur commercial, vous avez la responsabilité des ventes de nos produits pour la zone France, Europe et Afrique du Nord. Pour cette zone géographique et le segment de marché qui vous sont confiés, vous participez à la mise en œuvre de la stratégie commerciale (prospection de ventes, suivi de la réalisation commerciale).

De formation école supérieure de commerce, vous avez environ cinq années d'expérience dans ce type de fonction pour laquelle la pratique de l'anglais est indispensable. Cette fonction exige une grande disponibilité et de réels talents de négociation. Le poste est basé dans le Sud-Ouest.

Merci d'adresser votre manuscrite, CV et rémunération actuelle, sous la référence 42466 à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rochchild, 92150 Suresnes.

Actuaire

Avec 280 personnes, nous sommes l'une des premières organisations professionnelles rattachée à notre direction des études et des traitements statistiques, vous interviendrez essentiellement dans le domaine de l'assurance automobile et vous effectuerez des études spécifiquement actuarielles en assurance IARD. Actuaire diplômé, vous avez au moins 3 ans d'expérience significative en IARD. Votre goût de l'autonomie et votre capacité à défendre vos dossiers vous permettant de réussir à ce poste basé à Paris 9ème.

Merci d'écrire sous référence 706/M à A.L. CONSEIL, 39 rue d'Amsterdam 75008 Paris.

A.L. conseil

BERMUDES RP



Agence de Relations Presse spécialisée en informatique recherche

un(e) attaché(e) de presse

Autonome et disponible, vous justifiez d'une expérience réussie dans le secteur. Anglais courant souhaitable.

Tél. 01 42 12 05 50

Juristes - Ressources Humaines

Importante société de distribution en fort développement recherche son

Responsable Juridique

Paris Ouest

Directement rattaché(e) au Directeur Général, vous prenez la responsabilité de l'ensemble des dossiers en droit des affaires de l'entreprise et assurez un réel rôle de conseil auprès des opérationnels.

A ce titre, vous intervenez principalement dans le cadre de la négociation et de la rédaction de contrats (distribution, licence, hauts achats/ventes, etc.).

Vous apportez également votre soutien aux dossiers relatifs à l'expansion de la Société notamment en matière de droit immobilier.

Agé(e) de 30/32 ans, de formation juridique supérieure (DEA, DESS, DICE) idéalement complétée par une formation d'avocat, vous justifiez d'une

expérience de cinq ans acquise de préférence au sein d'un cabinet d'avocats.

Autonome et responsable, vous souhaitez aujourd'hui vous investir dans une entreprise pouvant vous offrir de réelles responsabilités et perspectives d'évolution.

La maîtrise de l'anglais est requise pour ce poste. La pratique d'une seconde langue sera un atout supplémentaire.

Merci d'adresser lettre manuscrite + CV + photo + n° de tél + itinéraire à **Thierry Montecatini, Michael Page Tax & Legal**, 3 boulevard Bineau 92594 Levallois-Perret Cedex ou de taper votre CV sur le 3617 MPAGE + 3600 sans réf TM 16294.



Michael Page Tax & Legal

Le spécialiste du recrutement Juridique et fiscal

VALORISER NOS RESSOURCES HUMAINES

Afin de renforcer sa politique de développement des Ressources Humaines, une grande entreprise du secteur public recrute de jeunes professionnels de la fonction Personnel.

- Au sein de la Direction Centrale des Ressources Humaines, la mission pour mission :
- de définir les orientations de la gestion des cadres, (réf. JPC/GC)
 - d'identifier les besoins et proposer une politique de formation, (réf. JPC/EF)
 - d'assurer la communication interne et externe de la D.R.H. (réf. JPC/COM)

L'entreprise connaît actuellement une période de mutation qui induit, entre autres, une véritable professionnalisation de la filière Ressources Humaines. Les titulaires seront des acteurs prépondérants de cette mise en œuvre.

Des postes, à caractère stratégique, s'adressant à des spécialistes en Ressources Humaines de formation BAC + 4 (Sciences Po, DESS Dauphine, CELSA, IGS, Ecole Supérieure de Commerce) possédant 2 à 5 ans d'expérience comme Responsable de Formation. A côté d'un Directeur des Ressources Humaines Chargé de communication interne et/ou externe.

