DE L'ÉTRANGER
L'Argentine découvre la crise sociale
page III

ENQUÊTE RADIOSCOPIE D'UNE JEUNESSE DÉSABUSÉE page IV

Le Monde des INITIATIVES

MANAGEMENT
Quand des consultants s'imaginent en auto-stoppeurs du futur
page VI

ANNONCES CLASSÉES
page V
et de la page VII à la page XVI

MERCREDI 25 JUIN 1997
EMPLOI

Une région fait front commun pour l'emploi

Dossier : les actions coordonnées des élus locaux ▼ Dans le Nord-Pas-de-Calais, les acteurs essaient de dépasser les clivages ▼ Et de développer des politiques de proximité ▼ Autre exemple : la vallée de la Drôme se lance dans un ambitieux projet d'activation des dépenses de chômage

MICHÈLE GUIEU

Juillet 1996. La Compagnie européenne d'accumulateurs (CEAC) alerte la ville de Lille du projet de restructuration envisagé par sa maison mère, l'américain Exide, qui veut regrouper l'ensemble de ses productions en Europe de l'Est. La menace est lourde. CEAC, 351 salariés, est une des dernières entreprises industrielles de la ville, située de surcroît dans un quartier sensible, celui de Lille-Sud.

Martine Aubry, adjoint au maire chargée du développement économique, se saisit aussitôt du dossier. Il faut trouver une solution. Un projet élaboré par les services de la ville et l'entreprise renverse complètement la situation. Non seulement l'activité est maintenue à Lille, mais celle des autres sites européens est transférée dans la capitale nordique. Le tout, à moindre coût. Une solution foncière avantageuse aidera à faire la différence. Au final, aucun licenciement, mais un plan de recrutement de 52 demandeurs d'emploi.

Il y a peu de temps encore, les élus se seraient contentés d'élever la voix pour tenter d'empêcher la fermeture de l'usine, sans vraiment croire à la portée de leur intervention. Désormais, ils veulent que la ville se donne concrètement les moyens d'accompagner les entreprises. A Lille, cette volonté a présidé à l'adoption, le 29 avril 1996, par la municipalité socialiste, d'un « plan local d'action pour l'emploi, l'insertion et la lutte contre la précarité » qui vient prolonger une politique engagée dès 1990. La ville est pionnière. C'est ici qu'est né le premier Plan local d'insertion par l'économique (PLIE) qui a permis, sur quatre ans (juillet 1990-juillet 1994), à 1 119 personnes de retrouver un emploi.

Lille reste, malgré tout, en proie à un taux de chômage largement supérieur à la moyenne nationale (20 %). Le PLIE a été reconduit, ses objectifs triplés (3 000 retours à l'emploi d'ici à l'an 2000), mais surtout sa dynamique se voit *« complétée et amplifiée pour plus d'efficacité »*, comme l'indique Pierre de Saintignon, adjoint au maire chargé de l'emploi. *« Nous nous étions jusqu'alors trop focalisés sur l'insertion et pas assez sur l'emploi en tant que tel. Il nous paraît aujourd'hui essentiel d'inscrire l'insertion dans une démarche économique globale. »* Les mesures retenues en avril 1996 ratissent donc large. A côté d'un dispositif classique de lutte contre la précarité, se développe un ensemble d'actions de partenariat avec les entreprises de la région. Le « Pas pour l'emploi » aide par exemple un réseau de 1 000 PME et artisans dans leur politique de recrutement en leur présentant des candidats qui ont été, auparavant, formés, présélectionnés en fonction des postes à pourvoir.

La région, présidée par une « Verte », Marie-Christine Blandin, n'est pas en reste. Elle s'est lancée, en 1996, dans une politique d'emploi ambitieuse. Pas de mobilisation en rangs dispersés. Elus régionaux et locaux sont en phase, jouant la complémentarité. Le développement des services de proximité est un de leurs premiers chantiers communs. Officialisé par une charte signée en novembre 1996, entre le conseil régional et Lille, il porte sur la création de 500 emplois en faveur de la qualité de la ville et de la vie dans la capitale du Nord. Une démarche identique a été engagée à Valenciennes, second relais de la politique de la région. Le 10 juin dernier, Marie-Dominique Lacoste et Sandrine Anhes, en charge de l'animation du programme lillois « Emplois de service », recevaient plusieurs acteurs locaux pour débattre du Titre emploi-service, nouveau dispositif qui vise à développer les emplois familiaux tout en les professionnalisant. L'objectif est double : structurer l'offre en mobilisant les associations, les comités d'entreprise, les services de la ville, mais aussi susciter la demande. Une réunion d'information qui sera suivie de beaucoup d'autres. Les deux jeunes femmes travaillent d'ailleurs, avec le Comité des assises régionales pour l'emploi et le travail, à l'élaboration d'un guide des services à l'échelle du bassin d'emploi.

En mobilisant ainsi plusieurs communes, la région vient concrètement démultiplier le potentiel des actions engagées par la ville. *« Notre rôle,* explique Jean Le Garrec, conseiller régional socialiste délégué aux Assises, *est en même temps d'impulser une dynamique et d'accompagner les actions locales. La région est le lieu de rencontre des têtes de réseau, or, dans le domaine de l'emploi et du travail, une approche territoriale mettant en mouvement les forces associatives, syndicales, professionnelles, les collectivités est indispensable. Nous sommes investis d'une responsabilité importante d'invention, d'impulsion et d'animation. »* La région n'est plus un simple pourvoyeur de fonds, comme cela fut le cas pendant longtemps.

Dans ce même esprit, l'équipe municipale lilloise participe au comité de pilotage régional sur l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT), un autre domaine sur lequel la région entend impulser une dynamique en aidant les PME à s'engager dans cette démarche. Là encore, elle cherche à s'appuyer sur des têtes de réseau, que celles-ci soient professionnelles (chambres de commerce et d'industrie, clubs patronaux...) ou territoriales. Lille entend bien évidemment relayer cette politique sur son territoire, tout en l'enrichissant d'un volet formation pour permettre à des chômeurs d'intégrer les emplois susceptibles d'être libérés.

Laetitia Van Eeckhout

Privilégier le terrain, un choix « philosophique »

Si le nouveau gouvernement ne se décide pas à s'appuyer sur les acteurs locaux, y compris en les aidant à s'organiser et en les finançant, il ira à l'échec, au moins pour les 700 000 emplois de jeunes et la réduction du temps de travail. » Gérard Delfau, chaud partisan d'un transfert à l'échelon des bassins d'emploi ou des « pays » du pouvoir de décision en matière de lutte contre le chômage, juge que le temps est venu de passer aux actes.

Sénateur socialiste, maire de la commune rurale de Saint-André-de-Sangonis dans l'Hérault, il est un homme de fidélité. Rallié au début des années 80 à ce qu'on appelait alors les « initiatives locales pour l'emploi », il n'a pas changé de direction quand la mode est passée.

En 1990, il prend la tête d'un réseau de développement local, les comités de bassin d'emploi, tout en connaissant leur faiblesse. Mais c'est pour lui un choix quasi philosophique : à travers eux, c'est l'émergence d'une démocratie plus réelle qu'il veut soutenir. Malgré les pesanteurs d'un système qui réunit autour d'une même table élus de toutes appartenances et représentants des patrons et des salariés, il défend la formule contre vents et marées. Mieux, il veut l'élargir à l'ensemble des forces sociales locales.

Toutes doivent pouvoir participer aux décisions qui engagent l'avenir de leur espace de vie : *« Les Allemands ont inventé le dialogue social et la cogestion au niveau des branches, nous faisons de même au niveau des territoires... »* Il faut innover. L'autre voie, celle qui consiste à administrer de Paris 300 ou 400 milliards de subventions, a montré sa totale impuissance.

M.-C. B.

Peu d'annonces sont aussi populaires.

Que vous soyez intéressé par les activités de marché, la comptabilité générale ou les systèmes de paiement, vous avez rendez-vous en rubrique Gestion Finances.

Nous ne sommes pas populaires sans raisons

CONSEILS EN STRATEGIE

vous propose de valoriser votre expérience à l'échelon international

voir page VII

RENCONTRES POUR LE XXIe SIÈCLE

Troisième aventure : la personnalisation des services

Retrouvez-nous en rubrique Cadres.

Les actions coordonnées des élus au plus près du terrain

▼C'est en dépassant les habituels clivages que la lutte contre le chômage devient réalité

Avant et surtout après la décentralisation, nombre de collectivités territoriales se sont précipitées dans l'intervention économique avec la maladresse des néophytes. Avec l'emploi pour bannière, et le développement local pour prétexte, des maires, mais aussi des conseils régionaux, ont pris des risques financiers considérables. Par le biais des SDR (sociétés de développement régional), notamment, ils ont voulu parfois investir dans des projets industriels qui se sont révélés hasardeux ; quelques-uns d'entre eux ont participé à des plans de redressement d'entreprises condamnées ou, et cela s'est davantage perpétué, ont multiplié les zones industrielles, technopoles et autres pépinières dans l'espoir d'attirer de l'activité. Dans certains cas, ils se sont même livrés à des batailles sournoises, à coups d'avantages fiscaux ou d'équipements bradés, pour se faire une concurrence stérile dont les entrepreneurs étaient les seuls bénéficiaires.

Sans que l'on puisse prétendre que ces pratiques aient totalement disparu, ou qu'elles soient toutes condamnables, d'autres démarches ont vu le jour, en parallèle, dont on peut affirmer qu'elles ne cessent de se développer et qu'elles témoignent d'une vision sensiblement différente. Des élus, le plus souvent enracinés dans un terrain, sont à l'origine d'initiatives locales de développement économique et d'emploi qui se servent moins de l'arme de l'intervention financière, ou de celle de l'infrastructure, qu'ils ne se soucient de créer les conditions d'une dynamique de mobilisation concrète.

Ce faisant, ils rejoignent un courant qui fait appel aux acteurs locaux, soucieux de rassembler toutes les énergies plutôt que tout attendre des pouvoirs publics. Ils se situent en droite ligne des souhaits formulés par le président Jacques Chirac, lors d'un déplacement dans le Pas-de-Calais à l'automne 1996, d'un rapport réalisé à la suite par un groupe réuni autour de Michel Godet à la demande de l'ancien ministre du travail Jacques Barrot, et intègrent les préoccupations des associations qui, autour de Jean-Louis Laville notamment, militent en faveur de l'économie solidaire. On est dans le réel, dans le basique, et pas du tout dans les opérations de prestige ou monumentales.

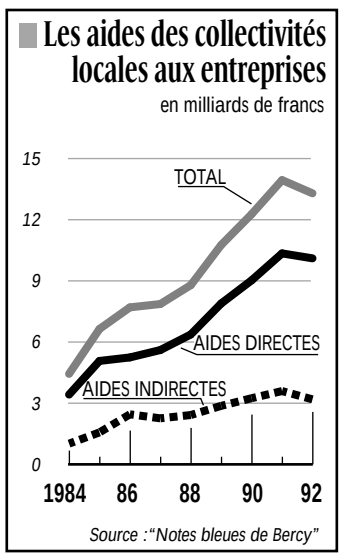
Rendons à César... Sans conteste, les premiers à s'engager dans cette voie furent les comités locaux de bassins d'emploi, nés au début des années 80 sous l'impulsion de la gauche au pouvoir. Même si la formule connut des fortunes diverses et donna parfois l'impression de s'essouffler, l'orientation était déjà là. Il s'agissait, hors des clivages habituels, de faire travailler ensemble des chefs d'entreprise, des syndicalistes et des élus locaux sur un objectif commun. Aujourd'hui encore, le maillage réalisé sur le territoire montre la vitalité d'une telle approche. Le fait qu'un sénateur socialiste, Gérard Delfau, préside le comité national de liaison depuis 1990, sans discontinuer, démontre en outre la volonté de dépasser les querelles partisanes.

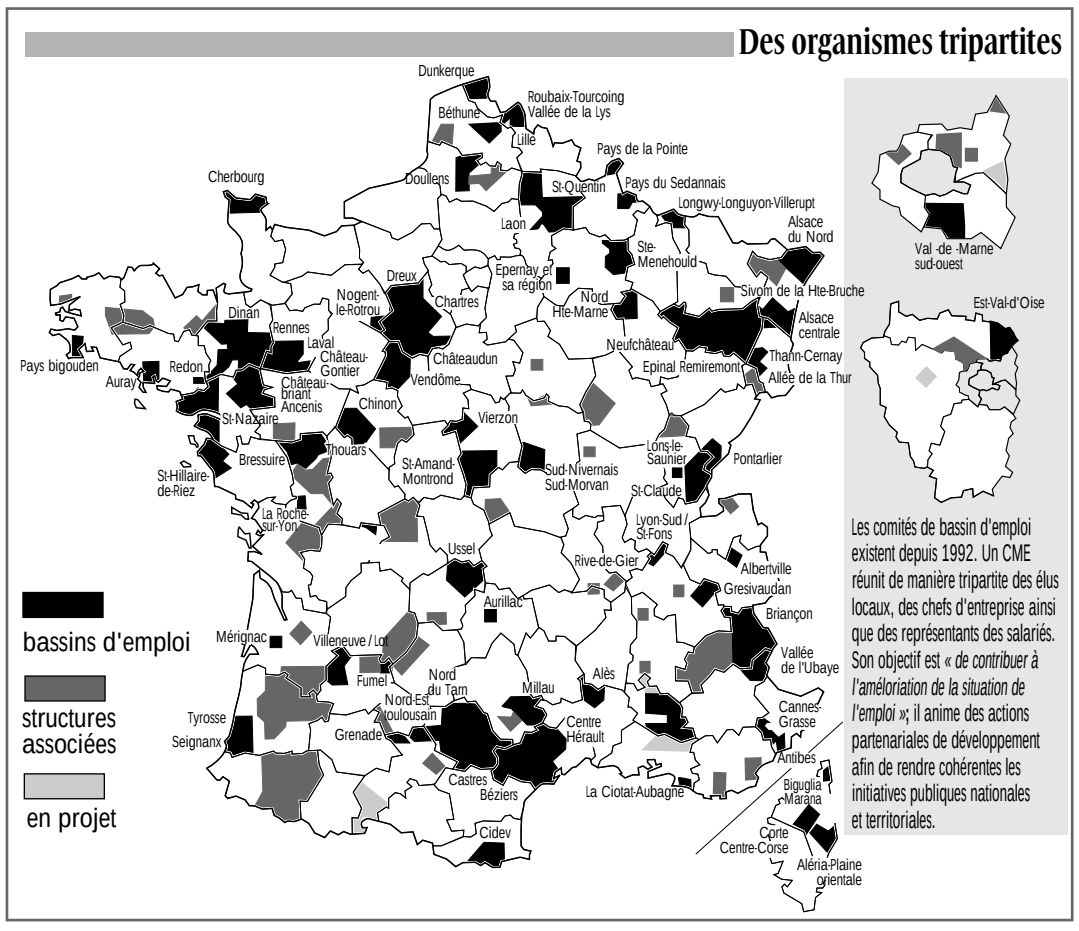
Depuis, d'autres expériences ont été lancées, qui participent de la même ouverture. L'Alliance villes-emploi, créée en 1993, regroupe 98 maires de France de toutes étiquettes, également convaincus que la bataille contre le chômage ne pourra être gagnée sans le développement de politiques de proximité. Présidée par Jacques Baumel, député et maire RPR de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine), elle se nourrit des échanges avec, aussi bien, Jean-Pierre Soisson, maire d'Auxerre, que Pierre de Saintignon, maire adjoint socialiste de Lille. En l'occurrence, leur travail correspond aux souhaits de Jean-Paul Delevoye, président de la puissante Association des maires de France (AMF), qui a depuis longtemps fait de la cohésion sociale une priorité.

D'une certaine façon, c'est avec les tentatives menées dans le Nord que l'action des élus locaux et de leurs partenaires s'illustre le mieux, notamment en raison de la dynamique engendrée. A l'origine, sous le gouvernement de Michel Rocard, naissent les premiers PLIE (plans locaux d'insertion par l'économie), qui vont vite faire tâche d'huile puisqu'on en compte maintenant 110, dans des municipalités de tous bords. Avec des programmes souvent ambitieux, l'objectif était de réunir tous les moyens pour réintégrer dans l'emploi les publics les plus en difficulté. Le tout avec des résultats significatifs.

Ces premiers succès ont conduit à décider d'une nouvelle étape où se retrouvent associées plusieurs villes, dont Lille et Dunkerque, mais aussi la région Nord - Pas-de-Calais, précisément parce que l'on s'est rendu compte qu'il fallait apporter une cohérence d'ensemble à des dispositifs locaux. Mieux, il a été décidé à cette occasion d'élargir le champ des actions pour produire de la synergie entre la formation, la création d'entreprise, l'implantation de nouveaux employeurs et, bien sûr, la lutte contre la précarité. Une intervention globale donc, qui a pris le nom de plan local d'action pour l'emploi et qui vise à rassembler tous les réseaux, tous les partenaires et tous les acteurs possibles en tablant sur leurs complémentarités pour produire un sursaut. Et, là encore, le secret de la réussite réside dans la capacité à dépasser l'esprit de chapelle au nom de l'intérêt collectif.

A. Le.





Mobilisation dans la Drôme

▼Pionnière, la vallée lance le projet « Un travail pour chacun »

Depuis que Jacques Nikonoff est venu, en février 1996, exposer, dans le village de Crest (Drôme), les idées que défend le mouvement qu'il préside, Un Travail pour chacun (UTC), on voudrait bien aller plus loin dans la vallée. Des idées simples et pas tout à fait nouvelles : activer les dépenses consacrées au chômage pour financer la création de l'emploi. L'originalité du projet réside dans la méthode quasi-scientifique préconisée. Elle comporte trois volets : sur un territoire donné, calculer le coût du chômage (indemnisation par l'Assedic, aides publiques, manque à gagner des régimes sociaux et fiscaux, etc.). Parmi ces coûts, certains ne sont pas « activables » (les manques à gagner par exemple), les autres le sont directement ou après une décision relevant de l'Etat. Puis recenser précisément le besoin des habitants et les potentiels d'emplois auprès des associations, des entreprises et des services publics. Enfin, réunir dans un comité de pilotage les acteurs locaux chargés de conduire l'expérimentation et de gérer la caisse.

Après une rencontre avec l'ancien ministre du travail Jacques Barrot, en septembre, UTC a lancé un appel à candidatures pour l'expérimentation de son dispositif sur dix sites, comptant sur l'Etat pour la financer. La vallée de la Drôme a dit banco. Touchée à la fois par l'exode rural et par la désindustrialisation, cette zone comptait, fin 1996, 3 200 demandeurs d'emploi ; 5 000 avec les personnes en CES (contrats emploi-solidarité), au RMI, etc., ce qui porte le taux de chômage à 15 % ou 16 %.

Une grande campagne d'information a été menée. Aujourd'hui, l'association compte localement une quarantaine d'adhérents. Quant aux trente-trois maires des communes du district, de gauche comme de droite, ils ont voté comme un seul homme la candidature de la vallée. *« Quand je dis aux maires que le manque à gagner, c'est, par exemple, de la taxe professionnelle pour leur budget communal, cela les interpelle »*, souligne Daniel Morcel-Paquien, vice-président du district d'aménagement du val de Drôme (DAVD). En revanche, *« l'ancien député de la Drôme était farouchement opposé au projet »*, précise Daniel Jouve, conseiller régional du Parti écologiste et directeur adjoint du DAVD. Par chance, le nouveau y est *« favorable »*, dit-il.

La région Rhône-Alpes a financé à hauteur de 200 000 francs une étude du cabinet Bossard Consultants. Conclusions : le coût du chômage dans la vallée s'établit à 324 millions de francs, dont 33 à 65 millions sont « activables » et pourraient financer 50 % à 60 % des salaires des 430 à 860 emplois potentiels identifiés.

Une nouvelle réunion publique a eu lieu le 19 juin, à Livron, au cours de laquelle un économiste a évoqué les retombées d'une telle opération sur la consommation, et donc sur l'activité des commerçants et des artisans. La vallée de la Drôme n'attend plus que le feu vert du gouvernement pour passer à l'action.

Francine Aizicovici

Réseaux et associations privilégient la carte de la proximité

Ils parviennent ainsi à suivre les parcours individuels des personnes en difficulté. Leurs actions visent à coordonner les différents savoir-faire

Ouvrir un hypermarché dont la moitié des effectifs, hors encadrement, serait constituée d'exclus (allocataires du RMI, jeunes sans qualification, chômeurs de longue durée...) est un pari osé. Tel est pourtant le résultat exemplaire du dispositif d'insertion mis en place à l'occasion de l'ouverture, en mars 1996, de l'hypermarché Mammouth de Bourtzwiller, un quartier sensible de Mulhouse, dans le cadre du PLIE (Plan local d'insertion par l'économique) des deux communes de Mulhouse et d'Illzach. Grâce à cette opération de formation qui aura duré vingt mois (de janvier 1995 à septembre 1996), 96 personnes, en grande difficulté il y a deux ans, sont aujourd'hui salariées de la grande surface, dont 65 à temps plein, essentiellement sur des postes polyvalents d'employés de libre-service et de caissiers.

