



# Le Monde

## des INITIATIVES

TRIBUNE  
Plaidoyer  
pour les prélèvements  
obligatoires.  
Page III

ANNONCES  
CLASSÉES  
de la page V  
à la page XII

DE L'ÉTRANGER  
L'Italie prise  
dans la tourmente  
des retraites.  
Page III

ENQUÊTE  
Les ergonomes luttent  
contre le vieillissement  
des salariés. Page IV

MERCREDI 14 MAI 1997

EMPLOI

# Chômage : l'avalanche de mesures donne le tournis

Dossier : les limites des politiques de l'emploi ▼ Compenser l'inefficacité des dispositifs nationaux par les initiatives locales ▼ Le « gisement » des services de proximité tarde à se concrétiser ▼ Maigre bilan pour le CIE

ici, la mission locale fait partie du décor. Au cœur du grand ensemble de La Pierre Collinet à Meaux, elle est connue de tous les « ados » depuis son implantation, en 1982. Pourtant, quand Mounir Nabil, le responsable du secteur emploi entreprises, fait les comptes, il reste perplexe : « L'an dernier, nous avons réussi à placer cinq cents jeunes mais deux cents autres nous ont échappé, abandonnant leur stage en cours de route ou n'assistant plus aux entretiens d'orientation ». Ce ne sont pourtant pas les outils d'insertion qui manquent : une zone franche urbaine qui couvre le territoire de la Pierre Collinet et Beauval, deux quartiers « sensibles », inscrits dans la politique des contrats emploi-ville (CEV), pour ne citer que les tout derniers dispositifs. « Pourtant, nous avons des difficultés croissantes à répondre à la demande des plus démunis », avoue Mounir Nabil. « Avec la loi quinquennale ont disparu les dispositifs nationaux de préqualification du type Paque [préparation active à la qualification pour l'emploi] au profit d'outils régionaux plus ou moins élaborés, d'où des inégalités d'accès aux stages de remise à niveau », précise Mira Labarca, qui s'occupe de la formation. De même, faire entrer les jeunes en grande difficulté dans l'une des « cases » des contrats aidés relève de plus en plus de l'acrobatie juridique : ainsi, le contrat emploi solidarité (CES), dont les critères d'attribution sont devenus moins favorables à l'embauche des jeunes, « qui ne représentent plus le public prioritaire », confirme Mira Labarca.

Résultat, en 1996, 120 CES ont été signés à la mission locale de Meaux, contre deux cent cinquante en 1995 ! Et, sur la cinquantaine de contrats emploi ville qui ont vu le jour, certains visent des jeunes de niveau bac, alors que la mesure est réservée en théorie aux jeunes moins qualifiés de niveau CAP ou BEP. Quant aux zones franches « elles démarrent timidement » dans un contexte de recul de l'emploi local en 1996.

Logique de quotas, dispositifs tirés vers le haut, sédimentation des mesures : ces dysfonctionnements se retrouvent avec une inquiétante similitude dans les principales structures d'insertion (PAIO, ANPE) d'où un même sentiment d'impuissance des acteurs de terrain, souvent réduits au bricolage. L'exemple traduit bien une politique de l'emploi qui se contente finalement de gérer la crise à coups de « mesurètes » en atten-

dant que les beaux jours reviennent. Faisant fi d'une autre analyse qui, pourtant, apparaît comme de plus en plus probable : celle d'une mutation profonde du travail, laquelle, pour se faire dans des conditions sociales acceptables, implique un véritable élan politique. Ainsi, toutes les mesures pour l'emploi depuis les années 80 - TUC, CES, CIE - reposent sur une même logique, aujourd'hui dépassée. Conçues en fonction des publics et de leur statut -, moins de 26 ans, plus de 50 ans, chômeur de longue durée -, elles ignorent la dimension « projet personnel ». Profils atypiques s'absentent ! Il y a la in et les out. Avec les effets pervers qu'on connaît tels les risques de concurrence entre les dispositifs, comme l'explique cet agent de l'ANPE : « Il est clair que les mesures jeunes vont faire de l'ombre aux demandeurs d'emploi plus âgés ». Au



mieux, les dispositifs existants ne font que modifier la file d'attente des chômeurs : « ils permettent que ce ne soit pas toujours les mêmes qui décrochent les postes qui se créent ou se libèrent », résume Jean-Marie Terrien, président de l'Association nationale des directeurs de missions

locales. Les acteurs de terrain ne sont pas dupes. Cette vision pragmatique ne change pas le fond du problème : tout juste permet-elle de calmer - jusqu'à quand ? - l'impatience des intéressés. L'évolution actuelle de l'ANPE soulève la même réserve chez cet agent : « A quoi bon s'engager à développer le volume d'offres d'emploi si, en amont, l'agence externalise, ici un cercle de recherche de l'emploi, là une session d'orientation ? » « Allons-nous devenir un simple buvard qui se contente d'absorber les flux d'offres et de demandes d'emploi ? », s'interroge quant à elle la CFDT ANPE ? Comble de l'ironie, les quelques créneaux qui existent - création d'entreprise, activités de l'économie solidaire - sont complètement délaissés par les pouvoirs publics. En 1996, le budget de l'ANCE (Agence nationale pour la création d'entreprise) a presque été réduit de moitié, passant de 35 à 19 millions de francs, l'aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises (Accre) a été supprimée au début de cette année ! Là aussi, les vieux schémas ont la peau dure. « Lorsqu'on parle de

création d'entreprise, on attend toujours le cadre en cravate avec de l'épargne et des biens immobiliers, qui va créer dix emplois. Or je reçois essentiellement des personnes seules qui, faute d'avoir trouvé un travail salarié, souhaitent développer leur propre poste », raconte Brigitte Landon, conseillère en création d'entreprises au Phare d'Auxerre, une structure originale qui rassemble sur un même site l'ensemble des acteurs pour la lutte contre le chômage. « C'est à croire que tout est fait pour mettre les gens dans les situations d'échec. Comme si on préférait les voir rester à leur place plutôt que de reprendre leur vie en main », ne décolère pas Madeleine Hersent, responsable de l'Agence pour le développement de l'économie locale (ADEL). En attendant le coup de pouce national, elle se démène pour faire aboutir des activités économiques « laveries, restaurants, etc. » avec des femmes en difficulté, réussissant, malgré toutes les embûches, à proposer du sur-mesure.

Clarisse Fabre  
et Nathalie Mlekuz  
Lire la suite du dossier page 11

## Être « un simple maillon de plus »

Il serait bien en peine de définir un « jeune en difficulté », tant les critères lui paraissent dérisoires ! Pourtant, il en a croisé des 16-25 ans depuis son entrée dans le monde de l'insertion en 1981, « plein d'ardeur et d'idéal ». Des jeunes « en souffrance », en rupture avec leurs parents, mais aussi de plus en plus d'étudiants qui abandonnent leur cursus sans projet, souvent « plus perdus que leurs camarades en apprentissage qui, eux, connaissent au moins l'entreprise ».

A chaque fois, Dominique Lecoq, quarante-deux ans, plonge dans leurs histoires personnelles, en évitant deux écueils : rester en surface - « et proposer immédiatement tel ou tel dispositif » - ou aller trop profond - « se prendre pour un thérapeute ». C'est donc entre deux eaux que ce conseiller en insertion sociale et professionnelle navigue, en tentant de discerner quel type d'expérience pourrait

redonner sens à ses « grands fous », comme il aime à les appeler. Ce métier « passionnant », qui lui permet de construire son intervention de A à Z, est aussi terriblement frustrant. Comment ne pas se sentir un simple maillon de plus dans la chaîne quand le jeune assis en face de lui est déjà passé entre les mains d'animateurs, d'éducateurs, de formateurs. Réussira-t-il là ou d'autres ont échoué ?

C'est ensuite une profession peu reconnue, qu'il tente de sortir du ghetto, en tant que président de l'association des personnels de missions locales et de PAIO. Nul doute que l'optimisme du début a pris des accents de révolte. Dominique sait que sa lutte contre l'exclusion est marginale, que ses « micro-réussites » ne modifient pas la donne. Mais pour rien au monde il ne renie cette « goutte d'eau », qui donne tout son sens à son activité.

De la prospective  
à la recommandation  
opérationnelle



Retrouvez-nous  
en rubrique  
Cadres

Bipe  
conseil

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

European  
Marketing  
Manager

Rejoignez-nous  
en rubrique Marketing

Boston Scientific Europe

INTERNATIONAL UNIVERSITY OF AMERICA  
IUA The Link Between Continents

UNIVERSITÉS À NEW YORK ET SAN FRANCISCO

MBA Master of Business Administration  
in International Management

- Programme intensif de 12 mois.
- Pour diplômés de l'enseignement supérieur, avec expérience professionnelle ou stages validés.

ieMBA International Executive  
Master of Business Administration

- Compatible avec vos activités professionnelles de salarié
- 520 heures de formation intensive :
  - 10 séminaires à PARIS : 240 heures
  - 280 h en juillet/août à SAN FRANCISCO et/ou NEW YORK

IUA, School of Management  
148, rue de Grenelle 75007 Paris  
Tél. : 01-45-51-09-09 - Fax : 01-45-51-09-08  
IUA, New York - Paris - San Francisco  
E-Mail : IUA @ IUA.EDU

IUA

# L'impossible bilan des politiques de l'emploi

▼ En vingt ans, 30 millions de personnes sont passées dans 76 dispositifs

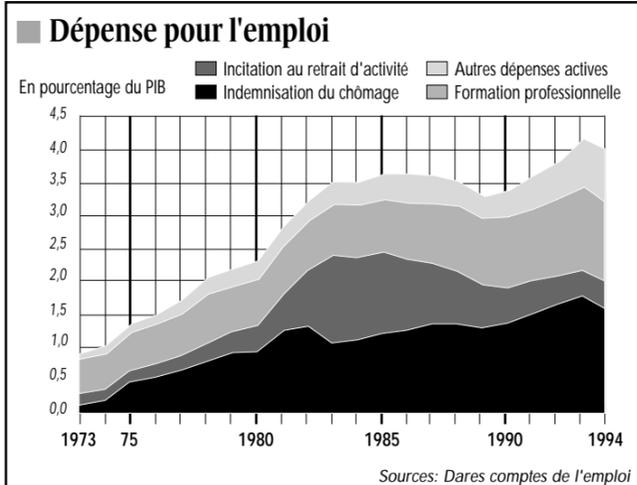
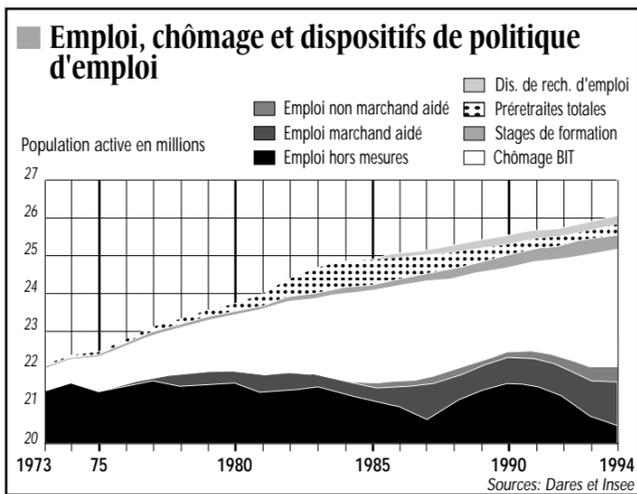
Avec le recul, les politiques de l'emploi menées depuis une vingtaine d'années méritent la comparaison avec le rocher de Sisyphe. Toujours recommencé, l'effort obstiné poursuivi n'apporte pas de résultats mirifiques ou, plutôt, oblige à relativiser les clivages d'orientation qui seraient dus à l'alternance. Ce que tend à démontrer un document récent et indiscutable, intitulé *40 ans de politique de l'emploi* (La Documentation française) et réalisé par la direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique (Dares) du ministère du travail.

Par exemple, l'ensemble de la dépense pour la politique de l'emploi correspondait, en 1973, à 0,9 % du PIB (produit intérieur brut). Avec 295 milliards de francs, en 1994, les 4 % étaient atteints avant que 1995 n'enregistre une baisse : 291 milliards qui représentaient 3,79 % du PIB. En regard de ces sommes considérables, engagées année après année pour faire face à l'augmentation du chômage, les effets peuvent paraître modestes en même temps que, à l'inverse, ils démontrent l'ampleur des actions entreprises. C'est ainsi que, en 1994, 40 000 chômeurs ont été évités grâce à ces dispositifs, alors que 2,4 millions de personnes ont bénéficié de l'une ou de l'autre des mesures. De la même manière, et depuis vingt ans cette fois, on estime qu'environ 500 000 chômeurs ont été évités, mais que le nombre des emplois marchands a vraisemblablement été réduit de 200 000, du fait du coût supporté par l'économie nationale. Au total pourtant, de 1973 à 1994, 30 millions d'entrées auraient été enregistrées dans l'un des 76 dispositifs recensés. En parallèle, les évolutions en grandes tendances donnent une idée du dilemme dans lequel nous nous trouvons. Toujours en vingt ans, la population active a augmenté de 4 millions et l'emploi, lui, n'a progressé que de 652 000.

Autrement dit, la plus grande partie de ce surcroît d'actifs (63,9 %) est allée gonfler le stock de chômeurs. Pendant la même période, encore, 1,5 million d'emplois ont été aidés par la politique de l'emploi et les emplois « normaux » ou « classiques », donc non aidés, ont baissé de 900 000. A tel point que ceux-ci ne représentent plus que 78,7 % de la population potentiellement active, contre 96,9 % en 1973.

