



ENQUÊTE  
LES ENTREPRISES PUBLIQUES  
SE RÉORGANISENT  
page IV

MERCREDI 2 JUILLET 1997

EMPLOI

FORMATION

Les pépites  
cachées  
de l'éducation  
nationale  
page V

ANNONCES

CLASSÉES  
De la page VI  
à la page XVI

# Le temps de travail n'est pas la priorité des salariés

Sondage ▼ Globalement, le moral des actifs s'améliore ▼ 58 % d'entre eux préféreraient une augmentation de leur pouvoir d'achat à une réduction du temps de travail ▼ Et 66 % pensent qu'ils vont travailler autant ou plus qu'aujourd'hui

Incontestablement, l'arrivée de Lionel Jospin à Matignon a réveillé les ardeurs sur la question salariale. C'est en tout cas ce qui ressort de la troisième enquête de l'Observatoire du monde du travail, créé par l'Institut Ipsos Opinion et *Le Monde*, et réalisée sur la base d'un sondage effectué après le changement de majorité. Les deux volets de l'enquête montrent qu'entre le plan de relance par la consommation et la réduction du temps de travail (RTT) – deux des thèmes majeurs de la gauche – les salariés ont d'ores et déjà tranché pour la valorisation de leur pouvoir d'achat.

Côté baromètre du moral des salariés, près d'un salarié sur trois fait de son niveau de salaire sa principale préoccupation professionnelle – contre seulement un sur quatre lors de la dernière enquête (« *Le Monde Emploi-Initiatives* » du 26 mars 1997) – au détriment de la revendication sur le temps de travail, qui perd deux points. Cette prépondérance de la question salariale est confirmée par les résultats du second volet de l'enquête, consacré au thème du temps de travail. Interrogés sur leur préférence entre une augmentation de salaire et une RTT, 58 % des salariés optent pour la première solution, contre 39 % seulement pour la seconde.

L'arbitrage est clair. Il laisse par ailleurs entendre que les salariés ne voient pas d'un bon œil la diminution de salaire associée à certaines formules de RTT. Cette dernière équation est acceptée dans un cas seulement : lorsque la réduction du

temps de travail et la diminution de salaire permettent d'éviter un licenciement dans leur entreprise. Plus des deux tiers des salariés (67 %) se disent alors prêts à prendre sur leurs revenus, et 38 % l'affirment de façon catégorique. Cette solidarité de « proximité » dessine une courbe en U au sein des catégories socioprofessionnelles. Forte chez les ouvriers non qualifiés, elle se tasse ensuite pour remonter avec les plus hauts salaires.

Au-delà de cette pure logique de partage du travail, le volet thématique de l'enquête apporte un éclairage original sur la perception qu'ont les salariés des différentes problématiques liées au temps de travail. Première conclusion forte de l'enquête : si 66 % des salariés se disent intéressés par une RTT et près des trois quarts (73 %) par un aménagement du temps de travail (ATT), ils restent globalement sceptiques sur les changements à venir.

## Sept semaines de stress, deux de repos

Est-ce à cause du soleil ? Toujours est-il que dans ce département du sud de la France, sept inspecteurs du travail sur douze ont choisi de travailler à temps partiel, dont six sous forme annualisée. Soit 90 % d'un temps plein payé 92 % d'un salaire complet.

Lazare, père de trois enfants, dispose ainsi « toutes les sept semaines de deux semaines de congés ». Le rêve. En théorie. Car la charge de travail n'a pas diminué pour autant. Un nouvel inspecteur a bien été recruté, mais il a été affecté à la politique de la ville. L'organisation du travail est devenue un casse-tête. « Trois ou quatre jours avant mes congés, explique Lazare, j'arrête tout contrôle en entreprise pour ne faire que du travail administratif. Quand je reviens, les dossiers se sont accumulés. Je repars donc sur le terrain, ce qui ac-

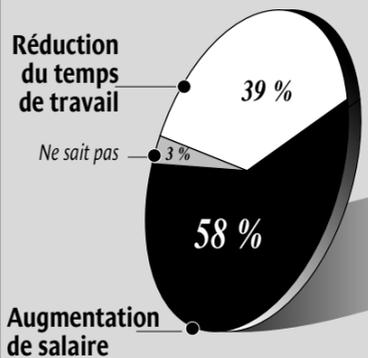
croît évidemment la masse de travail administratif... que je n'arrive pas à épuiser avant de partir en congé. »

A temps partiel, il travaille plus qu'avant : 45 heures par semaine contre 39 auparavant ! Le pire, c'est que « le service rendu au public est moins bon ». Il ressent cette « angoisse », ce « sentiment de ne pas faire face ». « Je suis limite, limite. » Lazare se reposera aux prochaines vacances, dans sa maison de campagne ou dans les montagnes où il bivouaque en famille. « Est-ce que cela vaut la chandelle d'être relaxé pendant deux semaines et d'être stressé pendant sept ? » En tout cas, quand les inspecteurs se croisent dans les couloirs, ils se le répètent : « L'an prochain, on repasse à temps plein. » Ils travailleront moins et mieux.

S'agissant de la réduction du temps de travail, moins de la moi-

### ■ Salaire, temps de travail et solidarité

Si votre entreprise vous proposait de choisir entre une augmentation de salaire ou une réduction du temps de travail, que choisiriez-vous ?



Qu'est-ce qui vous retiendrait le plus pour demander à votre entreprise une formule de réduction ou d'aménagement du temps de travail ?

Avoir un rythme différent de celui auquel vous êtes habitué	24 %
Etre obligé de travailler davantage que prévu	22 %
Voir votre carrière entravée*	12 %*
Etre moins bien vu dans l'entreprise**	8 %**
Perdre une partie de vos responsabilités	16 %

Accepteriez-vous de réduire votre temps de travail avec une réduction correspondante de salaire pour éviter un licenciement dans votre entreprise ?



tié des salariés (47 %) pensent que leur entreprise « pourrait envisager » de leur proposer (44 % dans le privé). Selon 38 % d'entre eux, elle n'en éprouvera pas le besoin. Un sentiment sans aucun doute renforcé chez les salariés par les déclarations récurrentes du patronat, présentant la RTT comme une

menace pour la « compétitivité » des entreprises. En revanche, l'aménagement du temps de travail est davantage perçu comme un besoin pour l'entreprise (51 % des salariés, 60 % pour le secteur public). Résultat : l'intérêt que portent les entreprises aux mesures de flexibilité laissent penser aux salariés que certaines formules (modulation des horaires, annualisation, etc.) trouveront plus facilement des contreparties négociables.

A cette image plutôt frileuse donnée par les entreprises, s'ajoutent les propres appréhensions des salariés. L'enquête retient trois principaux freins à leur demande d'une réduction ou d'un aménagement du temps de travail. Le premier exprime la triple crainte de « perdre une partie de ses responsabilités » (16 % des salariés), de « voir sa carrière entravée » (12 %), ou d'être « moins bien vu dans l'entreprise » (8 %). Trois préoccupations qui touchent au total 36 % des personnes interrogées, majoritairement des cadres, bien sûr, mais également des représentants de certaines professions intermé-

diaires, particulièrement sensibles à la promotion dans l'entreprise.

Deuxième frein, la peur de se retrouver « obligé de travailler plus que prévu ». Clairement, la logique des gains de productivité engagée depuis des années par les entreprises a laissé des traces. Cette crainte d'une charge de travail plus forte préoccupe 22 % des salariés. La tranche des 35-49 ans y est la plus sensible, de même que les cadres supérieurs, les techniciens, les agents de maîtrise et les employés.

Enfin, la perspective d'avoir « un rythme de travail différent » dissuade près de 24 % des salariés de s'engager dans la voie d'une réorganisation du temps de travail. Là encore, flexibilité, productivité et aménagement des rythmes de travail ont le plus souvent rimé jusqu'ici – dans l'industrie notamment – avec une intensification des tâches. Rien d'étonnant, donc, à ce que les ouvriers non qualifiés soient les plus rétifs (36 % de cette catégorie) face à cette évolution.

Olivier Piot

DIPLÔMÉS D'UNE GRANDE ÉCOLE :  
X, MINES, CENTRALE, TÉLÉCOM, ENA,  
HEC, ESSEC ET/OU MBA...