Quinze mois après l'ouverture du magasin, le résultat a dépassé toutes les espérances : *« Non seulement il est désormais impossible, en termes de compétences professionnelles, de faire la différence entre ceux qui ont été embauchés* via *le PLIE et les autres ; mais en plus, certains, parmi les premiers, ont connu une promotion jusqu'à devenir chef de rayon »*, se félicite Philippe Maitreau, président du PLIE et adjoint au maire de Mulhouse, chargé des finances et de l'emploi.

Emblématique, cette initiative illustre bien l'ambition des PLIE : *« Favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté »*, énoncée par la circulaire du 12 janvier 1993, qui stipule : *« Le PLIE permet de mobiliser sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs* (...), *sur une durée pluriannuelle n'excédant pas cinq ans, l'ensemble des acteurs intervenant au plan local en faveur de l'insertion : communes, département, région, entreprises, organismes socio-professionnels, structures d'insertion et réseaux associatifs aux côtés de l'Etat. »*

Chaque PLIE se doit, dès la signature, d'afficher ses ambitions, compte tenu des crédits alloués par les acteurs locaux, mais aussi par le Fonds social européen (FSE). Signé en 1993 pour quatre ans, le PLIE de Mulhouse, qui arrivera à terme à la fin de 1997, prévoit de *« remettre au travail »* 850 personnes. *« Nous en sommes à 690 : 84 % occupent un poste en CDI ou en contrat d'au moins six mois, et 16 % sont en formation qualifiante »*, indique Philippe Maitreau. D'un montant de 15 millions de francs annuel, le budget du PLIE mulhousien est financé à hauteur de 7,2 millions de francs par le FSE ; le reste provient de subventions de la commune, du conseil général du Haut-Rhin et de l'Etat.

Le principal mérite des PLIE est de mettre en cohérence les différentes actions entreprises au niveau local afin, selon la circulaire du 16 août 1994, d'*« assurer de véritables parcours individualisés vers l'emploi »*, incluant aussi bien l'accompagnement social (aide au logement, au transport,...) que l'orientation, la formation en alternance, la recherche d'un emploi et le suivi en entreprise.

Ainsi le PLIE de Mâcon-Cluny-Tournus est exemplaire en termes de coopération intercommunale, d'autant que les maires de ces trois villes ne sont pas de la même couleur politique, la première est dirigée par un socialiste (Michel-Antoine Rognard), la deuxième par un UDF (Robert Rolland) et la troisième par un divers droite (Henri Lévéque). Signé en 1995 pour cinq ans, ce PLIE, qui dispose d'un budget de 4 millions de francs (dont 1,3 million provenant du FSE), doit permettre le retour à l'emploi de 400 personnes.

Le développement des PLIE en témoigne : par-delà les clivages politiques traditionnels, les élus locaux, premiers témoins des problèmes de leurs administrés, multiplient les initiatives en faveur de l'emploi, même si la lutte contre le chômage ne relève pas juridiquement du champ de compétence des municipalités.

Il y a quatre ans est née l'Alliance Villes Emploi (AVE : 01-47-32-67-17), une association qui regroupe une centaine de communes, toutes tendances politiques confondues : Lille, Lyon, Marseille... Editrice du *Répertoire national des initiatives en faveur de l'emploi*, l'association répond à un double objectif : *« Echanger les savoir-faire entre élus, mais aussi faire du lobbying auprès du gouvernement afin de voir enfin reconnu le niveau local comme échelon incontournable de lutte contre le chômage »*, explique Thierry Saussez, délégué général de l'AVE et maire adjoint de Rueil-Malmaison. Et de conclure : *« Toutes les clés en matière d'insertion et d'emploi se trouvent au niveau local, là où l'on peut suivre individuellement les personnes en difficulté. »*

Outre que l'on retrouve parmi les membres de l'AVE nombre de villes ayant mis en œuvre un PLIE, les responsables des PLIE insistent sur la nécessité de partager les expériences. *« Constituer un réseau d'échanges des compétences »* est précisément le premier objectif de l'association Europlie, créée en avril dernier et dont l'objet est de regrouper les 110 PLIE qui existent en France.

Directeur du PLIE de Mâcon-Cluny-Tournus et vice-président d'Europlie, René Ducarouge précise *« qu'il s'agit aussi de préparer avec les pouvoirs publics la renégociation des fonds européens à l'horizon 1999 »*. D'aucuns ambitionnent déjà d'élargir le dispositif à d'autres pays européens.

Philippe Baverel

L'utopie d'une ville sans chômeurs

Il a choisi Jouques, dans la région d'Aix-en-Provence, comme laboratoire de lutte contre le chômage. Dans cette petite ville de 3 000 habitants, dont 250 sont privés d'emploi, dépourvue de toute structure locale d'insertion, au moins mesurerait-il les effets de son action. C'était il y a quatre ans. Christian Ménard, tout juste la cinquantaine, dressait alors un bilan amer de dix années vouées au reclassement de chômeurs : le nombre de sans-emploi n'avait-il pas triplé, dans la décennie qui venait de s'écouler ? Mais cet homme, qui au début des années 80 a démissionné de son poste de directeur des ressources humaines à la Normed au bout de quinze jours, *« par refus de gérer une charrette de 4 000 personnes »*, n'est pas désabusé : *« Je suis convaincu que le chômage n'est pas inéluctable et qu'une autre économie, avec de nouvelles formes d'emploi, peut apparaître. »*

Il crée sa Fondation de Jouques en 1993. Un espace ouvert à tous les chômeurs qui veulent s'en sortir, où les bénévoles arrivent et repartent, structuré autour de trois activités. D'abord, l'accueil et le suivi des personnes. Ensuite le conseil assuré à ceux qui n'arrivent pas à réaliser un projet professionnel : certains deviennent salariés de sa fondation avec pour mission de faire avancer leurs idées, comme ce jeune qui veut créer un office de tourisme.

CHAMPS D'OLIVIERS

Enfin, la fondation lance des initiatives à l'échelle de la communauté pour, à terme, générer des emplois : par exemple, la mairie vient de voter le financement d'un chantier-école, afin de former et mettre à niveau de travail des personnes de faible qualification ; il s'agit d'employer des moins de vingt-cinq ans à la transformation d'une maison inhabitée en guichet unique rassemblant tous les services municipaux. Un autre projet, encore dans les cartons, consisterait à entretenir des champs d'oliviers, à en planter de nouveaux, et à fabriquer un pressoir pour la production d'huile.

Directeur d'une société de reclassement, Christian Ménard ne se rend à Jouques qu'une demi-journée par semaine. Mais il trouve que c'est déjà trop : *« Le but est de faire bouger les gens, pas de les assister »*, lance-t-il. Il reconnaît que sa fondation ne fait pas que des heureux car elle empiète sur les plates-bandes des ANPE et des missions locales environnantes. Mais l'homme poursuit son rêve : *« Une utopie ne se fixe pas d'objectifs, ou de limites ; et une fondation, c'est éternel. Ça survit à son fondateur. Alors, tant qu'il y aura des chômeurs... »*

Jusqu'à présent, chaque année, la fondation a permis à une douzaine de personnes de créer leur propre emploi. Et Christian Ménard milite pour faire reconnaître le statut de *« créateur de sa propre activité »*. Un contrat de soutien individualisé qui combinerait, pendant la phase de lancement, un prêt à taux zéro ou une comptabilité assurée par un tiers. *« Un accompagnement, pas une subvention. »*

Clarisse Fabre

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

Cadeau patronal

Décider du montant de l'augmentation du SMIC n'était pas chose facile pour Lionel Jospin, attendu sur ce point comme sur tant d'autres. Entre les 4 % finalement retenus, les 500 francs souhaités par le PCF et les 10 % réclamés par la CGT, il y avait place pour toutes les nuances, et, dans la palette, chaque option aurait pris un sens précis. Au vu des réactions, il semblerait que le premier ministre se soit bien tiré de l'exercice, au moins sur le plan technique.

Confronté à l'échéance annuelle de révision du 1er juillet, il ne pouvait pas faire moins, en comparaison du coup de pouce donné par Alain Juppé, placé dans les mêmes conditions. Aidé par la faible évolution de l'indice des prix, il peut afficher une croissance du pouvoir d'achat plus importante que ces dernières années. Un signal positif pour la relance de la consommation, qu'il amplifie par deux autres décisions : la promesse du transfert progressif des cotisations d'assurance-maladie sur une contribution sociale élargie à l'ensemble des revenus, y compris financiers ; la perspective d'une baisse de la TVA.

De manière symptomatique, le patronat n'a pas élevé de protestation, sa seule critique portant, symboliquement, sur la réduction du temps de travail. Moindre mal, donc, la hausse prévue sera compensée à terme par l'effet sur le coût du travail de la CSG. D'autant que cette dernière s'applique sur tous les salaires, et pas uniquement à ceux des 2,2 millions de smicards. Mais il y a aussi une raison cachée à cette relative bienveillance, que n'avaient pas manqué de souligner les syndicats, dès que le débat s'était engagé autour de ce sujet. Mécaniquement, le relèvement du SMIC produit en bout de course un cadeau aux patrons, puisque le processus d'exonération de charges, entrepris depuis la loi quinquennale de 1993, prend appui sur la valeur du salaire minimum. En augmentant ce dernier de 4 %, on repousse d'autant les frontières au sein desquelles intervient la baisse de charges, dans la limite de 1,33 fois le SMIC, de nouvelles catégories étant ainsi intégrées dans le dispositif. A tel point que l'on estime à 3,5 milliards de francs l'effort que cela représente pour les finances publiques.

Au-delà de cette conséquence ironique, où l'on voit une mesure éminemment sociale se transformer en un avantage bénéfique pour les employeurs, un tel enchaînement de cause à effet révèle à quel point les politiques économiques et sociales sont imbriquées, indissociables et interactives. Surtout, et dès lors que le déplacement des cotisations sociales s'effectue en direction de tous les revenus, une avancée importante se produit. Il devient possible de déconnecter l'appréciation du montant du SMIC de l'objectif de la baisse du coût du travail.

Autrement dit, le premier peut demeurer une référence sociale indiscutable et faire l'objet d'une attention telle que l'on puisse le relever, comme maintenant. Tandis que le second est obtenu par la baisse des charges, qui soulage les entreprises et incombe, en contrepartie, toujours plus à la collectivité nationale.

L'Argentine découvre la crise sociale

BUENOS AIRES
correspondance

La crise sociale qui affecte nombre de pays européens, depuis plusieurs années, a fait une entrée remarquée dans une Argentine en pleine phase de stabilité économique et qui fait les yeux doux aux investisseurs étrangers. Les manifestations de chômeurs désespérés s'étendent du nord au sud de l'immense pays, touchant aussi bien les zones désertiques de la Patagonie que les provinces préandines de Salta et Jujuy, sans oublier les grands centres urbains comme Cordoba. Pour l'instant, Buenos Aires, qui regroupe près du tiers de la population argentine, n'a pas encore été touché par les incidents, même si la capitale abrite le mouvement de protestation des enseignants. Au cours des dernières années, depuis 1989 et la mise en place de la politique néolibérale du président Carlos Menem, qui se réclame du péronisme, les inégalités n'ont cessé de se creuser, alors que la croissance est régulière.

Le retour à une politique de clientélisme dans la perspective des élections législatives partielles d'octobre prochain pourrait cependant freiner un peu le mouvement. Et cela d'autant plus qu'elles préfigurent l'élection présidentielle de 1999 – la campagne étant déjà pratiquement commencée – où le président Menem n'aura pas le droit de se représenter. L'Argentine connaît désormais un taux de chômage record de 17,3 %, selon des chiffres officiels que plusieurs élus de l'opposition considèrent comme largement au-dessous de la vérité. Cela signifie que la crise affecte un tiers de la population active du pays.

Par ailleurs, selon le dernier rapport du ministère du travail, 1 429 000 chômeurs ont atteint *« le seuil de la pauvreté extrême »* et sont *« dans une situation critique »*. Et encore, soulignent les experts, cette pudique statistique ne prend pas en compte la situation des retraités, dont la grande majorité perçoivent leur pension d'une manière pour le moins chaotique, ni bien entendu celle du premier emploi pour les jeunes.

Dans certaines provinces comme Salta et Jujuy, à 1 700 kilomètres au nord de Buenos Aires, le chômage touche plus de 50 % de la main-d'œuvre active, ainsi que dans la province de Neuquen, en Patagonie. Ce n'est pas par hasard si ce sont dans ces provinces que l'on a assisté aux affrontements les plus violents avec des forces de l'ordre suréquipées face aux lancepierres des manifestants et qui, selon l'avis unanime des observateurs, ont fait preuve d'une violence inhabituelle depuis le retour de la démocratie.

DE L'ÉTRANGER

Dans certaines provinces, comme celles de Salta, de Jujuy ou de Neuquen, où ont eu lieu de violents affrontements entre manifestants et forces de l'ordre, le chômage touche plus de 50 % de la population active. Par ailleurs, selon les dernières statistiques officielles, 72,4 % des salariés argentins gagnent moins de 5 700 francs par mois et 42,6 % moins de 2 850 francs

Par ailleurs, selon les dernières statistiques officielles du mois de mai du secrétariat d'Etat à la Sécurité sociale, 72,4 % des salariés argentins gagnent moins de 1 000 dollars par mois (5 700 F environ) et 42,6 % d'entre eux moins de 500 dollars (2 850 F). Or l'Argentine est le pays le plus cher d'Amérique latine, avec un peso aligné sur le cours du dollar. La population active de douze millions de salariés potentiels regroupe en fait quatre millions de chômeurs et de sous-occupés, un million de travailleurs avec des contrats à temps partiel, et trois millions sont employés au noir avec des salaires inférieurs de 40 % à la normale et sans aucune couverture sociale.

Deux facteurs principaux sont à l'origine de cette crise sociale. Tout d'abord, la majorité des licenciements affectent des entreprises privatisées où existait une véritable surpopulation découlant d'un clientélisme électoral cher au péronisme. Ensuite, les gouverneurs des provinces n'ont pas immédiatement compris le désengagement de l'Etat central, amorcé à l'époque de l'ancien ministre de l'économie, Domingo Cavallo, l'homme du miracle économique argentin. Ce désengagement a entraîné un réajustement souvent très brutal de la politique économique des gouvernements provinciaux, dont les responsables, y compris les gouverneurs péronistes, faisaient porter le chapeau au gouvernement central.

Pour laver le linge sale en famille, 80 des 126 élus péronistes sont venus en début de semaine à Olivos, la résidence présidentielle dans la banlieue nord de Buenos Aires, pour évoquer l'ampleur de cette crise. D'habitude, au cours de ces grand-messes, il est de bon ton d'écouter le message présidentiel. Cette fois, plusieurs élus sont montés au créneau, et notamment le député Eduardo Mondino, selon lequel, *« dans la majorité des cas, les fonds destinés aux gens dans le besoin n'arrivent pas à leurs véritables destinataires »*. Ces élus ont également réclamé une meilleure répartition de l'aide sociale, et surtout la création de zones économiques permettant de créer de nouveaux emplois.

La richesse minière encore insoupçonnée de l'Argentine pourrait être une solution à moyen terme pour créer des emplois pour une main-d'œuvre non qualifiée. Pour ramener le calme à Jujuy, le gouvernement avait promis, le 31 mai dernier, la création de 12 570 emplois en quinze jours dans la province. A l'expiration du délai, le 15 juin, seul un millier d'emplois provisoires avaient été créés, et les chômeurs de la province ont décidé de reprendre leur mouvement et de couper les principales routes, seule forme de revendication pour eux.

Devant l'ampleur de la crise, la Confédération générale des travailleurs (CGT, syndicat officiel), qui avait été jusqu'à présent le fidèle relais du gouvernement, a pris ses distance avec le pouvoir. L'Eglise non plus ne ménage pas ses critiques et dénonce régulièrement *« l'insensibilité sociale »*, *« le manque de dialogue »*, et les plus hauts dignitaires ne manquent pas une occasion pour égratigner le pouvoir. Le président Menem, ulcéré par ces critiques qui masquent la réussite de sa politique économique, a demandé à ses ministres d'aller sur le terrain prendre la température des provinces. Dans le même temps, il déclarait que le gouvernement *« n'allait pas continuer à accepter que les manifestants utilisent des moyens délictueux pour faire passer leurs revendications »*, accusant au passage les médias de *« transformer en enfer un simple petit feu »*.

Malgré la gravité de la situation, le risque de dérapage est assez limité. En période électorale, le mouvement péroniste est parfaitement rodé pour prendre des mesures de clientélisme pouvant éteindre le plus dangereux des incendies.

Intérim

PARUTIONS

Vingt ans de tâtonnements

LE TEMPS DE TRAVAIL EN MIETTES
de Jacques Freyssinet
Les Editions de l'Atelier, 272 p., 110 F.

Le bilan établi par Jacques Freyssinet, directeur de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), est éclairant et laisse rêveur. Tant de rapports d'experts, de textes législatifs et de négociations pour aboutir, somme toute, à si peu de résultats en matière de temps de travail. Patronat et syndicats arrivent difficilement à concilier leurs demandes. L'Etat hésite entre impulsion et décision. La recherche d'effets sur l'emploi et celle d'un assouplissement de l'organisation du travail se court-circuitent. En outre, la revendication d'une réduction générale de la durée du travail *« est faiblement mobilisatrice auprès des salariés »*, sauf quand il s'agit d'éviter des licenciements. Dans ce contexte, *« le succès initial de la loi Robien tient peut-être au fait que l'impact positif sur la durée du travail et de l'emploi apparaît au niveau micro-économique, alors que l'impact sur les revenus est socialisé de manière opaque à l'échelle macro-économique »*.

« L'opacité est-elle, dans notre système social, une condition d'acceptabilité ? », se demande l'auteur. Bonne question. On lui sait gré, en tout cas, d'avoir déroulé avec précision le film de nos tâtonnements sur le temps de travail depuis vingt ans. Il se défend d'ajouter des propositions à toutes celles qui se sont déjà exprimées, mais se prononce néanmoins pour *« une négociation pluridimensionnelle qui articule, de manière cohérente, évolution de la durée et aménagement du temps de travail, réorganisation de la production et de la division du travail, formation et qualification, politique salariale »*. La voie qu'il trace ainsi paraît très pertinente, de même que le sens qu'il lui assigne : la réduction des temps de travail *« n'est pas une solution miracle au problème du chômage »*, mais constitue *« l'une des composantes nécessaires de la réorganisation des formes de mobilisation des forces de travail autour d'un nouveau modèle de performance productive et de cohésion sociale »*.

Pas de recette miracle

L'ART DU MANAGER. DE BABYLONE À L'INTERNET
de Pierre Morin
Les Editions d'organisation, 232 p., 146 F.

Des textes sumériens, datant de cinq mille ans avant Jésus-Christ, seraient les premières manifestations formalisées de la *« pensée manageante »*. A Babylone, sous Nabuchodonosor, on utilisait des techniques de contrôle de la production et des formes stimulantes de salaires. Cet éclairage historique est un des principaux intérêts de ce livre, rédigé par le directeur scientifique de la société de consultants IDRH. Il y décrit l'évolution des théories et des techniques managériales, qui ne se sont pas constituées en science, comme l'avait rêvé Taylor. Il s'agit de les adapter aux situations vécues, d'autant plus qu'elles s'appliquent aujourd'hui à des petites unités, plus autonomes et plus réactives qu'hier, où la place et le rôle de chacun ne sont pas définis une fois pour toutes. Sans oublier qu'un manuel de navigation ne dispense pas d'avoir un capitaine à bord qui fixe un cap, tout en tenant compte de la diversité de l'équipage, de ses attentes et de son fonctionnement. Autant dire qu'il est plus que jamais illusoire de croire aux recettes miracles.

Cet ouvrage n'apporte pas de concept vraiment nouveau, mais situe bien les conditions d'exercice et les limites de l'« art » du manager, ainsi que le contexte dans lequel il va devoir évoluer.

Daniel Urbain

Le travail pris au piège d'un modèle fatigué

par Hubert Bouchet

Aujourd'hui, la malédiction du chômage conduit à traiter du travail en occultant des pans entiers du champ que recouvre le concept lui-même. Désormais, le travail est considéré quasi exclusivement pour l'occupation qu'il donne à des fins alimentaires.

La substitution du terme « emploi » à celui de « travail » témoigne de la réduction de l'angle de regard, comme en témoigne aussi l'approche quantitative qui mesure en heures totalisées en jours, semaines, mois, années et carrière professionnelle. Cette approche privilégie le travail dans sa dimension matérielle, enracinée dans l'usage de la force physique, au moment où la dématérialisation estompe cette dernière au profit de la matière grise.

Disant tous la même chose, les articles, livres, rapports et discours écrits et prononcés par de beaux esprits au cours des dernières décennies alimentent une querelle théologique caricaturée par la polémique qui sépare ceux qui ne voient de solution au chômage qu'à travers la diminution de la durée du temps de travail de ceux qui n'envisagent que son augmentation.