Pour autant, on ne peut pas en conclure que les politiques de l'emploi aient été globalement inefficaces. Si, à leur place, les cotisations sociales avaient été diminuées – ou moins augmentées –, le niveau du PIB aurait été supérieur de 7,2 % en 1994 et 900 000 emplois auraient pu être créés. En revanche, le chômage se serait gonflé de 140 000 demandeurs d'emploi supplémentaires. Les spécialistes considèrent que, sur la durée, les dispositions prises ont généralement eu un impact contractuel et que leur rôle conjoncturel a été déterminant pendant les phases aiguës de crise, comme en 1983-1984 ou en 1992-1993. Au pire, elles ont modifié l'ordre dans la file d'attente en permettant à certains publics ou à des catégories défavorisées de trouver une solution, au moins temporaire, mais elles n'ont pas modifié la structure générale du marché du travail. Quelle que soit la performance ou la pertinence des solutions adoptées, il reste que la France est durablement confrontée à une pénurie d'emplois et que les entreprises, même incitées à le faire, n'embauchent guère au-delà de leurs besoins. Or, c'est bien là le cœur du problème que les politiques de l'emploi s'échinent à affronter sans réel succès, sauf avec les emplois familiaux ou le chèque-service, quand il faudrait le contourner pour ouvrir de nouvelles voies.

Selon les moments, l'accent a été mis sur des formules dont on s'aperçoit, là aussi avec le temps, qu'elles étaient dictées par le contexte. Faire appel aux retraits d'activité dans les années 80 se



justifiait par la démographie à l'époque et permettait d'enregistrer des résultats immédiats. Quand les préretraites se sont essouffées, une fois les plus de 60 ans partis, il a bien fallu regarder du côté de la baisse du coût du travail en multipliant les exonérations de charges et les aides à l'emploi, même si les effets en sont plus lents. Ainsi s'explique également le passage des mesures de dépenses passives, qui représentaient 68 % du total en 1973, aux mesures de dépenses actives, qui figurent pour 50 % dans les comptes de 1994. Ayant épuisé les facilités du court terme, dont l'abus a conduit à des dérives, il devenait inévitable de rechercher des solutions de long terme qui, par définition, tardent à produire des inflexions significatives.

D'où, enfin, le débat qui s'est développé au cours de ces derniers mois, à propos de l'efficaci-

té des aides à l'emploi, largement contestée dans divers milieux et, principalement, parmi la majorité parlementaire. Sous le gouvernement Balladur, déjà, à l'occasion de la mise en place de la loi quinquennale, cette suspicion avait entraîné de sérieux coups de frein. Elle est à l'origine d'abandons ou de révisions sévères, dont celle de l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise, qui se sont amplifiés avec le gouvernement Juppé. Quoi qu'on ait pu en dire par ailleurs, la formation professionnelle en a particulièrement souffert, victime d'un opprobre pernicieux. Tant et si bien que, confrontés aux réalités quotidiennes, les très nombreux acteurs de terrain ne cachent plus leur désarroi. Impuissants, ils se désespèrent de ne plus disposer de la palette nécessaire pour, au minimum, raccommoder le tissu social.

A. Le.

# Et si l'imagination venait du terrain

▼ Face à l'inefficacité des dispositifs nationaux, les initiatives locales se multiplient

Dans le verbe présidentiel, l'invocation des initiatives locales revient comme un leitmotiv. Après les avoir érigées au rang de « deuxième moteur de la croissance après l'exportation » à la faveur d'un déplacement à Arras (Pas-de-Calais) en septembre, Jacques Chirac est revenu sur le sujet au cours de son allocution du 21 avril annonçant la dissolution de l'Assemblée, au détour d'une formule incantatoire : « Ensemble, nous devons encourager, plus fortement qu'on ne le fait, les créations d'entreprises et les initiatives locales qui font notre richesse ».

Rançon de l'échec patent des politiques d'aide publique pour l'emploi ? Toujours est-il que, par-delà le discours très volontariste du chef de l'Etat, les initiatives locales reviennent en force. En témoigne le rapport que Michel Godet, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), a remis l'an dernier à Jacques Barrot, ministre du travail et des affaires sociales. Intitulé *De l'activité à l'emploi par l'insertion*, ce document part du diagnostic que « le changement ne viendra pas d'en haut mais des initiatives locales ». Tout en soulignant que les solutions sont forcément différentes d'une région à l'autre, pour des raisons de culture ou d'histoire notamment, Michel Godet a créé depuis un véritable réseau d'initiatives, regroupant tous les acteurs du développement local : chambres de commerce, chambres de métiers, ANPE, Datar. Fruits de cette démarche, les trois premiers « forums régionaux de l'expérimentation » auront lieu en septembre prochain en Bretagne, Poitou-Charentes et Lorraine. De même, un annuaire recensant une cinquantaine d'initiatives locales parmi les plus exemplaires, devrait être publié à la rentrée.

Sans doute l'action de l'association régionale pour le déve-

loppement d'activités nouvelles (Ardan), installée à Metz, y figurera-t-elle en bonne place. Créé en 1988, cet organisme – dont le budget annuel, cofinancé par le conseil régional de Lorraine et l'Etat, atteint 10 millions de francs – met en contact les PME (85 % ont moins de cinquante salariés) ayant un projet de développement sans disposer pour autant des moyens de le financer, et les cadres au chômage. Pour mener à bien sa mission, l'Ardan mobilise le réseau de ses 27 partenaires locaux : chambres de commerce des quatre départements lorrains, ANPE, APEC... Rémunérées pour un tiers par la société qui en bénéficie et pour deux tiers par les pouvoirs publics (Etat, conseil régional, Union européenne) et les Asse-dic (au titre de l'allocation formation-reclassement), les missions en entreprise, d'une durée de six mois, débouchent sur un recrutement dans 92 % des cas. Résultat : en neuf ans, 1 350 cadres « développeurs de projets » ont été embauchés, avec à la clé 2 450 emplois induits. Unique en France jusqu'en juillet dernier, la formule a depuis essaimé dans le département de Loir-et-Cher et dans les régions Pays de la Loire et Nord-Pas-de-Calais. La réussite du dispositif réside d'abord dans « la mobilisation exceptionnelle de l'ensemble des décideurs socio-économiques lorrains », fait-on valoir à l'Ardan.

Dans le même esprit, la maison des professions de Marçay-en-Barceul (Nord) détecte les « projets dormants » (lancement d'un nouveau produit, d'un nouveau process...) dans les PME et mobilise, pour les mettre en œuvre, des cadres au chômage. Conseiller chargé du développement à la Maison des professions, Hervé Vanderhaegen est formel : « La dimension locale est la clé du succès : il faut apporter des solutions locales aux problèmes locaux. »

Philippe Baverel

# Décollage difficile pour le « fameux » gisement des services de proximité

▼ Toute une politique d'incitations fiscales a cherché à transformer les classes moyennes et supérieures en créateurs d'emplois

La France s'accroche comme à une bouée de sauvetage à l'idée qu'elle dispose de trésors d'emplois cachés : les services de proximité. Ces derniers, qui ont en commun d'améliorer la vie quotidienne et de réclamer beaucoup de temps parce que très peu mécanisables, avaient disparu au fur et à mesure que le monde industriel multipliait les possibilités d'emploi tout en améliorant les rémunérations.

Au début des années 80, certains courants d'idées, issus notamment de la CFDT, ont remis sur le tapis l'idée de combattre le sous-emploi par le développement et la modernisation des travaux de proximité. Plutôt que d'indemniser le chômage, pourquoi ne pas consacrer ces mêmes sommes à embaucher des individus chargés d'aider les personnes âgées, les jeunes des quartiers en difficulté ou pour aménager l'environnement des cités, etc.

A partir de 1987, un courant d'idées différent va toutefois devenir dominant : relancer l'emploi traditionnel au domicile en le rendant moins coûteux. A l'initiative de Philippe Séguin, alors ministre du travail, les particuliers âgés de plus de soixante-dix ans ou parents d'un enfant de moins de trois ans se sont vus exonérés de charges s'ils embauchaient une aide à domicile. Quatre ans plus tard, Martine Aubry instaure une réduction d'impôts de 12 500 francs par an au profit de ceux qui emploient quelqu'un chez eux pour des travaux de la vie quotidienne.

En 1993 et 1994 se met en place de manière expérimentale le chèque emploi-service destiné à simplifier la relation du particulier employeur avec son salarié. En

1995, le plafond de l'exonération d'impôts imaginée par Martine Aubry grimpe à 45 000 par an. En 1996, le chèque-emploi-service est pérennisé.

Dans la foulée, les entreprises commerciales commencent à intervenir sur le marché des services de proximité, et les comités d'entreprise à attribuer jusqu'à 12 000 francs aux salariés qui se font aider à domicile. Ainsi est né le titre emploi-service, variant du chèque vacances. Enfin, des « plates-formes de services » commencent à se mettre en place au niveau local pour coordonner l'offre de services et la faire

connaître. Au cabinet d'Anne-Marie Couderc, ministre délégué à l'emploi, on souligne que tout cela fait système : un système que l'on complète par touches successives au fur et à mesure que le besoin s'en fait sentir. Après dix ans de cette politique, les partisans de l'emploi à domicile affichent des statistiques impressionnantes. Avec près d'un million de chéquier commandés, le chèque emploi-service a dépassé toutes les attentes. Il a été utilisé par quelque 700 000 employeurs au profit de 230 000 employés. Cependant, sur une récente étude de l'Insee, les mêmes chiffres à quelque 800 000 équiva-

lents temps plein (ETP) supplémentaires les besoins encore insatisfaits de services de proximité.

De son côté, le Syndicat des entreprises de services à la personne (SESP), né en juin 1995 sous l'égide du CNPF, estime, sur la base d'une étude de l'institut Démoscopie, que de 150 à 300 millions d'heures supplémentaires de travail pourraient être créées.

## FI DU MIXAGE SOCIAL

Mais nombre d'autres voix s'élèvent pour dire la fragilité de ces perspectives et la modestie des avancées sur le terrain. Mis à part le cas des personnes âgées, la plu-

part des emplois créés se limitent à quelques heures par semaine ou même par mois. Le million de chéquier emploi-service débouche sur moins de 40 000 heures ETP, dont une part de travail au noir blanchi.

Nombre de personnes qui se disent intéressées par une aide à domicile ne sont pas vraiment prêtes à passer à l'action. L'analyse par le sociologue Jean-Claude Kaufmann de ce qui les freine, ainsi que d'autres études en cours, tend à montrer qu'il faudra probablement réviser fortement les prévisions à la baisse.

Beaucoup, en réalité, dépendra du niveau de qualité qu'atteindra

l'offre. L'emploi à domicile n'a rien du petit boulot à la portée du premier venu. Associations, ANPE, pouvoirs publics sont aujourd'hui tous convaincus de la nécessité de construire des formations et des parcours professionnels très sérieusement étudiés. Partout l'on y réfléchit. Mais cette prise de conscience se traduit encore peu dans les faits.

Un autre grand problème se pose : a-t-on raison de tout miser sur l'emploi à domicile en ne finançant que lui ? Outre que les méthodes utilisées portent atteinte à l'égalité entre citoyens, puisque les aides ne vont qu'aux plus riches, c'est sans doute une erreur grave en ce qui concerne les enfants. Cela se fait en effet au détriment de la socialisation et du mixage social que réalisent les formes collectives de garde. Et de manière plus lourde de conséquences qu'il n'y paraît, car le retrait des parents aisés compromet l'équilibre financier de ces structures.

Or, comme le souligne Hugues Feltess, directeur de l'Uniopps (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux), ce secteur est devenu en une dizaine d'années un foyer important de création de lien social du fait du développement du mouvement des Collectifs parents-enfants. « Il existe aujourd'hui quelque mille crèches parentales, ludothèques, accueils parents-enfants, ce qui représente 40 % de l'accueil collectif total. Si les classes moyennes porteuses de ce mouvement s'en retirent, comme on les y incite, c'est toute une dynamique de rencontres, d'échanges et de remise en mouvement des familles qui est compromise. » La fracture sociale risque d'en être accentuée.

Marie-Claude Betbeder

# Le CIE, un étendard peu convaincant

Alors que la mesure n'était encore qu'en cours d'élaboration, dès le 23 mai 1995, dans sa déclaration de politique générale, Alain Juppé appelait les « forces vives » à rejoindre la bataille pour l'emploi, en embauchant des chômeurs de longue durée dans le cadre du contrat initiative-emploi. Fer de lance de la campagne électorale de Jacques Chirac, le CIE – qui prenait la relève du contrat de retour à l'emploi (CRE) créé en 1989 par le gouvernement socialiste de Michel Rocard – entrerait dès le 1<sup>er</sup> juillet en application, reprenant, à un point près, l'esquisse tracée par le nouveau président : exonération totale de charges patronales et prime mensuelle de 2 000 francs pour toute embauche d'une personne inscrite depuis plus d'un an à l'ANPE.

Le gouvernement recula sur une seule modalité, celle de lier l'aide à la création d'emplois nouveaux. Après avoir un temps envisagé un dispositif à géométrie variable où le niveau des aides serait modulé en fonction de la durée du chômage, il est finalement revenu à la « formule simple et forte » souhaitée par l'Élysée.

« Aucun gouvernement n'a jamais accepté l'idée que l'on avait besoin d'une politique structurelle de l'emploi à long terme. A chaque élection, déplore Gérard Cornilleau de l'OFCE (Observatoire français de conjoncture économique), des modifications brutales sont apportées aux mesures. » Alain Juppé pouvait d'autant moins échapper à cette coutume que Jacques Chirac a vite fait du CIE son étendard de campagne. Seulement, en optant pour la formule présidentielle, le gouvernement a pris le risque de laisser de côté une partie de ceux qui constituent le noyau dur du chômage. Et ce, en dépit des mises en garde formulées par les experts du ministère du travail.

Un an plus tard, les chiffres leur donnaient raison. Certes, le chômage de longue durée affichait une amélioration dans son ensemble (-5,3 % sur un an), mais au détriment du chômage de très longue durée (+13,3 % pour les demandeurs d'emploi inscrits depuis plus de trois ans). Sans compter que Bercy se montrait de plus en plus sourcilieux sur le coût de la mesure, initialement évaluée à plus de 21 milliards en année pleine pour

350 000 contrats. Un coût jugé prohibitif jusque dans les rangs de la majorité. Fin juillet 1996, le gouvernement annonçait donc le « recentrage » du dit CIE. A l'automne, il en réduisait les aides tout en les modulant, comme le prévoyait le CRE selon l'ancienneté du chômage.