Les qualités déterminantes pour réussir dans ces fonctions résident dans la capacité de proposition, le sens de l'analyse et l'intelligence des situations. Les candidats devront travailler avec aisance dans une organisation complexe dotée de nombreux centres de décision.

Pour ces postes basés à Paris, les possibilités d'évolution au sein de cette entreprise sont réelles pour des candidats à fort potentiel.



Merci d'adresser CV + lettre de motivation + rémunération actuelle (réf. correspondante à DK&ASSOCIÉS - 180 av. de Versailles 75016 PARIS, qui dans un premier temps nous permettra de communiquer rapidement.

DMG Juris Association

Cette association est composée de juristes expérimentés et diplômés de l'Université de Paris, à l'échelle nationale et internationale. Le leader dans le secteur des associations recherche :

2 Avocats

Spécialisés Droit Public et/ou Droit des Associations

Vous participerez activement au développement des équipements Droit Public et Droit des Associations.

Vous assurerez :
 • Des actions de conseil auprès de collectivités locales, associations et associations cliniques.
 • Une médiation amiable dans les litiges avec les institutions plus particulièrement.

Vous participerez à l'organisation et à la mise en œuvre de toutes les activités de formation, d'animation et de manifestations (colloques, séminaires de formation, rédaction d'articles ou d'ouvrages) susceptibles de nous faire connaître dans le monde.

Le premier candidat sélectionné confirme, postula à la moins 5 ans d'expérience dans le domaine concerné et la preuve d'une grande autonomie. Possibilité d'être associé à terme.

Le second, âgé de 2 à 5 ans d'expérience et la motivation pour participer à notre mission.

Les postes sont basés à Paris.
 Pour nous rejoindre, veuillez adresser votre manuscrite, CV, photo à Pierre-Jean DMG - 17 quai André Lassagne - 92001 Cour

Cabinet d'avocats, membre d'un réseau international,

recherche **AVOCAT(S)**

spécialisé en droit social ayant 3 à 6 ans d'expérience en Cabinet.

Bonne connaissance de l'anglais nécessaire.

Envoyer photo, CV et prétentions sous référence n° 9756 à :
 LE MONDE Publi-1 - 133, avenue des Champs-Élysées - 75009 PARIS Cedex qui transmettra.

Notre société, 2.500 personnes, C.A. 4.000 MF, recherche pour son Département Management des Contrats un

JURISTE D'AFFAIRES INTERNATIONALES H/F

En véritable expert juridique, vous assurez la rédaction, le contrôle des contrats et des accords clients, porteurs français et étrangers, et menez des analyses sur les droits de propriété intellectuelle. Vous conseillez les opérationnels et les négociateurs commerciaux en contact avec nos clients, lors du montage des dossiers et au cours des négociations commerciales. Vous assurez ensuite le suivi de ces affaires sur le plan juridique.

Diplômé d'un 3ème cycle en droit des affaires et parlant couramment anglais, vous justifiez d'une expérience de 3 à 7 ans en droit des affaires dans un contexte industriel international.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (C.V., lettre de motivation manuscrite et prétentions) sous la référence 0501 à l'attention de Joëlle Digeon - D.R.H.

Matra BAe Dynamics
 37, avenue Louis Bréguet
 78146 Vélizy Villacoublay Cedex

Matra BAe Dynamics

REUNIR LES FORMES DE TALENT

Formation Professionnelle

CFI - Institut de recherche et de formation
 Redaction et qualification
 des professionnels de l'information
 Philippe Gaudin

l'École des métiers de l'information
 01 44 52 17 17

5 ans de formation
 professionnelle
 de qualité à haut niveau
 international
 Prof. Raymond Fageolet

CFAS
 Centre de Formation des Associations

Organise une formation **POLYVALENCE ET PRISE DE DECISION EN PME/PMI OU CENTRE DE PROFIT 3PME**

Evolution scientifique et bureau que appliquée), avec alternance et stages en entreprise du 07 août au 04 août 97.

Lieu de formation : 357139 rue d'Estienne d'Orves, 92700 Colombes.

Cette action est ouverte aux salariés d'entreprise et demandeurs d'emploi cadres.