## Consultants, voulez-vous donner plus de tonus à votre carrière ?

Rendez-vous en rubrique Conseil et Audit, l'un des leaders mondiaux du conseil en stratégie et en management a des opportunités à vous proposer.

**ATKEARNEY**  
<http://www.atkearney.com>

## Les Entreprises de Propreté se mobilisent pour l'emploi.

Lire page III

## MBA Eurobis

ROTTERDAM-PARIS-SAARBRÜCKEN

### La dimension européenne: une étape incontournable pour une carrière internationale.

Diplômés d'écoles de commerce, titulaires d'une maîtrise de gestion, LEA, ingénieurs ou scientifiques diplômés, donnez-vous un atout supplémentaire pour votre carrière en faisant le MBA Eurobis agréé par les autorités allemandes.

- 4 mois à HES/Rotterdam, cours en anglais
- 4 mois à IGS/Paris, cours en français
- 4 mois à HTW/Saarbrück, cours en allemand
- 6 mois de stage à l'étranger

Début de session: 8 septembre 1997  
Frais de scolarité: 40 000 F  
Prêt étudiant à taux préférentiel possible.

Appelez Mr. Jarlath Dillon  
Tél. : 33 (0)1 40 03 15 04  
Fax : 33 (0)1 40 03 15 05  
E-mail : [jdillon@groupe-igs.org](mailto:jdillon@groupe-igs.org)

**GROUPE IGS**  
UNIVERSITÉ PROFESSIONNELLE INTERNATIONALE

# Temps de travail : chacun son rythme

▼ Après l'arrivée de la gauche, l'attente porte sur les salaires

La victoire de la gauche aux élections législatives n'est pas sans conséquences sur l'état d'esprit des salariés. Le baromètre du moral des salariés enregistre une forte progression de la « confiance » et de l'« espoir » parmi les actifs du secteur privé comme du secteur public. Les signes d'un « état de grâce » du nouveau gouvernement de gauche auprès des électeurs qui ont composé le socle sociologique de sa victoire s'arrêtent là. L'inquiétude demeure forte, les sentiments de crainte et de colère, bien que minoritaires, restent présents. La crainte du chômage progresse.

La première traduction de cet « espoir » apparaît à travers une préoccupation plus affirmée des salariés pour leur niveau de salaire. Ils sont plus nombreux qu'il y a trois mois à envisager une progression de leur pouvoir d'achat. Dans ce contexte de pression salariale, dopé par le double effet de la victoire de Lionel Jospin et, à terme, par la montée des revendications salariales dans l'hypothèse d'un retour de la croissance, le débat sur la réduction du temps de travail ne peut ignorer l'influence du facteur financier sur l'opinion des salariés interrogés. Pour une

majorité d'entre eux, l'augmentation de salaire est prioritaire dans les mois à venir, par rapport à la réduction du temps de travail. Elle l'est d'autant plus pour les salariés les plus modestes et en milieu ouvrier.

Au printemps dernier, la première enquête de l'Observatoire du monde du travail, consacrée au portrait des salariés français, avait montré, à travers la lecture de la hiérarchie de leurs valeurs, leur attachement au « travail ». Signe des temps sans doute : depuis plusieurs années « travail » rime dans les esprits de beaucoup d'actifs avec rareté, voire précarité, et cet attachement était aussi une forme de réflexe anti-chômage. Au moment où vont s'ouvrir de larges discussions sur la réduction et l'aménagement du temps de travail, l'enquête thématique sur les rythmes de travail des salariés fournit de précieuses indications.

Les salariés croient moins à « la fin du travail » qu'à d'autres formes et rythmes d'organisation. Deux tiers d'entre eux pensent qu'à l'avenir « on travaillera autant ou plus qu'aujourd'hui ». Mais cette vision ne les empêche pas d'être dans des proportions équivalentes intéressés par une réduction

du temps de travail et, plus encore, par une organisation différente du rythme de leur activité professionnelle. Le tableau dressé par ces salariés du contexte dans lequel peuvent s'organiser ces évolutions est contrasté. Prenant acte de la souplesse actuelle de leurs horaires, ils ne demeurent pas moins partagés sur la volonté des entreprises de réduire le temps de travail, et sceptiques sur la nécessité pour leur entreprise d'aller dans ce sens.

## MANQUE D'INFORMATION

Leur regard est plus positif lorsqu'il s'agit de juger des perspectives pour eux-mêmes et pour leur employeur des conséquences de l'aménagement du temps de travail. Soucieux d'accorder plus de temps à leur vie personnelle et familiale, les salariés expriment des souhaits très diversifiés en matière de formule d'aménagement des rythmes de travail. Il ne semble pas qu'il y ait dans ce domaine de formule idéale et consensuelle, mais beaucoup plus la volonté d'un choix « à la carte », pour que chacun puisse trouver un rythme hebdomadaire, mensuel ou annuel adapté à sa situation et aux possibilités offertes par l'entreprise. Cette diversité des choix salariés, miroir d'un milieu social pluriel, est à mettre en parallèle avec la faiblesse des informations dont disposent les intéressés sur la question. Plus de la moitié d'entre eux se dit mal informée des possibilités offertes par les entreprises en matière d'évolution d'organisation du travail.

Si une proportion encore importante de salariés continue à voir dans ces solutions nouvelles un frein à l'« efficacité » des entreprises, plus d'un tiers d'entre eux redoutent un handicap personnel de carrière ou de progression au sein de l'entreprise. Et si une majorité d'entre eux pronostiquent, à terme, que ces mutations resteront l'exception à la règle, c'est bien le signe que la transformation de l'organisation des entreprises est aussi, et peut-être avant tout, soumise à des obstacles culturels.

**Pierre Giacometti**  
Directeur général d'Ipsos Opinion

## L'Observatoire du monde du travail

« Le Monde Initiatives » et l'institut Ipsos Opinion ont créé ensemble l'Observatoire du monde du travail. De grandes entreprises françaises se sont associées à ce projet et y participent activement : Adecco, EDF, Elf Aquitaine, Total, Sofinco et Usinor-Sacilor. Nous livrons ici les résultats de la troisième enquête, après celle consacrée exclusivement au moral des salariés (« Le Monde Emploi » du 23 octobre 1996) et celle qui, dans un volet thématique, commençait à faire le portrait des mêmes salariés (« Le Monde Emploi » du 26 mars).

L'Observatoire du monde du travail a pour objectif de mieux comprendre les mutations de l'univers des salariés. Des sondages réguliers permettent de mesurer le climat social et doivent, par une série d'indicateurs, servir de cadre de référence. Ce programme est complété par une succession d'enquêtes thématiques - dont celle-ci, qui aborde la question de la relation au temps de travail. Les entreprises qui seraient intéressées par les résultats complets de ce sondage de l'Observatoire du monde du travail peuvent se mettre en relation avec l'Ipsos (tél : 01-53-68-28-61).

L'enquête Ipsos a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population salariée. 1 275 salariés du secteur privé et du secteur public ont été interrogés à leur domicile, par téléphone, du 6 au 21 juin. L'échantillon a été construit selon la méthode des quotas : sexe, âge, profession, statut d'activité, catégorie d'agglomération et région.

# Des salariés sceptiques ? divisés ? ou lucides ?

▼ Les qualificatifs varient selon les experts qui commentent le sondage

Sceptiques, les salariés face à la réduction du temps de travail ? C'est le point de vue de Denis Gautier-Sauvagnac, à la lecture des résultats de sondage : « Ils ont parfaitement conscience que cela ne se fera pas aussi facilement qu'on l'entend dire ici ou là. Ils sont beaucoup plus proches de la réalité de l'entreprise et de ses soucis que bon nombre de nos élus », assure le vice-président, délégué général de l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières).

Pour Pierre Boisard, chercheur au Centre d'études de l'emploi, les chiffres de ce sondage témoignent surtout de l'existence d'un clivage entre ceux qui peuvent se permettre de travailler moins - ceux qui ont des revenus élevés et qui sont déjà installés dans la vie - et les autres. D'où l'intérêt, selon lui, de mettre en place une formule qui laisse à chacun la possibilité de choisir sa durée de travail et son aménagement.