Redessiné en faveur des populations les plus menacées par l'exclusion, le CIE nouvelle formule a, dans le même temps, perdu beaucoup de son attrait. De 25 763 en septembre 1996, le nombre mensuel d'entrées dans le dispositif n'était plus que de 12 748 en décembre dernier. Moins attrayante, la mesure a même perdu presque tout son intérêt pour les demandeurs d'emploi ayant un an d'ancienneté dans le chômage. « Elle tend aujourd'hui à se confondre avec la mesure générale de réduction des charges sur les bas salaires, constate Alain Gubian de la Dares. Entre l'embauche d'une personne au SMIC et celle d'un chômeur de longue durée de douze mois, l'écart de l'aide, qui était de 3 900 francs hier, n'est plus que de 732 francs. » Un véritable retour à la case départ.

Laetitia Van Eeckhout

## CHRONIQUE

par Alain Lebaube

## Penser les pensions

Puisque la loi de cohésion sociale a été temporairement la victime de la dissolution de l'Assemblée nationale, c'est la loi sur les plans d'épargne retraite du 25 mars qui fait figure de dernier acte social du gouvernement Juppé. Devenus ainsi emblématiques, presque par défaut, les fonds de pension sont évidemment propulsés dans la campagne électorale. Lionel Jospin a évoqué l'idée d'abolir ce texte, peut-être pour en élaborer un autre. Jean Arthuis l'a aussitôt taxé « d'archaïsme ».

Au rang des avantages, les fonds de pension ne manquent pas d'arguments. Pour des raisons démographiques et de vieillissement, le financement des retraites par répartition est appelé, on le sait, à devenir acrobatique. Utiliser la capitalisation comme « un troisième étage » peut constituer une solution. L'épargne ainsi engrangée peut en outre venir renforcer les fonds propres des entreprises et, à l'instar de ce qui se passe dans d'autres pays, participer de la modernisation économique.

Mais d'autres éléments, exagérés par les libéralités fiscales et sociales prévues, peuvent tout autant inquiéter. Déjà mal en point, les régimes de retraite complémentaire risquent d'être déstabilisés, des masses d'argent étant détournées vers les nouveaux fonds sans être soumises à toutes les cotisations. Système de revenu différé, le plan d'épargne retraite aura aussi une influence sur les politiques salariales des entreprises qui pourront en faire un outil de gestion social. A l'intérêt manifeste des cadres et de tous ceux qui disposent déjà d'un pouvoir d'achat élevé, s'ajoutera l'attrait des conditions financières proposées qui peuvent accentuer

les inégalités. En supposant une masse salariale constante, les bas salaires pourraient être désavantagés, voire pas du tout tentés par ces formes d'incitation et, au pis, voués à des retraites en peau de chagrin. C'est d'ailleurs ce que redoutent les syndicats sans que le ministre de l'économie ait jamais pu les convaincre du contraire.

En outre, des interrogations plus techniques subsistent. Compte tenu de la nouveauté du dispositif, on peut imaginer que ce sont d'abord les entreprises les plus importantes qui se laisseront séduire. De plus, l'effet de levier escompté, grâce aux exonérations de charges, ne vaut que pour les plus performantes d'entre elles, la prime, pour les salariés comme pour les employeurs, allant à celles qui sont en bonne santé. Ce qui peut accroître les disparités sur un droit voulu collectif. Quant aux assureurs, qui convoitent ce marché lucratif, ils invoquent dès à présent des frais de dossier et des surcharges administratives pour signaler qu'ils souhaitent restreindre l'accès des travailleurs temporaires et autres CDD aux fonds de pension. A tout le moins, ils voudraient pouvoir fixer des délais de carence pour les salariés ayant de courtes anciennetés à un moment où, précisément, le marché du travail se déplace vers toujours plus de précarité. Autrement dit, se trouveraient écartés ou provisoirement maltraités, ceux qui, de plus en plus nombreux, sont menacés par la fracture sociale.

Certainement justes dans leur principe, aboutissement d'une vieille revendication patronale, les fonds de pension interviennent peut-être dans un contexte dont elles aggraveraient les tendances. Autant de questions à repenser qui méritent discussion, puis éclaircissements.

## L'Italie doit réformer un système de retraites profondément inégalitaire

ROME

de notre correspondant

La bataille est lancée. Romano Prodi, président du conseil, a ouvert le feu la semaine dernière : « Il ne faut pas avantager celui qui part en retraite anticipée. Il ne doit pas disposer de meilleures conditions que celui qui prend sa retraite plus tard. » Ces deux phrases et quelques autres prononcées lors d'une émission de télévision sont le signe du déclenchement des premières hostilités sur les modifications que le gouvernement souhaite apporter au système de retraites. Il faut en effet mettre fin à la dérive constante des dépenses dans ce domaine et procéder à un rééquilibrage pour faire disparaître ce que presque tout le monde considère comme des inégalités flagrantes.

L'entreprise est difficile et risquée. D'ores et déjà, les syndicats et les néo-communistes de Fausto Bertinotti sont sur le pied de guerre. « Les retraites seront le dernier point de l'ensemble de la discussion sur la réforme du statut de la protection sociale », avertit le dirigeant de Rifondazione comunista.

Le pouvoir de centre gauche doit entreprendre dans le courant du mois de mai cette importante réforme afin de mieux contrôler les dépenses publiques dans les années à venir. La Commission de Bruxelles l'a clairement signifié. Sinon il n'y a aucune possibilité pour l'Italie de faire partie de la première vague de la monnaie unique. Dans ces économies, les retraites constituent un très gros morceau. « En Italie, 60 % des dépenses sociales sont absorbées par les retraites, seulement 1,3 % est destiné aux jeunes sans emploi alors que la moyenne européenne est de 40 % pour les retraités et 6 % pour les jeunes. La réforme de la protection sociale devra porter sur une redistribution des ressources

en direction du futur plutôt que vers le passé », a clairement annoncé Luciano Violante, président de la Chambre des députés.

Mais comment procéder sans provoquer une levée de boucliers de toutes parts ? En 1992, le gouvernement Giuliano Amato était parvenu à faire adopter quelques modifications. Deux ans plus tard, Silvio Berlusconi tenta en vain de poursuivre cette entreprise. Ce sera finalement le gouvernement de Lamberto Dini qui, en août 1995, fera adopter la refonte du

## DE L'ÉTRANGER

60 % des dépenses sociales sont absorbées par les retraites, seulement 1,3 % est destiné aux jeunes sans emploi, alors que la moyenne européenne est de 40 % pour les retraités et 6 % pour les jeunes

système sur la base d'un projet des syndicats, qui ont pris conscience de l'urgence de la situation. Si rien n'avait été fait, c'était la faillite assurée.

Le texte entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 1996 prévoit la séparation de l'assistance et de la prévoyance, impose davantage de transparence et de rigueur dans les pensions d'invalidité et de réversion et prévoit l'harmonisation des régimes, au nombre d'une cinquantaine, régis par une multitude de textes. L'âge de la retraite passe de 55 à 60 ans pour les femmes et de 60 à 65 ans pour les hommes. Les départs peuvent se faire à partir de 57 ans si la contribution est de 40 années, mais elle comporte une certaine pénalisation jusqu'à 62 ans et, plus tard, au contraire, un bonus. Autre point capital, les fameuses retraites anticipées, les « baby retraites », comme on les appelle, qui permettent de faire valoir ses droits à partir de 35 années de cotisations quel que soit l'âge, seront supprimées en 2008. Enfin, le calcul se fera sur la base des coti-

sations versées et non plus sur la base des cinq dernières années. Un régime transitoire est prévu jusqu'en 2008 et le nouveau système entrera pleinement en vigueur en 2013.

Cette période de mise en place est beaucoup trop longue, même si la réforme est jugée satisfaisante. Car, pour freiner davantage les dépassements et réduire le déficit de 83 000 milliards de lires en 1995 (260 milliards de francs) de l'INPS (Institut national de prévoyance sociale), il faut accélérer le processus et affronter les dis-

torsions les plus criantes en réduisant les inégalités. Les exemples fourmillent : depuis les pilotes, qui peuvent partir à 40 ans, jusqu'aux députés, qui peuvent jouir d'une retraite pleine et entière après un seul mandat, en passant par les fameuses pensions d'invalidité, fruit du clientélisme politique, dont au moins une sur cinq est bidon, sans parler du scandale des pensions de réversion dont les ayants droit peuvent remonter assez loin dans la lignée familiale. Ce qui a fait dire qu'en Italie on pouvait toucher sa retraite dès sa naissance.

Si la réforme Dini est bonne, il faut néanmoins procéder à certaines retouches afin de stabiliser les augmentations de dépenses. Comment ? Pas question évidemment de toucher au minimum de retraite (685 000 lires par mois, 2 300 francs), ni à la retraite des vieux (390 000 lires par mois, 1 400 francs), ni encore de s'en prendre à la grande majorité, c'est-à-dire les 8 à 10 millions de personnes qui touchent 1,2 mil-

lion de lires par mois (4 100 francs). En revanche, les « baby pensions » semblent être la cible prioritaire et privilégiée du gouvernement, car leur nombre progresse de façon alarmante. « Nous devons intervenir sur la dynamique des dépenses, et non pas sur le niveau », a indiqué le ministre du Trésor, Carlo Azeglio Ciampi. Ce qui pourrait laisser penser qu'il n'y aurait pas forcément des coupes, mais des prélèvements.

L'opération sera délicate, car les détenteurs des avantages acquis ont bien l'intention de les défendre de haute lutte. Les policiers, les carabinieri et les pompiers sont déjà descendus dans la rue, le 30 avril, pour empêcher que les contributions passent de 30 à 40 années et l'âge de la retraite de 50 à 60 ans. Le mot d'ordre du gouvernement est désormais : l'égalité pour tous et la fin des privilèges. « La réalité est que la réforme Dini fonctionne. Prodi se trompe. Je répète que c'est seulement en 1998 que les comptes pourront se faire sur les retraites », assure Sergio D'Antoni, secrétaire général de la CISL (Confédération italienne des syndicats de travailleurs), pour lequel il faut d'abord laisser la réforme porter ses fruits.

En revanche, pour Romano Prodi, les corrections sont nécessaires et devront entrer en application dès le 1<sup>er</sup> janvier 1998. Les économies envisagées (de l'ordre de 4 000 à 5 000 milliards de lires) devront de toute façon figurer dans le document de programmation économique et financière qui sera adopté courant mai et fixera le cadre général de l'économie italienne pour les trois ans à venir. Ce qui signifie que les décisions doivent être prises rapidement et habilement pour ne pas charger davantage la barque des Italiens, déjà en train de digérer une cure d'austérité sans précédent.

Michel Bôle-Richard

## PARUTIONS

## Dénicher le travail

## EXISTE-T-IL DES RÉSERVOIRS D'EMPLOIS ?

Dirigé par Jacques Nikonoff  
Panoramiques, Arléa-Corlet (Diffusion Le Seuil), 256 p., 112 F.

Eh bien non ! Le travail potentiel n'est pas stocké dans un réservoir dont il suffirait d'ouvrir le robinet. Aujourd'hui, le faire émerger demande des efforts. Mais des gisements existent. C'est ce que s'attache à montrer ce hors-série de la revue *Panoramiques*. On peut, par exemple, dans l'espace rural songer à jardiner les cimetières et à draguer les fleuves. Les services de proximité sont à développer. Le secteur sanitaire et social offre des possibilités... Si ce volume indique ainsi des pistes, il ne constitue pas pour autant un catalogue. Il entend cerner les causes de notre incapacité collective à susciter des emplois en nombre suffisant. Sur ce terrain, il désigne notamment la sous-exploitation des avancées technologiques, les freins (en particulier financiers et en matière d'accompagnement) à la création d'entreprise, la lourdeur des systèmes de décision institutionnels. Mais il renvoie aussi à une frilosité générale : « Les comportements d'inertie paralysent de nombreux secteurs de la société ».

Certes, les actions positives ne manquent pas, comme ces pages le confirment : des territoires se mobilisent pour détecter des besoins et les satisfaire, des entreprises dégagent des postes en aménageant le temps de travail. Cependant, pour Jacques Nikonoff qui a piloté cet ouvrage, « l'initiative additionnée des acteurs ne suffit pas ». Des réformes légales « radicales, globales, massives et rapides sont indispensables ». Car « si la République a créé l'école pour tous, ne peut-elle créer l'emploi pour tous ? ». N'est-ce pas, en l'occurrence, surévaluer le rôle de la loi dans un domaine où elle a montré ses limites ?

## Atouts des territoires

## LE DIAGNOSTIC LOCAL DE RESSOURCES

de Jacqueline Lorthiois  
ASDIC-Éditions W (Mâcon), 240 p., 170 F.

Comment analyser les réalités socio-économiques d'un territoire et repérer ses axes de développement possibles ? Une démarche qui se fixe ces buts peut être piégée par un pessimisme sur mesure (si un canton démontre qu'il est plus défavorisé que son voisin, il attirera la manne publique) ou par un manque d'imagination teintée de nostalgie (on veut retrouver les activités qui ont fait naître la splendeur de la région). Il appartient donc au consultant d'identifier les ressources « positives » de ce territoire. Jacqueline Lorthiois, rompue à cet exercice, indique comment procéder en précisant les objectifs à atteindre et en définissant les caractéristiques de zones d'activités et de vie qui ne cadrent pas toujours avec les découpages administratifs. Il s'agit de s'appuyer sur les véritables potentiels (institutionnels, économiques, humains) pour dégager des atouts, de tenir compte de la spécificité locale tout en étant ouvert sur l'extérieur et sur les opportunités d'innovation.