Cette querelle fait passer à côté de la révolution qui, chez nous, affecte le travail dans sa nature même. Cette révolution est liée à l'installation progressive du savoir au cœur de la société. La société du savoir rompt avec ce qui la précède. L'activité qu'elle génère a son siège dans la matière grise travaillée par l'intelligence, assistée elle-même des outils technologiques de l'information. Elle exige que l'individu active des facultés, notamment conceptuelles et d'abstraction, qui n'étaient pas si massivement requises antérieurement.

Dans la société du savoir, à titre professionnel ou non, l'individu qui manipule de l'information sous forme de données ou de signes peut opérer hors de l'unité d'action, de temps et de lieu. C'est ainsi que le travail, qui impose la présence de l'individu sur le lieu où l'activité se réalise, est susceptible d'être drastiquement réduit.

Sur un autre plan, la corrélation entre la durée du travail et la production réalisée se distend. Un travail bref peut engendrer des résultats abondants, alors qu'un travail de longue durée peut n'aboutir qu'à des résultats minimes faisant long feu.

De même, alors que la société d'avant distribuait les individus sur une échelle unique avec des capacités qui trouvaient toutes place de bas en haut de la hiérarchie, la société du savoir établit une frontière entre ceux qui en seront et ceux qui en seront exclus, faute de disposer du ticket pour y entrer d'abord et y demeurer ensuite.

En n'argumentant que sur la durée du travail pour régler la question du chômage, le débat occulte totalement cette question du ticket d'entrée qui, à double volet, emporte deux séries d'exigence absolues : la première, *sine qua non*, est intrinsèque à la personne qui doit cultiver des capacités propres à se mouvoir dans l'univers de l'information.

La seconde concerne l'habileté à manipuler les nouvelles technologies de l'information qui sont les outils modernes de navigation dans la société du savoir.

Parce que le débat a été polarisé autour des paradigmes anciens qui ont encastré le travail dans la double acception de sa durée et de sa dimension matérielle, la distribution des tickets n'a pas été organisée. C'est l'instruction, sous toutes les formes possibles existantes et à imaginer, qui distribue les tickets d'entrée dans la société du savoir.

Une fois entré, l'individu devra circuler grâce au rechargement périodique de son ticket d'entrée, là aussi sous toutes les formes possibles. Faute de disposer lui-même souverainement du ticket d'entrée, l'individu risque ou bien de se voir exclu le jour où il aura omis de le recharger, ou bien de se voir imposer son rechargement par un tiers au nom de l'« employabilité » et de la « compétence ».

C'est tout cela qui n'a pas été pris en compte et fausse l'appréhension de la réalité. Le fait que les « bons auteurs » soient eux-mêmes de la société du savoir, et ainsi extérieurs à l'objet de leurs propos, explique peut-être leur regard retardataire et décalé. De leur côté, ceux qui sont quotidiennement au charbon ont besoin d'outils pour gérer les ressources humaines. Eux aussi, DRH et consorts, n'ont pas de raison de se compliquer la vie, même s'ils pressentent l'inadéquation croissante de leurs outils à la réalité.

Pour nous, syndicalistes, le fait que nous ne saurions « lâcher la proie pour l'ombre », assurés qu'« un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », ne nous empêche pas de réfléchir pour parer aux risques nouveaux.

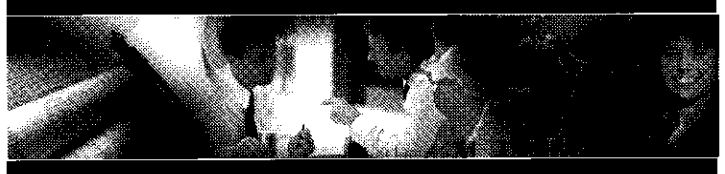
L'énergie un peu désespérée mise à l'entretenir ne peut masquer que le système, usé jusqu'à la fatigue, est devenu un piège. On verra prochainement que tous les bricolages pour maintenir le travail non qualifié sous respiration artificielle contribuent à ce piège. Cette vision réductrice du « travail occupation » a aussi, au-delà du raisonnable, entretenu l'idée que le progrès technique est néfaste.

Déjouer ce piège permettra à la fois de produire les outils pertinents pour la mesure du travail « marchandise » et l'épanouissement du débat sur le travail sorti du carcan où l'a enfermé l'obligation alimentaire.

Apparaîtront alors insensés les débats sur la fin du travail comme ceux qui, aussi gratuitement, concluent le contraire. Au cœur de toutes les dimensions et de tous les âges de la vie, qui ne se construirait pas sans lui, tel apparaîtra le travail.

***Hubert Bouchet** est secrétaire général de l'Union des cadres et ingénieurs Force ouvrière.*

BTS • DEUG • DUT • LICENCE • MAÎTRISE
Ouvrez vous les carrières du Management Hôtelier International et de l'Industrie des Services

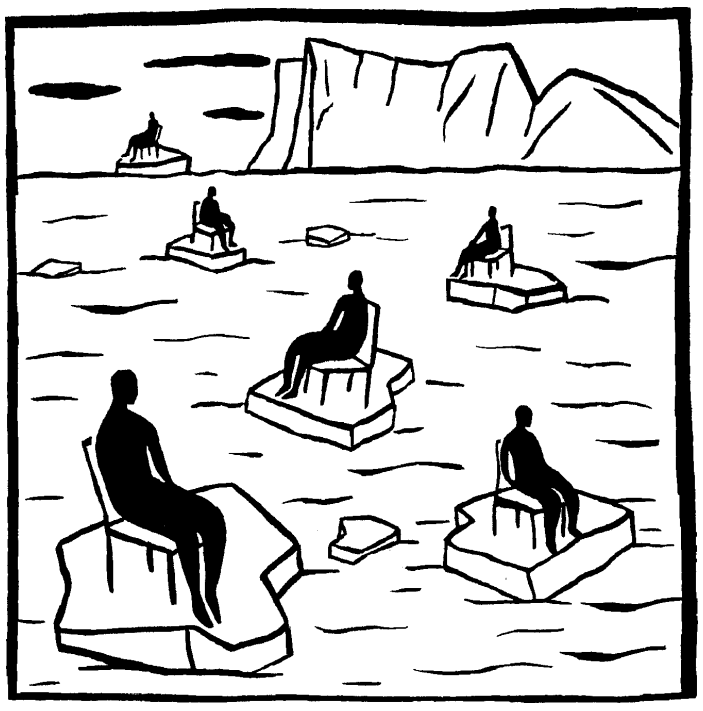


UNE DOUBLE FORMATION BILINGUE EUROPÉENNE ET AMÉRICAINE CONDUISANT AUX TITRES LES PLUS PRESTIGIEUX
BACHELOR OF SCIENCE in INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT
EXECUTIVE MASTER in INTERNATIONAL HOTEL MANAGEMENT
en association avec le Centre de Management International • Genève
Contact Véronique Sournies
✆ 01 45 26 59 28
Etablissement d'Enseignement Supérieur Privé
European Center of International Hotel Management CEMHI Centre Européen de Management Hôtelier International
52 rue Saint-Lazare 75009 Paris • fax 01 45 26 59 29

Radioscopie d'une jeunesse désabusée qui a peur du lendemain

Enquête. Inquiète et résignée, elle ne rêve plus de changer le monde, mais simplement de s'y faire une place, aussi petite soit-elle

Ils ont vingt ans et leur principal projet de vie se résume à trouver du travail. Puis à ne pas le perdre. Cela accapare toute leur énergie. Ayant grandi pendant l'ère du chômage et de la précarité, ils n'attendent rien de bon des années à venir. Pourtant, ils ne revendiquent pas. Même s'ils ont fortement conscience que les règles du jeu sont faussées, que le jeu lui-même n'a pas de sens, ils semblent considérer cette situation comme inéluctable. Comme s'ils n'avaient aucun moyen d'infléchir le cours des choses. C'est, en tout cas, ce qui se dégage de l'étude réalisée auprès d'un échantillon de 2 000 jeunes, âgés de quinze à vingt-neuf ans, et des réunions de groupe menées par l'association « Jeunes en questions ».



MICHÈLE GUIEU

Les résultats chiffrés, tout comme la lecture des témoignages, n'ont rien de rassurant. Tant chez les étudiants que chez les jeunes actifs, l'angoisse des lendemains s'accompagne d'un très fort sentiment de frustration. L'impression de passer à côté des années de jeunesse. *« L'avenir et le présent, on n'en profite pas, c'est ça le plus gros problème »*, résume un ouvrier. Les jeunes actifs ont souvent le sentiment de mener une vie médiocre parce que l'argent gagné est ponctionné de tous les côtés et que le temps manque.

Pour les étudiants, *« tout se passe comme si, en leur demandant de s'inscrire très tôt dans le monde du travail* (en pensée, au niveau des soucis), *on leur volait, sans contrepartie future assurée, leur jeunesse »*, commente Philippe Cabrera, responsable de l'association « Jeunes en questions ». 72 % des interrogés considèrent qu'il est important de posséder un diplôme pour trouver du travail.

De fait, les études sont appréhendées non plus comme un choix, mais comme un tremplin vers l'emploi : *« C'est le fait d'être obligé de faire des études qui nous pousse à en faire »*, déplore un étudiant. *« Il n'y a pas grand-chose qui nous donne envie d'étudier, à part le chômage »*, ajoute un lycéen. 76 % estiment que l'enseignement scolaire et universitaire n'est pas adapté au monde de l'entreprise et 82 % trouvent que, dans les lycées et universités, l'information sur les débouchés professionnels est insuffisante. Autre donnée marquante de l'enquête : la perte de confiance dans les institutions. Seuls 8 % des jeunes sondés considèrent que les hommes politiques sont des gens bien, 10 % pensent que les journalistes méritent leur confiance, 30 % seulement font confiance à la justice, 57 % sont persuadés que, pour avoir du travail, il faut de la chance ou du piston, 60 % estiment qu'on leur cache la vérité sur les problèmes de la « vache folle », 65 % considèrent que la télévision les prend pour des abrutis, 66 % que l'on est mieux soigné quand on a de l'argent et des relations et 71 % que le pouvoir politique intervient trop dans les affaires de la justice. *« On assiste à une décrédibilisation globale des institutions : tous ceux qui représentent la citoyenneté sont rejetés et ce rejet est encore plus fort chez les jeunes que dans le reste de la population »*, indique Philippe Cabrera.

Désabusés, les jeunes dénoncent un monde qui marche sur la tête : *« On n'a pas encore vécu, on est jeune, et déjà il faut penser à la retraite »*, se désole un étudiant ; *« Soit on est trop jeune, on sort de l'école, on n'a pas d'expérience... Soit il y a le problème inverse, les gens de quarante ans qui sont au chômage, ils ont de l'expérience, mais on ne peut pas les prendre parce qu'ils sont trop vieux, ils ont fait leur temps »*, s'indigne un chômeur. Ils ne se font guère d'illusions sur l'évolution de la situation : *« L'avenir, je le vois sombre, on ne peut pas entrer dans une boîte avec un espoir de promotion sociale, ça n'existe plus »*, constate un étudiant.

Pourtant, leur colère ne débouche sur aucune revendication, aucune volonté affichée de se démener pour voir les choses changer. Ainsi, alors que 68 % des interviewés sont persuadés que le chômage des jeunes va augmenter en 1997 et qu'ils sont également 73 % à être convaincus que la Sécurité sociale va les rembourser de moins en moins bien, ils ne sont paradoxalement que 53 % à croire en la réduction du temps de travail et 57 % à juger la réforme de la Sécurité sociale indispensable.

Au sentiment d'impuissance s'ajoute une espèce de fatalisme. Comme s'ils ne croyaient plus en rien, comme s'ils n'étaient guère persuadés que ce que certains hommes ont fait, d'autres peuvent décider de le faire autrement. *« Le problème, c'est que l'on a intégré cette misère... On n'a plus cette capacité à être scandalisé par une situation... Moi le premier, je le reconnais... C'est forcément choquant mais je ne suis pas scandalisé... Je ne vais pas inviter un SDF chez moi... On s'est habitué à cette situation »*, confirme un étudiant. *« En France, celui qui trouvera la solution sera fort. Elle est peut-être au niveau mondial »*, renchérit un jeune actif.

Plutôt que de changer le monde, la tendance est au repli sur soi. Et sur la famille. 86 % pensent que celle-ci doit rester la cellule de base de la société et 61 % estiment qu'il faut respecter les convenances. Dans le même temps, ils sont aussi 74 % à penser que l'on s'éloigne de plus en plus les uns des autres. *« De moins en moins de gens se serrent les coudes, c'est chacun pour soi »*, déplore un jeune issu d'une catégorie intermédiaire.

« Tout le monde se réfugie dans son petit coin en se disant : on va peut-être attendre des jours meilleurs... Je ne pense pas qu'ils vont venir, les jours meilleurs », renchérit un étudiant en BTS.

Leurs parents rêvaient de découvrir la plage sous les pavés. Les jeunes des années 90 regardent le sol s'effriter sous leurs pieds, sans illusion. Anesthésiés par trop d'inquiétude et d'incertitude.

Nathalie Mlekuz

L'ombre du Front national

73 % des jeunes interrogés – 90 % des diplômés de l'enseignement supérieur et 48 % chez les titulaires d'un CAP, BEP – estiment la montée du Front national préoccupante. Cela signifie donc que 27 % d'entre eux ne sont pas inquiets ou n'ont pas d'avis sur la question. Soit un jeune sur quatre. De la même manière, et c'est sans doute l'un des résultats les plus inquiétants de l'étude, on observe chez l'ensemble des jeunes – mais de façon encore plus marquée pour ceux issus des catégories sociales les moins aisées – une certaine adhésion aux thèses défendues par le FN. L'idée de *« l'étranger bouc émissaire »*, notamment, se fraie peu à peu un chemin : 36 % des interrogés pensent qu'il y a trop de travailleurs immigrés, 61 % jugent que la lutte contre l'immigration clandestine n'est pas assez efficace. Seul un jeune sur deux admet que les étrangers qui vivent en France depuis longtemps devraient pouvoir devenir français. Enfin, 46 % sont partisans de rétablir la peine de mort.

Des 15-29 ans ultraconformistes

La typologie des quinze - vingt-neuf ans réalisée par « Jeunes en questions » est tout à fait originale. L'enquête n'est pas partie, comme c'est le cas habituellement, des classifications disponibles (âge, milieu social, niveau de diplômes...) pour décliner ensuite les opinions qui y correspondent. La démarche est inverse. C'est en s'intéressant aux jugements et aux valeurs affichés par un jeune au cours du sondage – et en les regroupant de façon homogène – que l'association a élaboré sa radioscopie, qui propose *in fine* cinq grandes classes.

La première de ces classes se caractérise par un net attachement aux valeurs traditionnelles. Dieu, la famille, les convenances, la censure et le mariage font partie des valeurs auxquelles ces jeunes tiennent, de même qu'ils s'affichent *« contre la pornographie »* ou contre *« la vente libre du haschisch »*. Plutôt favorables à la lutte contre l'immigration clandestine et au rétablissement de la peine de mort, ces jeunes « traditionalistes » font confiance aux médecins, à la justice et aux journalistes, mais restent défiants à l'égard des hommes politiques.

A quelles grandes caractéristiques socioculturelles renvoie ce premier groupe ?, s'interroge, dans un deuxième temps, le sondage. A une jeunesse qui s'adonne peu à la lecture, lui préfère très nettement la télévision, aspire avant tout à un emploi stable et ne se reconnaît dans aucun parti politique. Essentiellement constituée de collégiens et de lycéens habitant le plus souvent en milieu rural, cette classe représente 28 % des jeunes interrogés et compte surtout des femmes (64 %), ainsi que des jeunes issus de milieux modestes et ouvriers avec de faibles niveaux de qualification.

Moins attachée aux valeurs traditionnelles, la deuxième classe n'en est pas moins sensible à l'ordre moral. Plus méfiants à l'égard des institutions que ceux de la catégorie précédente, ces jeunes « conformistes » jugent plus positivement la classe politique. Favorables à la peine de mort et à l'isolement des malades du sida, ils estiment trop nombreux les travailleurs immigrés et se disent prêts à se *« sacrifier pour la patrie »*. Peu enclins à la lecture, ils sont souvent catholiques et se disent proches du RPR. Au total, ces jeunes (16 % des personnes interrogées) sont surtout des hommes (56 %) âgés de vingt-cinq à vingt-neuf ans.

La troisième catégorie présente sans doute le profil le plus marqué. Hostiles à la classe politique comme à l'ensemble des institutions, ces jeunes pensent qu'il y a *« trop de fonctionnaires »* et qu'avoir un travail nécessite *« de la chance et du piston »*. Ils disent oui à la peine de mort et à la lutte contre l'immigration clandestine. Ces « irréductibles » ne lisent que très rarement, déclarent regarder la télévision plus de cinq heures par jour, aspirent à *« gagner de l'argent »*, préfèrent *« les marques françaises »* et s'affichent volontiers, pour partie du moins, en faveur des thèses du Front national. Ils représentent au total 21 % des jeunes interrogés, ont peu de diplômes et appartiennent le plus souvent à des milieux modestes et ruraux.

Les deux dernières classes se distinguent assez nettement de ces trois premiers groupes. Il s'agit en majorité d'étudiants (bac à bac+5) vivant essentiellement dans des grandes villes et issus de milieux plus aisés, voire privilégiés.

L'ART DU TAG

La quatrième classe (la plus diplômée) compte ainsi des jeunes qui font plutôt confiance aux institutions et aux hommes politiques. Hostiles à la peine de mort et à la lutte contre l'immigration clandestine, ils pensent que *« les homosexuels sont des gens comme les autres »*. Regroupant 20 % des sondés, ces jeunes « libéraux » se retrouvent dans l'ensemble des grands partis politiques. Férus de lecture, ils disposent le plus souvent d'un ordinateur, utilisent Internet et se rendent régulièrement à la messe.

La cinquième et dernière classe, en revanche, se dit majoritairement *« sans religion »*. Réfractaires à toute forme de ségrégation, ces jeunes considèrent que *« les syndicats sont indispensables »*, que *« le tag, c'est de l'art »* et que *« le haschisch devrait être en vente libre »*. Assez critique à l'égard des hommes politiques, cette minorité de « rebelles » (14 % des jeunes enquêtés) se reconnaît le plus souvent dans les partis de gauche.

Olivier Piot

Repères

● L'enquête « Jeunes en questions » présente les résultats d'un sondage, réalisé en mars et en avril 1997, auprès de 2 105 jeunes âgés de quinze à vingt-neuf ans, dont 54,4 % de femmes ; ces jeunes ont été sélectionnés suivant différents critères : âge, région de résidence, catégorie socioprofessionnelle du chef de famille, statut (scolaire, activité, chômage) à partir d'un panel de 40 000 ménages résidant en France.

● Commanditaire de l'enquête, l'association Jeunes en questions a été créée en 1996 et regroupe différents partenaires : Coca Cola, Peugeot, la CGEA, Bayard Presse, Larousse, la Carte Jeunes SA, la MNEF et la Fédération santé des étudiants de France.

● Géré jusqu'en 1993 par le ministère de la jeunesse et des sports, l'exploitation du label « Carte Jeunes » – qui offre un certain nombre de réductions sur les transports, des produits financiers, etc. – a été confié en concession à la société privée Carte Jeunes SA en mai 1995. Avec pour actionnaires majoritaires les mutuelles étudiantes dont la MNEF (65 % du capital), la société compte aujourd'hui 5 000 cartes placées auprès de jeunes de moins de vingt-six ans.

Progression des accords sur le temps de travail

BILAN ANNUEL DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE. Tous thèmes confondus, la négociation collective a enregistré des progrès en 1996, selon le rapport rendu public le 23 juin par le ministère du travail ; les accords de branches ont augmenté de 6,5 % en un an (1 030) et ceux signés dans les entreprises de 8 % (9 274). Cependant, la négociation salariale marque le pas, le nombre d'accords de branche passant de 528 à 487 et ceux des entreprises diminuant de 5 %, en raison d'une conjoncture *« peu porteuse »*, note le bilan annuel. Pour la première fois, la négociation sur les salaires abandonne sa première place pour la deuxième, au profit de l'aménagement du temps de travail ; un thème, il est vrai, soutenu par une forte actualité entre les prolongements de l'accord interprofessionnel d'octobre 1995 et, surtout, la loi de Robien.
Dans les branches, 25 branches sur 128 ont finalement signé un accord sur le temps de travail couvrant plus de quatre millions de salariés. Ce bilan est toutefois *« décevant en référence à l'ampleur des ambitions initiales »*, souligne le ministère du travail. En revanche, la négociation dans l'entreprise manifeste une certaine vigueur, 4 000 accords ayant été conclus, soit 12 % de plus qu'en 1995.

Les stratégies professionnelles des jeunes diplômés

LES DIPLÔMÉS EUROPÉENS souhaitent débuter leur carrière dans une entreprise dont la réputation leur permettra de rebondir ensuite dans leur carrière. Selon *The European Graduate Survey-1997*, réalisé par Universum, ce pragmatisme tient beaucoup au fait que les jeunes ne croient plus à un emploi à vie, mais à « l'employabilité », et veulent donc jouer une bonne carte professionnelle dès le départ. *« Les étudiants veulent travailler pour une entreprise leader qui leur servira de référence*, explique Michael Kalinowski, vice-président d'Universum. *Ils pensent y valoriser des compétences générales plutôt que d'être tout de suite étiquetés comme spécialistes. »* La firme de leurs rêves est un cabinet de conseil en management ou d'ingénierie, international. Trois noms sont plébiscités : McKinsey, The Boston Consulting Group et Andersen Consulting.
En revanche, l'assurance, l'industrie du papier et l'électronique de consommation sont les trois secteurs que les jeunes souhaitent le moins intégrer.