Jean-Christophe Le Duigou, responsable des activités économiques et membre de la commission exécutive confédérale de la CGT, estime, lui, que les salariés font surtout preuve, dans leurs réponses, de maturité : « Ils sont plus responsables que certains experts qui présentent la réduction du temps de travail comme une solution à tous les maux. Ils attendent que l'on réponde à leurs craintes et qu'on leur présente des propositions cohérentes. »

n'entame guère la conviction du responsable syndical : « Cela montre bien que le problème des salariés ne se limite pas à une hausse du SMIC. Mais cela ne signifie pas pour autant que ces 58 % de salariés soient opposés à la réduction du temps de travail. Il est d'ailleurs dommage d'opposer l'une à l'autre alors qu'il y aurait besoin de s'attaquer aux deux... »

De la même façon, Jean-Christophe Le Duigou est persuadé que, si 52 % des salariés s'attendent, dans les années qui viennent, à travailler autant et 14 % à travailler plus, c'est parce qu'ils englobent, dans le terme de travail, d'autres occupations comme la formation, les activités sociales, associatives, etc. Moins optimiste, Pierre Boisard y voit une forme de scepticisme, ainsi qu'un manque de désir, alors que Denis Gautier-Sauvagnac est convaincu que les salariés font cette réponse parce qu'ils intègrent le recul de l'âge de la retraite.

## CONTRAINTES

La préférence des salariés pour une formule d'aménagement hebdomadaire, plutôt que mensuelle ou annuelle, suscite également des réactions différentes. Si Jean-Christophe Le Duigou s'en réjouit et y voit un ancrage de la référence hebdomadaire dans l'organisation du travail ainsi qu'un moyen de « faire face à la flexibilité et aux impératifs de l'entreprise », Denis Gautier-Sauvagnac déplore, lui, la persistance de cette notion « largement périmée

face à la réalité économique d'aujourd'hui » : « L'activité de l'entreprise ne se calcule pas sur 39 heures. Il faut trois ou quatre années pour faire une voiture, dix ans pour un avion... d'où l'intérêt de raisonner désormais sur un rythme annuel. »

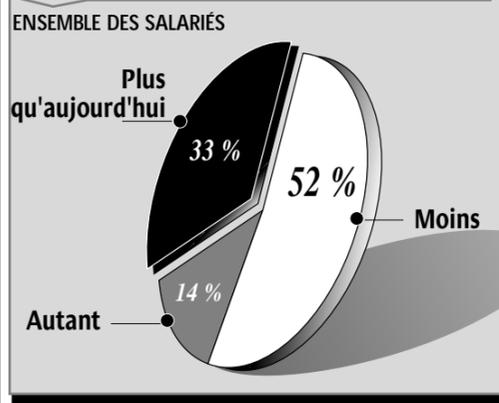
20 % des salariés redoutent d'avoir un rythme différent de celui auquel ils sont habitués. Pierre Boisard souligne que cette crainte se retrouve dans d'autres études : « Il ne s'agit pas d'un trait de conservatisme, mais d'une difficulté à remettre en cause une organisation du quotidien souvent très minutée. Ce qui peut paraître anodin pour un jeune célibataire se révèle très compliqué pour ceux qui sont en charge de famille. Ils sont soumis à différentes contraintes comme les horaires de transports, de crèche, d'école, de magasins, qui font qu'il n'est pas toujours facile de trouver un autre équilibre. »

Quant aux 22 % qui craignent d'être obligés de travailler davantage que prévu, Denis Gautier-Sauvagnac leur donne raison : « Si le temps de travail diminue, il faudra faire un effort colossal pour maintenir les coûts. » A l'opposé, Jean-Christophe Le Duigou soutient que les expériences actuelles, réalisées au travers de l'annualisation ou du temps partiel, justifient les inquiétudes des salariés, « d'où la nécessité de développer d'autres modèles. Le défi est devant nous », conclut le responsable des affaires économiques à la CGT.

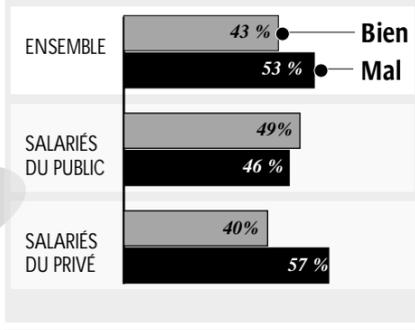
**Nathalie Mlekuz**

## La durée du travail

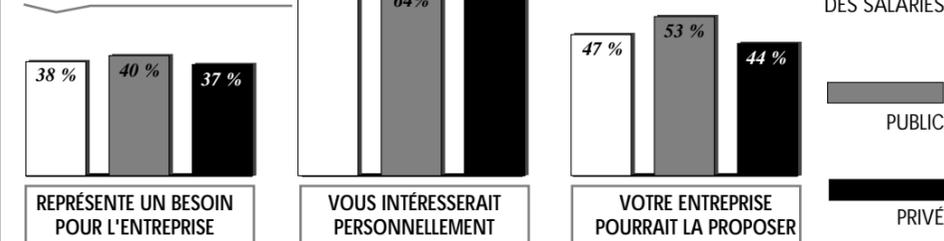
Dans les années qui viennent, estimez-vous que vous travaillerez :



Comment vous sentez-vous informé sur les possibilités de réduction du temps de travail dans votre entreprise ?



La réduction du temps de travail :



# L'inquiétude liée au chômage se teinte d'une note d'espoir

▼ Les personnes interrogées sont plus optimistes qu'en mars dernier, même si la crainte de perdre son emploi a augmenté

Par rapport aux deux enquêtes précédentes, l'état d'esprit général dans les entreprises s'est amélioré. Alors qu'un quart des salariés seulement se déclaraient « motivés » en mars, ils sont aujourd'hui 34 %. Symptôme manifeste de l'état de grâce, le mot « espoir » enregistre une progression significative puisqu'il passe de 20 % à 33 %. Mais la part de ceux qui se disent « inquiets » demeure à 43 %.

La perception de la situation financière du foyer enregistre un léger mieux puisque la part d'actifs déclarant « ne pas pouvoir mettre de l'argent de côté, mais arriver à acheter tout ce dont ils ont besoin » passe de 37 %, au printemps, à 41 %. Même tendance pour les perspectives d'évolution du pouvoir d'achat : alors qu'ils n'étaient que 15 % à espérer une augmentation en mars, ils sont aujourd'hui 23 % dans ce cas. Toutefois l'anxiété demeure sur le front du chômage : la part de salariés faisant état de « craintes quant à leur emploi » atteint 29 % (26 % en mars). Inquiétude plus vive encore dans le privé, où ce chiffre culmine à 35 %.

Au palmarès des « principales préoccupations professionnelles », le « maintien dans l'emploi » demeure en première place, cité par 40 % des personnes interrogées (42 % au printemps), suivi de près, à 31 %, par le « niveau de salaire »

(26 % précédemment) et enfin, à 24 %, par le « temps consacré au travail » (26 % en mars). La remontée sensible de la préoccupation salariale se fait donc en partie au détriment des revendications relatives au temps de travail.

Interrogés sur l'idée qu'ils se font de leur progression dans l'entreprise, 53 % des actifs se disent optimistes, contre 50 % en mars et 46 % en octobre. La perception de l'état d'esprit de la direction de l'entreprise par les salariés n'évolue guère, 59 % estimant qu'« elle a plutôt tendance à vouloir réduire les effectifs » (61 % en mars) ; même s'ils ne sont plus que 74 % (79 % dans les deux précédentes enquêtes) dans le secteur public, à se reconnaître dans cette affirmation, signe manifeste d'un changement de climat dans le public.

## HEURES SUPPLÉMENTAIRES

L'attente salariale va croissant : alors qu'ils n'étaient que 70 % au printemps à déclarer que la direction « a plutôt tendance à ne pas augmenter les salaires », ils sont maintenant 74 % de cet avis, et même 79 % dans le public. Le recours aux heures supplémentaires semble gagner du terrain, 28 % (23 % en mars) estimant que l'entreprise « a plutôt tendance à augmenter le temps de travail par les heures supplémentaires ». Sans surprise, la capacité de l'entreprise à « expliquer aux salariés les changements nécessaires pour l'avenir »

reste le point noir : près de la moitié (47 %) disent qu'elle n'y parvient pas.