Ce livre précise avec pertinence le cheminement méthodologique à suivre et les impasses à éviter en matière de développement local. Les remarques qu'il émet sur les politiques menées font souvent mouche : « On constate, écrit par exemple Jacqueline Lorthiois, un contraste étonnant entre l'indifférence des acteurs locaux vis-à-vis de leurs ressources humaines "actives" et les sollicitudes dont elles font l'objet lorsqu'elles deviennent "inactives", c'est-à-dire au chômage. »

Daniel Urbain

## Plaidoyer pour les prélèvements obligatoires

par Alain et Chantal Euzéby

Le niveau élevé de prélèvements obligatoires est-il vraiment cette malédiction que dénoncent avec tant d'insistance de nombreux responsables politiques ? Il est certain que les impôts et cotisations sociales ne sont jamais agréables à payer et qu'il y aurait beaucoup à redire à leur structure. Il est vrai aussi que le taux de prélèvements obligatoires (impôts et cotisations sociales rapportés au produit intérieur brut) a fortement augmenté depuis une trentaine d'années. Il est en effet passé de 35 % en 1965 aux alentours de 45,5 % en 1996.

Les comparaisons internationales montrent clairement qu'il n'y a pas de corrélation entre taux de prélèvements obligatoires et taux de chômage : ce n'est pas dans les pays où les prélèvements obligatoires sont les plus élevés que les taux de chômage sont les plus forts ; de même, ceux où ils sont les plus légers ne sont pas nécessairement les moins touchés par le chômage.

Ainsi, au sein de l'Union européenne, le Danemark, champion du monde des prélèvements obligatoires avec un taux de 52 % en 1995 (dernière année pour laquelle on dispose de ces comparaisons internationales) avait, cette même année, un taux de chômage de 10 %, contre 23 % en Espagne où le taux de prélèvements obligatoires n'était que de 34 %. Quant à la Grande-Bretagne, souvent citée en exemple pour la faiblesse de ses prélèvements (35 %) et de son taux de chômage (7,5 %), ce n'est pas le pays le plus performant en matière d'emploi. Des pays comme l'Autriche, avec 43 % de prélèvements, ou la Suède, avec 51 %, ont des taux de chômage plus bas !

Malheureusement, le taux de prélèvements obligatoires fait l'objet d'interprétations complètement erronées. En particulier, il ne mesure pas une ponction globale opérée par les pouvoirs publics sur l'activité économique privée. En effet, les montants enregistrés ne sont pas consolidés ; ils n'éliminent pas les prélèvements sup-

portés par les administrations publiques elles-mêmes, comme les cotisations sociales qu'elles versent en tant qu'employeurs. De même, l'Etat paie (et se verse donc à lui-même !) des impôts indirects sur ses achats de biens et services.

## TRIBUNE

Au lieu de se lamenter sur le niveau élevé des prélèvements obligatoires, ne vaudrait-il pas mieux admettre qu'ils sont le prix collectif des multiples prestations et services fournis par les pouvoirs publics, et qu'ils permettent d'« acheter » une certaine paix sociale ?

Surtout, les prélèvements obligatoires ne disparaissent pas du circuit économique. Ils sont réinjectés dans celui-ci sous les formes de rémunérations de fonctionnaires, de prestations sociales, d'investissements publics, etc. Il s'agit de flux qui ne font que transiter par les administrations publiques afin de leur fournir les moyens de remplir leurs missions. Que leur montant représente 20 %, 40 % ou 60 % du PIB, cela ne change rien au montant global des ressources des entreprises et des ménages. Il est donc faux d'affirmer qu'ils « accaparent », « ponctionnent » ou « absorbent » tel ou tel pourcentage des richesses produites.

Les arguments selon lesquels des niveaux élevés de prélèvements obligatoires « tueraient l'emploi » sont loin d'être convaincants. Il n'est pas du tout certain, par exemple, que le fait d'être fortement imposés incite beaucoup de personnes qui ont des revenus élevés à travailler moins. Mais même si tel était le cas, y aurait-il lieu de s'en plaindre ? Avec un progrès technique qui permet de

produire de plus en plus avec de moins en moins de travail, et en présence de quelque 3,3 millions de chômeurs, on est loin de manquer de main-d'œuvre !

On accuse également les charges sociales d'empêcher d'embaucher du personnel. Mais un allègement, même très substantiel, de celles-ci serait-il vraiment efficace pour contraindre la lame de fond que représente le remplacement du travail humain par celui des machines ? En outre, toute diminution des charges sociales a nécessairement pour effet d'affaiblir le pouvoir d'achat des ménages car il implique soit des transferts de prélèvements dans leur direction, soit des réductions de certaines prestations sociales (réductions de leur montant ou de la durée de leur versement). Il a donc toute chance d'affaiblir leur consommation et, par conséquent, l'activité des entreprises. Or l'investissement productif souffre beaucoup plus aujourd'hui d'un manque de dynamisme de la consommation que d'une insuffisance de bénéfices.

Au lieu de se lamenter sur le niveau élevé des prélèvements obligatoires, nos politiciens ne seraient-ils pas mieux inspirés de nous les présenter comme le prix collectif des multiples prestations et services fournis par les pouvoirs publics ? De souligner qu'ils évitent ainsi des dépenses privées aux ménages et aux entreprises ?

De nous dire que leur alourdissement peut être lié à des événements heureux, comme l'allongement de la durée de la vie ? D'admettre que devant notre incapacité à lutter efficacement contre le chômage, ils permettent d'« acheter » une certaine paix sociale ? De reconnaître que si les seules charges d'intérêt de la dette de l'Etat représentent aujourd'hui 15 % des dépenses budgétaires (soit cinq fois le budget de l'enseignement supérieur !), cela n'est pas sans conséquences sur le niveau des prélèvements obligatoires ?

En tout cas, avant d'accuser ceux-ci d'affaiblir l'économie, il serait certainement plus judicieux de considérer, enfin, que la situation économique de la France est relativement bonne ; que la « crise économique » est d'abord une crise de répartition des emplois et des revenus ; que le chômage est surtout dû au fait que la production est de plus en plus économe de main-d'œuvre, sans que l'on ait été capable d'en tirer vraiment les conséquences du point de vue de la durée du travail. En attendant, les prélèvements obligatoires permettent d'appliquer un peu de baume sur les plaies de la fracture sociale.

Alain et Chantal Euzéby sont professeurs de sciences économiques à l'université Pierre Mendès France Grenoble-II.

**INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS**

**L'atout indispensable pour une carrière internationale**

**MBA**

SCIENCES PO

- Un programme bilingue intensif sur 9 mois, allié à la tradition culturelle de Sciences Po.
- Un corps professoral de notoriété internationale.
- Un diplôme accrédité AMBA.

Réunion d'information le jeudi 29 mai 1997 à 18h30 dans nos locaux  
Contact : Secrétariat du Pr. Jean-Jacques Rosa

174, Bd Saint-Germain 75006 PARIS - Tél. : 01 45 44 87 43 - Fax : 01 45 44 88 92

# L'ergonomie, une arme pour contrer le vieillissement des salariés en entreprise

Puisque les dispositifs de préretraite s'épuisent, on se tourne vers les chercheurs pour maintenir du mieux possible la contribution productive des plus de 50 ans

Illustré à l'automne par la requête formulée conjointement par Renault et PSA auprès de l'État pour obtenir de nouveaux financements en matière de préretraites, le débat sur la « contribution productive » des plus de cinquante ans montre à quel point le vieillissement des populations au travail est aujourd'hui vécu comme un enjeu par les industriels. Le développement d'équipes d'ergonomes au sein même des groupes traduit bien cette préoccupation. Placés au cœur des logiques internes d'organisation du travail et de management, ils sont sollicités pour organiser la riposte face au vieillissement des salariés.

« Une fois utilisées toutes les mesures d'âge, l'entreprise doit apprendre à faire avec ses « anciens », souligne Frédéric Blazejewski, ergonomiste chez Citroën. Et si elle ne veut pas se condamner à retrouver les mêmes problèmes dans dix ans, elle doit engager une démarche de fond sur la question. » Ce choix stratégique a été fait par la direction de Citroën au début des années 90. Reçu l'année suivante, Frédéric Blazejewski y dirige, depuis, le département d'ergonomie.

Robotisation, gains de productivité, polyvalence des équipes d'opérateurs, production en flux tendus, le tout sur fond de réduction forte des effectifs : voilà les évolutions à l'œuvre depuis plus de dix ans chez Citroën. Amplifiées par « une externalisation d'activités qui nous a peu à peu privés de postes de travail autrefois aménagés pour les ouvriers les plus âgés et les moins productifs », indique Jean-Pierre Gouteyron, DRH de Citroën.

Résultat : recentrée sur les métiers de base, l'organisation du



travail dans les usines de montage oblige les salariés les plus âgés à suivre les cadences imposées à tous les ouvriers. « Or ces contraintes nouvelles de production handicapent les plus anciens, commente Frédéric Blazejewski. Notre rôle est donc de leur permettre de conserver leurs performances dans l'entreprise. » Sur un effectif total de 5 300 personnes, l'usine d'Aulnay-sous-Bois compte ainsi 35 % de salariés de plus de cinquante ans parmi les ouvriers.

Premier champ d'action de l'ergonomie : la pénibilité physique de certaines tâches. Etude des postes de travail, mesure de l'intensité des efforts requis, analyse des gestes... « Soulager certaines

opérations permet aux plus anciens de garder de l'efficacité et aux plus jeunes de s'user moins vite », précise l'ergonome. Mise en place de plates-formes élévatrices, de bras automatisés, proximité des pièces d'approvisionnement en bord de ligne : « Tous ces exemples montrent que l'on peut agir sur la pénibilité de l'effort et la fatigue liée aux déplacements. » La polyvalence des opérateurs est la seconde contrainte à maîtriser. « Contrairement à l'organisation taylorienne, cette exigence nous conduit à raisonner non plus sur les individus mais sur des collectifs de travail », poursuit l'ergonome. La production en flux tendus entraînant une plus forte variabilité des modèles à monter, les opérateurs

doivent maîtriser une diversité plus grande de compétences : « Nous constituons donc des équipes d'opérateurs complémentaires, mélangeant les âges. »

Le même type de démarche a été engagé au groupe Aérospatiale. Médecin coordonnateur, Françoise Doppler y dirige depuis 1984 le département d'ergonomie. Depuis la fin des années 80, le phénomène du vieillissement est là encore au cœur des actions développées par l'équipe des quinze ergonomes répartis sur les onze sites de production. Sur un effectif en France de 37 500 salariés, l'Aérospatiale compte 12 000 salariés « en atelier », dont 28 % ont aujourd'hui plus de 50 ans.

## « FACTEUR HUMAIN »

Le groupe s'est doté depuis 1986 d'une formation interne en ergonomie, destinée à sensibiliser les ingénieurs de production et les médecins, comme l'indique Françoise Doppler. A la différence du secteur automobile, les ouvriers sont ici beaucoup plus qualifiés et moins soumis aux exigences des flux tendus. Mais les contraintes de pénibilité et de polyvalence demeurent.

« Notre souci est de prendre en compte le facteur humain dans sa globalité », résume le médecin ergonomiste. Ainsi, pour des systèmes existants comme pour le projet d'un nouvel atelier, « nous intégrons les données physiques, cognitives, psychiques et sociales des hommes au travail ». A des résultats proches de ceux obtenus chez Citroën en matière de « confort » face à l'effort physique, s'ajoute ici une démarche centrée sur la formation et la reconnaissance des savoir-faire.

« Il nous a fallu lutter contre plusieurs stéréotypes à propos du vieillissement, reconnaît Françoise Doppler. Par exemple l'idée que l'avancé en âge rime avec déclin. » S'agissant de la formation des plus anciens, l'équipe d'ergonomes a mis au point une pédagogie originale. « Il est faux de dire qu'ils ont des capacités cognitives moins grandes, souligne encore Françoise Doppler. Il suffit de partir de leurs savoir-faire, ensuite de leur laisser le temps d'assimiler pour passer plus rapidement à la mise en pratique. » S'agissant de l'expérience acquise, cette fois, la direction du groupe y a rapidement discerné un « enjeu de compétitivité ». Sur les conseils des ergonomes, des cellules de transmission des savoirs ont été créées, donnant la possibilité aux plus anciens de former les plus jeunes. D'ailleurs, le groupe vient de rappeler dans l'établissement de Saint-Nazaire un chaudronnier parti à la retraite... Plus personne n'était capable sur le site de concevoir le système de formage d'une pièce complexe pour l'Airbus A 340.

Olivier Piot

## Repères

- Créée en 1963, la SELF (Société d'ergonomie de langue française) est une association qui publie chaque année un annuaire des ergonomes. L'édition 1996 compte 950 praticiens dont les deux tiers professent en France. Au total, l'association évalue à 1 500 le nombre d'ergonomes travaillant aujourd'hui en France dans l'un des cinq grands domaines d'intervention de la profession : ergonomie hospitalière, handicapés, architecture-urbanisme, informatique, industrie.
- Plusieurs maîtres de cycles universitaires forment aujourd'hui à l'ergonomie. Elles permettent d'accéder à des DESS d'université (Paris-V, Paris-VIII, Bordeaux, Toulouse etc.) ou à des DEA puis à des doctorats. Le CNAM est la seule école d'ingénieurs qui offre à ce jour une formation d'ergonome. Il a par ailleurs créé un DEA d'ergonomie en partenariat avec l'EPHE (Ecole pratique des hautes études) et l'université de Toulouse.

# Comment imposer des contraintes éthiques ?

Les intérêts financiers peuvent porter atteinte aux objectifs déontologiques

Les relations entre les ergonomes et leurs commanditaires sont souvent compliquées. Les premiers, forts de leur éthique, souhaitent favoriser la prise en compte de la santé des salariés au travail alors que les seconds, les directions d'entreprise, leur opposent des logiques économiques.