Trois bourses de recherche en sciences humaines

LE MÉCÉNAT SEITA, EN PARTENARIAT AVEC L'ANVIE (l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises), propose, comme chaque année depuis 1992, trois bourses de recherche d'un montant de 100 000 francs chacune. Au programme de cette année : « Qu'enseigne l'entreprise ? ». Soit, plus précisément, qu'apprend-on dans l'entreprise ? Pour quelles valeurs, quelles finalités, quels métiers, quel intérêt l'entreprise a-t-elle à former ? Quelles sont les conséquences de l'enseignement en entreprise en termes de lien social, etc. ?
Ouvertes à toutes les disciplines de sciences humaines (histoire, économie, sociologie, anthropologie, sciences poliques...), ces bourses sont accessibles à toute personne désireuse de plancher sur le sujet. Date limite de dépôt des dossiers de candidature : le 15 juillet.
Contact : Anvie. Maison des Sciences de l'homme. 54, bd Raspail, 75006 Paris. Tél. : 01-49-54-21-16.

DÉPÊCHES

■ **ENSEIGNEMENT.** L'UFR des sciences de l'éducation de l'université Charles-de-Gaulle Lille III accueillera, en octobre prochain, la troisième promotion d'un DESS unique en France : *« Ingéniérie des ressources humaines appliquée aux institutions éducatives »*.
Proposé en formation initiale ou en formation continue, ce diplôme s'adresse aux candidats appelés à exercer une fonction de gestion, d'administration et d'encadrement du personnel dans les institutions scolaires ou sociales. Le DESS est accessible aux candidats titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme équivalent. Les salariés ayant acquis une expérience professionnelle dans les institutions scolaires ou sociales peuvent également postuler. Les dossiers d'inscription sont disponibles jusqu'au 10 octobre prochain.
Contact : Lille III. Tél : 03-20-41-64-91.

■ **INSERTION PROFESSIONNELLE.** L'université de Savoie a signé, en mai dernier, une convention avec l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) qui vise à améliorer l'accompagnement des étudiants vers le marché de l'emploi et à sensibiliser davantage les enseignants aux réalités de ce dernier.
Parmi les initiatives envisagées qui concerneront cette année 1100 futurs diplômés de 2e et 3e cycles : l'organisation par l'APEC d'une conférence annuelle sur les tendances du marché de l'emploi, assurer la formation continue des enseignants et des conseillers d'orientation aux produits et services conçus pour les étudiants et jeunes diplômés, etc.
De son côté, l'université s'engage à développer son centre de ressources documentaires consacré à la recherche d'emploi, à assurer un suivi individuel des diplômés qui découvrent le marché du travail, etc.

AGENDA

● **ACQUIS PROFESSIONNEL.** L'idée de validation des acquis professionnels en entreprise n'aura de sens et de contenu que si on est à même de décrire, de nommer et de valider correctement les compétences.
Yvon Minvielle, sociologue du travail et de l'emploi, expert des problèmes de formation, anime, sur ce thème, des séances de travail qui s'adressent plus particulièrement aux directeurs de formation en entreprise et aux consultants spécialisés en gestion des ressources humaines.
Prochaine session : les 25 et 26 juin à Paris.
Contact : Anemos. Tél : 01-43-06-76-98.

● **HANDICAP.** Le jeudi 26 juin aura lieu, à Saint-Denis, la première Journée sur la réhabilitation psycho-sociale en Seine-Saint-Denis, organisée par l'association Iris-Bondy. Cette dernière a été créée en 1973 par l'équipe de santé mentale du 14e secteur de Seine-Saint-Denis, afin de promouvoir des aides à la réadaptation et à l'insertion des personnes présentant un handicap dû à des troubles psychiques. Thème de la journée du 26 juin : « Souffrance psychique : une souffrance ordinaire ? »
Contact : Iris. Tél : 01-48-47-34-61.

● **FORMATION.** La quatrième Université d'été organisée par la Maison de la promotion sociale se déroulera à Artigues-près-Bordeaux (Gironde) les 2, 3 et 4 septembre. Thème retenu : « Comment se construisent et se transmettent les savoirs de l'entreprise ».
Une vingtaine d'entreprises apporteront un témoignage sur leurs expériences, procédures et pratiques. Les auditeurs sont issus du monde de la formation : PDG de PME, responsables formation d'entreprises, étudiants de troisième cycle en sciences humaines, ergonomes et psychologues du travail, etc.
Contact : MPS Université d'été. Tél : 05-56-77-33-33.

REPRODUCTION INTERDITE

Le Monde des Cadres

La Poste pousse ses agents à lui écrire

Innovation. Les syndicats restent prudents sur les résultats de l'opération « Ecoute et Dialogue »

Le livre intitulé *Les postiers construisent leur avenir* regroupe les propositions des agents recueillies dans le cadre de l'opération « Ecoute et Dialogue ». Cette petite bible renferme des suggestions pour le moins étonnantes. Ainsi, on préconise d'adapter les horaires d'ouverture aux besoins de la population locale ou encore de fixer des pourcentages de commissionnement en fonction de l'implication de chacun. *« Etonnant pour une entreprise publique qui était encore une administration, il y a cinq ans »*, commente Nathalie Van Den Bussche, secrétaire générale à la direction de la communication de La Poste, chargée de piloter l'opération. *« Il est vrai,* analyse-t-elle, *que les postiers ont beaucoup plus conscience qu'on ne l'imagine de la concurrence. Ils voient passer les camions de DHL ou d'autres sociétés concurrentes. »*

MANIPULATION

Les syndicats – que ce soit la CGT, syndicat majoritaire à La Poste, FO ou la CFDT – ne partagent pas cet enthousiasme. Selon Roland Dufour, responsable du secteur poste à la CFDT, *« on retrouve dans ce livre des propositions qui sont faites d'une manière permanente par la hiérarchie. Je ne vois pas comment les postiers peuvent être à ce point en adéquation avec cette dernière »*. Pour lui, c'est clair, c'est le résultat *« d'une forme de manipulation, sinon de téléguidage »*. *« En matière d'horaires d'ouverture, par exemple, il n'y a pas cette belle unanimité parmi les guichetiers »*, affirme-t-il. *« Cette proposition n'est pas venue de façon neutre. Ce ne sont pas les guichetiers eux-mêmes, qui vont devoir travailler le samedi, qui l'ont faite, mais vraisemblablement des cadres ou des agents de maîtrise »*, enchaîne Patrick Moisan, responsable du secteur poste à FO.

Quoi qu'il en soit, assure-t-il, *« on n'acceptera jamais que La Poste nous distille que ce sont les postiers qui ont proposé cela pour faire passer cette mesure »*. Si la question était soulevée, ce serait dans le cadre d'une négociation, avec des contreparties sous forme de réduction du temps de travail et sans heures supplémentaires, affirment les deux syndicalistes.

L'opération « Ecoute et Dialogue », lancée en juin 1996 par le président de La Poste, à l'époque André Darrigrand, puis reprise par son successeur Claude Bourmaud, a pour objectif de faire entrer les 310 000 postiers dans une démarche participative. La Poste, qui doit continuer à assurer des missions de service public dans un univers de plus en plus concurrentiel, souhaite mobiliser l'ensemble de ses troupes pour relever les défis de l'an 2000.

En septembre, le président de l'entreprise publique adresse un courrier au domicile de tous les postiers les invitant à faire part de leurs idées et suggestions concrètes afin d'améliorer le fonctionnement et les performances, en leur proposant dix thèmes de réflexion. Les agents ont la possibilité de s'exprimer dans le cadre d'ateliers de réflexion, par le biais de la messagerie interne ou encore en adressant directement une lettre au président. Une diversité de modes d'expression susceptible de faciliter la participation du plus grand nombre.

Bilan des opérations : 1 500 personnes ont participé à 128 ateliers. 1 050 suggestions ont été collectées par le biais de la messagerie et 200 postiers ont adressé leurs propositions directement au président. Les 2 000 suggestions recueillies ont été éditées dans un livre envoyé au domicile des agents. Dix-huit mesures ont été prises au niveau national : *« Certaines faisaient déjà l'objet d'une programmation, mais leur mise en œuvre a été accélérée pour tenir compte des suggestions des postiers »*, souligne la direction.

Parmi les mesures : l'élargissement de la gamme de « prêt à poster », l'installation de codes barres sur les produits, la suppression des vitres antifranchissement... Selon Nathalie Van Den Bussche, *« 50 % des mesures sont déjà en route »*. Et pour cause, souligne ironiquement Roland Dufour, qui s'émerveille encore de cette belle adéquation entre les propositions de la base et les stratégies de la direction, *« la plupart étaient déjà dans les tuyaux »*.

Deuxième volet de l'opération, les directeurs départementaux de La Poste ont reçu mission de dégager trois mesures locales à mettre en œuvre dans les 50 départements. Nathalie Van Den Bussche, chargée d'en assurer le suivi, fera un bilan à la fin de l'année pour voir celles qui pourraient être généralisables au niveau national. Son souhait le plus grand serait que l'opération « Ecoute et Dialogue » n'en reste pas au stade d'*« opération »*, mais que la démarche participative lancée à cette occasion s'inscrive au cœur du système de management de La Poste.

Catherine Leroy

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 26 juin 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

Le Monde Economie le lundi *
Le Monde des Initiatives le mardi **
et la rubrique
Le Monde des Initiatives Locales le vendredi ***
Trois rendez-vous à ne pas manquer pour vos opportunités de carrière
* daté mardi
** daté mercredi
*** daté samedi

Quand des consultants s'imaginent en auto-stoppeurs du futur

Management. Le cabinet Andersen Consulting a demandé à ses 4 000 salariés d'Europe de l'Ouest de se projeter en 2020. Les scénarios envisagés rompent avec l'image de l'analyste sans états d'âme

Tout avait été prévu, *« sauf qu'il fait nuit à 6 heures du matin, en avril »*. Il a donc fallu attendre un peu avant d'immortaliser sur pellicule les quatre jeunes consultants d'Andersen Consulting en train de traverser l'avenue George-V, pieds nus, façon Beatles sur la pochette de leur disque *Abbey Road*. Sur le trottoir, le cinquième membre de l'équipe – et seule présence féminine –, Hedia, était là pour les soutenir.

Ce rendez-vous n'était pas le plus insolite. Parmi les nuits blanches passées à peaufiner leur projet, une avait été consacrée à l'enregistrement d'un CD : *Hedia and the Hitchhikers* (Hedia et les autostoppeurs) où, reprenant les airs les plus connus du groupe britannique, les cinq complices ont composé, puis chanté, leur vision d'une journée de salarié d'Andersen Consulting en l'an 2020.

Ces efforts ont permis à Hedia Carvalho, Laurent Deganis, Philippe Piedigrossi, Emmanuel Bégué et Christopher Jackson – tous du bureau de Paris – de sortir vainqueurs du concours lancé en janvier dernier par leur cabinet-conseil. La compétition intitulée « Go for the Future » (« Direction : le futur ») était organisée pour l'ensemble des 4 000 employés (3 000 consultants, 1 000 administratifs) de la région Europe de l'Ouest (France, Allemagne, Suisse, Benelux). 1 450 se sont portés volontaires, formant 252 équipes de cinq personnes de nationalités, compétences et profils différents.

Les candidats devaient se prononcer sur le fond avec trois thèmes imposés : où en sera Andersen Consulting en 2020 (culture, organisation, etc.) ? ; les relations avec ses clients (nouveaux fonctionnements, etc.) ; la vie des salariés partagés entre leur métier et leur famille. Mais aussi sur la forme, puisque l'idée était d'utiliser les nouvelles technologies (Internet, CD-ROM...) et de se montrer le plus créatif et imaginatif possible.

Les résultats sont, comme le reconnaît Benoît Génuini, président d'Andersen Consulting France, *« assez marqués par le contexte européen actuel »*. Pas sûr que les salariés américains du cabinet-conseil, dont le QG est installé à Chicago, se retrouvent dans les projections, dans l'ensemble homogènes, de leurs confrères du Vieux Continent.

HUMANISER L'ENTREPRISE

Ainsi, alors que les consultants d'Andersen ont la réputation d'être de jeunes loups aux dents acérées, les messages recueillis dans « Go for the Future » ne sont pas trop belliqueux. Certes, une des équipes imagine que le PDG de McKinsey, une fois la société ruinée, est embauché comme analyste débutant chez Andersen. Une autre s'évertue à raconter *« le nouveau plantage d'IBM »*. Mais ces revendications guerrières s'effacent vite devant des préoccupations beaucoup plus humanistes.

En 2020, un consultant débuterait sa journée tôt le matin chez lui, en pianotant sur son ordinateur portable qui lui permet de voyager électroniquement, par une visite à un client ; puis, à 14 heures, il se trouve à l'école maternelle de sa fille pour assister à une exposition des œuvres des chérubins. *« Il s'agit d'humaniser l'entreprise,* confirme Emmanuel Bégué, consultant senior en stratégie et membre de l'équipe gagnante. *Diminuons les heures supplémentaires, attaquons-nous aux contraintes de la vie professionnelle. »* A l'échelle européenne, cette vision se traduit dans les copies rendues par *« Faisons en sorte que les individus soient plus heureux »* jusqu'à *« Un job pour chacun en partageant mieux »*. Dans leur titre fétiche, un plagiat de *Let it be,* les membres de Hedia and the Hitchhikers chantent : *« La technologie nous aide à réaliser des progrès, mais les ressources humaines restent la clé... »*

L'environnement est aussi un thème fort. En 2020, il est enfin définitivement préservé.

Et les clients dans tout cela ? Pas oubliés. Dans vingt-trois ans, il ne s'agira plus de débarquer chez eux, de les écouter et de rédiger un rapport qui propose des solutions, mais plutôt de *« travailler en partenariat »*, *« d'abolir les frontières habituelles »*. Pas seulement avec eux, mais aussi *« avec les gouvernements et les organisations internationales »*. Une optique envisageable grâce aux *« grandes performances d'Andersen Consulting qui peut discuter d'égal à égal »* avec n'importe qui. Les candidats croient à la puissance montante de leur entreprise. Le moule du cabinet-conseil qui envoie en formation, à Chicago, tous les jeunes recrutés transparaît alors.

Reste maintenant à exploiter l'ensemble des dossiers. Une tâche difficile. En lançant l'opération, les patrons de la région Europe de l'Ouest avaient un double objectif : prendre la mesure des gisements de créativité de leurs équipes aux profils souvent lissés. Ensuite, préoccupation plus pragmatique, habituer ces jeunes à se projeter dans l'avenir avec Andersen. Bref, diminuer le turn over assez élevé. En 1997, il est passé en dessous de la barre des 10 % en Europe de l'Ouest, mais il a déjà atteint les 20 % dans le passé.

« Les jeunes restent entre deux à cinq ans, puis vont valoriser leur expérience de conseil en entreprise », explique Benoît Génuini. Or Andersen souhaite passer de 4 000 à 10 000 salariés en Europe de l'Ouest d'ici à l'an 2000. Comment mener à bien une telle action de recrutement dans ces conditions d'entrée et de sortie des effectifs ? D'autant que cela suppose de réviser de fond en comble la politique salariale qui privilégie de fortes croissances en début de carrière, mais qui plafonne par la suite.

L'opération « Go for the Future » permettra-t-elle de diminuer le turnover ? Difficile à dire. En revanche, le concours a révélé toute une série de préoccupations dont les responsables du cabinet doivent désormais se saisir. Lorsque, parmi les messages de Hedia and the Hitchhickers, on entend que 60 % des associés d'Andersen en 2020 seront des femmes... contre une seule actuellement en Europe de l'Ouest, comment y répondre ? Aujourd'hui, le cabinet-conseil explique *« ne pas encore avoir tiré toutes les substances de l'opération »* et *« préparer un livre, pour l'interne, afin de les recenser »* ; on attend la suite.

Marie-Béatrice Baudet

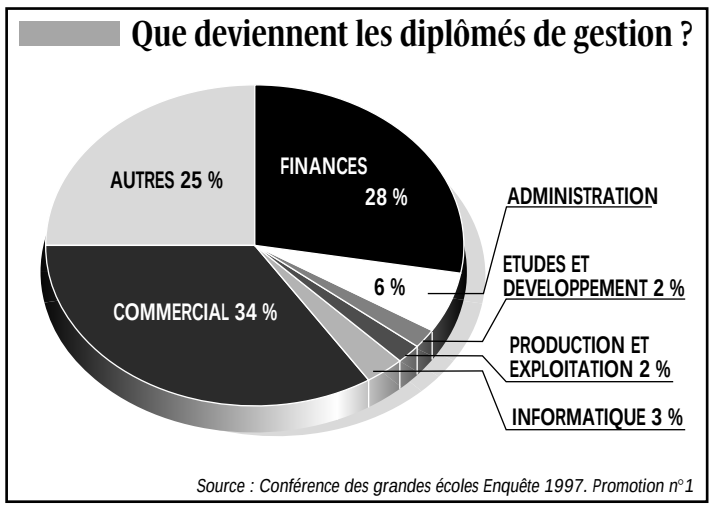
Les écoles de commerce tentent de se réconcilier avec la vente

Formation. Débouchés obligent, elles sont de plus en plus nombreuses à se positionner sur ce créneau. Les étudiants rechignent, tandis que les entreprises jugent l'effort encore insuffisant

Une enquête, réalisée récemment par l'Institut supérieur du commerce (ISC), est titrée : « Les écoles de commerce forment-elles des commerciaux ? ». Il y a une dizaine d'années encore, il est clair que la réponse à cette question aurait été négative : *« A l'époque, on nous rabâchait qu'il était bien de commencer par un poste de commercial, mais, en l'espace de trois années à l'école, j'ai dû avoir, en tout et pour tout, trois jours de formation aux techniques de vente »*, raconte Christine, passée par l'Edhec à la fin des années 80. Les temps ont changé. Mais manifestement pas encore suffisamment pour que la réponse devienne un « oui » franc et massif.

Réalisée auprès de 400 étudiants en deuxième et troisième année à l'ISC, l'Essec, l'ESCP et HEC, l'enquête de l'ISC se contente de souligner que, si un étudiant sur deux se dit prêt à exercer une profession à dominante commerciale, la vente n'apparaît pas, en revanche, comme le meilleur moyen de faire carrière et souffre, qui plus est, d'un problème d'image. Une majorité d'étudiants considèrent que ce n'est pas *« un métier assez intellectuel »* et trouve les offres d'emplois proposées *« peu ou pas intéressantes »*.

Longtemps accusées par les entreprises de très mal préparer les étudiants à exercer des fonctions dans le secteur commercial, les écoles de commerce ont fini par réagir. L'Essec a fait figure de précurseur en créant, dès 1987, une chaire de vente ; plus précisément, une chaire de vente et stratégie marketing – comme pour profiter de l'élan porteur du second terme. *« A l'époque, c'était un peu inconscient, je débarquais d'Amérique du Nord et je n'étais pas du tout au courant des blocages français »*, raconte Michelle Bergadaà, titulaire de la chaire. Sept entreprises sont aujourd'hui impliquées et participent à la formation des jeunes.



Source : Conférence des grandes écoles Enquête 1997. Promotion n°1

Le retournement de conjoncture a aussi contribué à accélérer le cours des choses : *« Si les jeunes issus d'écoles de commerce veulent trouver du travail aujourd'hui, ils ont intérêt à avoir autre chose en tête que le marketing »*, résume la responsable du recrutement d'une société de grande production textile. Selon la dernière enquête de la conférence des grandes écoles, le secteur commercial représente 34 % de l'ensemble des débouchés pour les diplômés d'écoles de gestion. De plus, bon nombre d'entreprises, faute de trouver des vendeurs au niveau de leurs exigences, ont résolu le problème en faisant de la vente un passage obligé pour accéder à d'autres fonctions d'encadrement.

Face à cette nouvelle donne, les écoles n'ont eu de cesse, ces dernières années, de multiplier les initiatives. L'Edhec a créé sa chaire de vente en 1994, avec l'objectif clairement affiché de revaloriser l'image de la fonction. *« Nous avons aujourd'hui un quart des étudiants qui s'orientent vers le commercial »*, indique Anne Zuccarelli, responsable de la chaire.

Dans un autre esprit, l'Ecole supérieure de gestion (ESG) organise depuis quatre ans « Les olympiades de la vente », une opération réalisée avec trois grandes entreprises de secteurs différents qui accueillent chacune un jeune durant deux jours, pour lui faire découvrir toutes les facettes du métier de vendeur. L'ESC Troyes, créée en 1992 et baptisée « L'école des nouveaux marchands », s'est, elle, d'emblée, positionnée sur le créneau de la vente. Elle vient de publier une étude sur la nouvelle fonction commerciale : « Quels nouveaux métiers pour demain ? ».