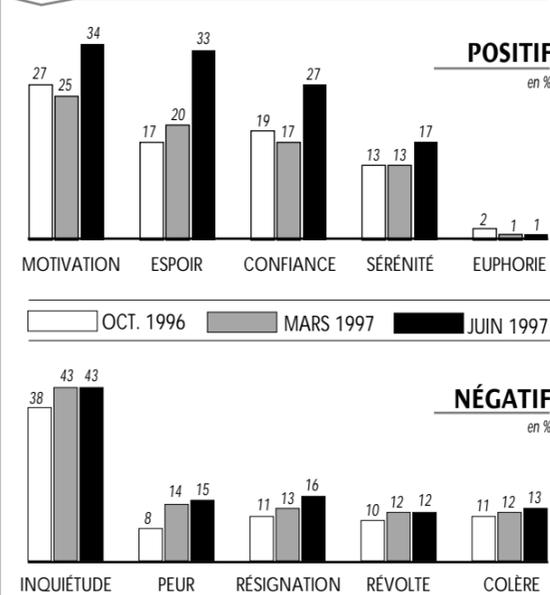
Si près des trois quarts (73 %) des salariés déclarent « faire confiance à la direction de leur entreprise pour maintenir l'emploi » (en hausse de 2 points par rapport à mars), ils sont en revanche beaucoup plus sceptiques sur le plan des revenus, 57 % affirmant « ne pas faire confiance à la direction pour augmenter leur salaire ». Satisfecit en revanche sur l'organisation du travail puisqu'ils sont 66 % à manifester leur confiance sur ce sujet.

En dépit de l'embellie de l'état d'esprit général, la perception du climat social est loin d'être au beau fixe : comme au printemps, 29 % (et même 37 % dans le public) font état de « tensions fréquentes » ou de « mécontentement profond ». Quant à savoir si un conflit social dans leur entreprise leur paraît « probable dans les mois qui viennent », 37 % des salariés sont de cet avis : 48 % dans le public (61 % en octobre et 51 % en mars), contre seulement 32 % dans le privé. En baisse, la tension dans le public reste néanmoins élevée. Signe d'espoir ? La note attribuée par les personnes interrogées pour évaluer leur propre vie professionnelle progresse de 6,16 à 6,23, et de façon plus manifeste encore dans le public où elle passe de 6,2 à 6,34.

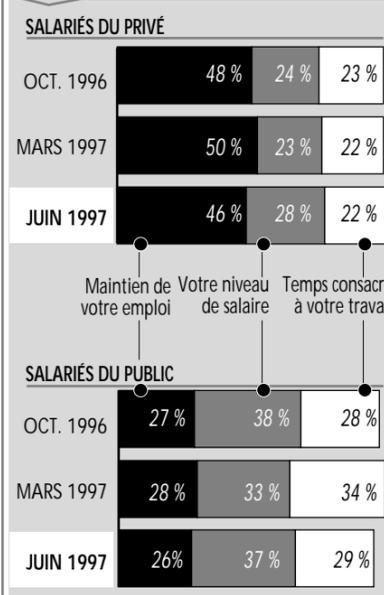
**Philippe Baverel**

## Le moral des salariés

Parmi les termes suivants, quels sont ceux qui résument le mieux votre état d'esprit lorsque vous pensez à votre travail ?



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



## CHRONIQUE

par Alain Lebaube

## La méthode Calvet

Comme lors de son précédent passage au ministère du travail, Martine Aubry retrouve en face d'elle une vieille connaissance, Jacques Calvet. Sans une fois de plus citer le président de PSA Peugeot-Citroën, le ministre de l'emploi et de la solidarité a repris sa diatribe à l'encontre d'« une grande entreprise automobile » dans des termes identiques à ceux du passé. Précisément parce que rien n'a changé et que deux logiques diamétralement opposées s'affrontent.

D'un côté, il y a un grand capitaine d'industrie qui, régulièrement, échafaude des plans sociaux pour réduire ses effectifs, qui, au nom de la liberté d'entreprendre, met les pouvoirs publics devant le fait accompli, puis qui demande l'aide de l'Etat pour financer des préretraites FNE (Fonds national de l'emploi). Par exemple, 1 990 mesures d'âge sur les 2 816 suppressions de postes actuellement envisagées. Mais le même, orgueilleusement, n'en continue pas moins de donner des leçons de libéralisme. Pas question, vient-il de répéter devant ses actionnaires, d'une « réduction à 35 heures sans réduction corrélative des salaires dans le groupe (...), quelles que soient les incitations, de caractère amical ou pas ».

De l'autre côté, se trouve une femme de caractère qui veut imposer des règles de conduite, valables pour tous, et qui renoue avec une situation dans laquelle Philippe Séguin avait dû, lui aussi, en son temps, batailler ferme contre le même intransigeant patron. Car les objectifs sont immuables, communs à beaucoup de ceux qui ont occupé ce poste dans les différents gouvernements. Comment faire en sorte

que le licenciement ne soit pas la seule variable d'ajustement ? Comment aboutir à des politiques de gestion qui anticipent les décisions et qui, quand le plan social est inévitable, préfèrent la reconversion aux préretraites et aux « chèques départ » ?

C'est pourquoi, évoquant « les grands axes de la réforme » qu'elle prépare, Martine Aubry opte pour un équilibre avec « plus de sécurité juridique pour les entreprises et les salariés, moins de précarité, des plans sociaux qui tiennent la route ». Et, dans le cas de Peugeot, en position de mono-industrie à Sochaux ou à Montbéliard, d'y ajouter la responsabilité qui incombe à un employeur à l'égard d'une région ou d'un bassin d'emploi.

Depuis le temps que le secteur de l'automobile dégraisse, il aurait pu et dû, en effet, apporter son soutien à des actions de développement local. Ne serait-ce que pour se dédouaner plus facilement de ses obligations sociales et pour montrer qu'il se souciait de son environnement économique immédiat. Mais il ne peut prétendre que les coupes claires qu'il pratique à répétition sont justifiées par la conjoncture et, partant, aussi soudaines qu'imprévisibles. Jacques Calvet, qui s'est fait la réputation d'un Cassandre, ne cesse d'annoncer de sombres perspectives et des baisses du marché de l'automobile. Connaissant, peut-être mieux que d'autres, le caractère structurel des difficultés, il aurait dû en tirer les conclusions, notamment sociales. Or cela fait plus de dix ans que, imperturbable, il a recours aux mêmes méthodes, sans aucune flexibilité. Comme si l'expérience ne devait jamais compter.

## Pour une définition plus rigoureuse de la compétence

par Guy Le Boterf

La gestion des compétences est à l'ordre du jour des grandes entreprises et des organisations. Mais aux ordres du jour ambitieux – gestion anticipée des compétences, investissement dans le capital des compétences, mutation des systèmes de classification... – succèdent trop souvent des décisions pratiques faibles. Combien de ces projets n'en restent-ils pas à la confection d'un répertoire de métiers et à des réponses classiques en termes de formation ?

Une des raisons de cette situation tient à l'usage d'une défini-

la compétence si l'on veut éviter que les projets de gestion et de développement des compétences ne soient progressivement abandonnés, alors que leur nécessité n'est pas contestable. Il me semble en particulier nécessaire de :

– définir la compétence en termes de *savoir combinatoire* et de remettre le *sujet* au centre de la compétence. L'individu peut être considéré comme *constructeur* de ses compétences. Il construit ses compétences en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorpo-

– être compétent – c'est-à-dire de construire des compétences – par rapport à un problème à résoudre ou un projet à réaliser. Il peut y avoir plusieurs stratégies ou conduites pertinentes et la compétence ne peut se réduire à un seul comportement observable.

– distinguer « la » compétence d'un individu – qui réside dans son savoir combinatoire, son aptitude à combiner et à mobiliser des ressources – et « les » compétences qu'il produit avec ce savoir combinatoire. La personne compétente est celle qui sait construire à temps des compétences pertinentes pour gérer des situations professionnelles de plus en plus complexes.