Renseignements et conditions d'inscription : **01 41 19 25 55**

LE PREMIER COURTIER D'ASSURANCES EN FRANCE recherche

Juriste d'Affaires H/F
 CDD pouvant déboucher sur CDI

CONFIRMÉ

De formation juridique supérieure (DICE, DESS, DEA) en droit des affaires, vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum acquise en entreprise et/ou en cabinet d'avocats, comportant idéalement une compétence en droit des assurances.

Vous intervenez, sous la responsabilité du Directeur Juridique, dans tous les domaines du droit et des affaires : droit commercial, droit des contrats, droit des sociétés, droit de la concurrence et de la distribution.

Vous assurez un rôle d'expert et de conseil auprès des directions opérationnelles des bureaux régionaux et des filiales étrangères.

Vous participez aux dossiers d'acquisition d'entreprises et de prise de participations. Vous suivez également les dossiers contentieux.

Reconnu pour votre sens du travail en équipe, votre dynamisme et votre potentiel, vous saurez vous intégrer et faire apprécier votre professionnalisme au sein d'une entreprise en fort développement.

Une bonne maîtrise de l'Anglais est un atout.

Merci d'adresser dossier de candidature détaillé (CV, photo, prétentions) sous réf. H.C.A. à GRAS SAVOYE - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES BP 129 - 92302 Neuilly sur Seine cedex



Tant qu'il y aura des risques

Un des plus importants groupes français spécialisé dans la haute technologie et implanté internationalement recherche pour son siège en proche banlieue Ouest, un

Juriste senior h/f

Au sein de notre Direction Juridique Groupe et assiste par une équipe restreinte, vous êtes en charge des accords stratégiques (alliances, joint-ventures, fusions/acquisitions) et des accords portant sur les nouveaux produits ou produits stratégiques pour notre Groupe.

A 35 ans environ, de formation juridique supérieure en Droit des Affaires Internationales, vous justifiez d'une expérience réussie de 8 à 10 ans acquise en cabinet d'avocats d'affaires ou au sein d'une entreprise internationale.

Vous possédez un haut niveau d'expertise, une capacité de réflexion stratégique et un bon contact. Une grande maîtrise de l'anglais courant sera nécessaire pour ce poste.

Merci d'adresser votre dossier sous réf. 8978 (à préciser sur l'enveloppe) en précisant votre salaire actuel et/ou vos prétentions à EURO RSCG Futurs - 2 rue de Manengo - 75001 Paris, qui transmettra. Réponse et confidentialité assurées.

Chaque semaine, retrouvez la rubrique

"FORMATION PROFESSIONNELLE"

Pour vos annonces contactez Michèle FERNANDEZ au **01.44.43.76.17** (Fax : 01.44.43.77.32)

Gestion - Finance


Le groupe Robert Half International, créé en 1945 et coté à la Bourse de New York, est leader mondial du recrutement spécialisé avec plus de 100 bureaux à travers le monde et un réseau d'adhésifs d'environ 5 000 bureaux en 1996. En France, nous vous proposons un service de conseil en recrutement spécialisé et personnalisé à travers les différents secteurs.

- Robert Half Finance et Comptabilité
- Robert Half Informatique et Multimédia
- Robert Half Juridique et Fiscal
- RHI Banque et Assurance
- Norman Parsons Executive

Nos méthodes de recrutement qui ont fait toute preuve depuis plus de 50 ans nous permettent de vous proposer des candidats de la plus grande qualité et très facilement intégrables par d'autres raisons. Votre intérêt ne s'arrête pas là, nous nous engageons à vous accompagner et vous aider.

Parce que le recrutement est une affaire de sérénité et de professionnalisme, nous nous recommandons à vous par le nom RHI.