Ecoles et entreprises ont beau répéter que le métier de vendeur s'est complexifié, qu'il comprend désormais une grande part de stratégie, qu'il suppose une capacité à gérer des priorités et à faire face à des interlocuteurs de plus en plus pointus, beaucoup d'étudiants rechignent encore à tenter l'aventure. Ou alors, s'ils le font, c'est souvent dans l'espoir de mettre le pied à l'étrier pour s'orienter ensuite, le plus rapidement possible, vers le marketing, le contrôle de gestion, l'audit ou la finance.

Du coup, bon nombre d'entreprises persistent à trouver l'effort entrepris par les écoles de commerce encore insuffisant. *« L'attitude est très positive dans les « petites » écoles, mais les plus prestigieuses traînent encore les pieds. Il m'est récemment arrivé d'intervenir dans l'une d'entre elles et de me retrouver face à un auditoire de cinq personnes, alors que, dans la salle d'à côté, une conférence sur le marketing réunissait soixante participants »*, confie Guy Leblond, responsable du recrutement de la force de vente chez Kraft Jacobs Suchard.

« Le marché de l'emploi fait davantage avancer les choses que la volonté des écoles de commerce d'avoir un enseignement différent, déplore Marie-Claude Authias, responsable du recrutement et des relations école chez Rank Xerox. *Nous voyons de plus en plus de jeunes, après six ou sept mois de recherche d'emploi infructueuse, se rabattre sur la vente par dépit. »*

En face, certains responsables d'écoles font valoir que c'est aussi aux entreprises de balayer devant leur porte. Que, en faisant de la vente un passage obligé, elles entretiennent l'idée que les postes de commerciaux ne sont pas des fonctions à part entière. *« Si les entreprises se déplaçaient davantage dans les écoles pour expliquer ce qu'est réellement le métier, quelles opportunités de carrière il offre, les mentalités bougeraient sans doute plus vite. Certaines le font, mais elles sont encore trop peu nombreuses »*, conclut Claude Riahi, directeur général de l'ISC.

Nathalie Mlekuz

IMMOBILIER et GESTION du PATRIMOINE
Le Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux
vous propose une formation de 3e cycle en alternance
Sélection en juillet 1997
Tél. : 01-40-73-84-30
GROUPE ESC BORDEAUX
Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux

Conseil et Audit

CADRES ON LINE

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

SOLVING International

recrute des

CONSULTANTS HAUT NIVEAU EN STRATÉGIE

Ingénieurs X, Mines, Ponts, Centrale, Télécom, ...
HEC, MBA, ENA, ENSAE, Doctorats, ...

Les missions de SOLVING visent l'atteinte des meilleures performances et le renforcement des positions concurrentielles.

De dimension internationale, SOLVING est une société dont la taille autorise à la fois une capacité importante d'intervention et une forte personnalisation des contacts avec ses clients.

LES CONSULTANTS DE SOLVING interviennent dans des réorientations stratégiques majeures, des fusions d'entreprises et des améliorations substantielles de rentabilité.

SOLVING, par le pragmatisme de ses approches et le haut niveau de ses missions, offre d'excellentes opportunités de développement personnel pour des candidats à fort potentiel.

Nous cherchons à intégrer dans nos équipes des "tempéraments de leaders" bénéficiant d'une expérience professionnelle réussie, parfaitement bilingues et réunissant l'ensemble des qualités suivantes :

- Intelligence de la vie des affaires
- Largeur de vue et créativité
- Esprit analytique et grande rigueur intellectuelle
- Forte capacité de travail
- Excellente aptitude à communiquer et à promouvoir le changement.

Adressez votre candidature à
SOLVING INTERNATIONAL
A l'attention de Yves Hombreux,
22, avenue de la Grande Armée - 75017 PARIS.

PARIS • BARCELONE • BRUXELLES • BUENOS-AIRES
LONDRES • MILAN • MUNICH • NEW-YORK • ROME

Au cœur de l'économie auprès de chaque client

ARRAS

RESPONSABLE SERVICE ORGANISATION

Le CREDIT AGRICOLE DU PAS-DE-CALAIS (22 Milliards de total de bilan) bénéficie d'une image de leader dans sa région. Les missions confiées à la Direction Organisation et Informatique ont souvent un caractère stratégique ou transversal dont la plus-value attendue est forte : mise en oeuvre de la monnaie unique, passage à l'an 2 000, migration informatique sous UNIX du système d'information, étude organisationnelle. Cette Direction recherche son responsable service organisation

Basé à Arras et à la tête d'une équipe de 7 personnes, toutes professionnelles, vous aurez pour principales missions de :
- piloter les projets et gérer en direct les plus complexes,
- coordonner les études du service organisation en relation étroite avec les unités concernées,
- planifier des ressources et optimiser les compétences des collaborateurs,
- assurer le développement, la cohésion et l'efficacité de votre équipe.

Au-delà des compétences de base requises (diplôme d'une grande école, ingénieur, idéalement complété par un troisième cycle en organisation), vous possédez une expérience réussie de 5 à 10 ans au sein d'un service organisation d'une grande banque ou d'un cabinet de consulting.

Nous serons surtout attentifs à vos capacités d'innovation et de management (écoute, souci de l'équipe et du client interne, capacité à définir des objectifs et à les contrôler).

Thierry Dereux étudie confidentiellement votre candidature (lettre manuscrite, CV, rémunération actuelle) qu'il vous remercie de lui adresser sous la réf. 3604 à **ARGOS** - 1001, avenue de la République - 59701 Marcq en Barœul Cedex.

L'Imagination dans le bon sens

IMR

INSTITUTE OF MANAGEMENT RESOURCES
LOS ANGELES - MEXICO - TORONTO - MANCHESTER - PARIS - MILAN - FRANCFORT

IMR est une société de conseil en management qui opère dans 12 pays avec 450 professionnels. Nous sommes reconnus comme des spécialistes du management du changement, avec comme objectif une amélioration de la performance des entreprises. Notre approche très participative dans le développement de solutions adaptées aux problèmes de nos clients, et le fait que nous mettions en place nos recommandations, a résulté dans une forte croissance de nos activités en Europe.

En conséquence, nous souhaitons étoffer nos opérations européennes avec des **candidats bi-culturels (et, si possible, bi-nationaux) franco-portugais et franco-italiens**. Après une phase de formation à nos méthodes en France, ces candidats pourront intervenir dans nos filiales étrangères. L'anglais est la langue véhiculaire d'IMR. Le partenariat avec nos clients et notre approche très pragmatique du conseil font que les personnes recherchées doivent :
- avoir une forte capacité d'analyse,
- pouvoir développer et mettre en place des actions concrètes avec nos clients,
- travailler en équipe.

Nous sommes intéressés par les candidats suivants :

SENIOR/JUNIOR CONSULTANTS

Pour mettre en place, dans le cadre des missions confiées par nos clients, les changements nécessaires à leur amélioration, vous devez avoir :

- **entre 27 et 35 ans,**
- **2 à 5 ans d'expérience en milieu industriel/commercial ou 1 à 4 ans d'expérience du conseil,**
- **une forte capacité de travail et un grand sens de l'adaptabilité,**
- **un sens du travail en équipe,**
- **une expérience réussie dans la mise en place de projets débouchant sur des améliorations de performance.**

➡ Veuillez adresser votre CV avec une lettre manuscrite et une photo obligatoire à :
➡ **IMR - Service du recrutement - 34, avenue de Messine - 75008 Paris, en précisant la référence S/JC.**

REPRODUCTION INTERDITE

Gestion - Finance

Grand Groupe industriel de taille mondiale, (+ de 40 milliards de CA) leader dans son domaine, très fortement implanté à l'étranger recherche, l'

Adjoint de notre Responsable des Opérations Financières

- Vous participerez à l'analyse et aux négociations des dossiers d'acquisitions et de cessions de sociétés et d'activités (M & A), de création de Joint-Ventures...
- Vous contribuerez au financement de projets et à l'analyse de projets stratégiques et structurels.

Diplômé d'une école de commerce, vous avez une solide expérience d'environ 5 ans dans le domaine de l'audit et/ou du contrôle de gestion, avec une composante internationale et souhaitez élargir votre domaine de compétences dans un grand groupe à fort rayonnement international.

Vous êtes disponible pour de nombreux déplacements et pratiquez bien entendu couramment l'anglais.

Merci d'adresser votre dossier (CV, lettre de motivation, photo) sous la référence CA3554 à EUROMESSAGES 78 bd de la République - 92514 Boulogne Cedex.

OXO

FILIALE D'UN GROUPE FINANCIER DE TOUT PREMIER PLAN, SPÉCIALISTE DE LA GESTION D'ACTIFS POUR LE COMPTE D'INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS ET D'ENTREPRISES, NOUS RECHERCHONS POUR NOTRE DIRECTION DE LA GESTION FINANCIÈRE

Economiste Senior

Notre gestion de portefeuilles s'inscrit dans le cadre d'un processus d'investissement structuré, qui débute par l'élaboration de scénarios économiques et de prévisions de marché. Pour renforcer nos capacités en matière de prévisions économiques et financières, vous rejoindrez notre équipe "études économiques-recherche et développement".

Vous assurerez le suivi de la conjoncture économique et financière de pays développés et élaborerez des prévisions à court/moyen terme pour ces pays ainsi que des scénarios à long terme. Vous développerez dans ce cadre des outils quantitatifs de prévision des marchés financiers.

A 30/35 ans, de formation supérieure économique et scientifique (ENSAE, Centrale, DEA, ...), vous avez exercé dans l'environnement des marchés financiers des fonctions similaires qui vous ont permis de maîtriser les techniques économétriques et statistiques.

Vos qualités rédactionnelles et orales, votre force de conviction, votre écoute vous seront indispensables pour assurer cette mission qui implique d'intervenir fréquemment auprès de la clientèle.

Réf. ES/MO

Gérant Arbitragiste International

Au sein de notre équipe "gestion structurée" en fort développement, vous contribuerez à une gestion multi-marchés sur des produits garantis et indexés.

Dans ce contexte, vous mettrez en œuvre des stratégies d'arbitrage qui concerneront aussi bien les taux, les devises que les actions afin d'optimiser l'utilisation des marges d'investissement sur les fonds à l'intérieur des contraintes de risque définies.

Pour tirer partie au mieux des opportunités de marché dans le cadre des anticipations établies, vous serez à l'écoute permanente des marchés et bénéficierez d'un dialogue constant avec les autres gérants de l'équipe.

Intervenant spécialisé sur les marchés financiers internationaux, vous avez acquis une parfaite connaissance des produits dérivés et structurés ainsi qu'une maîtrise des outils de gestion du risque et vous êtes un familier de l'analyse technique. Après 4 à 5 ans d'expérience sur les marchés, vous souhaitez évoluer dans le métier de la gestion de fonds d'investissement au sein d'une structure innovante.

Réf. GA/MO

OXO

Pour ces deux postes qui impliquent une pratique courante de l'anglais, merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite + CV + prétentions) en indiquant la référence du poste choisi à Isabelle BARIETY

CDC·GESTION
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

7, place des 5 Martyrs du Lycée Buffon - 75507 Paris Cedex 15.

Fonction Commerciale

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

COMPUTER INTELLIGENCE
A ZIFF DAVIS PUBLISHING COMPAGNY

Filiale française d'un groupe américain leader sur le marché des bases de données marketing pour le secteur informatique recherche un

INGENIEUR COMMERCIAL
Grands Comptes

De formation Bac + 4, parlant anglais, vous souhaitez valoriser une expérience réussie de 3 à 5 ans dans le domaine de la prospection et de la vente de solutions auprès de grands comptes du secteur informatique.

Agé de 27/35 ans environ, autonome, accrocheur et doté d'une bonne capacité d'écoute, vous êtes crédible dans une approche de vente conseil.

Vous savez allier dialogue et négociation avec des interlocuteurs de haut niveau.

Merci d'adresser votre candidature (avec prétentions) à Catherine GARO Responsable des Ressources Humaines - **COMPUTER INTELLIGENCE** 2 rue Troyon - 92316 SEVRES Cedex.

OXO

UNIVERSALIS

dernière édition avec C D - ROM
recherche sur toute la France

DELEGUES CULTURELS h/f

Poste à caractère commercial. Pas de porte à porte.
Formation complète à nos produits et méthodes.
Diffusion auprès d'un public varié.
Perspectives d'évolution rapide pour candidats de valeur.
Si vous êtes autonome, dynamique, ambitieux.
Si vous possédez une bonne culture générale et le sens du contact,
rejoignez un grand nom de l'édition en appelant le

0 800 317 400 (Appel Gratuit)

Chef de marché

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.

Vous êtes chargé de prospecter et de promouvoir des produits de haute technologie pour l'armement auprès de nos clients français et étrangers.

Placé sous l'autorité du Directeur de l'activité, vous suivez l'élaboration de l'offre technique et vous préparez l'offre commerciale ; vous négociez les contrats commerciaux ainsi que les accords de coopération et vous vous assurez de leur bon déroulement.

Vous apportez vos connaissances acquises sur le terrain, pour apprécier la situation du marché (clientèle et concurrence), pour définir les objectifs et contribuer à l'élaboration de la stratégie.

Diplômé d'une école de commerce (bac + 4), vous avez une expérience commerciale confirmée, acquise dans la vente de produits techniques et la négociation de programmes. Vous êtes apte à gérer les relations et les négociations de haut niveau et vous appréciez le travail en équipe.

Pour ce poste, basé en région parisienne, la maîtrise de l'anglais est indispensable.

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite, CV, photo et rémunération actuelle sous référence 46221, à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes, qui transmettra.

MEDIA SYSTEM

Aujourd'hui, nous recherchons pour notre Direction des Etudes et Planification de

Avec 3 000 collaborateurs et un résultat net de 1 314 millions de francs, le Groupe Cetelem est le premier spécialiste européen du crédit à la consommation. Nous commercialisons des solutions adaptées aux besoins de nos clients particuliers : crédit, épargne, prévoyance... Un métier exigeant dans lequel notre savoir-faire est unanimement reconnu.

Jeunes Ingénieurs Contrôleurs de Gestion

Vous rejoindrez notre équipe chargée de la planification : en liaison directe avec la Direction Générale, vous prendrez en charge les problèmes de tarification, de refinancement, de gestion du risque et de frais généraux.

Vous apprendrez à gérer les équilibres financiers actuels et futurs et établirez des prévisions liées à nos options stratégiques. Vous serez en contact permanent avec les services opérationnels pour toutes vos analyses.

De formation ingénieur ou Grande Ecole de Gestion, vous êtes débutant et souhaitez vous impliquer dans un premier poste qui apporte une vision globale de l'entreprise et qui vous permettra d'évoluer à terme vers des fonctions opérationnelles de management.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV) sous la réf. C003 à Anne VAUGIER, Compagnie Bancaire, 5, avenue Kléber, 75116 PARIS.

cetelem

OMNICOM

REPRODUCTION INTERDITE

Les opportunités professionnelles proposées par ALEXANDRE TIC

ALEXANDRE TIC est une référence incontournable dans le Conseil en Ressources Humaines. Spécialiste de l'investissement dans l'homme, nous intervenons dans la recherche de cadres et de dirigeants (certification ISO 9001), la gestion des compétences (évaluation personnelle et professionnelle, bilans, formations aux entretiens annuels…) et l'accompagnement managérial (coaching, team-building).

Directeur de production

Devenez le Directeur de production de notre laboratoire pharmaceutique (CA de 1 milliard de francs). Poste basé en Rhône-Alpes.
Réf. 058/3 - Lyon

Directeur

Développez l'image de marque de notre Ecole de Commerce auprès des acteurs économiques de la région et des étudiants. Réf. 948 - Lille

Directeur de production

Vous assurez le suivi de production de A à Z. Venez renforcer le Comité de Direction de NTS, société d'ingénierie, leader mondial dans le convoyage d'emballages par air. Réf. 943 - Lille

Directeur recherche et développement

Venez renforcer le Comité de Direction de NTS, société d'ingénierie, leader mondial dans le convoyage d'emballages par air.
Réf. 944 - Lille

Responsable RH

Intervenez, tel un consultant, pour analyser les projets RH d'un des leaders mondiaux des sports d'hiver et participer à leur mise en œuvre.
Réf. 116 - Annecy

Responsable de l'atelier expéditions

Rejoignez le leader français des cuisines intégrées et assurez l'exécution des plannings de chargement en organisant et distribuant le travail quotidien d'une cinquantaine de personnes, en fonction des programmes et dans le respect des temps impartis et de la qualité demandée.
Réf. 115 - Annecy

Responsable de centre de profit en AVI

Intégrez la filiale d'un groupe VPC afin de poursuivre son expansion à l'international. Expérience exigée. Réf. 8979/1 - Lille

Responsable de département R&D Logiciel

Aujourd'hui responsable d'équipes projets chez un constructeur informatique ou Télécom, rejoignez un constructeur mondial d'équipements de réseaux, leader du marché ATM. Réf. 518 - Nantes

Responsable logistique

Pour un équipementier automobile des Pays de la Loire, ingénieur mécanicien, professionnel de la gestion des flux tendus, vous avez une expérience de management d'équipe logistique significative dans un environnement similaire.
Réf. 519 - Nantes

Chargé de mission

Ingénieur avec minimum 5 années d'expérience professionnelle. Rejoignez ATLANPOLE, technopole de la région nantaise pour détecter les projets innovants dans les PME. Réf. 523 - Nantes.

Jeune chef de projet

Venez développer le système d'information du site industriel de Val-de-Reuil (27) du laboratoire PASTEUR MERIEUX CONNAUGHT (UNIX/TCP-IP, NETWARE). Réf. 170 - Paris

Jeune secrétaire général

Rejoignez une organisation professionnelle regroupant des métiers liés à la création pour assurer essentiellement une fonction de développement. Réf. 172 - Paris

Négociateurs de site

Jeune professionnel, prenez part à notre développement national et international sur le marché de la téléphonie privée. Réf. 069/4 - Lyon

Directeur d'usine

Devenez le Directeur d'usine de notre PME (120 p.), basée dans le Nord, filiale d'un Groupe international n°1 sur son marché et spécialisée dans la conception et la fabrication de tissus à usage industriel. Réf. 6434/15 - Lyon

Technicien assurance qualité production

Améliorez la qualité des procédés de fabrication et le suivi qualité client pour un équipementier automobile spécialisé dans l'assemblage d'électrovannes. Réf. 108/1 - Nice

2 Directeurs des ventes/Sud-Est, Sud-Ouest

Professionnel de la vente directe (RHF), pour l'OMCG, développez votre région en entraînant une équipe de commerciaux vers la réussite.
Réf. 101/1 - Nice

Directeur administratif et financier

Au sein de la filiale d'un groupe international, soyez le véritable bras droit du président japonais et supervisez l'ensemble de la comptabilité, de la trésorerie, de la gestion du personnel et le juridique. Réf. 54 - Metz

Ingénieur commercial

Vous êtes un excellent commercial, venez donc rejoindre notre « Start Up » high tech qui progresse de 30 % par trimestre et pulvérisez vos objectifs et gains personnels. Réf. 096/1 - Lyon

Mandataire européen Chimiste Organicien

Acquérez des droits de brevet et gérez les relations avec des cabinets de dépôt de brevets externes pour un groupe de premier plan.
Réf. 7652/2 - Neuilly

Responsable des ressources humaines

Devenez le responsable des Ressources Humaines de la filiale française (175 p.) d'un laboratoire pharmaceutique international à Lyon, mi-temps.
Réf. 092/2 - Lyon

Chef de produit roller en ligne

Mettez votre créativité au service du développement de cette ligne produit pour un leader mondial sur le marché du sport. Poste basé en Rhône-Alpes. Réf. 100/1 - Lyon

Gestionnaire de patrimoine

Pour un des plus importants établissements bancaires de Monaco, mettez à profit votre expérience auprès d'une clientèle haut de gamme. Connaissance de l'anglais et de l'italien indispensable. Réf. 104/1 - Nice

Responsable assurance qualité

Fort de votre expérience de mise en place d'un système qualité dans une société de transport, venez achever la certification de l'activité logistique d'un groupe de transport de 800 personnes, leader sur son marché régional et devenez, à terme, leur conseil organisationnel. Réf. 44 - Metz

Responsable informatique

Expert en systèmes (OPENVMS) et réseaux, devenez le responsable informatique d'un hôpital de 400 personnes, dédié particulièrement au développement de l'information médicale.
Réf. 50 - Metz

Responsable des achats

Professionnel des achats dans un contexte international, supervisez l'ensemble du service achats et logistique pour la filiale d'un groupe japonais, spécialisée en électronique. Réf. 47 - Metz

Animateur commercial

Devenez l'animateur commercial pour notre entreprise basée à Toulouse dans le négoce spécialisé du bâtiment (première expérience de l'animation de commerciaux souhaitée).
Réf. 51/067/3LM - Lyon

Directeur de projets

Rejoignez une grande entreprise de services pour prendre en main le déploiement du système d'information (environnement Client/Serveur) du contrôle de gestion au sein de la direction financière. Réf. 7651/1 - Neuilly

Directeur ressources humaines

Relevez le défi du développement des personnes et de l'organisation au sein d'une collectivité territoriale de plus de 100 000 habitants (seuls les candidats statutaires sont retenus). Réf. 949 - Lille

Directeur de filiale

Dirigez la filiale française (90 p.) d'un groupe international spécialisé dans l'injection de pièces plastiques destinées à l'automobile.
Réf. 093/1 - Lyon

Responsable commercial

Venez animer l'un de nos secteurs (8 agences) de la région Rhône-Alpes. Nous sommes un important Groupe de services, leader mondial sur son marché. Réf. 006/17 - Lyon

Jeune ingénieur commercial

Rejoignez une SSII à forte valeur ajoutée dans le domaine de l'informatique de gestion.
Réf. 7320/7 - Neuilly

Jeune commercial

Rejoignez pour une mission ponctuelle d'un an une importante PME, parmi les leaders sur son marché. Poste basé en Rhône-Alpes.
Réf. 070/2 - Lyon

Directeur relations clientèle

Managez une équipe de 100 personnes et optimisez la relation commerciale dans une société de VPC, leader sur son marché.
Réf. 7588/7 - Neuilly

Responsable d'exploitation

Managez l'ensemble du personnel rattaché au secteur péage (170 p.) d'une société d'exploitation autoroutière. Poste basé en Rhône-Alpes.
Réf. 091/2 - Lyon

Responsable de site

Dirigez le site de production spécialisé dans le thermoformage et le conditionnement à façon. Poste basé en Rhône-Alpes. Réf. 097/1 - Lyon

Jeune directeur commercial

Rejoignez une SSII à forte valeur ajoutée dans le domaine de la gestion auprès de grands comptes industriels et publics. Réf. 7641/1 - Neuilly

Directeur achats

Animez une équipe de chefs de produits, définissez et mettez en place la stratégie produit pour une société de VPC en forte évolution.
Réf. 7588/8 - Neuilly

Mandataire européen Biologiste

Rejoignez un groupe leader sur son marché pour gérer les droits de brevet au niveau mondial sur votre secteur. Réf. 7652/1 - Neuilly

Directeur commercial

Pour la filiale Voyage d'un grand groupe, mettez en place une nouvelle politique de développement et assurez l'animation de l'équipe et le suivi opérationnel de l'activité. Réf. 7642/1 - Neuilly

Conseiller en formation

Rejoignez un grand groupe de fomation informatique pour y développer la vente de conseil aux entreprises. Réf. 7396/7 - Neuilly

Formateur en informatique

Animez des formations dans les domaines de systèmes d'exploitation, d'outils de développement, messageries, groupwares et bureautique.
Réf. 7696/8 - Neuilly

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre, CV et prétentions) en précisant la référence choisie à nos bureaux en France :

• Paris, 9 rue Royale, 75008. • Neuilly-sur-Seine, 176 avenue Charles-de-Gaulle, 92200. • Lille, 46 avenue du Peuple Belge, 59800.
• Lyon, 7 rue Servient, 69003. • Annecy, 10 boulevard du Lycée, 74000. • Nice, 455 promenade des Anglais, Immeuble Arenice, 06299.
• Nantes, 44 rue de Strasbourg, 44000. • Rennes, 7 avenue Janvier, 35000.
• Metz, 4 rue Sébastien-Leclerc, 57000.