Sur certains points, les ergonomes interrogés ne transigent pas. Par exemple, sur la participation, indispensable à leurs yeux, des opérateurs, si le projet consiste à aménager des postes de travail ou à créer un atelier. Sur l'implication des représentants du personnel également. Ou encore, sur la possibilité d'aller sur le terrain observer le travail réel. Pour cause de contraintes budgétaires, peuvent-ils aller jusqu'à admettre des compromis ? Au mot « compromis », beaucoup réagissent de la même manière. « C'est à nous de mettre à plat l'ensemble des éléments », souligne Joël Maline, consultant du cabinet Praxo. Nous transmettons notre analyse aux différents acteurs de l'entreprise. Ensuite, c'est au décideur de trancher. » Un discours de prudence, lié sans doute à la position d'intervenant externe, qui n'accompagne pas toujours le projet jusqu'à sa mise en œuvre.

se multiplier les cas de maladie professionnelle - syndrome du canal carpien - et les inaptitudes à certains postes. Pour Francis Dupont, contrairement à ce qu'imagine la direction, « le problème n'est pas essentiellement lié aux postes de travail, mais à l'organisation du travail, et, au-delà, au système de rémunération au rendement ». Face à lui, les responsables de l'entreprise avancent les calculs du bureau des méthodes pour justifier leur organisation. Oubliant de prendre en compte le coût des pathologies, ce que leur a démontré Francis Dupont. Celui-ci leur propose alors de faire un « diagnostic pour résoudre le problème ». Il attend toujours une réponse.

Une fois leur mission achevée, les ergonomes ne savent pas toujours si leurs préconisations ont été mises en œuvre. De ce point de vue, les rares ergonomes salariés des grandes entreprises sont peut-être mieux lotis, qui ont forcément des « retours ». « Il arrive qu'une partie seulement de nos préconisations soit appliquée, en raison de contraintes budgétaires », constate Annick Bachelard, responsable de la division ergonomie à la SNCF. Ce qui n'est pas forcément satisfaisant pour nous. » Ni pour les travailleurs. Si le même demandeur appelle les ergonomes une nouvelle fois sur un autre pro-

## Travailleurs usés par le temps

Médecin du travail interentreprises en Seine-et-Marne et conseil auprès de la Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés, Marie Pascal reçoit « tous les jours des gens de cinquante-deux-cinquante-six ans qui n'en peuvent plus ». L'usure due au travail, chez les personnes qui ont porté de lourdes charges, dans le bâtiment, par exemple, se manifeste par des pathologies telles que des lombalgies, des hernies discales, des sciatiques, etc. Mais, selon elle, actuellement, se sont les maladies de type TMS (troubles musculo-squelettiques) qui connaissent « une inflation », provoquée par des gestes répétitifs sous contrainte de temps forte.

Dans son secteur, Marie Pascal rencontre ainsi des travailleurs de la sous-traitance en nettoyage (TMS du coude, des poignets) ou, encore, du bâtiment, qui posent des câbles. « Dès vingt-cinq ans, ils ont déjà des TMS des genoux. » Le personnel administratif est également victime de TMS (épaules, cou) liés au stress, qui rend plus vulnérable, et de troubles psychiques. « Les gens travaillent de plus en plus sous pression. Pour eux, c'est tenir ou être exclu. Alors, ils tiennent au maximum, aux dépens de leur santé, puis ils craquent. »

Car la question du coût d'éventuels investissements se pose en fait tout au long de l'opération. « Dans l'équipe projet, tout le monde, y compris moi, a le souci de faire le mieux possible, pour le moins cher possible, précise Michel Guy, ergonomiste à la direction appui au management industriel de Rhône-Poulenc Industrialisation. Si une solution se révèle coûteuse, nous devons argumenter. J'ai des souvenirs de moments difficiles, mais on se bat en général jusqu'au bout. » Les ergonomes abandonnent parfois des exigences pour aboutir à un compromis, mais sans franchir un point limite, car la santé des travailleurs est en jeu.

Argumenter, c'est aussi faire valoir que l'atteinte à la santé a un coût pour l'entreprise - cotisations sociales majorées en cas de maladie professionnelle, absentéisme, etc. Un message qui ne passe pas toujours facilement. Francis Dupont, ergonomiste consultant du cabinet Aster Ergonomie, a été appelé par une entreprise pour intervenir dans un atelier de deux cents ouvriers travaillant à la chaîne, et payés au rendement. Cet atelier a vu, en un

jet, « éventuellement, nous refusons » d'y participer, indique-t-elle. Il en va de la crédibilité des ergonomes auprès des agents de la SNCF.

Pour se prémunir contre les mauvaises surprises, ils utilisent depuis un an une « grille d'acceptation ou de refus » des demandes, où sont inscrits une quinzaine de critères : l'intervention est-elle demandée très en amont du projet ? L'ergonome est-il associé au groupe de pilotage ? etc. Le résultat de cette grille « peut nous amener à argumenter un refus ou à négocier avec l'intéressé pour faire évoluer sa demande », précise Annick Bachelard. C'est nous qui le décidons ». Refuser. Un consultant peut-il se le permettre aussi ? « J'ai un cabinet à faire tourner, mais j'ai également des convictions », rappelle Joël Maline. Néanmoins, les ergonomes éprouvent parfois des états d'âme. « Dans nombre d'interventions, je vis une part de frustration, de déception, mais ce n'est pas cela qui importe. Le tout est de savoir si ce qui s'opère donne une plus grande place à la santé des gens. C'est un long travail et on avance à petits pas. »

Francine Aizicovici

## AGENDA

- **ARTISANAT.** Le cycle préparatoire à la troisième Conférence européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises sera consacré à la coopération sur l'espace euro-Méditerranéenne dans les domaines de l'artisanat et des métiers. La manifestation qui aura lieu les 15, 16 et 17 mai à Marseille, au palais du Pharo, réunira notamment des représentants des pouvoirs publics et d'organismes d'appui à la petite entreprise, venus de pays de l'Union européenne et du bassin méditerranéen.

Contact : Assemblée permanente des chambres de métiers.  
Tél. : 01-44-43-10-52

- **DIALOGUE SOCIAL.** L'Association des amis de Passages et la revue Passages organisent le 20 mai à Paris, au palais du Luxembourg, un colloque avec la collaboration d'EDF, AFER et la Sonacotra sur le thème : « Emploi, revenus et dialogue social ».

Contact : association Adapes.  
Tél. : 01-45-86-30-02.

Désormais, vous pouvez aussi compter sur votre clavier pour faire évoluer votre carrière.

3615 cadresonline  
Web <http://www.cadresonline.com>

100% **cadre** → A destination des cadres, les offres d'emploi des magazines leaders  
**fiable** → Qualité des offres de la presse écrite  
**utile** → Actualisation hebdomadaire

Les offres d'emploi de 19 titres leaders

L'EXPRESS Le Monde LUSINE  
OI Informatique LE MONTEUR  
L'ECHO Caractère INTERNET  
LSA OI RESEAUX AGRO  
L'ARGUS DÉCISION France Agricole  
property RIA  
Restauration ELECTRONIQUE BUILDING

Minitel ou internet, votre clavier peut devenir le marchepied qui aidera votre carrière à faire un bond. Cadres on line vous ouvre en permanence l'accès à plus de 2 000 postes issues de dix-neuf titres leaders en matière d'offres d'emploi.

**Fiable**, les annonces sont des offres d'emploi publiées dans la presse. **Performant**, votre recherche s'effectue par mots-clés. **Complet**, vous avez accès à un bouquet de services : évaluation de salaire, guide du CV, tests d'évaluation, réponse directe aux annonces, commande d'ouvrages de références.

Connectez-vous, vous regarderez sans doute votre clavier sous un autre angle.

**CADRES ONLINE**

# Gestion - Finance

## Analyse prospective au service de la Stratégie d'entreprise

Vous possédez une première expérience réussie de 3 à 5 ans de l'analyse stratégique d'entreprise. Rattaché à la Direction Stratégie et Plan, vous saurez apporter votre savoir-faire tant en évaluation et modélisation d'organisation qu'en déclinaison d'axes opérationnels. Cette expérience acquise soit en entreprise soit en consulting vous permet de maîtriser les techniques de traitements de simulation de modèles. Vous savez appréhender le fonctionnement global des organisations et le situer dans son environnement.

Doté(e) d'un véritable esprit d'analyse et de synthèse, curieux(e) et structuré(e), vous savez par vos capacités de réflexion et votre ouverture, préconiser des solutions opérationnelles. Agé(e) d'environ 27 ans, votre double formation d'ingénieur généraliste et de 3ème cycle de gestion sera mise au service des objectifs demandés.

Poste basé sur Paris/Ile-de-France.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV) sous réf. 7510/CA portée sur lettre et enveloppe à Kerguelen - 6 passage Lathuile 75018 PARIS - qui transmettra.

## Contrôleurs de gestion filiales

Filiale du Groupe France Telecom FCR, - 800 personnes, 2,8 Mds de francs de CA - est l'un des premiers acteurs du marché international des télécoms.

Notre Direction des Réseaux Publics assure l'exploitation de réseaux de télécoms à l'étranger dans le cadre de l'attribution de nouvelles licences, de BOT, ou suite à la privatisation du secteur.

Vous prenez en charge le contrôle financier des filiales (Amérique du Sud, Asie, Afrique...) en collaboration avec les opérationnels : reporting, budget ; financements ; assistance opérationnelle aux « start-up » ; mise à jour des Business Plans de la filiale ; études macro et micro économiques sur les filiales.

Vous êtes de formation Grande Ecole de Commerce ou équivalent et justifiez de 5 à 8 ans d'expérience dont au minimum 3 ans dans un poste de contrôleur de gestion opérationnel en contexte international. Pratique courante de l'anglais et de l'espagnol impérative. Déplacements à l'étranger à prévoir.

Recrutement urgent.

Merci d'adresser CV + lettre + prétentions (réf. JMC/LM/DRP2) à : France Telecom FCR DRHA, 124, rue Réaumur - 75091 Paris Cedex 02.

 **France Telecom  
FCR**

**Bodet**

GESTION INFORMATISÉE DES TEMPS

380 personnes - 200 Mfrs de CA

Leader  
dans la gestion  
informatisée des  
temps, l'horlogerie  
industrielle et le  
chronométrage  
sportif, nous  
recherchons

## Directeur Administratif et Financier HF

Membre du Comité de Direction et en relation permanente avec le Dirigeant, vous participerez à la définition de la stratégie de développement de l'Entreprise, à la mise en place et au suivi des activités administration, finances, contrôle de gestion et juridiques.

Votre formation supérieure de type HEC, ESSEC, ESCP vous a permis de progresser au sein d'une Entreprise Industrielle (expérience de 5 à 15 ans) sur des fonctions similaires. Votre pragmatisme, votre qualité d'écoute et de compréhension, vos compétences et connaissances de gestionnaire devraient vous permettre de vous faire reconnaître comme un acteur majeur de l'Entreprise.  
Poste basé à Cholet (49).

Merci d'adresser confidentiellement votre candidature à notre conseil : Cabinet BEST, Jean Louis LUCAS, 17, rue Russeil, 44000 NANTES sous référence AJL688DA. Discretion assurée.

## Dirigeants

Japon  
Asie/Pacifique :

voici la clef  
pour y entrer

Les 3  
exigences  
du marché :

- des produits ou des services adaptés
- une solide stratégie de commercialisation
- un collaborateur possédant une parfaite connaissance du pays

**Votre introduction sur le Marché Japonais : langue, culture, pratiques commerciales...**

La Commission Européenne a conçu "l'Executive Training Programme" afin de permettre aux sociétés européennes de tous secteurs et de toutes tailles de disposer de cet atout décisif : avoir sur place, à l'issue d'une période de formation et d'apprentissage de 18 mois, un collaborateur parfaitement opérationnel.

Pendant les 12 premiers mois, il ou elle apprendra le japonais, se familiarisera à la culture, appréhendera les pratiques commerciales, visitera des sociétés et sites industriels. Les 6 derniers mois se dérouleront sous forme de stages pratiques en entreprises, occasion unique de commencer à développer un certain nombre de contacts utiles...

**Une subvention de 110 000 ECU**

Une somme de l'ordre de 110 000 ECU est allouée par la Commission à chaque premier participant d'une même société. Elle couvre les frais de formation ainsi qu'un différentiel de coût de la vie. Les voyages demeurent à la charge de l'entreprise.

**Public concerné**

Les candidats doivent être de nationalité européenne et être employés par une entreprise ressortissante de l'union exportant déjà vers le Japon ou, à défaut, ayant des projets précis en la matière. Agé(s) de 25 à 37 ans, ils ou elles sont diplômé(e)s d'études supérieures, possèdent un excellent niveau d'anglais et justifient d'un minimum de deux années d'expérience.

Vous aurez, en tant qu'employeur, à faire la preuve de votre totale implication en élaborant avec le candidat que vous parrainez un plan d'action solide qui tiendra naturellement compte des acquis escomptés de la formation. Si vous remplissez ces conditions et souhaitez faire bénéficier un de vos collaborateurs de ce programme, n'hésitez pas à contacter Emmanuel LANGERON - PA Consulting Group - 114, avenue Charles de Gaulle - 92522 NEUILLY Cedex - Tél. 01.40.88.79.50. Fax. 01.47.45.48.65. E-mail : Emmanuel.Langeron@pa-consulting.com. Les candidats potentiels sont également invités à se faire connaître en prenant soin évidemment de préciser le nom et l'adresse de leur société. Renseignements complémentaires sur <http://www.etp.org>

**PA Consulting Group**  
Creating Business Advantage

Executive Training in Japan

The European Commission

**SEMA GROUP**

Sema Group (14 000 personnes réparties entre l'Europe, l'Asie et l'Amérique) figure parmi les premiers groupes européens de technologies de l'information. Ce groupe transnational, en croissance rapide et continue, met en oeuvre et gère de grands projets informatiques au caractère stratégique, dans tous les secteurs de l'économie. Dans ce cadre, il recherche pour son siège à Paris un :

## Directeur de l'Audit Interne

■ **LE POSTE** : Il est créé pour accompagner la croissance internationale du groupe (supérieure à 20 % par an). Votre rôle sera d'effectuer des missions d'audit financier et opérationnel pour toutes les fonctions du groupe, principalement en Europe mais aussi en Asie et aux Etats-Unis. Vous serez en charge du développement de l'audit interne et encadrerez une équipe internationale. Vous aurez également à intervenir dans différents projets, d'acquisition en particulier. Véritable conseiller des directions générales et opérationnelles, vous jouerez un rôle important dans la dynamique du groupe et évoluerez vers un poste plus opérationnel à terme.