Ces hypothèses de travail permettraient notamment :

– de distinguer les « ressources » pour construire les compétences et les compétences elles-mêmes. Compétence et savoir-faire seraient dissociés.

– de ne pas confondre mais d'articuler l'économie des compétences et l'économie des savoirs. Les savoirs construits et mémorisés (banques de données) constituent une ressource pour construire des compétences, mais ne sont pas assimilables aux compétences. Les connaissances incorporées et les savoirs objectifs sont complémentaires et distincts.

– de distinguer l'évaluation des compétences et l'évaluation des ressources (savoirs, savoir-faire...) nécessaires à la création de compétences. Cela peut être important pour les projets à venir sur la validation des acquis professionnels.

– de considérer les « référentiels métiers » ou les « cibles de professionnalisation » non pas comme des « moules » dans lesquels doivent venir s'enchaîner des

compétences réelles, mais comme des points de repères, des « attracteurs » en fonction desquels les personnes peuvent orienter la construction de leurs compétences.

– de ne pas confondre formation et professionnalisation. La formation sert à enrichir et à entretenir le capital des ressources incorporées, à entraîner à leur combinaison et à leur mobilisation (simulation, étude de problème, alternance). La professionnalisation inclut la formation, mais y ajoute l'organisation des situations de travail pour qu'y soit rendu possible l'apprentissage de la construction des compétences.

– d'éviter l'erreur de raisonner en termes de transmission des compétences. Les compétences ne se transfèrent pas. On ne peut que créer des conditions favorables à la construction toujours personnelle des compétences.

Une autre logique. D'autres perspectives.

Guy Le Boterf, consultant indépendant, est fondateur de Le Boterf Conseil et auteur de l'ouvrage « De la compétence à la navigation professionnelle » (Editions d'Organisation, 1997).

## TRIBUNE

L'individu construit ses compétences en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données...). La compétence qu'il produit est une séquence d'actions où s'enchaînent de multiples savoir-faire

tion faible de la compétence. Celle-ci est encore trop souvent entendue comme une « somme » de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être ou comme l'« application » de savoirs théoriques ou pratiques. Dans la plupart des cas on observe une assimilation de la compétence au savoir-faire. Et les référentiels de compétences deviennent des listes hétéroclites et interminables où la compétence, réduite en miettes, échappe à tout traitement opératoire et perd tout son sens. La logique de la décomposition tue la compétence. Taylor au domaine des compétences ! Il est urgent de se doter de définitions plus rigoureuses de

reés (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données...). La compétence qu'il produit est une séquence d'actions où s'enchaînent de multiples savoir-faire.

A partir d'un même capital de ressources, l'individu peut construire plusieurs compétences.

– reconnaître que le savoir combinatoire des individus n'est pas identique et que le savoir combinatoire d'un individu peut évoluer au cours du temps : il n'y a donc pas qu'une seule façon

## PARUTIONS

## Du timbre sur une carte d'adhérent au Post-it

## LA FIN DES MILITANTS ?

de Jacques Ion.  
Les Editions de l'Atelier, 124 p., 75 F.

On peut rester dubitatif quant à l'utilité d'une telle démonstration : une centaine de pages pour en arriver à la conclusion que l'engagement est plus « distancié » qu'hier... Un constat qui n'est pas vraiment une révélation. Pourtant, on peut aussi glaner nombre de notations intéressantes dans cet ouvrage. On y voit, par exemple, comment l'accent mis par la Révolution sur la responsabilité du « citoyen éduqué et libre de toute dépendance » a été à l'origine d'une forte prévention contre les « corps intermédiaires », qui étaient soupçonnés de perturber le rapport individu-nation et dont on regrette aujourd'hui le relatif effacement. Ce livre cerne les racines historiques de l'implication militante et des formes de « groupement » en France,

## Groupes en mutation

## LES CLASSES SOCIALES. PERTINENCE ET PERMANENCE

de François Chatagner.  
Le Monde Editions - Marabout, 218 p., 39 F.

De l'approche marxiste à la répartition selon les « sociostyles » (ou styles de vie) qui nous est venue des Etats-Unis, ce livre indique très clairement comment les classes sociales ont été analysées au fil du temps et des théories. Et aussi comment elles ont effectivement évolué : « déclin numérique » et diversification du groupe ouvrier, affirmation d'une classe moyenne salariée, remplacement progressif des patrons propriétaires par des managers à la tête des grandes entreprises. Si la mobilité sociale existe davantage qu'hier, elle reste limitée, et, sous une certaine uniformisation des modes de vie, de fortes

## Quel chemin vers l'emploi ?

## L'INSERTION PROFESSIONNELLE.

ANALYSES ET DÉBATS  
Coordonné par Michel Vernières  
Economica, 206 p., 98 F.

Cet ouvrage constitue une synthèse de travaux menés par le laboratoire d'économie sociale de l'université de Paris-I. Il met à plat les caractéristiques de l'accès à l'emploi ; un processus « simple et rapide » il y a un quart de siècle et « particulièrement complexe » aujourd'hui, qui peut d'ailleurs « se conclure par une position durablement instable ». Le livre étudie les possibilités d'insertion professionnelle des jeunes selon les niveaux de formation, la spécialité exercée et la région habitée. De même, les comportements des entreprises sont décortiqués en fonction de leur taille, de leurs spécificités, de leur secteur d'activité.

avant de déboucher sur la phase de déclin des associations « revendicatrices » depuis la fin des années 70. Désormais, ce sont de moins en moins des organisations stables et permanentes qui constituent le cadre de l'engagement. Les nouveaux réseaux résultent d'actions menées par des personnes autonomes. On est passé de la culture du timbre collé sur une carte d'adhérent à celle du Post-it, symbole d'« une mise de soi à disposition résiliable à tout moment » qui n'empêche pas sur la sphère privée. Au « rôle social incorporé » succède « une attitude qui peut être aussi bien endossée que quittée ». Certes, cette évolution n'est pas rectiligne, mais elle est fortement tendancielle. Signifie-t-elle la fin des militants ? Jacques Ion n'en est pas convaincu. Il estime que « l'ère des individus (...) peut précisément susciter de nouvelles aspirations à définir le cadre commun du vivre-ensemble ».

inégalités subsistent, les handicaps se renforçant mutuellement dans un processus cumulatif. François Chatagner ne se contente pas d'un constat solide, étayé par les résultats d'enquêtes chiffrées. Il pose des questions, et notamment celle que soulève, en France, la production des élites par le même moule, celui des grandes écoles. Il note aussi que, si la classe ouvrière a changé, il serait prématuré de l'enterrer ; en effet, « l'enrichissement relatif et le désenclavement culturel n'ont pas supprimé l'aliénation au travail ». Assistera-t-on à l'émergence d'un « nouveau prolétariat » ou d'une nouvelle alliance de classes ? Ce n'est pas impossible. Mais si des contestations de la forme actuelle d'exercice du pouvoir et de la logique marchande s'expriment aujourd'hui, on n'aperçoit pas nettement le projet de transformation sociale qui pourrait être fédérateur.

L'analyse historique du positionnement progressif de l'insertion professionnelle en tant qu'élément de l'insertion sociale est particulièrement intéressante, alors que l'objectif d'accès à l'emploi visé par les dispositifs se brouille. Ainsi, « les formes d'intégration propres à la société salariale » s'effilochent. Une question épineuse se pose : faut-il ou non maintenir sur le marché du travail les personnes dont la productivité est considérée comme trop faible ? La France a répondu par l'affirmative, contrairement aux Pays-Bas où près du septième de la population active est prise en charge par l'assurance-inaptitude au travail. Il s'agit d'un choix de société au moment où le concept de handicap a entrepris un glissement du champ médico-social vers celui de l'emploi.

Daniel Urbain

## Emploi des jeunes : les Entreprises de Propreté s'y emploient.

Depuis octobre 1995 elles ont, avec le Fare,

- Inséré 500 apprentis en créant des CFA Propreté,
- Intégré 1384 jeunes en contrat d'insertion en alternance,
- Formé 853 tuteurs en entreprise.

Fare

Fonds d'Action pour la Réinsertion et l'Emploi des entreprises de propreté.

Tél : 01 43 36 20 50

Les Entreprises de Propreté se mobilisent pour l'emploi.