MEMBRE DE SYNTEC

AFAQ ISO 9001
N° 1995/3592 RECRUTEMENT

ALEXANDRE TIC
Certifié ISO 9001

REPRODUCTION INTERDITE

Le Monde des Cadres

Chargé(e) d'Etudes

Nous sommes les filiales françaises (Banque et Compagnie d'Assurance-Vie) du groupe britannique Legal & General, l'un des leaders européens dans la diffusion et la gestion de produits financiers, de fonds de retraite et d'assurance-vie. Nous sommes en fort développement et notre gamme de produits et de services est large, moderne et compétitive, dans les domaines de l'épargne et de la prévoyance. Dotés de moyens importants, notre objectif de croissance est ambitieux.

Avec une expérience d'environ deux ans, diplômé d'une grande école scientifique ou commerciale ou de l'université (DEA, DESS, Magistère), vous maîtrisez les méthodes quantitatives (mathématiques, statistiques, actuariat). Vous êtes très à l'aise en micro-informatique. Vous avez une large culture économique et financière et votre anglais est réellement courant.

Nous vous offrons l'opportunité d'affirmer votre tempérament de créateur et d'entrepreneur. Au sein d'une équipe pluridisciplinaire, vous aurez des missions très concrètes et opérationnelles diverses : conception de nouveaux produits, gestion des engagements, ALM, études économiques, commerciales et financières. Vous serez également responsable de questions d'organisation (procédures administratives, développements informatiques).

Merci d'adresser votre candidature (lettre, CV et photo), sous la référence «ACT/06», à : Legal & General (France), 58, rue de la Victoire, 75440 Paris Cedex 09. *Confidentialité assurée.*

Legal & General

Avec 16 000 personnes dans le monde réparties sur 20 pays, BERTRAND FAURE est l'un des leaders mondiaux sur son marché. Notre métier : la conception et la production de sièges pour tous les grands constructeurs automobiles.

Chargé DE COMMUNICATION H/F

Dans ce contexte hautement évolutif, nous recherchons un Chargé de Communication.

De formation supérieure (BAC + 4 / 5), vous justifiez d'une première expérience en communication, de préférence en entreprise. De langue maternelle allemande, vous parlez couramment le français et l'anglais.

Vous interviendrez principalement sur toute la communication interne et devrez être en mesure de rédiger en langue allemande.

Merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo et prétentions sous Réf M/24 à BERTRAND FAURE DRH - 276, rue Louis Blériot - 92641 BOULOGNE BILLANCOURT Cedex.

BERTRAND FAURE

TOUCAN

L'École nationale supérieure des télécommunications

recrute

4 maîtres de conférences

dans les champs disciplinaires suivants :

- ***architecture de systèmes et réseaux informatiques ;***
- ***communications numériques et applications aux télécommunications sans fils ;***
- ***systèmes électroniques pour la vidéo et les communications ;***
- ***traitement du signal et des images.***

Outre leur activité d'enseignement et de recherche, ils devront contribuer de façon significative à la recherche sur contrat dans un contexte industriel ainsi qu'à la formation continue.

Les candidats doivent être titulaires d'un doctorat ou d'un diplôme équivalent. Ils auront une expérience de l'enseignement dans le supérieur, leurs publications dans des revues de haut niveau et leurs travaux de recherche attesteront de leur savoir faire. Les titulaires d'une habilitation à diriger des recherches ou ceux possédant une expérience professionnelle significative peuvent également postuler.

Après une première sélection sur dossier, les candidats seront invités à présenter leurs travaux devant une commission.

Les postes sont à pourvoir au 1er novembre 1997.

Pour obtenir tous les renseignements sur les postes à pourvoir, consulter le serveur web de l'Ecole : http://www.enst.fr/actu.html

Les dossiers de candidatures : lettre de motivation manuscrite, curriculum vitae, titres et travaux, deux lettres de recommandation

sont à adresser en trois exemplaires à Monsieur le Directeur de l'École nationale supérieure des télécommunications, réf 97/DIR/REC/MC 46, rue Barrault 75013 Paris.

▸ Date limite de dépôt des candidatures : vendredi 18 juillet 1997

LE SENAT

RECRUTE PAR CONCOURS

3 ADMINISTRATEURS

(possibilité de liste complémentaire)

Ce concours est ouvert aux titulaires d'un diplôme national sanctionnant un second cycle d'études supérieures, âgés de plus de 18 ans et moins de 35 ans au 1er janvier 1997.

Il s'adresse plus particulièrement aux candidats ayant reçu une solide formation en droit public, droit privé ou économie.

Limite d'âge reculée :

- pour les hommes : services militaires, enfants à charge ;
- pour les femmes : ayant élevé un enfant, divorcée, veuve ;
- pour les handicapés.

Date limite de retrait des dossiers :
VENDREDI 19 SEPTEMBRE 1997

Date limite de dépôt des dossiers complets :
VENDREDI 26 SEPTEMBRE 1997 À MINUIT
(le cachet de la poste faisant foi)

Dates des épreuves d'admissibilité :
15, 16 ET 17 OCTOBRE 1997

Les demandes de dossiers d'inscription doivent être adressées au service du Personnel du Sénat : 15, rue de Vaugirard - 75291 PARIS Cedex 06.

Important Groupe industriel international
(CA de plus de 10 milliards de Francs, dont 2/3 à l'étranger) recherche un

Responsable Stratégie Développement

Au sein de la Direction Stratégie et Développement International, vous aurez pour missions de :
- conduire des études de stratégie,
- contribuer à la planification stratégique,
- participer à des acquisitions internationales, de l'identification à la négociation.

Fort d'une double formation supérieure (Ingénieur + MBA ou équivalent), vous possédez une expérience de 3 à 5 ans acquise en milieu industriel (et/ou en Conseil).

L'anglais courant est indispensable, l'allemand ou une autre langue est souhaité.

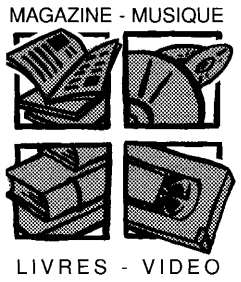
Ce poste, basé à Paris, nécessite des déplacements en province et à l'étranger.

RÉPONSE garantie

Merci d'adresser CV, lettre manuscrite et prétentions sous référence PB670944 à EUROMESSAGES 78 Bd de la République - 92514 Boulogne Cedex, qui fera suivre.

OTC

MAGAZINE - MUSIQUE



LIVRES - VIDEO

Premier groupe mondial de presse et d'édition, nous développons des produits de qualité répondant exactement aux besoins de notre clientèle nationale et internationale.

CHARGÉ D'ÉTUDES STATISTIQUES CONFIRMÉ (H/F)

Au sein du Département Marketing, votre responsabilité sera :
- d'analyser les comportements de la clientèle dans le but d'optimiser les opérations mailing,
- de contrôler, en liaison avec les chefs de produits et l'équipe informatique, le déroulement de ces opérations,
- d'effectuer les études nécessaires à l'élaboration de la stratégie Marketing,
- de proposer des innovations pour développer et enrichir le fichier clients.

Si votre formation supérieure en statistiques ou économétrie est enrichie par une sensibilité en démographie et sociologie,
si vous avez déjà acquis une expérience professionnelle d'environ 5 ans en traitement de fichiers dans le domaine du Marketing Direct,
si vous faites preuve de créativité, d'innovation, de force de proposition et,
si vous pratiquez couramment l'anglais :

vous possédez donc tous les atouts pour assurer ce poste de premier plan dont l'enjeu est stratégique pour notre société.

Merci d'adresser lettre manuscrite, C.V. et photo à Nicoline Le Gourierec Sélection du Reader's Digest 1/7, avenue Louis Pasteur 92220 BAGNEUX.

Sélection du Reader's Digest

★ EURO RSCG FUTURS

Organisme aubois de 100 personnes recherche un

CHARGÉ DE MISSIONS (H/F)

GESTION ET ADMINISTRATION

Avec l'aide d'une équipe de 12 personnes, vous assurez la préparation et l'exécution des budgets des collectivités publiques dans les domaines de l'eau potable et de l'assainissement.

Diplômé Bac + 4 minimum en gestion, comptabilité, droit public ou équivalent, et doté d'une expérience d'au moins 3 ans dans l'un de ces domaines, vous avez le sens de la communication, de l'organisation, du management et du relationnel. Vous maîtrisez l'outil informatique.

Pour ce poste motivant basé à Troyes (Aube), nous vous offrons une formation permanente, un statut cadre, une voiture de service, des avantages sociaux.

Merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo, salaire actuel ou prétentions, sous référence C.M. 117, à notre Conseil - CDL Ressources Humaines - Grande Rue 10190 PRUGNY. Discrétion assurée.

C. D. L. RESSOURCES HUMAINES

MEDIAPA

GROUPAMA CENTRE-ATLANTIQUE

RESPONSABLE PRODUITS FINANCIERS H/F (360/400 KF)

Spécialiste de l'assurance aux particuliers et aux professionnels, nous développons notre activité "épargne collective". Notre Direction Commerciale renforce ses équipes pour atteindre ses ambitions de développement.

En collaboration avec la Banque Financière Groupama et notre direction commerciale, vous élaborerez et mettrez en oeuvre la stratégie nécessaire pour développer notre présence sur le marché des professionnels.

Manager d'hommes, vous piloterez une équipe commerciale de 15 spécialistes "Vie et Gestion de patrimoine" et apporterez un soutien commercial et technique, notamment dans le suivi des Grands Comptes.

De formation supérieure BAC + 5 Ecole de Commerce - Droit - Finance, une expérience réussie dans la vente et le développement de produits bancaires vous a permis d'affirmer votre savoir-faire commercial et votre leadership.

Poste basé à NIORT. *Adresser CV, lettre manuscrite, photo et prétentions, sous réf. 215 à notre Conseil - **multicibles**, Evelyne Achache-Laleu, 37 rue Carnot - 86000 POITIERS*

multicibles

OTC

Marketing - Communication

Consultant senior en communication interne

Au sein de l'équipe spécialisée d'une grande agence de communication parisienne, vous interviendrez au plus haut niveau dans les différents aspects de la communication interne et sociale (politique de changement social, évolution des métiers et des compétences, motivation des équipes...), de l'analyse de la problématique à la mise en œuvre des recommandations.

A 30/35 ans, de formation HEC, Essec, ESCP, IEP ou l'équivalent, vous avez acquis une solide connaissance de l'entreprise et des ressources humaines à travers une expérience de 5 années au minimum dans une grande entreprise et/ou en agence. Anglais courant.

Forte implication, sens de l'écoute, aptitude à rédiger et à argumenter avec clarté, goût du travail en équipe, alliés à une véritable éthique professionnelle sont autant d'atouts qui nous amèneront à retenir votre candidature.

Merci d'adresser lettre, CV, photo et prétentions sous référence 46794 à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes.

Consultant Communication interne et sociale

Au sein de BDDP Corporate, premier groupe européen de communication d'entreprise, le pôle d'activité Communication Ressources Humaines intervient dans les domaines de la communication pour l'emploi et de la communication interne et sociale.

Si comme nous, vous êtes persuadé que :
La communication interne et sociale est une des problématiques majeures dans la conduite du changement dans les entreprises.
Les nouveaux médias vont bouleverser les systèmes de communication interne.
La communication interne c'est 50 % de terrain et 50 % de réflexion.
Il est temps de briser les tabous et de faire taire la langue de bois dans les entreprises.
Il est temps d'admettre, qu'humour et compétences ne sont pas incompatibles.

Et si vous êtes diplômé de l'enseignement supérieur (Grande Ecole de Commerce Science-Po et/ou 3e cycle Université), avec 3 à 5 ans d'expérience en entreprise ou en agence corporate.

Merci d'adresser votre candidature, en précisant sur l'enveloppe la réf. CIM, à Communiqué, 50/54 rue de Silly, 92513 Boulogne-Billancourt Cedex.

BDDP Corporate

NOTRE AGENCE DE COMMUNICATION, SPÉCIALISÉE DANS LES RESSOURCES HUMAINES, PROPOSE UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ À UN PROFESSIONNEL DE VALEUR :

RESPONSABLE DE CLIENTÈLE GRANDS COMPTES

A vous de promouvoir les différents services de notre agence auprès de vos clients, grands groupes français et internationaux, mais aussi de les convaincre et de les fidéliser. Pour exercer ce rôle de conseil et de commercial auprès d'interlocuteurs de haut niveau, vous développez une vision globale et orchestrez nos compétences internes pour mener à bien les actions que vous préconisez.

A 30/32 ans, de formation Bac + 5 (ESC, MBA...), vous disposez de 2 à 5 ans d'expérience dans la gestion de grands comptes : communication produits, ressources humaines, B to B, promotion ou corporate. Homme de stratégie mais aussi de terrain, votre anglais est courant... et si possible maternel !

CURIEUX ET OUVERT, VOUS VOULEZ EXPRIMER VOTRE TALENT EN GRAND : ADRESSEZ VOTRE DOSSIER DE CANDIDATURE (LETTRE DE MOTIVATION, CV, PHOTO, SALAIRE ACTUEL ET PRÉTENTIONS) SS RÉF. AJ668563 À EUROMESSAGES, 78, BD DE LA RÉPUBLIQUE, 92514 BOULOGNE CEDEX. DISCRÉTION ASSURÉE.

Grand Groupe de BTP recherche pour sa Direction de la Communication un

chargé de communication H/F

De formation supérieure, vous bénéficiez d'un **minimum** de 4 années d'expérience acquise en agence conseil ou dans un service de communication d'entreprise. Vous démontrez une bonne connaissance pratique de l'édition et de la presse d'entreprise, ainsi qu'une réelle aptitude à l'écriture.
Rigueur, sens de l'initiative et maîtrise de l'anglais sont trois qualités indispensables pour ce poste basé en région parisienne.

Merci d'envoyer lettre manuscrite, CV, sous réf. 47117, à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes, qui transmettra. Confidentialité assurée.

MEDIA SYSTEM

ANACOM

ANALYSE ET ADAPTATION DES COMMUNICATIONS

SPÉCIALISÉE DANS LES ÉTUDES ET LA MISE AU POINT DES COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNES DES ENTREPRISES, ANACOM POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT ET RECHERCHE

2 Chargés d'études senior

LINGUISTE et SOCIOLOGUE

- De formation sémio-linguistique, vous possédez au minimum un DEA (analyse du discours et de l'énonciation, sémiotique textuelle et visuelle). Réf. SL
- De formation sociologique, vous possédez au minimum un DEA (techniques d'enquêtes qualitatives et quantitatives). Réf. SO

Pour ces 2 postes, une expérience de 3 ans est exigée pour réussir pleinement dans votre fonction.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (CV et lettre de motivation), sous la référence choisie, à ANACOM - 18 rue Séguier - 75006 PARIS.

★ EURO RSCG Corporate

Carrières internationales

Office européen des brevets à Munich

L'Office européen des brevets (OEB) est une organisation intergouvernementale qui délivre des brevets au nom de ses 18 Etats membres. L'OEB se propose d'engager un **administrateur** chargé de la planification et de l'information de la direction au sein du

Contrôle stratégique/opérationnel

(contrat d'une durée initiale de 3 ans)

Fonctions
- Coordonne les hypothèses de base de l'Office pour la planification et le plan d'activités à moyen terme
- Est chargé du système intégré de gestion et de la fourniture de rapports mensuels à la direction
- Participe aux études ad hoc dans le cadre du "Contrôle stratégique/opérationnel"

Qualifications minimales
- Diplôme sanctionnant des études de niveau universitaire en économie ou formation équivalente
- Au moins trois années de pratique, notamment d'outils de contrôle tels la planification, l'information de la direction et la comptabilité
- Excellente connaissance d'une des langues officielles de l'Office (allemand, anglais, français) et bonne connaissance pratique d'au moins une autre

Conditions
- Rémunération supérieure à la moyenne, exempte d'impôts nationaux sur le revenu, comparable à celle offerte par les autres organisations internationales, à laquelle s'ajoute un ensemble d'avantages sociaux (assurance maladie, système de pension, etc.)

Formulaire de candidature
- Le formulaire de candidature peut être obtenu auprès de la Direction du personnel, Office européen des brevets, Erhardtstrasse 27, D-80331 Munich (téléphone : +89/2399-4318, télécopie : +89/2399-2706) et doit être retourné dûment rempli (avec indication du **numéro de référence EXT/717**) avant le 23 juillet 1997.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY

LEGAL ADVISER – London

IFPI is the international trade association for the music industry, representing over 1300 record companies in over 70 countries. We seek a lawyer for our central London office to deal worldwide with a variety of complex international legal matters, including:

- performance rights' administration
- mechanical rights' negotiations
- competition law issues

Candidates must have a professional legal qualification, at least two years' post-qualification experience of competition law and intellectual property law and some experience of litigation in these fields. An ability to communicate and negotiate effectively in English is essential as is availability to travel abroad at short notice.

Experience of dealing with the European Commission competition authorities and a working knowledge of another major European language are desirable.

We offer an attractive remuneration package, including a company car, contributory pension scheme, private medical insurance, health/sports club facilities. Applicants should write with full career details to Trevor Pearcy, Director of Planning & Administration, IFPI Secretariat, 54 Regent Street, London W1R 5PJ.

Closing date for applications: 30 June 1997

REPRODUCTION INTERDITE

Gestion - Finance

CAISSE CENTRALE DES BANQUES POPULAIRES

Organisme central bancaire, financier et technique du Groupe Banques Populaires

Activités de marchés

OPÉRATEURS CONFIRMÉS

Titulaire d'un diplôme d'enseignement supérieur, vous avez une expérience des métiers de salle de marchés et maîtrisez parfaitement l'anglais.