■ **LE CANDIDAT** : Issu d'une grande école de commerce, vous avez 8 à 10 ans d'expérience dont plusieurs années en cabinet d'audit anglo-saxon idéalement complétées par une position au sein d'une direction financière. Bilingue anglais/français, les environnements multi-culturels vous attirent. Vous assurerez de courts déplacements, jusqu'à 50 % de votre temps. Dynamique, organisé et autonome, vous avez les qualités d'un leader, et voulez démontrer vos capacités à prendre des responsabilités dans un groupe performant et exigeant. Excellent salaire pour un très bon candidat.

■ Merci d'adresser un dossier de candidature complet à notre conseil, Carole JEAN-BAPTISTE en mentionnant la référence 3549/CJB à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 39 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 00 ou par e-mail (Format MIME ou BinHex) «[robert@half.grolier.fr](mailto:robert@half.grolier.fr)». Consultez notre serveur internet <http://www.roberthalf.com>.

Norman Parsons



**ROBERT HALF FRANCE.**

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

**PROGENIA S.A.**

recherche

## Consultants Systèmes d'information des Marchés de capitaux

Société de conseil, filiale de SEMA Group, PROGENIA S.A est spécialisée dans le domaine des marchés de capitaux.

Notre équipe, constituée d'une vingtaine d'experts des systèmes d'information et des marchés financiers, réalise pour ses clients (banques, institutions financières, institutionnels) des missions de conseil, d'organisation, d'audit et de mise en oeuvre de systèmes d'information. Nous recherchons :

### Consultants confirmés

Votre connaissance des marchés de capitaux et votre expertise des progiciels et systèmes salles de marché vous permettront de prendre en charge ou d'encadrer des missions à forte valeur ajoutée.

### Consultants juniors

Diplômé d'une grande école ou d'une grande université européenne, vous avez acquis, au sein d'un établissement financier, d'une société de conseil ou d'un éditeur de logiciels, une première expérience des systèmes d'information des marchés de capitaux en front-office, back-office ou middle-office.

Une personnalité affirmée, ainsi qu'une bonne aptitude à communiquer, vous permettront de mettre en oeuvre vos compétences et d'intégrer une équipe exigeante et performante. Expériences client/serveur, SGBD relationnels et technologie objet appréciées.

Nous vous remercions d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, cv et niveau de rémunération) à :

**PROGENIA S.A.**

36, rue de Laborde 75008 PARIS



## CORPORATE VALUE ASSOCIATES

International strategy consulting firm with offices in Europe, USA, Asia and Australia is looking to recruit

## SENIOR STRATEGY CONSULTANTS

CVA is an international strategy consulting firm founded in 1987. The firm focuses on developing its own methodologies to address strategy development and associated topics. Around 60 % of CVA's work comes from applying proprietary methodologies to a select number of large international groups, while the remainder of the work is more typical of the other leading strategy firms.

The firm does not specialise by industry, and all consultants are generalists. We seek to help each client create competitive advantage within its sector, and in doing so we commit to working for just one client within that sector. We have experience in over 40 industries.

In order to support our high international growth, we are aiming to recruit talented and highly motivated professionals for senior positions in our Paris office.

Candidates will have a minimum of three years experience in a consulting environment (or in a strategy development role with a major corporation). In addition, they will hold a degree or an MBA from a leading business or engineering school (X, Centrale, HEC, INSEAD, Oxford, Cambridge, Bocconi,...).

CVs should be sent to : Joanne Matcham  
CORPORATE VALUE ASSOCIATES  
70 Conduit Street  
London W1R 9FD  
ENGLAND

AMSTERDAM • BOSTON • LONDON • MELBOURNE • MUMBAI • PARIS • SHANGAI • SINGAPORE

MILÉSIMES

## Conseil

Nous sommes un cabinet de 110 consultants, indépendant depuis 1995 et en forte croissance (recrutement de 30 consultants prévu en 1997). Nous appartenons au réseau international **The European Independents** (1 800 consultants). Nous conseillons nos clients dans leurs grands projets d'organisation et de systèmes d'information, et les accompagnons dans la conduite du changement. Notre atout : une relation de proximité et de confiance avec nos clients.

## Consultants juniors

Débutants ou 2-3 ans d'expérience, X, Centrale, Ponts, Agro, HEC, ESSEC, ESCP...

Vous êtes avant tout curieux et enthousiaste.

Vous savez faire preuve en toutes circonstances de bon sens et de pragmatisme.

Vous comprenez rapidement les environnements nouveaux dans lesquels vous travaillez.

Vous privilégiez le travail en équipe tout en faisant preuve d'autonomie.

Vous avez le goût du contact et de l'écoute.

Nous vous proposons de participer à des missions très variées, dans de grandes entreprises de tous secteurs (banque, industrie, services, etc.).

Vous recevrez une formation approfondie et régulière ; vous progresserez dans une structure jeune et à taille humaine, vous évoluerez rapidement vers des responsabilités importantes.

Merci d'adresser votre lettre manuscrite et CV à Catherine Bocquet, Orgaconseil, 64 rue du Ranelagh, 75016 Paris.

ORGACONSEIL

Partners of  
THE EUROPEAN  
INDEPENDENTS  
The International  
Group of Leading  
Consulting Companies

Responsable du département  
Audit Interne

Rattaché à la Direction Financière, le département Audit Interne intervient sur la branche européenne et la branche américaine Mack Trucks. Par une méthodologie forte et des outils appropriés, notre département apporte son aide au management afin d'améliorer son efficacité et rendre notre entreprise plus performante.

Membre du Comité de Direction Financier, vous encadrez une équipe d'une dizaine d'auditeurs, tant en France qu'aux États-Unis et animez la fonction Audit dans son ensemble. Vous proposez un programme d'intervention à la Direction Générale et lui rendez compte annuellement. Vous coordonnez les missions et présentez les recommandations aux Directions auditées. Vous développez les procédures internes au département et proposez de nouveaux outils de pilotage en liaison avec la Direction de l'Audit de Renault S.A. Diplômé d'une Grande Ecole Supérieure de Commerce ou d'Ingénieur, vous justifiez, à 35 ans environ, d'une expérience réussie et significative de 8 à 10 ans. Celle-ci se situe soit dans un cabinet d'Audit (sur des missions principalement industrielles), soit dans une société industrielle (au sein de son département Audit). Dans les deux cas, vous avez animé des équipes.

Vous êtes véritablement reconnu en tant qu'expert technique de ce métier et bénéficiez d'une forte crédibilité sur le plan du management des hommes. Homme de stratégie et d'action, de concept et de résultat, vous alliez dynamisme et réflexion, aisance relationnelle et fermeté.

Votre expression écrite et orale est de très grande qualité. Vous maîtrisez parfaitement l'anglais, (la pratique de l'allemand serait un plus), et êtes disponible pour des déplacements tant en France qu'à l'étranger.

Le poste est basé à Lyon.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous la réf. T339 D, à Sabine Brunin-Tripodi, OC CONSEIL, 3 rue E.&A. Peugeot, Tour Corosa, 92500 Rueil-Malmaison.



RENAULT V.I.

MEDIA SYSTEM

Coopers & Lybrand

CONSEIL PME/PMI

COOPERS & LYBRAND DÉVELOPPEMENT, membre de l'un des tout premiers réseaux mondiaux d'Audit et de Conseil, intervient plus particulièrement dans le conseil en management auprès des PME-PMI sur l'ensemble du territoire.

## Consultant confirmé

De formation supérieure, vous bénéficiez d'une double expérience en entreprise et en cabinet conseil dans des responsabilités de gestion ou de développement (finance, organisation, production, ressources humaines, commercial, ...). Vous êtes intéressé par les activités de conseil dans un

environnement pluridisciplinaire, pour accompagner les chefs d'entreprise de PME/PMI dans leur gestion et leur stratégie. Nous vous offrons de rejoindre notre équipe à Paris ou en province et d'y prendre des responsabilités de développement et de réalisation de missions.

Merci d'adresser votre dossier de candidature en précisant votre rémunération actuelle sous réf. 0501 à Coopers & Lybrand Développement - BP 165 - 06903 SOPHIA ANTIPOLIS cedex.

CURRICULUM

Pour mieux vous accueillir,

Jean-Marc Olivier et l'équipe  
d'Onoma - Courtaud & Associés

ont le plaisir de vous faire part de leurs nouvelles coordonnées sur Nantes :

15 quai Ernest Renaud - BP 70319 - 44103 Nantes Cedex 4  
Tél. 02 40 73 21 87 - Fax. 02 40 73 62 24

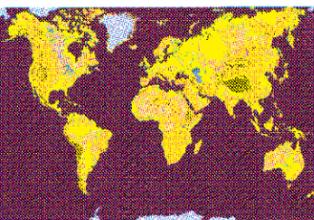
Onoma

GRUPE COURTAUD





# Audit



## L'Ouverture Ernst & Young

Accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs performances, le reengineering des processus et la conduite du changement, en les faisant bénéficier de toute la ressource d'innovation et d'expertise de son réseau mondial (70 000 personnes, 130 pays), c'est la vocation d'Ernst & Young, leader mondial de l'Audit et du Conseil. Le très fort développement de nos activités de conseil dans la BANQUE nous conduit à rechercher des :

## Senior Consultants

Expérimentés dans les domaines suivants :

- Gestion de grands projets bancaires
- Organisation et systèmes d'information de back et de middle-office
- Progiciels et systèmes de salles de marché

■ A 27/30 ans environ, diplômé d'une Grande Ecole de Commerce ou d'Ingénieurs, vous avez démontré vos compétences en conduite de grands projets (passage à l'euro, reengineering de process, stratégie commerciale...), en organisation d'activités de marché ou en choix et mise en place de systèmes progiciels/spécifiques pour ces activités, au sein de Banques, de SSII bancaires et/ou de Cabinets de Conseil ou d'Ingénierie.

■ Autonome et enthousiaste, vous avez exercé des responsabilités d'organisation et appliqué des approches de gestion de projet. Votre rigueur et votre excellente capacité de communication, écrite et orale, vous permettront de vous imposer progressivement auprès des comités de direction et des consultants.

Pour ces postes basés à **PARIS**, très vite parlons de votre avenir au sein d'Ernst & Young. Merci d'adresser sans tarder votre dossier de candidature : lettre manuscrite, CV, photo et rémunération actuelle sous la réf. EY990/M à Monique HERBET - ERNST & YOUNG CONSEIL - Tour Manhattan - Cedex 21 - 92095 Paris-La Défense 2.

**ERNST & YOUNG** CONSEIL

■ Vous participerez au développement et à la réalisation de missions de conseil auprès de banques et d'établissements financiers nationaux et internationaux notamment dans les domaines suivants :

- Gestion de projets euro,
- Schémas directeurs de systèmes d'information,
- Reengineering de processus du front au back office,
- Audit et contrôle des activités de marché,
- Choix de progiciels pour activités de marché,
- Conduite du changement,

■ Nous vous offrons de réelles perspectives d'évolution ainsi que la possibilité de découvrir des techniques nouvelles, des outils et des méthodologies développées par Ernst & Young au niveau international. Bien sûr, vous maîtrisez parfaitement l'anglais.

Austria  
Kraigher

Mazars & Guérard

## Quadrant

D'origine française, Mazars & Guérard est un cabinet d'audit et de conseil indépendant qui a choisi de développer son propre réseau international.

Présent aujourd'hui dans 37 pays, Mazars & Guérard intervient auprès d'entreprises françaises et internationales et de grandes administrations.

Quadrant, le cabinet de Conseil en management et organisation de Mazars & Guérard, renforce ses équipes pour accompagner une croissance forte et soutenir son plan de développement.

## Consultants confirmés

Diplômé d'une grande école de commerce ou d'ingénieurs (double formation appréciée), vous avez nécessairement une première expérience de trois à quatre années en cabinet de conseil ou d'audit, et votre anglais est courant. Vous souhaitez vous investir pleinement dans une entreprise qui vous offrira une grande ouverture sur des méthodes, des métiers et des secteurs économiques très variés et qui développera votre savoir-faire dans les techniques modernes de management et de conduite du changement.

La progression rapide de carrière et la rémunération seront à la hauteur de nos exigences en matière d'engagement personnel, d'esprit d'équipe, de rigueur et de mobilité.

Nous vous remercions d'adresser votre candidature (lettre de motivation, rémunération souhaitée, CV et photo), sous référence GR0597, à M<sup>lle</sup> Henna, Quadrant, Tour Framatome, 92084 Paris-La Défense Cedex.



Créé en 1988, nous sommes aujourd'hui l'un des premiers cabinets de conseil spécialisé dans les systèmes d'information bancaires et financiers. Notre activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage est reconnue par les principales banques françaises et étrangères.

Pour accompagner nos clients dans le cadre de leur projet EURO, nous souhaitons, rapidement, renforcer nos équipes en :

- ASSISTANCE AU PILOTAGE DE PROJET
- GESTION DES IMPACTS SUR LES S.I.
- RECETTE ET HOMOLOGATION.

## Consultants en systèmes d'information bancaires et financiers

Vous avez au moins 3 années d'expérience comme consultant au sein d'un cabinet conseil, ou comme chef de projet dans une SSII. Vous avez acquis une connaissance approfondie des systèmes d'information bancaires ou financiers.