## Convergence européenne de la protection sociale

**LES DÉPENSES DE PROTECTION SOCIALE**, au sein de ce qui s'appelaient encore l'Europe des Douze en 1994, représentaient 28,6 % du produit intérieur brut (PIB), en moyenne, en augmentation de quatre points par rapport à 1980. Entre les deux dates, selon l'Insee, le classement entre les pays n'a pratiquement pas changé, à cette différence près que l'écart s'est réduit, les pays les plus pauvres se rapprochant des pays riches.

Le Portugal et la Grèce ont le ratio le plus bas avec, respectivement, 19,5 % et 16 % ; le Danemark (33,7 %) et les Pays-Bas (32,3 %) le plus élevé. La France (30,5 %) se situe pratiquement au même niveau que l'Allemagne (30,8 %) et pas loin de la Grande-Bretagne (28,1 %). Seuls deux pays voient leurs dépenses diminuer : la Belgique (27 %) et le Luxembourg (24,9 %).

Dans la plupart des Etats membres, les prestations au titre de la vieillesse constituent le poste le plus important jusqu'à 60 % du total en Italie et en Grèce. En tout, elles ont augmenté de 59 % en quatorze ans. Des différences notables apparaissent dans les dépenses liées au chômage entre la part de 15 % dans le total pour l'Espagne, l'Irlande, le Danemark et la Finlande, et les 3 % consacrés par la Grèce, l'Italie et le Luxembourg. Plus contrastées, les dépenses d'assurance-maladie représentent une part des prestations inférieure à ce qu'elle était en 1980.

## Peu de comités d'entreprise solidaires pour l'emploi

**HORS DE L'ENTREPRISE**, les comités d'entreprise s'occupent assez peu de l'emploi et n'ont donc que rarement une attitude solidaire, d'après une enquête menée par la Dares (service des études et de la statistique du ministère du travail). Ainsi, 8 % seulement des CE acceptent l'ouverture de leurs activités aux anciens salariés, 7 % pratiquent des actions de solidarité externe, 5 % favorisent l'accès des salariés à des services de proximité et 4 % entretiennent des relations avec des associations d'aide aux chômeurs. Au total, d'après leurs secrétaires, 20 % des comités d'entreprise agissent pourtant d'une façon ou d'une autre contre le chômage et l'exclusion, la proportion s'élevant à 53 % dans les unités de plus de 1 000 salariés. Il faut savoir que, dans un cas sur deux, c'est l'absence de moyens financiers qui pose problème, particulièrement dans les établissements de moins de 200 salariés. Si jusqu'à 64 % des secrétaires de CE interviennent effectivement ou disent souhaiter le faire sans en avoir les moyens, la proportion atteint les trois quarts quant ils sont élus CGT ou CFDT, mais 57-58 % s'il s'agit des élus CGC ou sans étiquette. 30 % des élus sans étiquette, FO ou CGC considèrent que ce n'est pas le rôle des comités d'entreprise.

## S'y retrouver dans le conseil en management

**LA TROISIÈME ÉDITION** du *Guide des cabinets de conseils en management* vient d'être publiée (la deuxième est parue en 1995). Cet ouvrage présente 158 cabinets (les 91 plus importants de la profession et 67 régionaux), décrit leur itinéraire, leur structure et cerne leur champ d'intervention. Il analyse aussi les prestations qu'ils fournissent et la manière dont ils les conçoivent, sans aller pour autant jusqu'à la critique féroce.

Le guide signale le potentiel des consultants dont les cabinets disposent et les prix qu'ils pratiquent. Il donne aussi des indications sur la manière de sélectionner un cabinet – et de porter un jugement sur la fiabilité de sa proposition –, sur le rôle du consultant, sur les aides publiques au financement des dépenses de conseil. (*Le Guide des cabinets de conseil en management*, de Jean-Baptiste Hugot, Les Editions du management, 528 p., 440 F. Tél. : 01-53-24-42-38.

### DÉPÊCHES

■ **L'EMPLOI PHOTOGRAPHIÉ.** L'enquête annuelle de l'Insee sur l'emploi donne des éléments chiffrés intéressants. La population active, occupée en mars 1997, est de 22,4 millions de personnes (12,5 millions d'hommes, 9,9 millions de femmes). 16,6 % d'actifs travaillent à temps partiel, un phénomène qui touche peu les hommes (5,2 % des actifs hommes), mais beaucoup les femmes (30,9 % des actives). 19,5 millions d'actifs sont salariés, dont 330 000 intérimaires, 849 000 CDD, 234 000 apprentis, et 417 000 contrats aidés (CES, CIE, etc.).

■ **SALAIRES DES CADRES.** Selon une étude réalisée par la CFDT, plus du tiers des cadres à temps plein ont subi une baisse de leur pouvoir d'achat en 1996, une proportion identique à 1995. Les augmentations individuelles progressent. Près d'un cadre sur deux en a perçu en 1996. A l'inverse, les augmentations collectives baissent et « ne concernent plus que 51,6 % des cadres l'année dernière, contre plus de 70 % les années précédentes ». En outre, la part des cadres n'ayant connu aucune forme d'augmentation « est en forte croissance », puisque cela touche désormais plus d'un cadre sur cinq, contre moins d'un cadre sur dix en 1995.

■ **LES JEUNES ET L'ENTREPRISE.** Les conditions de travail des jeunes entrés dans la vie active en 1995 sont plus difficiles qu'il y a quatre ans. Une étude parue dans *Economie et statistique*, la revue mensuelle de l'Insee, explique que cette précarité grandissante se traduit par un salaire mensuel moyen de 7 % inférieur, en francs constants, à celui de 1991, alors que les débutants de 1995 sont en général plus diplômés que leurs prédécesseurs. Par rapport à ceux de 1991, les débutants de 1995 sont « plus fréquemment au chômage » (38 %, contre 27 %) ou « passés par le chômage » (17 %, contre 11 %), cette progression étant plus rapide que dans l'ensemble de la population active, pour laquelle le taux de chômage est passé de 9 % à 12 %.

# Les entreprises publiques musclent leur organisation

**Enquête. Pour mieux servir les usagers devenus des clients, les organigrammes bougent. La verticalité rigide fait place à des coopérations transversales**

**S**ouvent, l'expression « moderniser » les entreprises de service public est mal accueillie par les cadres chargés d'impulser le changement en interne, qui la jugent péjorative. Elle sous-entend en effet que leur mode de management accuse un retard considérable sur le secteur privé, où l'organisation décentralisée est devenue le maître mot.

La question va d'ailleurs au-delà d'un simple rattrapage de style d'organisation. Qu'il s'agisse de la SNCF, de la RATP, de La Poste, de France Télécom, d'EDF-GDF ou encore d'Air France, chacune de ces entreprises publiques a une histoire, une culture et un environnement particuliers qui appellent forcément des trajectoires différentes. « Les grands chantiers et les défis technologiques constituent la trame de la culture d'entreprise à la SNCF et chez EDF-GDF, tandis que La Poste se définit plutôt comme une entreprise à forte main-d'œuvre, avec un organigramme relativement plat dans les bureaux de poste et les centres de tri », souligne Vincent Roger, consultant à IDRH, convaincu qu'il existe un mode d'adaptation des services publics « à la française ».

Il leur faut donc tracer leur propre voie. Depuis une dizaine d'années, les entreprises publiques sont devenues très friandes des modes successives de management. Pour quelques-unes, c'est la pression de la concurrence qui a été déterminante. A la fin des années 80, l'entreprise qui se contentait de fournir un produit de haute technicité, sans se soucier de la satisfaction des usagers, a entrevu les limites de sa démarche dès lors que ces derniers ont eu la possibilité de choisir entre différents services, se glissant dans la peau de clients exigeants. La diminution des échelons hiérarchiques dans l'organisation vise alors à mieux servir ces der-



PATRICK LESTENNE

niers : au lieu de faire transiter une demande par un circuit aussi long qu'incertain, l'agent la traite sur-le-champ, soit parce qu'il en a la compétence et les moyens (mise en commun de l'information sur réseau informatisé, par exemple), soit parce qu'il sait exactement à qui en référer.