Nous recherchons les spécialistes suivants :

Teneur de marché et arbitragiste sur titres d'états, repos et IRS **Réf. OP1**
Teneur de marché et gestionnaire de portefeuille sur les titres "à spread" **Réf. OP2**
Teneur de marché sur actions, plus particulièrement sur les valeurs du Second Marché et du Nouveau Marché **Réf. OP3**

INGÉNIEURS FINANCIERS DÉBUTANTS

Titulaire d'un diplôme de Grande Ecole d'Ingénieurs, vous êtes passionné par la Finance ; vous participez au développement de nos activités d'arbitrages sur titres et produits dérivés. **Réf. IFD**

Comptabilité générale

ADJOINT AU RESPONSABLE DE LA COMPTABILITÉ BANCAIRE

De formation supérieure, vous avez une compétence en comptabilité bancaire.
Une première expérience d'environ 5 ans en Banque ou dans un Cabinet de commissariat aux comptes vous permet de prendre en charge :
l'élaboration des états comptables, la responsabilité de l'établissement et du respect des normes comptables, la maîtrise d'ouvrage des projets informatiques propres au secteur ainsi que les fonctionnalités comptables des autres applicatifs de la Banque, l'établissement du budget ...
Vous organisez et encadrez une équipe d'une dizaine de personnes.
Réf. ACG

Systèmes de paiement

CHARGÉ D'ÉTUDES STRATÉGIQUES

Vous êtes chargé de réaliser diverses études stratégiques sur les systèmes de paiement. Vous devez conduire ces projets en intégrant tant les aspects réglementaires, techniques et financiers que marketing ; vous les présentez et les argumentez auprès des instances interbancaires ou du Groupe.
Ingénieur avec si possible une double formation (marketing ou finances), vous avez une expérience réussie de 5 à 10 ans du conseil et de la conduite de projets, des études préalables à la réalisation finale.
L'expérience des systèmes de paiement est un atout, l'anglais courant indispensable. **Réf. CES**

CHARGÉS D'ÉTUDES / MAÎTRISE D'OUVRAGE

Vous êtes chargé de concevoir et de mettre en place les nouvelles procédures d'organisation et d'information pour le compte de notre secteur Systèmes de Paiement ou de la clientèle. Vous assurez l'interface entre les services de production et les équipes informatiques chargées des applications.
Ingénieur de formation, vous êtes bien sûr compétent sur les Systèmes d'Information. Vous aimez travailler en équipe, possédez un bon esprit d'analyse et de synthèse, et avez des aptitudes rédactionnelles. La connaissance des Moyens et Systèmes de Paiement Nationaux et Internationaux serait un plus. **Réf. CMO**

RESPONSABLE DE SECTEUR PRODUCTION MONÉTIQUE

Responsable d'un secteur de production au sein du service Cartes, vous prenez en charge :
le suivi des serveurs d'autorisation de la Banque, la gestion des problèmes de sécurité "Cartes" (de l'analyse des alertes et des fraudes à la gestion des dossiers contentieux), la gestion du parc de GAB/DAB.
Sur ces trois types de missions, avec une petite équipe dont vous assurez la responsabilité, vous participez aux réflexions et proposez des évolutions, mettez en place des tableaux de bord et assurez le suivi de l'activité.
De formation supérieure technique, vous avez une première expérience d'au moins 5 ans de l'animation d'équipe.
La connaissance de la monétique est nécessaire. **Réf. RSA**

RESPONSABLE CONTRÔLE DE GESTION

Vous assurez, en liaison directe avec le responsable, le contrôle de gestion et la comptabilité des Systèmes de Paiement afin d'apporter à la Direction, les éléments d'analyse et de pilotage nécessaires.
Vous organisez et animez une équipe d'une vingtaine de personnes.
Diplômé en comptabilité/finance (l'expertise comptable serait un plus), vous avez acquis une expérience de 5 à 10 ans dans le domaine du contrôle de gestion et du management, et vous maîtrisez parfaitement les outils informatiques.
Réf. RCC

Si l'une de ces opportunités vous intéresse, merci de bien vouloir nous adresser votre dossier de candidature (lettre, CV et photo), **en indiquant la référence choisie**, au Service Gestion de l'Emploi et des Carrières, RH, CCBP, 10/12 avenue Winston Churchill, 94677 Charenton-le-Pont Cedex.

Nous ne sommes pas populaires sans raisons

MEDIAPA

Groupe industriel d'envergure mondiale (18 000 personnes, C.A. 17MMF), renforce le département Consolidation de son siège social.

Adjoint au Responsable Consolidation Groupe

Vous assisterez le responsable consolidation dans ses fonctions :
• Consolidation : la tenue du guide des principes comptables et de consolidation, le lancement et le suivi des campagnes, l'exploitation des progiciels CARAT et UNIFICATION.
• Le suivi des comptes de l'activité « immobilisations financières ».
• La comptabilité et le suivi des filiales gérées par le siège.

A 28/30 ans environ, vous êtes diplômé d'une école supérieure de commerce et/ou titulaire du DESCF ou d'une MSTCF. Vous maîtrisez à la fois les techniques de consolidation et les règles comptables, fiscales, juridiques applicables aux sociétés françaises et anglo-saxonnes. Rigoureux, souple et doté d'excellentes qualités relationnelles, votre anglais est courant. Vous possédez enfin de bonnes connaissances en micro-informatique (Excel 5...).

Pour ce poste basé à Paris, merci d'envoyer lettre manuscrite et CV, sous réf. 46865, à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes.

MEDIA SYSTEM

Le Monde Economie le lundi *
Le Monde des Initiavives le mardi **
et la rubrique
Le Monde des Initiatives locales le vendredi ***

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

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

Carrières Internationales

France Telecom Mobiles International, exportateur de compétences

France Telecom Mobiles International, filiale de France Telecom Mobiles, développe des réseaux de téléphonie mobile à l'international. Déjà présent en Europe (Belgique, Danemark, Grèce, Pologne, Roumanie, Slovaquie), au Proche-Orient (Liban) et en Asie (Inde, Chine, Japon), FTMI continue sa forte politique d'expansion et crée, au sein de sa Direction Marketing, un poste de

Responsable du Lancement de Réseaux de Distribution à l'International (H/F)

Rattaché au Responsable des Ventes et de la Distribution, au sein d'une équipe de 4 personnes, vous êtes chargé de préconiser une stratégie de distribution de nos produits et services, dans le cadre de réponses à des appels d'offres internationaux.
Lors du lancement des filiales étrangères, vous organisez les réseaux de distribution et les structures de vente et initiez le soutien à la vente : recrutement, formation, animation et stimulation des forces de vente, mise en place de la logistique et de l'après-vente.
A 26/30 ans, de formation supérieure (école de commerce), vous avez une expérience significative de l'organisation de réseaux de vente directe et indirecte et des compétences en "trade marketing". Vous avez appréhendé des problématiques de marchés professionnels et/ou de "mass market". Vous travaillez couramment en anglais.
A ce poste, vous pourrez exercer vos qualités conceptuelles, mais aussi votre sens opérationnel et votre habileté de négociateur. Vos missions impliqueront de fréquents déplacements et séjours à l'étranger.
Si ce contexte vous séduit, merci d'adresser CV et lettre manuscrite sous réf. LM/532 à notre Conseil, Laurentia BENRUBI, **ORYADE** - 16, avenue Hoche - 75008 PARIS.

France Telecom Mobiles International

Dirigeants

CADRES ON LINE

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

Biens d'équipement

Directeur Général

Casablanca

Cette société, présente au Maroc depuis plus de 15 ans, leader sur son marché, filiale d'un groupe français, fabrique et commercialise des biens d'équipement. Son développement s'appuie sur une politique de diversification produits poussée, et un effort commercial régulier notamment à l'exportation.

Directement rattaché au PDG du groupe, le directeur général prend en charge l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et en particulier la fonction commerciale : c'est lui qui anime en direct la petite équipe commerciale de la filiale et son réseau de distribution. Il s'implique personnellement dans les affaires de haut niveau.
Le poste est situé à Casablanca.

De formation ingénieur, le candidat retenu fera état d'une expérience significative au regard du poste, dans le commercial. Une partie au moins de cette expérience aura été acquise de manière significative dans des pays à forte croissance où l'investissement en infrastructures est important.

Autonome, fiable, adaptable, ce directeur inspire confiance afin d'acquérir la meilleure crédibilité auprès de ses interlocuteurs.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre de motivation et CV) sous réf. 228 AK à Press Emploi, 26 rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes, France, qui transmettra en toute confidentialité.

MEDIA SYSTEM ORC

Accueillir - Former - Innover

Trois mots pour désigner notre mission d'animation de la vie sociale et de l'emploi par la rencontre et la formation. Un mandat que nous assurons avec succès depuis 30 ans. L'objet est généreux, le champ d'action large, les moyens considérables et la réalisation purement économique. Nous recherchons pour diriger l'ensemble et animer une équipe de 60 personnes permanentes notre nouveau

Directeur

Nous attendons un(e) véritable manager. Meneur d'hommes qui donne du sens aux actions. Animateur qui fédère autour des orientations retenues. Développeur qui optimise les moyens de l'institut. Gestionnaire averti et soucieux de rentabilité. Force de proposition et d'action dans les domaines que nous nous sommes donnés.

Nous voyons bien un(e) diplômé(e) de l'enseignement supérieur (3ème cycle) qui s'est essayé(e) avec bonheur à la direction d'un organisme (ou d'une société privée) résolument tourné vers la satisfaction de ses publics. Un(e) battant(e) avisé(e) qui, autour de la quarantaine, souhaite trouver dans son action les valeurs fortes auxquelles il (elle) adhère. La connaissance du milieu de la formation et de l'organisation d'événements, sans être un impératif absolu, serait un plus apprécié.

Cela vous intéresse et vous vous reconnaissez, écrivez à notre conseil ***RH PARTNERS***, 18 rue Ferrère, 33000 BORDEAUX sous référence AB0697M.

RH PARTNERS

PME de croissance indépendante, spécialisée dans l'électronique grand public et située en Rhône-Alpes, 400 personnes, plus de 300 MF de CA dont 1/3 à travers 3 filiales européennes, recherche, en vue de seconder son PDG, un

Directeur Général

Chargé d'assurer la gestion quotidienne du Groupe, il assurera le bon fonctionnement de l'organisation et veillera à son efficacité et à sa rentabilité.

Agé de 45/50 ans, de profil grande école, le candidat devra avoir acquis une expérience réussie dans un poste de direction générale ou de direction d'un centre de profit autonome de taille supérieure ou équivalente à celle de notre groupe.

Doté de qualités reconnues d'animation et d'organisation, le candidat a une bonne pratique du contrôle de gestion et de l'informatique.

Loyal et animé d'un bon esprit collectif, il devra s'intégrer au sein d'une équipe de direction motivée et expérimentée. Il devra l'assister dans son évolution vers une structure plus importante et plus formalisée.

Selon son profil, il pourra adjoindre à sa mission principale la coordination des filiales commerciales.

Une expérience internationale serait appréciée. La pratique de l'anglais est nécessaire, allemand et/ou italien/espagnol souhaitables.

Le poste est à pourvoir immédiatement, salaire et intéressement selon expérience.

Pour faire acte de candidature, merci d'adresser lettre de motivation manuscrite + CV + photo à Marie CACCAMO - Société ATRAL - rue du pré de l'Orme - 38926 CROLLES Cedex.

ORC

Directeur Administratif et Financier Groupe

Paris - Ce Groupe d'ingénierie en système d'information, avec un CA de 1 milliard de francs, jouit d'une excellente santé financière. Il est présent sur l'ensemble du territoire national et comporte une vingtaine d'entités décentralisées. Il bénéficie, par le professionnalisme de ses équipes (plus de 2000 personnes) et la qualité de ses prestations, d'une solide notoriété auprès de ses clients. Il poursuit activement une stratégie de développement et souhaite fédérer au niveau Groupe les différentes compétences administratives et financières existantes.

En lien direct avec le Président du Groupe et membre des instances dirigeantes, vous prenez en charge l'ensemble des fonctions financière, comptable, administrative ainsi que l'informatique interne en vue d'assurer leur cohérence et leur efficacité. Vous avez pour mission toute particulière de faire évoluer l'ensemble des procédures et garantir leur respect par les directions opérationnelles décentralisées. Vous êtes responsable de la fiabilité des reportings comptables et financiers auprès du Président que vous secondez dans sa politique de croissance par vos compétences "haut de bilan".

Vous managez les responsables financier, administratif, informatique et logistique et vous appuyez sur leurs compétences et celles de leurs équipes (une centaine de personnes) pour assurer au Groupe de solides bases financières et administratives pour faire face à sa croissance.

De formation supérieure (Sciences Po, HEC, etc.) et âgé d'une quarantaine d'années, vous êtes un professionnel reconnu par vos pairs et avez exercé vos responsabilités au sein de groupes décentralisés dans le domaine des services. Votre autorité personnelle, votre capacité à développer la concertation et entraîner l'adhésion, votre sens des organisations efficaces seront vos principaux atouts pour réussir dans ce poste stratégique.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence C.378/M à notre conseil Catherine Charvet.

Oberthur Consultants 49, rue Saint Roch 75001 Paris.

Membre de syntec — CURRICULUM

DIRECTEUR GÉNÉRAL AYANT DU CHARISME POUR ENTRAINER LES HOMMES

Dans l'activité de cette P.M.E. appartenant à un groupe privé, être à l'écoute des clients (industriels, distributeurs), améliorer la productivité, faire croître le C.A. et maintenir des marges de qualité constituent votre mission.

A 35 ans environ, vous avez déjà acquis une expérience de Directeur Général dans une entreprise où existait réellement un process de fabrication. Vos qualités de meneur d'hommes (production, maintenance, logistique, achats et commerce) vous ont déjà servi et vous permettront de réussir dans ce poste situé à Lyon. De réelles perspectives de carrière existent dans ce groupe en pleine expansion.

*Si vous vous êtes reconnu, écrivez sous la référence **C/1443 M** à notre conseil en recrutement Pierre BUCCAÏ **CONCORDANCES** - 77 rue François Mermet - BP 32 - 69811 TASSIN LA DEMI LUNE cedex qui s'engage, si votre candidature est retenue, à vous adresser un dossier dans les trois semaines.*

CONCORDANCES
Entre les Hommes et les Entreprises

ORC

Un Monde de carrières à portée de clavier

Consultez toutes les offres d'emploi parues dans *LE MONDE* et dans 18 autres titres de presse.

Recherche multi-critères : fonction, secteur, lieu, mot-clé

Mise à jour hebdomadaire le jeudi

■ ***Sur Minitel***
3615 LEMONDE (2,23 F/min)

■ ***Sur Internet***
http://www.lemonde.fr/emploi

Une façon
SIMPLE
FIABLE
EFFICACE

- de rechercher un emploi
- de retrouver une annonce déjà parue

JEUNE ET BRILLANT DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

Le patron de cette PME est un repreneur privé, d'une cinquantaine d'années, Centralien.
Il constitue son équipe de direction comme il en a eu l'expérience dans les grands groupes où il a fait carrière.
Pour prendre en main toute la fonction commerciale dans cette entreprise, située parmi les trois intervenants au monde (90 % du CA est fait dans plus de 30 pays), il cherche à s'entourer d'un homme de 30/35 ans, diplômé de HEC, ESSEC ou ESCP, véritable force de recommandation du Président.
Participer au capital grâce à des stock options est envisagé, pour un candidat prêt à s'investir et à saisir une opportunité, peu fréquente, dans une carrière. Ce poste est situé dans une ville très agréable du Sud-Ouest.

*Si vous vous êtes reconnu, écrivez sous la référence **C/1464 M** à notre conseil en recrutement Pierre BUCCAÏ **CONCORDANCES** - 77 rue François Mermet - BP 32 - 69811 TASSIN LA DEMI LUNE cedex qui s'engage, si votre candidature est retenue, à vous adresser un dossier dans les trois semaines.*

CONCORDANCES
Entre les Hommes et les Entreprises

ORC

REPRODUCTION INTERDITE

Juristes Ressources Humaines

CADRES ONLINE

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

Conseil & Services à forte valeur ajoutée

Notre société, créée il y a 15 ans, s'est fortement développée dans le domaine du Conseil stratégique lié à l'optimisation des Ressources Humaines.

Nos clients sont essentiellement des "grands comptes", gagnés et fidélisés grâce à l'expertise de nos équipes et à notre politique exigeante de qualité, mais aussi grâce à la diversité des missions que nous conduisons à Paris et en province.

Responsable du Développement Commercial

Rattaché à la Direction Générale et en relation avec nos Consultants, vous animez nos activités commerciales. Vous valorisez les contacts avec les clients et les prospects, vous vous impliquez dans l'élaboration et la présentation des propositions, vous définissez, à partir de notre potentiel et de nos réalisations, de nouveaux champs de développement.

Vous êtes diplômé d'études supérieures (Bac + 5) et vous avez au moins 5 ans d'expérience commerciale dans une activité de conseil ou de services. Outre de réelles qualités de vendeur, vous savez écouter et comprendre les préoccupations stratégiques des dirigeants d'entreprise, identifier leurs besoins, formaliser et formuler les propositions qui y répondent. Vous mettrez en œuvre vos qualités de synthèse et de rédaction.

Passionné par le Conseil autant que par la vente, vous souhaitez vous donner, à 30-32 ans, les moyens de réussir et d'évoluer dans une structure dynamique et ouverte.

Merci de nous adresser votre candidature (lettre manuscrite, C.V. et photo), sous la référence LM/319/OT.

MILO Groupe
Certifié ISO 9001

Groupe MILO - 41, Bd. Malesherbes -75008 Paris

SPCOM

Vous êtes ingénieur,
découvrez votre Monde le lundi *

Un rendez-vous :

« Le Monde des ingénieurs »

- Secteurs de pointe
- Informatique/Réseaux télécommunications
- Ingénieurs-conseils
- Ingénieurs commerciaux

Carrières technologiques internationales
dont carrières européennes

* daté mardi

Constitué sur le principe d'une société de moyens, notre Cabinet Conseil en recherche de Dirigeants et Cadres (par approche directe et par voie d'annonce) souhaite accueillir un

Consultant Senior

Vous avez de préférence une compétence affirmée dans les Technologies de l'Information ou dans les Bio-Technologies.

Vous traitez actuellement un CA significatif de manière autonome et aimeriez rejoindre une équipe de professionnels au sein d'un Cabinet en expansion rapide pour y fonctionner en partage de frais fixes tout en conservant la parfaite maîtrise de votre clientèle.

Nous vous offrons moyens, support et autonomie pour développer votre portefeuille. Membre du réseau INTERNATIONAL SEARCH GROUP, notre société se positionne comme un partenaire "global" pour ses clients. Et nous sommes très attachés à exercer notre métier en respectant l'éthique de notre profession.

Si, comme tous les membres de notre équipe, vous avez acquis précédemment l'expérience du management des entreprises et des hommes et si vous partagez notre conception, adressez-nous votre candidature (lettre manuscrite) sous réf. CS 97/LM à Jean-Pierre DEBETTE MOMENTUM - 27, rue Garnier - 92523 Neuilly-sur-Seine Cedex.

Évidence

MOMENTUM Ressources Humaines
International Search Group

Responsable de Rédaction

Leader sur notre marché, nous sommes la filiale d'un important groupe international, spécialisée dans la diffusion d'informations sur différents supports à l'usage des professionnels. Dans le cadre de notre expansion, nous recherchons un(e)

Rattaché(e) au Directeur du département droit du transport, vous participerez à la rédaction et à la réalisation de tous les produits de la gamme transport.

Votre rôle consistera principalement à actualiser et à enrichir des ouvrages existants, ainsi qu'à élaborer de nouveaux produits.

De formation juridique (type DESS), vous êtes spécialisé(e) en droit du commerce international (vente et distribution à l'international / paiements internationaux / procédures douanières).

Justifiant d'une expérience d'au moins 6 ans comme Juriste d'entreprise, vous avez une bonne connaissance des ventes maritimes et des contrats internationaux.

Vos qualités sont les suivantes :- facilité d'expression écrite, accompagnée du goût de l'écriture- forte capacité d'initiative- bon relationnel- bonne maîtrise de l'anglais. Poste basé à Paris.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence 9705/1 à notre Conseil : OP SEARCH à l'attention d'Olivier de PREVILLE - 84 rue Lauriston - 75116 PARIS ou par Fax : 01 53 70 93 50

OP SEARCH
CONSEIL EN RECRUTEMENT

ORC

Institut Pasteur

recherche

JURISTE CONFIRME

Futur Adjoint au Directeur Juridique

Il sera chargé au sein de l'équipe de la Direction Juridique de la **validation des textes juridiques** engageant l'Etablissement, aura un rôle de **conseil** et prendra en charge les dossiers **responsabilité civile** et **essais cliniques.**

Ce poste s'adresse à des candidats(es) de niveau BAC + 5 en droit privé ou public justifiant d'une expérience de 10 ans minimum dans des fonctions similaires acquise dans l'industrie pharmaceutique et/ou dans le domaine des biotechnologies. Une formation en Propriété Industrielle serait appréciée.

Merci d'adresser lettre manuscrite, CV, photo et prétentions à la D.R.H.
Service Recrutement et Carrières - 28, rue du Docteur Roux - 75724 PARIS CEDEX 15.

Groupe International de Service recherche dans le cadre de son expansion

Professionnel de l'Outplacement

Paris

Vous avez une expérience réussie de ce métier en pleine mutation . Vous souhaitez avoir des responsabilités de gestionnaire de centre de profit et développer cette activité au sein d'une structure performante.
Une possibilité d'association au capital sera offerte à un candidat performant et entrepreneur.