Nous vous proposons de participer au développement d'une structure qui offre de réelles perspectives d'évolution.

Nous vous remercions d'adresser votre candidature sous réf. PS/M à DELOG Ph. Samson - 47, avenue de la Grande Armée - 75782 Paris Cedex 16.

**DELOG**

Conseil en systèmes d'information bancaires.

EURO

Publipanel

Avez-vous ce **plus** qu'attendent nos clients des secteurs banque et assurance ?

Nos professionnels connaissent le métier de nos clients et ont pour mission de faire aboutir leurs projets. Ils possèdent des compétences reconnues en stratégie, gestion, organisation, systèmes d'information, pilotage du changement et s'appuient sur 75 000 collaborateurs dans 142 pays.

Ils accompagnent les projets de transformation des banques, des sociétés d'assurances, des mutuelles et des institutions de retraite et de prévoyance : lancement de nouvelles activités, rapprochement de sociétés, contrôle de gestion et pilotage, réingénierie des structures, apport de nouvelles technologies informatiques, conception de systèmes d'information...

Au-delà de leurs compétences, c'est leur discernement, leur esprit d'équipe et leur enthousiasme qui font la différence.

Diplômé(e) d'une grande école, vous parlez couramment anglais et possédez une expérience de trois à cinq ans dans ce secteur.

Vous avez surtout ce **plus** que nos clients attendent et qui fait la différence entre le bon et l'excellent.

Bénédicte de Durand vous remercie de lui adresser votre candidature, s/réf. 562, à KPMG Peat Marwick Tour Framatome - 1, place de la Coupole - 92084 Paris-La Défense Cedex.

*Vous cherchez plus de diversité, plus d'envergure dans vos projets, de réelles perspectives d'évolution en France et à l'étranger. Écrivez-nous : le Conseil avec KPMG Peat Marwick, c'est à peu près ce que vous imaginez, en mieux ■*

**KPMG** Peat Marwick

Existence

# Juristes - Ressources Humaines

Groupe industriel d'envergure mondiale ( 18 000 personnes, C.A. 17 MMF), présent dans plusieurs secteurs de haute technologie, recherche pour son siège social à Paris :

## Jeune Cadre Ressources Humaines

**Un bon tremplin  
pour évoluer  
dans votre métier**

Vous aurez sous votre responsabilité des missions d'études sociales dans l'ensemble des domaines de la fonction Ressources Humaines.

Diplômé de l'enseignement supérieur avec une spécialisation en ressources humaines, vous avez une expérience d'environ trois années dans l'un des domaines de la fonction.

Vos qualités relationnelles et votre bonne faculté de synthèse seront des atouts indispensables pour ce poste. Votre grande curiosité intellectuelle et votre bonne maîtrise de l'anglais vous permettront de réussir parfaitement dans votre mission.

Ce poste vous ouvrira des possibilités d'évolution variées au sein de la fonction.

Merci d'envoyer lettre manuscrite et CV, sous réf. 44712, à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes.

MEDIA SYSTEM

Organisme de très forte notoriété nationale et internationale (600 pers.) expert dans les domaines Recherche, Information, Formation et Assistance en matière de Santé et Sécurité au travail, recherche

## RESPONSABLE DE L'ASSISTANCE JURIDIQUE Paris

Réf. 48.5249/LM

Au sein du Centre de Documentation, votre première mission est d'animer la section juridique (6 pers.) dont la vocation est de répondre aux questions des entreprises (SVP juridique - 28.000 consultations en 96), réunir et/ou réaliser les outils de réponse adéquats.

Veille juridique, participation active à la satisfaction des demandeurs, homogénéisation des réponses, rédaction de publications, sont les items de votre fonction qui traduisent vos compétences en Communication. A 30/35 ans (H/F), de formation type DESS Droit Social... vous présentez une expérience professionnelle dans le domaine juridique d'environ 10 ans. Bonne maîtrise de l'anglais requise.

Réactivité, prise d'initiatives, écoute et communication feront votre réussite dans cette fonction.

## CHEF DE SERVICE ADMINISTRATION GENERALE Nancy

Réf. 48.5252/LM

Vous apportez un premier niveau de conseil et assistance à la Direction du Centre de Nancy (400 pers.) et aux Chefs de Service en matière de contrats et conventions avec les différents partenaires français et étrangers.

Vous êtes Responsable des Relations Externes (administrations, collectivités territoriales et commissions européennes), vous coordonnez et animez l'équipe "Achats" (6 pers.) en mettant progressivement en place des procédures homogènes.

En relation avec le service comptabilité, vous préparez le budget du Centre et veillez à son exécution.

A 35/40 ans, de formation DESS Droit des Affaires ou équivalent, éventuellement complétée par IAE, ICC... Vous présentez une expérience de 10 ans en entreprise, collectivité ou centre de recherche.

Qualités de communication et négociation, rigueur, organisation, capacité d'anticipation feront votre réussite dans le poste. Bonne maîtrise de l'anglais.

Les possibilités d'évolution de notre structure séduiront des candidats de valeur.

Merci d'adresser lettre, CV, photo et rémunération actuelle à notre Conseil MERCURI URVAL, 14 bis rue Daru, 75378 Paris Cedex 08, en précisant la référence choisie sur lettre et enveloppe.

**Mercuri Urval**

*Notre groupe industriel  
de dimension  
internationale (4,5  
milliards de francs de  
C.A., 5 600 personnes)  
appuie son dynamisme  
sur un potentiel  
technique et humain de  
premier plan.*

Au sein de la Direction Financière et Juridique du Groupe, vous participez auprès du Directeur des prises de participation à la rédaction et aux négociations des différents contrats nationaux et internationaux pour les entités du Groupe.

De formation juridique supérieure, vous avez acquis, à 35 ans environ, une expérience en entreprise vous permettant de maîtriser le droit des contrats dans une optique opérationnelle.

Une connaissance des marchés publics et/ou des contrats spécifiques à l'industrie chimique de spécialité serait appréciée.

La pratique courante de l'anglais est nécessaire dans cette fonction.

Pour ce poste basé au siège social à Paris, merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo et rémunération actuelle, sous référence 44748, à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes, qui transmettra.

# JURISTE CONTRATS

MEMBRE DE SYNTHEC

MEDIA SYSTEM

Avec un CA de **3,7 milliards de francs**, réalisé à **45 % à l'international** et **7 800 personnes** réparties dans **150 pays**, nous sommes la référence mondiale dans les métiers de la prévention des risques techniques : classification, certification, inspection, assistance technique, conseil d'expertise, formation, qualité, sécurité... et ceci pour tous les secteurs économiques. **Pour notre siège parisien**, nous recherchons le

## RESPONSABLE JURIDIQUE INTERNATIONAL

Vous prendrez la responsabilité de notre activité juridique sur le plan international. Vous assurerez entre autre l'aspect contractuel (contrats spécifiques, contrats types, conditions générales), le suivi des assurances, la coordination des dossiers contentieux. Une mission d'interface avec nos avocats, assureurs, courtiers et nos directions opérationnelles. Vous aurez à identifier et analyser nos risques, mettant en place des actions préventives et correctives : formation et sensibilisation de nos opérationnels, création et mise en œuvre de procédures adaptées...

A 35/40 ans, de formation supérieure en droit des affaires (DEA, DESS, DJCE), vous justifiez déjà d'une expérience de 5 à 10 ans dans un environnement juridique international, de préférence industriel. La très bonne maîtrise de l'anglais est indispensable, celle d'une autre langue européenne serait un plus.

Merci d'adresser votre candidature (CV, lettre manuscrite) s/réf. 11/638 LM à notre conseil KEY MEN, Tour Franklin, 92042 Paris la Défense cedex.

**KEY MEN**

MEMBRE DE SYNTHEC

MEDIA PA

## CHARGE(E) DE RECHERCHES

**Recrutement de cadres et dirigeants**

**Neully** - Leader mondial du conseil en management et en technologie, PA Consulting Group (2000 personnes, 20 pays, 50 bureaux) a bâti et développé sa renommée en France sur le conseil en recrutement, l'évaluation et le management du changement. Dans le cadre d'un **CDD de 6 mois** (vacances en août garanties), nous souhaitons intégrer aujourd'hui un(e) chargé(e) de recherches pour notre activité de conseil en recrutement de cadres et dirigeants. Travaillant en étroite collaboration avec les consultants, il/elle sera directement impliqué(e) dans la conduite des missions, depuis l'élaboration du profil du poste à pouvoir jusqu'à l'identification des candidats potentiels et les interviews téléphoniques. Ce poste s'adresse à un(e) jeune diplômé(e) de l'enseignement supérieur, ayant déjà exercé des responsabilités similaires et possédant de réelles qualités d'autonomie, de rigueur, de contact ainsi qu'une grande aisance au téléphone. Ecrire à Jean-Pierre ROUGIER en précisant la référence R/CRPM - PA Consulting Group - 114, avenue Charles de Gaulle - 92522 NEUILLY Cedex - Tél. 01.40.88.79.70.



## Fiscaliste confirmé

Vous aurez pour mission la rédaction de consultations (notamment en matière de droits d'enregistrement et de fiscalité immobilière).

Vous serez également chargé de répondre aux questions téléphoniques des Notaires.

**Une expérience juridique de plusieurs années est exigée.**

Esprit d'initiative, qualités d'écoute, d'analyse et de synthèse, ainsi qu'un bon sens relationnel sont nécessaires.

Merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo et prétentions à  
**CRIDON LYON**  
10 place d'Helvetie  
69452 LYON cedex 06

Etablissement spécialisé dans le financement de l'immobilier, nous souhaitons intégrer au sein de notre Direction Contentieux un

## Juriste d'Affaires

Sous le contrôle du Responsable du Département des affaires spéciales, vous traiterez les opérations sensibles liées à la promotion immobilière, l'immobilier d'entreprise et des collectivités. Vous travaillez en relation étroite avec les équipes opérationnelles.

Autonome, rigoureux, disponible, vous possédez de réelles qualités d'analyse et de négociation. Diplômé de l'enseignement supérieur, à 34/38 ans, vous justifiez d'une expérience significative dans le contentieux et le secteur de l'immobilier.



Merci d'adresser votre dossier de candidature sous la référence EC3296 à **EUROMESSAGES** 78 Bd de la République - 92514 cedex qui transmettra.

OR

# Le Monde des Cadres

**CADRES  
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

INTERNET <http://www.cadronline.com> MINITEL 3615 cadronline (2,23 F/mn) MINITEL 3615 LEMONDE (2,23 F/mn) INTERNET <http://www.lemonde.fr/emploi>

**AU CŒUR  
DE L'ÉCONOMIE  
TOUT UN  
UNIVERS DE  
MÉTIER**

**ADJOINT  
DU RESPONSABLE  
DE LA COLLECTE ET  
DE LA DIFFUSION  
DE L'INFORMATION  
ÉCONOMIQUE**

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris représente, conseille et informe les 277 000 entreprises de Paris, des Hauts de Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val de Marne. Elle participe à l'aménagement et à l'équipement de Paris et de sa région. Chaque année, 12 000 étudiants et 40 000 adultes suivent des formations dans ses établissements d'enseignement. De ces multiples activités au cœur de l'économie découle tout un univers de métiers qu'elle vous propose de partager !

**La Direction de l'Information Economique** (110 personnes) gère les systèmes d'information économique générale de la CCIIP, production de banques de données, commercialisation des prestations de services documentaires, publications...

Dans le cadre de la conception et de la mise en place d'une infomédiathèque, vous assistez le Responsable de la production et de la diffusion de l'information économique dans l'encadrement de l'équipe en place (50 collaborateurs).

De formation supérieure (3ème cycle) vous avez une expérience confirmée dans la gestion d'un centre de documentation, de la chaîne de fabrication et de diffusion des produits documentaires.

Vous êtes véritablement reconnu en tant qu'expert du marché des banques de données (plan national et international) et des technologies nouvelles. Vous avez des aptitudes avérées à l'encadrement d'équipe.

Vous bénéficiez d'une forte crédibilité et notoriété dans le milieu.

L'environnement international implique une bonne connaissance de la langue anglaise.

Merci d'adresser lettre, CV et rémunération souhaitée sous la référence AF105577 à la C.C.I.P. - D.R.H. - Melle Sophie DELON - Service Recrutement/Mobilité - 8, rue Chateaubriand - 75008 PARIS.



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS  
PARIS - HAUTS-DE-SEINE - SEINE-SAINT-DENIS - VAL DE MARNE

**ETABLISSEMENT FINANCIER  
DE PREMIER PLAN**

Notre stratégie de développement nous conduit à intégrer pour des projets informatiques d'envergure des :

**Analystes  
Concepteurs**  
débutants ou première expérience

De formation Ingénieur ou Universitaire (Maîtrise, Maitrise), avec une spécialisation en informatique, vous avez acquis lors de stages significatifs une première expérience du développement d'applications, de préférence sur grands systèmes IBM.

Dans le cadre d'importants projets, vous participerez à la rédaction des cahiers des charges ainsi qu'aux phases de conception et de recette fonctionnelles en liaison avec nos équipes de réalisation.

Votre potentiel, votre implication et votre esprit d'équipe vous permettront d'évoluer, à terme, vers des fonctions de chef de projet.

Pour ces postes basés à Paris, nous vous remercions d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo) sous référence ACJ0597 à notre conseil EUROSERV, 121 bd Diderot, 75012 Paris.

**EuroServ**

Groupe des Écoles des Télécommunications  
**L'École Nationale Supérieure  
des Télécommunications de Bretagne**

recrute:

**3 enseignants-chercheurs (site de Brest)**

Profils souhaités :

**Département Économie** : double compétence d'ingénieur et d'économiste pour participer aux enseignements et renforcer l'expertise en économie et marketing des services. Capacité à encadrer des thèses et/ou recherches sur contrats.

**Département Électronique** : bonne connaissance de la conception des circuits numériques ou analogiques, expérience de la CAO et de l'enseignement, pour participer aux enseignements généraux d'électronique, contribuer aux activités de recherche du département et encadrer des stages et/ou thèses.