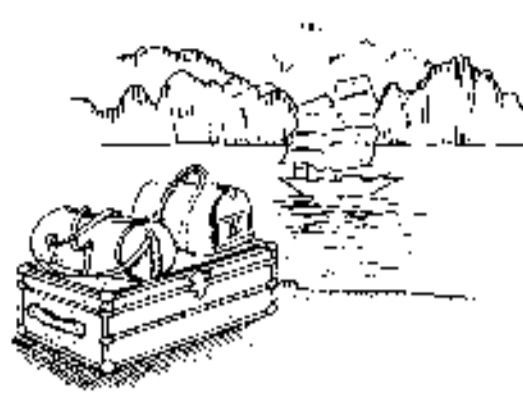
TÉL. 01 47 23 38 00 - Fax. 01 47 23 38 06
 29 avenue Pierre 1er de Serbie 75008 PARIS
 e-mail : robert@rhi.fr
 ou internet : http://www.rhalf.fr/

Norman Parsons  ROBERT HALF FRANCE

LEADER MONDIAL DU RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ AVEC PLUS DE 160 BUREAUX SUR 3 CONTINENTS

LOUIS VUITTON

MALETERIE À PARIS



Depuis 1854, nous mettons à votre disposition nos savoirs, Fleurance, à cultiver le raffinement de l'agacé et de la compagnie de nos. Ces savoirs, nous les avons transmis à nos fils et à nos petits-fils. En 1995, nous avons racheté pour 22,77 \$ le respect, soit plus de 1.000.000 de dollars. Garantie de succès, notre abnégation de la qualité passe par la maîtrise de notre outil de production. Nous nous sommes mis au service de l'artisanat français, avec l'appui de nos États-Unis. Le rôle de RHI, c'est de proposer un outil de production professionnel, nous nous sommes adaptés à nos clients, nous nous sommes adaptés.

CONTRÔLEUR DE GESTION INDUSTRIEL

Ce poste implique des responsabilités élevées de Contrôle de Gestion, établir et contrôler les budgets, assurer la comptabilité industrielle, collaborer les clients de l'industrie pour la véritable rôle de l'industrie. Un poste dans un cadre de travail intéressant, à l'écoute des clients. Il est également un poste plus opérationnel, plus proche de la responsabilité de la gestion de production, nous nous engageons à vous accompagner, contrôler et accompagner les clients.

C'est dans un poste opérationnel, un poste plus opérationnel, plus proche de la responsabilité de la gestion de production, nous nous engageons à vous accompagner, contrôler et accompagner les clients.

De formation, nous vous proposons un poste de Contrôle de Gestion industriel, à l'écoute des clients, nous nous engageons à vous accompagner, contrôler et accompagner les clients.

Merci d'adresser un dossier de candidature complet à notre conseil, Carolle BORDARD en mentionnant la référence 3501R/H à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 29 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 06 ou par e-mail (Florence.MOREAU@rhi.fr) - robert@rhi.fr

Norman Parsons  ROBERT HALF FRANCE



une technologie avancée,...
une société de référence,...
un marché en devenir,...

Auditeur Européen

Paris

Boston Scientific
 Corporation développe depuis plus de 25 ans des produits extrêmement novateurs sur le marché des thérapies cardiovasculaires. Nous sommes à l'ère d'une société de matériel médical à nous concentrer exclusivement sur ces techniques qui représentent le marché de l'avenir. Aujourd'hui, avec un chiffre d'affaires de plus de 1,4 milliard de \$, Boston Scientific Corporation réalise une phase de croissance sans précédent. Nous avons en effet réuni nos effectifs en France avec 9 500 collaborateurs dans le monde.

LE POSTE
 Vous serez l'interlocuteur opérationnel entre le siège et les filiales européennes dans le but de définir, d'élaborer, de mettre en place et de contrôler les procédures de gestion de groupe.
 Vous serez une force de proposition et de recommandation en matière de conseil de suivi de projets sociaux, de systèmes d'information.
 Vous contribuerez à l'analyse de l'activité financière et de la gestion, vous veillerez à respecter les règles internes. Vous participerez de manière opérationnelle au succès de l'implémentation de SAP dans les filiales européennes. Vous serez en contact avec des membres locaux, internes et externes et serez vous adapter à des personnes de niveaux différents.

LE CANDIDAT
 Diplômé d'un cursus universitaire, vous avez au moins 28 ans et justifiez de 3 à 5 années d'expérience. Le candidat sera issu soit d'un cursus d'audit, soit de travail soit d'un groupe international dans un poste similaire.
 Vous aimez le travail en équipe, vous êtes une personne de communication et de conviction, vous êtes familiarisé à la gestion, au respect des délais et à la culture anglo-américaine.
 De nombreux déplacements à l'étranger sont à prévoir. La maîtrise de l'anglais est indispensable, la connaissance d'une troisième langue est souhaitable. Nous recherchons une personne dynamique et capable.