Veuillez adresser un Curriculum Vitae à
Bonnecarrère & Associés,
53 rue Blanche 75009 Paris
avec la référence BC35
indiquée sur l'enveloppe.

Groupe bancaire situé en région parisienne recherche pour son département Contentieux un

Juriste

CHARGÉ DE L'INSTRUCTION ET DU SUIVI DES DOSSIERS DE RECOUVREMENT

Vous possédez une expérience d'au moins cinq années en contentieux dans un environnement informatisé, avec une bonne pratique des procédures collectives et des voies d'exécution.

Votre connaissance de la comptabilité générale et de l'analyse financière serait un atout.

Votre formation en droit privé (Bac +4/5) est nécessaire pour vous permettre de mener à bien ces missions qui impliquent également une grande disponibilité et une forte capacité relationnelle.

Merci d'adresser votre dossier (CV, lettre manuscrite, photo) sous réf. 5399 à LBW, 42 rue Laugier, 75017 Paris, qui transmettra.

LBW

Paris

Important Groupe bancaire recherche un

fiscaliste

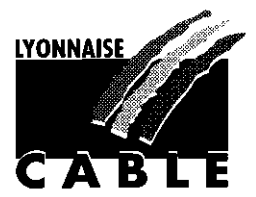
Intégré à l'équipe en charge des études fiscales, vous aurez pour mission principale de seconder le responsable de la gestion fiscale de notre Groupe. Vous participerez, dans ce cadre, à l'étude des problèmes fiscaux relatifs à ses différentes entités (filiales, notamment de capital-investissement, succursales étrangères), ainsi qu'à la gestion de l'intégration fiscale. Vous interviendrez aussi ponctuellement dans l'optimisation fiscale des produits et montages financiers proposés à notre clientèle.

Vous avez acquis une formation fiscale supérieure - DESS/DEA de fiscalité, ENI, DJCE,... Seront appréciées une double formation, financière et fiscale, et une première expérience réussie en fiscalité de groupe, de préférence au sein d'un établissement de crédit ouvert à l'international. Vous possédez de solides connaissances en comptabilité et en règlementation bancaires et maîtrisez parfaitement l'anglais.

Rigueur, créativité et pragmatisme, goût des contacts et aisance rédactionnelle seront les atouts de votre réussite dans cette fonction.

Merci d'adresser votre dossier de candidature : lettre manuscrite, CV, photo et prétentions, sous la référence 2030 à Austin Knight - 26, av. de l'Opéra 75001 Paris, qui transmettra.

Juristes - Ressources Humaines



Lyonnaise Câble, filiale du GROUPE SUEZ LYONNAISE DES EAUX, exploite et commercialise le réseau de télévision par câble.

Nous recherchons un

JURISTE DROIT PRIVE

Sous la responsabilité du Directeur Général, vous exercerez vos compétences sur l'ensemble des dossiers (droit des contrats, droit des sociétés, droit de la communication audiovisuelle, droit de la consommation).

Vous assisterez techniquement les directions opérationnelles et participerez activement aux négociations contractuelles.

Pour ce poste à pourvoir rapidement, vous êtes titulaire d'une maîtrise en droit privé et avez une expérience en entreprise ou en cabinet de 5 ans minimum.

Merci d'adresser lettre manuscrite, C.V., photo et prétentions sous réf. 47863 à LYONNAISE COMMUNICATIONS DRH Service Recrutement 6 Villa Thoréton 75015 PARIS.

★EURO RSCG nuturs

Office notarial de tout premier plan recherche un

Juriste Droit des Affaires

Paris

Sous la responsabilité d'une équipe de notaires dynamiques, dont un Professeur Agrégé des Facultés de Droit, vous participez au développement du département Droit des Affaires de l'Etude.

A ce titre, vous êtes amené(e) à intervenir principalement sur des dossiers relevant du droit des sociétés (opérations de structure, montages juridiques mis en place dans le cadre de transmissions patrimoniales, etc.) et droit des contrats, auprès d'une clientèle composée essentiellement d'entreprises et de particuliers dirigeants d'entreprise ou fortunés.

Agé(e) de 28/32 ans, de formation juridique supérieure (DEA, DESS, DJCE, Doctorat, CAPA, etc.), vous justifiez d'une expérience réussie de 4/5 ans acquise en entreprise ou de préférence en cabinet d'avocats d'affaires et comprenant une pratique significative des opérations liées au droit des sociétés.

Rigoureux, doté(e) d'une capacité d'adaptation certaine, vous souhaitez valoriser vos qualités technique et relationnelle au sein d'une structure en très fort développement.

La maîtrise de l'anglais sera un atout supplémentaire.

Si vous êtes intéressé(e), merci d'adresser votre dossier de candidature à **Thierry Montécatine, Michael Page Tax & Legal**, 3 bd Bineau 92594 Levallois-Perret Cedex ou de **taper votre CV sur le 36.17 MPage** *(Cornîche 3,48F/Min)* ou connectez-vous au **http://www.mpfrance.com** sous la réf. TM17222.

Michael Page Tax & Legal
Le spécialiste du recrutement Juridique et fiscal

SLAUGHTER AND MAY

CABINET D'AVOCATS INTERNATIONAL recherche pour son bureau de PARIS plusieurs

AVOCATS EN DROIT DES AFFAIRES

Ayant de 2 à 5 ans d'expérience professionnelle en cabinet et une pratique diversifiée en droit des sociétés, fusions-acquisitions, restructurations, droit bancaire et boursier notamment. Double formation souhaitée.

Anglais écrit et parlé impératif.

Merci d'adresser votre candidature au Service du Recrutement, SLAUGHTER AND MAY, 112 avenue Kléber, 75116 PARIS.

S.C.P. d'avocats en croissance recherche un

Avocat Fiscaliste

Normandie

Dans le cadre d'une activité essentiellement orientée vers le contentieux fiscal, vous vous voyez confier l'entière responsabilité d'un portefeuille de clientèle composé d'entreprises et de particuliers que vous devez traîter, fidéliser et développer.

Avocat de formation supérieure en fiscalité (DEA, DESS, ENI, Doctorat), vous justifiez d'une pratique significative du contentieux fiscal d'au moins 5 ans acquise de préférence au sein de l'administration fiscale ou en cabinet d'avocats d'affaires.

Cette opportunité s'adresse à des candidats désireux de s'investir dans un cabinet où l'association sera très rapidement ouverte.

Si vous êtes interessé(e), merci d'adresser votre dossier de candidature à **Stéphanie Dru, Michael Page Tax & Legal,** 3 boulevard Bineau, 92594 Levallois-Perret Cedex ou **de taper votre CV sur le 36.17 MPage** *(Cornîche 3,48F/Min)* ou connectez-vous au **http://www.mpfrance.com** sous référence SD16942.

Michael Page Tax & Legal
Le spécialiste du recrutement Juridique et fiscal

Important groupe français de dimension internationale intervenant dans le secteur de l'agro-industrie recherche un(e)

Fiscaliste

Bretagne

Au sein du Service Juridique et Fiscal, vous contribuez notamment à la gestion fiscale des sociétés du groupe qui vous sont confiées (supervision des déclarations, suivi des contentieux, etc.) tant en matière de fiscalité directe qu'en matière de fiscalité locale et indirecte (taxe professionnelle, TVA, TF etc). Vous intervenez en outre dans le cadre de l'intégration fiscale du groupe.

Vous participez également aux opérations de structure (acquisition, fusion, apport partiel d'actifs, etc.) afin de minimiser les risques fiscaux.

Enfin, vous assurez un rôle de conseil permanent auprès des opérationnels du groupe sur toutes questions d'ordre fiscal (prix de transfert, opérations intra-groupe, etc...).

Agé(e) d'environ 28/30 ans, de formation juridique supérieure (DEA, DESS, DJCE), avec une spécialisation en fiscalité, vous justifiez d'une expérience de trois ans minimum acquise au sein d'une entreprise à forte activité internationale ou au sein d'un cabinet d'avocats d'affaires.

Vous devez impérativement être opérationnel(le) en anglais et la connaissance d'une seconde langue sera un atout supplémentaire.

Si vous êtes interessé(e), merci d'adresser votre dossier de candidature à **Christophe Blanc, Michael Page Tax & Legal**, 3 bd bineau 92594 Levallois-Perret cedex ou de **taper votre CV sur 3617 MPage** *(Cornîche 3,48F/Min)* ou de vous connecter au **http://www.mpfrance.com** sous référence CB16043.

Michael Page Tax & Legal
Le spécialiste du recrutement Juridique et Fiscal

Grand groupe de BTP intervenant dans des domaines diversifiés (Energie, Transport, Industrie, Aménagement urbain), SPIE BATIGNOLLES recherche aujourd'hui dans le cadre de son développement un :

JURISTE DROIT DES AFFAIRES

Au sein du Département Juridique de la holding, vous avez en charge des missions variées. Vous gérez des dossiers contentieux et assistez nos filiales dans tous les domaines n'entrant pas dans le champ de leur gestion courante (droit concurrence, droit pénal, etc.). Vous préparez le montage d'opérations en concession. Vous assurez le secrétariat juridique du Conseil d'Administration de la holding et la préparation d'opérations de restructuration. Vous suivez les évolutions du droit (France, CEE) susceptibles d'intéresser nos activités.

A 30/35 ans, de formation supérieure avec de solides bases en droit privé, vous possédez une expérience significative en matière de droit des affaires mais aussi de droit public (montage d'opérations en concession). Votre ouverture d'esprit, votre autorité naturelle et votre sens relationnel font de vous un partenaire efficace et apprécié. La maîtrise de l'anglais est indispensable, celle d'une deuxième langue souhaitée.

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite, CV, photo, prétentions) sous référence SB 9701 à l'adresse suivante :

SPIE BATIGNOLLES
Département Recrutement Cadres
Parc Saint-Christophe - Pôle Galilée
95865 CERGY-PONTOISE

Le bureau parisien d'un Cabinet britannique recherche un

Avocat Fiscaliste

Paris

Rattaché à l'Associé fiscal, vous interviendrez principalement dans le domaine des fusions-acquisitions et des financements structurés à l'échelle transnationale.

Dans le cadre de votre activité, vous serez également consulté par l'ensemble des Associés et Collaborateurs du Cabinet sur toutes questions fiscales liées au droit des affaires.

Agé d'environ 30 ans, avocat de formation juridique supérieure (DEA, DESS, DJCE, etc.), vous justifiez de cinq à sept ans d'expérience de préférence en cabinet d'avocats d'affaires et avez une bonne pratique des conventions fiscales internationales et de la fiscalité de groupe.

Une parfaite maîtrise de l'anglais tant à l'écrit qu'à l'oral est indispensable.

Si vous êtes interessé(e), merci d'adresser votre dossier de candidature à **Stéphanie Dru, Michael Page Tax & Legal**, 3 bd bineau 92594 Levallois-Perret cedex ou de **taper votre CV sur 3617 MPage** *(Cornîche 3,48F/Min)* ou de vous connecter au **http://www.mpfrance.com** sous réf. SD17084.

Michael Page Tax & Legal
Le spécialiste du recrutement Juridique et Fiscal

La rencontre de deux exigences

La nôtre : celle d'un cabinet de recrutement résolument tourné vers les sociétés internationales du secteur high-tech, qui cherche aujurd'hui à s'entourer de nouveaux **Consultants**, à haut niveau de compétences.

La vôtre : celle d'un homme ou d'une femme ayant la volonté de s'impliquer dans une fonction qui lui offre en retour autonomie, responsabilités et possibilité de participation active à la réussite d'une entreprise.

Rencontre autour d'un métier, celui d'assister et de conseiller nos clients dans la recherche de leurs collaborateurs et la constitution de leurs équipes, par annonce ou par approche directe.

Rencontre au sein d'une équipe, professionnelle et chaleureuse, appuyée par une infrastructure informatique sophistiquée.

Une toute dernière exigence : vous maîtrisez l'anglais.

Merci d'adresser votre dossier de candidature, sous la référence 211/LM, en précisant vos souhaits de rémunération, à **ALPHA CDI**, Joëlle Dujour, 20 avenue André Malraux, 92309 Levallois-Perret Cedex, qui traitera votre dossier en toute confidentialité.

Consultez notre Web : **http://www.alphacdi.com**

Évidence

REPRODUCTION INTERDITE

Conseil et Audit

Unilog et Coopers & Lybrand s'unissent autour de SAP/R3

UPC&L CONSULTANTS

Unilog et Coopers & Lybrand Consultants, partenaires de SAP, viennent de créer UPC & L afin d'accélérer encore leur croissance dans le conseil et les services autour de ce progiciel. Nous ambitionnons une position de leader dans le pilotage et l'accompagnement de grands projets nationaux et internationaux de mise en œuvre de SAP/R3. Le professionnalisme et la pluridisciplinarité de nos consultants garantissent la qualité de nos interventions : assistance de nos clients dans tous les aspects du projet (métier, technique, organisationnel et humain), installation rapide et efficace en intégrant les meilleures technologies. Nous vous proposons de rejoindre nos 60 collaborateurs si vous vous reconnaissez dans ces profils.

Directeurs de projets

Managers d'équipes de consultants spécialistes des fonctions de l'entreprise, vous dirigez des projets de conseil en intégration de progiciels SAP. Vous conduisez ces missions auprès de grands groupes et êtes l'interlocuteur privilégié des Directions opérationnelles et fonctionnelles concernées par ces changements de systèmes d'information. De formation supérieure, vous possédez une expérience confirmée (8 à 10 ans minimum) de la conduite de projets complexes d'intégration de progiciels acquise en SSII, en cabinet de conseil ou en entreprise. Votre excellent relationnel et votre maîtrise du pilotage de projets sont les gages de votre réussite. **Réf. C.379/M**

Consultants métiers

Comptabilité/Finance - Contrôle de Gestion industriel - Gestion de Production/Logistique

Vous êtes un professionnel de l'une de ces fonctions que vous exercez depuis au moins 3 ans en entreprise ou en conseil. Vous avez utilisé des progiciels de gestion et, dans l'idéal, vous avez même participé aux différentes phases de mise en place de ces outils. Cette expérience vous permettra de conseiller nos clients pour adapter l'offre SAP à leur structure, à leur processus de fonctionnement et à leur organisation. Vous souhaitez rejoindre le conseil et/ou enrichir votre première expérience professionnelle en intégrant des équipes pluridisciplinaires de haut niveau. Vous bénéficierez d'une formation SAP si nécessaire. **Réf. P.145/M**

La dimension internationale de notre structure et de nos marchés implique la maîtrise de l'anglais et une disponibilité pour des déplacements en France et à l'étranger. Merci d'adresser votre dossier sous la référence choisie à notre conseil.

Oberthur Consultants — 49 rue Saint Roch, 75001 Paris.

Membre de syntec — CURRICULUM

EUTELIS — PARIS - BERLIN DUSSELDORF - BRUXELLES

[illegible]

Consultants seniors en Organisation et Systèmes d'Information (réf. [illegible])

Consultants seniors en Marketing des Technologies de l'Information (réf. [illegible])

[illegible]

Rejoignez Michael Page, n°1 du recrutement en France et en Europe. Devenez

Consultant

❒ Michael Page Informatique est spécialisé dans le recrutement des cadres des différents métiers liés aux systèmes d'information. Nos consultants sont eux-mêmes issus de ces professions.

❒ Afin de poursuivre notre expansion, nous recherchons des candidats à fort potentiel possédant des qualités commerciales, une personnalité ouverte et la volonté d'affronter de nouveaux challenges. Vous possédez 2 à 3 ans d'expérience dans des métiers liés à l'informatique avec idéalement une expérience de recrutement.

❒ En échange d'un fort investissement, nous vous proposons une formation à nos méthodes et au métier du recrutement ; une rémunération attractive et des perspectives d'évolution au sein de notre groupe.

Le caractère international de notre activité exige un anglais courant.

Si vous êtes interessé(e), merci d'adresser votre dossier de candidature à **Alain Chéenne, Michael Page Informatique,** 3 bd bineau 92594 Levallois-Perret cedex ou de **taper votre CV sur 3617 MPage** *(Corniche 3,48F/Min)* ou connectez-vous au **http://www.mpfrance.com** sous réf. ACH970507.

Michael Page Informatique
Le spécialiste du recrutement Informatique

Nous sommes un cabinet de conseil de 40 collaborateurs intervenant pour une clientèle de premier plan et nous recherchons pour renforcer notre structure des :

CONSULTANTS EN SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION

Vous êtes :
Diplômé d'une grande école d'ingénieur ou de commerce et vous avez désormais une première expérience de 2 à 4 ans de mise en place de systèmes informatiques de gestion en environnement moyen ou grand système dans l'un des secteurs suivants : banque, assurance, industrie ou service. La connaissance fonctionnelle d'un progiciel majeur du marché sera un atout important. Vous avez par ailleurs acquis, ou vous souhaitez acquérir, des compétences complémentaires dans le domaine de la conduite de grands projets et de l'organisation.

Nous vous proposons :
De faire évoluer votre carrière vers le conseil en informatique de gestion, au sein d'une équipe jeune et de haut niveau. Vous participerez à des missions très variées avec une large autonomie : assistance à la mise en place de progiciels, maîtrise d'œuvre, étude d'organisation, évaluation de solutions, étude d'opportunité, stratégie d'évolution informatique...
Votre intégration sera facilitée par une formation technique et pratique appropriée.
La nature des interventions en clientèle, et les perspectives d'évolution de ces postes sont particulièrement motivantes.

Si vous pensez avoir le profil des personnes que nous recherchons, nous vous remercions de nous adresser votre lettre de candidature et votre curriculum vitae à l'attention d'Anne Bougamont sous référence C9706, et nous étudierons avec vous les possibilités d'une future collaboration.

ARTAUD, COURTHEOUX & ASSOCIES
19, rue Louis Le Grand
75002 PARIS

SFAC ASSURANCE CRÉDIT

PARIS ETOILE

Adjoint au Responsable du Département Organisation Etudes et Développement

La SFAC - 900 personnes plus de 2,4 Milliards de Frs de CA en 1996 - est une des sociétés du groupe EULER, plus de 2200 collaborateurs répartis en Europe et aux USA - 5 Milliards de Frs de CA - numéro 1 mondial sur le marché de la protection et la gestion du compte-clients des entreprises. Nous recherchons pour notre filiale SFAC CREDIT, en charge du recueil de l'information économique et financière et de la surveillance des risques de plus de 900 000 entreprises,

Votre profil : de formation Grande Ecole d'Ingénieurs (X, Centrale, Mines, Ponts...) vous avez, à 35 ans environ, une expérience significative en organisation, management, systèmes d'information et statistiques acquise dans un cabinet de conseil ou dans une société du secteur de la banque ou de l'assurance.

Des compétences méthodologiques en organisation, une pratique de la gestion de projets complexes sont obligatoires ainsi qu'une parfaite maîtrise de la langue anglaise que requiert la dimension internationale de l'activité du département.

Votre mission :
• animer et coordonner les services études, organisation, infocentre, statistiques (une vingtaine de collaborateurs),
• conduire directement des études importantes et assurer la veille technologique,
• interface entre notre Direction et la Direction des Systèmes d'Information, assumer le rôle de maître d'ouvrage de nos projets informatiques.

Curiosité, goût pour l'animation d'équipes, force de persuasion et sens prospectif sont les qualités que nous privilégierons dans notre sélection.

Merci d'envoyer lettre, CV, prétentions et salaire actuel sous référence LAL97 à **EL CONSEIL** - 67, rue d'Amsterdam 75008 Paris, qui vous garantit toute confidentialité.

Publipanel

Explorez l'inconnu

Une carrière dans le conseil en recrutement de haut niveau

Il est probable que vous n'ayez jamais envisagé d'évoluer vers le conseil en recrutement. Ce marché concurrentiel est l'un des rares à offrir autant d'opportunités de réussite. Notre produit est le plus insaisissable, le moins prévisible et le plus passionnant : les hommes.

Aujourd'hui le groupe Michael Page PLC leader européen et français du recrutement réalise un CA d' 1 MdF.

Michael Page marketing & commercial est spécialisé dans le recrutement de cadres marketing et commerciaux, tous nos consultants sont des anciens professionnels de ces fonctions.

Afin de poursuivre notre expansion, nous recherchons des commerciaux ou des hommes de marketing ayant deux ou trois ans d'expérience dans les secteurs suivants : grande consommation, luxe, cosmétiques, textile, grande distribution, high-tech/télécom.

En échange d'un fort investissement, nous vous proposons une formation complète à nos méthodes et la prise en charge rapide du processus d'une mission de recrutement ; nous offrons pour cela une rémunération attractive et une évolution au sein de notre groupe.

Merci d'adresser CV + photo + n° de tél + rém. actuelle à Alexis Harmel, Michael Page Commercial & Marketing, 3 b d Bineau 92594 Levallois-Perret Cedex ou de taper votre CV sur 3617 code MPage *(Corniche 3,48F/Min)* **ou de vous connecter au http://www.mpfrance.com sous réf.AH5555**

Michael Page Commercial & Marketing
Le spécialiste du recrutement Commercial et Marketing