**Département Image et Traitement de l'Information** : solide culture mathématique (analyse numérique, optimisation, probabilités, statistiques...) pour concevoir et assurer des enseignements généraux ou spécialisés et participer à des recherches en traitement de l'image et de l'information.

Titres, travaux et expériences requis sont analogues à ceux des Maîtres de Conférences des Universités. Les fiches de postes détaillées sont disponibles sur demande.

**TELECOM  
BRETAGNE**

Merci d'adresser C.V. et lettre de motivation à :  
Monsieur le Directeur de l'ENST de Bretagne  
B.P. 832 - 29285 Brest Cedex

**Le bureau français d'une Organisation Non-Gouvernementale**

internationale recherche son

**DIRECTEUR DE CAMPAGNES**

Paris

Rattaché(e) au Directeur Général, vous définissez les objectifs, élaborer et mettez en oeuvre les stratégies de campagnes.

Vous justifiez d'une expérience préalable de plusieurs années dans le milieu des ONG. Vous avez une excellente connaissance des dossiers de l'environnement, idéalement une spécialisation dans le domaine énergétique.

Vous alliez à vos qualités de communication et de management une forte sensibilité aux problèmes de l'environnement qui vous permet de vous investir pleinement.

Vous parlez anglais couramment.

Merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo et prétentions (sous réf. 9762) à :

LE MONDE Publicité - 21 bis, rue Claude-Bernard - BP 218 - 75226 PARIS Cedex 05, qui transmettra.

**ATTACHEE DE RECHERCHE**

ANTHOS S.A., Conseil en Ressources Humaines, développe ses activités de conseil auprès des grands groupes industriels et commerciaux dans 3 domaines : la recherche et l'évaluation de dirigeants et de cadres, la formation à la gestion des ressources humaines et la mobilité.

Intégrée au service recherche et documentation, elle aura pour principales missions de participer à la définition des postes avec les clients et les consultants, d'établir, selon les profils recherchés, un plan de recherche exhaustif utilisant l'ensemble des outils et supports de communication, puis de le mettre en oeuvre en procédant à tous les contacts nécessaires.

Nous souhaitons rencontrer une attachée de recherche ayant une très bonne communication personnelle et justifiant d'environ 2/3 ans d'expérience. Mobile et disponible (amplitude horaire), elle a une bonne maîtrise des outils bureautiques et elle a une pratique correcte de la langue anglaise.

Nous remercions les candidates intéressées d'adresser leur CV et une lettre manuscrite de motivation précisant la rémunération souhaitée, sous la référence ABM/01, à ANTHOS - 62 boulevard Malesherbes - 75008 PARIS.

**ANTHOS**  
RESSOURCES HUMAINES

**Que faire... 5 ans après  
une grande école ?**

Les 500 consultants de notre Groupe international de conseil (d'origine suédoise) ont pour seul objectif L'OPTIMISATION DES RESULTATS de leurs clients à travers LA COMPOSANTE HUMAINE : recrutement, évaluation des potentiels, organisation des entreprises. Nos objectifs de développement très ambitieux en France nous conduisent à renforcer nos différents bureaux.

**DEVENEZ  
CONSULTANT...  
REJOIGNEZ  
MERCURI URVAL**

• Paris • Lyon • Lille • Strasbourg • Rennes

A 30 ans environ, de formation Bac + 5 (Grande Ecole/Université), vous souhaitez valoriser une expérience réussie et très opérationnelle en entreprise : manager, commercial grands comptes, ingénieur d'affaires, chef de projets, auditeur... Vous recherchez aujourd'hui une OUVERTURE : des contacts à haut niveau, plus de diversité, d'autonomie, une totale responsabilité de fonction... tout en conservant une forte dimension opérationnelle et commerciale.

Nous sommes volontairement ouverts et recherchons avant tout des personnalités : fort engagement dans l'action, tempérament "d'homme d'affaires", sens du résultat, esprit de décision, curiosité et souplesse d'esprit, humour...

Nous vous proposons : • une formation approfondie à LA METHODE MERCURI URVAL • un métier complet et passionnant • une excellente ambiance de travail, ouverte et conviviale • une structure souple et peu hiérarchisée (45 consultants en France), entièrement tournée vers l'efficacité et la réussite de nos clients.

Merci d'adresser lettre, CV, photo en précisant votre rémunération actuelle à MERCURI URVAL, 14 bis rue Daru, 75378 Paris Cedex 08, sous la référence 43MU/LM, portée sur lettre et enveloppe.

**Mercuri Urval**

**Nicole MARICHEZ**

rejoint comme Consultante Associée

le Cabinet HENRI PHILIPPE, Conseil en Ressources Humaines.

Spécialiste de la recherche de Cadres et Dirigeants, elle exerçait auparavant au sein des Cabinet ROSSIGNOL TOD et Associés,

puis de COOPERS & LYBRAND Consultants.

**CHP**

Cabinet Henri PHILIPPE  
2 bis, rue Michelet - 92441 Issy-les-Moulineaux Cedex  
Tél. : 01 46 48 96 96  
Fax : 01 46 48 01 81

**B ienvenue • Welcome • Bienvenido**

Anne COUSIN GIARD rejoint la Société DROUOT-L'HERMINE CONSULTANTS. Après une première expérience professionnelle aux Etats-Unis, elle a acquis une expérience de 12 ans de conseil en recherche de cadres et dirigeants pour le compte de sociétés françaises, européennes et américaines.

Son arrivée s'inscrit dans le cadre du renforcement de l'activité internationale de Drouot-L'Hermine Consultants, membre fondateur du réseau INAC. Ce réseau, en développement constant, est déjà présent dans les principaux pays européens, en Pologne, aux Etats-Unis et en Afrique du Sud.

**DROUOT-L'HERMINE  
CONSULTANTS**

Cape Town • Cologne • Lisbon • London • Madrid • Orleans • Paris • Philadelphia • Warsaw



RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

INTERNET <http://www.cadresonline.com> MINITEL 3615 cadresonline (2,23 F/mn) MINITEL 3615 LEMONDE (2,23 F/mn) INTERNET <http://www.lemonde.fr/emploi>

# Carrières Internationales

## VISA Head of Off-line Payment Products

GOING BEYOND CONVENTIONAL WISDOM

Excellent salary and benefits

Based: London

Visa is a leading provider of card-based financial services, with a worldwide reputation and a prominent market position throughout Europe. Continually challenging traditional thinking, the company is introducing innovations in the way its cards are processed - so allowing issuers to reach a wide range of new consumers. Significant scope exists in the sphere of off-line or floor-limit Debit products, where they are now seeking to make an influential senior appointment.

As Head of Off-Line Products, you will be responsible for establishing and maintaining a position of market leadership across the European market place: measured against all criteria from cards issued and POS/ATM sales volume to acceptance at key merchants. Your broad brief will encompass researching and analysing the needs of Member banks, designing packages in consultation with other Visa departments, developing strategies to meet targets, and marketing solutions both within the company and to Board-level contacts in retail banking.

Applications are invited from graduate/MBA business-to-business marketing professionals with the initiative and presence to negotiate at senior levels. A track record

of 8-10 years in product management and marketing communications will ideally have given you a breadth of exposure in retail banking, payment cards and FMCG disciplines - particularly in an international context. Equally, you might have built up an understanding of the potential of new technology in card-based financial services via an IT marketing/consultancy background. In all cases a second language - especially German or French - will be advantageous.

For a highly credible and ambitious individual with excellent planning, leadership and interpersonal abilities, an outstanding senior level remuneration package will fully reflect your contribution to the continuing success of Visa throughout Europe.

Please apply in English, quoting ref PF/LEM/3 by 14th May 1997 to: Europool, 10 Heath Villas, The Vale of Health, London, NW3 1AW, United Kingdom. Fax +44 171 435 3369.



The Source of Young Europeans in Business

### AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

- ANALYSTS
- CHIEFS OF OPERATIONS
- PROJECT MANAGERS
- TRAINERS

Notre client est un leader international dans le domaine du conseil en productivité.

Sa croissance exceptionnelle l'amène à rechercher des professionnels expérimentés pour les postes cités ci-dessus.

Seuls devront faire acte de candidature les professionnels possédant une expérience significative dans le conseil en productivité désirant améliorer leurs perspectives et augmenter leur potentiel de revenus.

Une maîtrise complète de la langue anglaise est essentielle et la connaissance d'autres langues européennes serait un plus. Les déplacements seront nombreux mais aucun déménagement ne sera nécessaire.

Pour ceux qui sauront atteindre leurs objectifs, les résultats seront extraordinaires.

Tous les dossiers de candidature seront traités dans la plus stricte confidentialité, veuillez envoyer votre curriculum vitae en anglais à :

Réf. exp/lm/1097, LITCHFIELD ASSOCIATES N.V.,  
KRUISWEG 825A  
2132 NG HOOFFDORP, PAYS-BAS,  
fax : (31) 23 5626737

## Formation Professionnelle



UNIVERSITÉ DE PARIS-DAUPHINE  
MÉTIER DE LA FORMATION  
MANAGEMENT D'UNE FONCTION STRATÉGIQUE

DIPLÔME UNIVERSITAIRE DE FORMATEUR D'ADULTES (DUFA)

**Un objectif :** former ou perfectionner des professionnels capables de maîtriser, en lien avec les autres fonctions, l'ensemble des enjeux et des outils de la formation au service de la stratégie de l'organisation, au niveau français et européen.

**Deux modalités :**

**Le DUFA à temps plein**

\* mention « Responsable de Formation et Consultant » (7 mois)

Conditions : Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle + expérience professionnelle d'au moins 3 ans

\* mention « Expert Européen en Formation » (7 mois)

Conditions : Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle + expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans le champ de la formation d'adultes + 2 langues européennes, dont l'anglais.

**Le DUFA à temps partiel dans le cadre de l'une ou l'autre mention**  
Conditions : Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle + 3 années d'expérience professionnelle + occuper une fonction dans le champ de la formation d'adultes + 2 langues européennes pour la mention 2.

Ces cycles sont réalisés avec le concours financier du Conseil Régional d'Ile-de-France (sous réserve de conventionnement). Dans ce cadre, des rémunérations, pour des stagiaires demandeurs d'emploi, pourront être prises en charge.

**Renseignements et retrait des dossiers :**

DÉPARTEMENT D'ÉDUCATION PERMANENTE  
Université de Paris-Dauphine, place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny  
75775 PARIS CEDEX 16 - Tél. : 01-44-05-42-46

### DÉVELOPPEMENT EUROPÉEN ET INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE

Une formation diplômante de l'Université, à temps plein permettant de maîtriser les aspects commerciaux, financiers, administratifs et économiques de l'activité internationale des entreprises. Ce stage est réalisé avec le concours financier du Conseil Régional d'Ile-de-France.

**Public concerné :** Bac + 2 et 3 ans d'expérience professionnelle, deux langues dont l'anglais souhaitées.  
- Salariés en plan ou en congé individuel de formation ;  
- Demandeurs d'emploi : rémunération du Conseil Régional d'Ile-de-France possible.

**Période de formation :** 13 octobre 1997 - 8 mai 1998.

**Inscription immédiate aux tests de sélection qui auront lieu la deuxième quinzaine de juin.**

**Téléphone :** 01.44.05.44.76

**DEP -** Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16



UNIVERSITÉ PARIS  
DAUPHINE  
Département d'Éducation Permanente

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

### Marketing-vente

INSTITUT COMMERCIAL DES ARTS ET MÉTIERS

■ Cadre commercial, vous souhaitez valoriser et valider votre compétence professionnelle par un diplôme.

Diplôme BAC+2 tertiaire, vous désirez acquérir une spécialisation pointue en marketing vente. Diplôme d'études supérieures, vous recherchez une double compétence technique et commerciale.

L'ICSV - CNAM vous propose une formation qualifiante sanctionnée par :

**UN DIPLÔME BAC+4**

(Homologué niveau 2) en deux ans, en cours du soir ou en regroupements mensuels (selon les villes).

**UN DESS**

préparé en cours du soir prolonge cette formation, et est également accessible à des diplômés de 2<sup>e</sup> cycle

■ Commercial ou technicien, vous souhaitez maîtriser les langages fondamentaux de la gestion commerciale.

**L'ANNÉE FONDAMENTALE**

vous permet d'accéder en 1 an à des compétences opérationnelles, d'intégrer l'ICSV - CNAM et de préparer ses diplômes.

**i CSV**



AMIENS	03 22 89 16 24
ANNÉCY	04 50 09 22 53
BEUFORT	03 84 58 18 01
BEZIERS	04 67 62 11 59
BORDEAUX	05 56 91 44 11
LILLE	03 20 29 86 67
LYON	04 78 61 06 04
NANTES	02 40 16 10 12
PARIS	01 40 27 25 15
ST ETIENNE	04 77 43 26 90
STRASBOURG	03 88 67 63 00
TOULOUSE	05 62 24 21 52
VERSAILLES	01 39 07 13 14

**TOURISME RURAL EUROPEEN**  
AFRAT

• Pour occuper des fonctions d'encadrement du Tourisme en milieu rural (français et européen).

• Deux options :  
A) - Animer et Développer  
B) - Développer et commercialiser

• BAC + 3 ou exp. prof. + culture rurale  
• Journée de sélection : 24 juin 1997.

Info dossier : AFRAT 38880 Autrans  
Tél : 04.76.95.35.08 - Fax : 04.76.95.71.42

Université de Provence  
**DESS**

Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail

• Objectifs : analyse du travail et GRH

• Public : salariés ou DE, Bac+4 et/ou validation acquis

• Contact : 04.42.95.33.29/33.30

Chaque semaine, retrouvez la rubrique "FORMATION PROFESSIONNELLE"

Pour vos annonces contactez Michèle FERNANDEZ au

☎ 01.42.17.39.31 - (Fax : 01.42.17.39.38)