### ANTICIPATION

Certaines ont anticipé la perte future de leur monopole. Telle est la raison d'être de l'Institut du management, créé par EDF-GDF en 1991, sorte d'université d'entreprise, censée préparer les dirigeants actuels et les cadres à potentiel aux évolutions futures de la maison. Chaque année, entre quatre cents et cinq cents personnes entament une formation d'une durée de six mois, étalée sur cinq ans. L'un des modules consiste à « immerger » le cadre dans une entreprise inscrite dans une organi-

sation différente de celle d'EDF-GDF, pour qu'il tente de comprendre le but de sa stratégie.

Mais la perspective de la compétition n'explique pas à elle seule le bouleversement opéré dans les entreprises de service public, comme le fait remarquer Bernard Brunhes, président de Bernard Brunhes Consultants : « A la RATP, le vrai moteur du changement a été la crise de 1988, souligne celui qui en fut le médiateur. Au-delà des raisons de son déclenchement, cette grève de plusieurs semaines a révélé que le système de gestion était grippé et les circuits de décision dépassés. » Même si, en second plan, des problèmes de concurrence ont joué un rôle certain.

Avec l'arrivée de Christian Blanc à la tête de la RATP, à la fin des années 80, celle-ci a entrepris une mutation : réduction de la ligne hiérarchique en 1990, décentralisation des

instances de dialogue social en 1992, etc. Jusqu'à l'accord de 1996, qui prévoit, en particulier, une « alarme sociale » destinée à prévenir les conflits. « L'objectif a été de reconstruire l'entreprise à partir des attentes des clients », résume Josette Théophile, directrice des ressources humaines de la RATP, qui ajoute : « Avant, le patron d'une ligne de métro se situait sept ou huit niveaux en dessous du président, si ce n'est plus, contre trois aujourd'hui. »

Si la chasse à la bureaucratie se poursuit, certains agents ne ressentent pas de manière positive les effets de la réorganisation : « La décentralisation s'est accompagnée d'un mouvement réflexe de concentration du pouvoir dans les mains d'un comité de direction composé de six personnes, déplore Marc Grussello, secrétaire général de la CGT-Routiers de la Régie. Pour des raisons de rentabilité, la direction supprime des lignes de bus... L'alarme sociale, je la déclencherai en permanence... »

La CGT cite ainsi le dernier sondage réalisé en interne, où il apparaît que 76 % des agents ne comprennent pas les orientations de l'entreprise. « Le changement a surtout été sensible pour l'encadrement, mais il n'empêche : la manière dont sont prises les décisions aujourd'hui n'a plus rien à voir avec ce qui se pratiquait il y a encore dix ans. L'organisation est devenue plus réactive, plus décentralisée, plus efficace », nuance Bernard Brunhes, qui ajoute : « Les cadres intermédiaires éprouvent aussi des difficultés à communiquer par manque d'expérience. Qui plus est, il faut reconnaître que l'entreprise française a toujours eu tendance à sous-estimer l'encadrement opérationnel et à ne pas lui donner les moyens de son rôle, quel que soit son statut et son secteur d'activité. »

Clarisse Fabre

## Coups de tonnerre sur les baronnies à la SNCF

**L**a SNCF veut se doter aujourd'hui d'une organisation plus réactive, garante d'un fonctionnement tourné vers le client. « L'objectif est de mettre en place une organisation claire, confiant le pilotage stratégique de l'entreprise à une direction compacte, s'appuyant sur un réseau de directions nationales en charge de la conception et de la mise en œuvre des politiques d'entreprise », explique Jean-Didier Bodin, à qui le président Louis Gallois a confié, en avril dernier, la tâche de mettre en place et de dynamiser la toute nouvelle « direction de l'organisation ». Rattachée au secrétariat général et constituée d'une équipe légère de six personnes,

### Repères

- Si chaque Etat membre est libre de définir le régime de propriété et les modes d'organisation des missions d'intérêt général, le traité de Maastricht prévoit que les entreprises remplissant des missions de service public sont astreintes, comme les autres, à des exigences de concurrence.
- Les principes du mouvement de déréglementation engagé par Bruxelles visent à abolir les positions monopolistiques (de droit ou de fait). Il s'agit notamment de séparer des segments d'activités – jusqu'alors intégrés – en dissociant les activités de production, de transport ou de distribution ; ou de constituer des entités géographiques autonomes afin de susciter une concurrence sur tout ou partie de l'activité.
- Les directives européennes sont dictées par la nécessité, pour les entreprises publiques, de se mettre en phase avec le marché et, dès lors, de se soumettre à l'exigence d'une meilleure prise en compte du client et d'une maîtrise des coûts. Cela les conduit notamment à changer de structure, en passant d'une organisation par métiers à une organisation par produits ou activités.

elle a pour rôle de dégager les principes généraux de l'évolution en cours et de conseiller les directeurs nationaux et régionaux.

Chacune des neuf grandes directions nationales a ainsi été appelée à engager une réflexion approfondie sur les missions assurées en son sein, en distinguant les fonctions opérationnelles, celles relatives à la définition des politiques à appliquer et celles ayant trait à l'élaboration de la stratégie. Cette clarification des rôles et des responsabilités n'est pas sans bousculer les vieilles habitudes.

Les directions nationales cumulaient jusqu'alors l'ensemble de ces trois missions, et certaines, véritables baronnies, ont montré quelques réticences à abandonner ce pré carré. L'objectif est en effet de mettre en place un pilotage stratégique cohérent qui évite que chacun définisse sa propre stratégie sans se soucier de son articulation avec celle des autres. « Ce nouveau mode de fonctionnement rompt avec la culture du commandement. Il fixe des politiques à partir desquelles les équipes sont appelées à prendre leurs responsabilités », avance Pierre Monnin, du cabinet Bernard Brunhes Consultants, qui accompagne l'entreprise dans cette réorganisation.

Les fonctions de pilotage stratégique de chacune des directions vont être regroupées au sein du futur siège ; mais l'objectif est de redéployer les fonctions opérationnelles sur le terrain. Il s'agit de rapprocher la prise de décision du client. Les directions sont ainsi appelées à se recentrer sur des fonctions de synthèse et d'orientation, tandis que les hommes de terrain, simples exécutants jusqu'alors, deviennent des opérationnels responsables.

Pour le fret, par exemple, les équipes doivent désormais gérer elles-mêmes les horaires de circulation de l'ensemble des trains de marchandise, régionaux et nationaux, le niveau central gardant en charge ce qu'on appelle l'« ef-

fet réseau ». Cette répartition des rôles fait appel à une nouvelle dimension relationnelle : ce qui était hier assumé par arbitrage central doit désormais reposer sur une entente, une coordination entre les techniciens locaux, lesquels doivent également communiquer avec les commerciaux. Le tout vise à mieux coller aux besoins réels des clients.

comme pour Denis Andlauer (CFDT cheminots), le redéploiement sur le terrain que doit permettre la reconfiguration du siège et des services centraux ne doit cependant pas se faire au seul profit des directions régionales.

« On a étoffé ces dernières. Or ce sont les établissements, dans leurs fonctions les plus opérationnelles,

### Un déménagement symbolique

**Le 88, rue Saint-Lazare, à Paris, est à vendre. Fin 1998, la direction de la SNCF quittera ce lieu, symbole d'un siècle et demi de l'histoire des cheminots français, pour emménager 26, rue du Commandant-Mouchotte, près de la gare Montparnasse.**

**Un événement qui fera date, d'autant qu'il s'accompagne de l'adoption d'une nouvelle organisation, laquelle concerne en premier lieu les services centraux. Ceux-ci comptent aujourd'hui quelque 10 000 agents, dont 2 400 sur le site de Saint-Lazare. Le nouveau siège, rassemblant les seules fonctions contribuant à la définition de la stratégie de l'entreprise, ne comptera plus que 700 personnes. Les grandes directions, dont le personnel est aujourd'hui souvent éclaté sur plusieurs sites – la SNCF compte plus d'une cinquantaine d'adresses dans Paris –, seront davantage rassemblées.**