Merci d'adresser un dossier complet de candidature en mentionnant la référence 3503R/DM à notre conseil.

Norman Parsons
 ROBERT HALF FRANCE
 HINA DIMIURI, chef de FINANCE ET COMPTABILITE, 39 avenue Pierre 1er de Serbie 75008 PARIS ou par fax au 01 47 23 38 06 ou par e-mail (Florence.MOREAU@rhi.fr) - robert@rhi.fr

 Boston Scientific Corporation

Grand groupe français industriel et international recherche pour l'une de ses filiales (15 000 personnes) un :

Auditeur Interne

Paris

LE POSTE : Au sein d'une équipe multinationale et polyvalente de 10 personnes, vous mènerez des missions d'audit interne dans les différents filiales de la branche en France et à l'étranger. Votre champ d'intervention couvrira l'ensemble des activités des filiales (commerce, gestion commerciale, personnel, exploitation, ...). Après 3/4 ans dans cette fonction qui vous permettra d'avoir une vue d'ensemble des activités de la branche, vous pourrez évoluer vers d'autres postes financiers.

LE CANDIDAT : De formation Bac + 5 (école de commerce + DESS ou équivalent), vous avez 5 à 7 ans d'expérience comptable ou passage en cabinet d'audit avec de quelques années dans un poste financier opérationnel dans un grand groupe international. Votre sens relationnel, votre faculté d'adaptation et vos aptitudes au travail en équipe dans un contexte international faciliteront votre intégration et seront le gage de votre évolution future. Votre langue maternelle est le français et vous maîtrisez l'anglais et l'allemand.

Merci d'adresser un dossier de candidature complet à notre conseil, Carolle BORDARD en mentionnant la référence 3501R/H à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 29 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 06 ou par e-mail (Florence.MOREAU@rhi.fr) - robert@rhi.fr

Norman Parsons  ROBERT HALF FRANCE

LEADER MONDIAL DU RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ AVEC PLUS DE 160 BUREAUX SUR 3 CONTINENTS

COMPTABLE


Grand Groupe
Financier français,
fortement implanté
à l'international,
nous recherchons
pour notre activité
Assurance-Vie

SPECIALISTE DES ASSURANCES

Professionnel reconnu dans le domaine de l'Assurance-Vie, vous êtes expérimenté et opérationnel, vous pourrez prendre la responsabilité de la comptabilité d'exécution de l'actif d'une institution financière.

Avec vos connaissances et votre expérience, un comptable des assurances, vous serez en mesure de collaborer avec les équipes de la filiale et de contribuer à la mise en place de la comptabilité d'exécution de l'actif d'une institution financière.

Merci d'adresser un dossier complet de candidature en mentionnant la référence 3501R/H à notre conseil, Carolle BORDARD en mentionnant la référence 3501R/H à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 29 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 06 ou par e-mail (Florence.MOREAU@rhi.fr) - robert@rhi.fr



Organisation professionnelle nationale du secteur des services recherche un

ANALYSTE FINANCIER ÉCONOMIQUE

FUTUR DIRECTEUR


Profil : une période de 12 à 16 ans, en tant qu'Analyste Financier Economique, vous assurez les responsabilités suivantes :

- définir et contrôler les performances économiques et financières
- analyser et contrôler les comptes annuels et les budgets
- développer et contrôler les activités de la filiale et contrôler les performances des services
- suivre les performances des filiales et contrôler les performances

Vous prenez en charge la responsabilité de la structure. Vous êtes en contact avec les équipes de la filiale et les équipes de la filiale, vous êtes en contact avec les équipes de la filiale et les équipes de la filiale.

Une maîtrise en comptabilité et en gestion de l'actif d'une institution financière est une condition de réussite. Vous avez également une bonne capacité à analyser des équipes. Avec de bonnes qualités analytiques et une expérience en matière de gestion des équipes, vous serez en mesure de contribuer à la mise en place de la structure de la filiale et de contrôler les performances des services.

Merci d'adresser un dossier complet de candidature en mentionnant la référence 3501R/H à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 29 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 06 ou par e-mail (Florence.MOREAU@rhi.fr) - robert@rhi.fr

 Mercuri Urval