« Il est frappant de voir à quel point les équipes de terrain se mobilisent dès lors qu'elles ont des objectifs clairs, relève Pierre Monnin. L'évolution est plus difficile pour les niveaux hiérarchiques intermédiaires, qui, jusque-là, étaient davantage habitués à lancer des injonctions, à donner des ordres. La vraie difficulté pour eux est de trouver le bon niveau pédagogique pour expliquer aux agents la stratégie, sans pour autant se noyer dans le détail. »

Alain Doignie, de la Fédération maîtrise et cadres, syndicat autonome, relève pour sa part que les responsables d'établissement sont aujourd'hui coincés entre les orientations dictées par leur direction hiérarchique régionale et les objectifs fixés par les directions d'activité. Gérer par activité génère des « transversalités » qui révolutionnent la tradition de « verticalité » de l'entreprise. A tous les niveaux, chacun doit apprendre à travailler dans la concertation. Pour Alain Doignie

Laetitia Van Eeckhout

**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 10 juillet 1997 à 18h30 dans nos locaux  
Contact : Secrétariat du Pr. Jean-Jacques Rosa

**Immobilier et Gestion de Patrimoine**

**Ericomic Entreprises et le Groupe ESC Bordeaux** vous proposent un **Master en alternance à Paris** (stage assuré)

Sélection Juillet 97

Tél. 01 40 73 84 32

**GRUPE ESC BORDEAUX**

# Les pépites cachées de l'éducation nationale

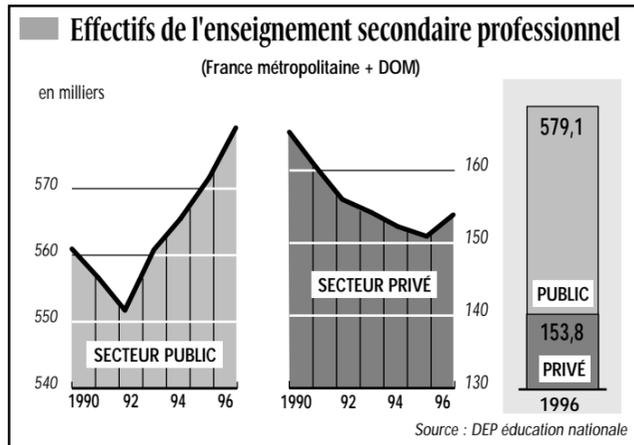
Formation. Certains lycées professionnels de la France profonde offrent des débouchés sûrs. Pourtant les élèves sont rares

Il est des lycées professionnels où l'on enseigne des métiers porteurs d'emplois correctement rémunérés et riches d'intéressantes possibilités d'évolution professionnelle. Mais leurs classes restent à demi vides parce qu'ils sont perdus dans de petites villes de la France profonde. Ils disposent pourtant d'internats pour accueillir les élèves venus de loin. Et, s'il en est de vétustes, d'autres sont tout à fait satisfaisants. Quand, par ailleurs, l'enseignement est assuré par une équipe de professeurs bien vivante, soudée et d'esprit ouvert, il y a là une ressource qu'il est dommage de négliger. Elle a déjà permis à plus d'un adolescent rebelle à l'enseignement scolaire de reprendre pied.

Deux exemples pris dans l'académie de Toulouse : le lycée Clément-Ader de Samatan (Gers) et celui des Industries mécaniques du bois, à Montauban-de-Luchon (Haute-Garonne). Ce dernier prépare aux métiers dits de « première transformation du bois » : sciage et affûtage. Longtemps très rude, le travail du scieur a été métamorphosé par les évolutions techniques récentes.

« Aujourd'hui, explique Véronique Baltazar, adjointe du proviseur, toutes les machines sont automatisées. La personne qui débite les grumes en planches, par exemple, le fait à l'ordinateur. Assise dans un bureau vitré, elle commande à distance les opérations, qui se déroulent dans un hangar contigu. » Le métier est donc devenu accessible aux filles. Le travail d'affûteur, lui, est un peu plus physique, car les lames – assez lourdes – des scies automatiques doivent être manipulées à certains moments.

Les diplômes préparés sont des CAP, des BEP, et un bac professionnel de première transformation du bois. Les meilleurs élèves peuvent ensuite aller préparer un BTS à Dax, dans les Landes. Pour les ca-



dets (13-15 ans), il est possible d'avoir un premier contact avec la filière en commençant, sur place, par une quatrième et une troisième technologies.

A l'issue de leur formation, les jeunes sont placés par le lycée, qui reçoit plus d'offres d'emplois qu'il ne peut en satisfaire. Pour les affûteurs, moins d'un tiers des besoins sont couverts. Le travail exige souvent de la mobilité, mais il offre la possibilité de faire des parcours professionnels intéressants. D'assez nombreux emplois sont proposés à l'étranger, notamment en Allemagne et en Afrique, pour conduire des exploitations forestières. Les salaires peuvent alors atteindre 20 000 francs, voire beaucoup plus. Les gains de ceux qui viennent de passer leurs diplômes ne sont évidemment pas de cet ordre. Mais ils sont supérieurs à ceux que l'on obtient à niveau équivalent dans d'autres spécialités.

Au lycée du bois, presque tous les élèves sont internes. C'est un petit établissement qui, dit Véronique Baltazar, vit sur un mode « très familial », avec des professeurs de technologie qui sont sur place tous les jours, du matin au

soir, et un conseiller principal d'éducation proche des adolescents. Les diplômés se passent sous la forme du contrôle continu.

Quant au lycée de Samatan – à mi-chemin entre Toulouse et Saint-Gaudens –, il est renommé dans la région pour son dynamisme pédagogique et parce qu'il a su se doter de formations originales porteuses d'emplois. Alors qu'il y a quelque quinze ans l'établissement était menacé de fermeture parce qu'en perte d'effectifs. Les jeunes générations boudaient de plus en plus ses spécialités industrielles.

Aujourd'hui, on continue à y préparer des CAP et des BEP du secteur de la mécanique et de l'électricité ; mais les effectifs se sont mis à remonter – même si le lycée est encore loin d'être plein –, car il donne la possibilité de valoriser ces diplômes modestes par des formations complémentaires qu'il est seul, ou presque, à donner en France.

Celle de « monteur en lignes caténaïres » d'abord : en un an, après un BEP, on devient spécialiste de la construction et de l'entretien du dispositif d'électrification des lignes de chemins de fer. Puis on

est embauché soit par la SNCF, soit par les grandes entreprises à qui elle sous-traite une partie des travaux : Cegelec, SCLE... Un processus équivalent permet de devenir « monteur-raccordeur en lignes téléphoniques ». Enfin, on peut acquérir la qualification de « monteur-technicien en réseaux électriques » au terme d'un parcours de deux ans, débouchant sur un diplôme national du niveau du bac professionnel. Toutes ces formations se font par alternance.

Ces trois spécialités offrent d'importantes possibilités d'embauche, puis de progrès professionnels. « Des jeunes qui nous ont quittés voilà deux ou trois ans sont déjà chefs d'équipe ou contremaîtres, souligne Jean-Pierre Parisse, le proviseur. Et s'ils font montre de qualités personnelles, ils n'en restent pas là. » Les salaires de départ vont de 7 000 francs dans les petites entreprises à 10 000-12 000 dans les autres, avec la prime de panier, et ils peuvent monter à plus de 15 000 pour les poseurs de caténaïres. Mais attention : la mobilité est la règle. Venant de toute la France, les élèves des formations complémentaires sont, le plus souvent, internes. Les installations sont neuves et, comme elles continuent à être partiellement inoccupées, la vie y est plutôt détendue. On laisse aux jeunes « une saine autonomie », tout en les suivant de près. « L'ambiance est très bonne et il n'y a aucun problème. »

Jean-Pierre Parisse se souvient d'avoir vu débarquer un jour un homme qui avait dépassé la trentaine : « Il paraît que, dans votre lycée, on peut, en un an, accéder à un emploi sûr. J'ai deux enfants, je suis au chômage. Pourriez-vous me prendre ? » Il était titulaire d'une maîtrise de droit, mais, qu'importe, il était décidé à réussir. Il a vite acquis les bases qui lui manquaient ; aujourd'hui il est chef d'équipe.

Marie-Claude Betbeder

## AGENDA

● **RESSOURCES HUMAINES.** L'Institut international de l'audit social tiendra sa quinzième Université d'été, les 28 et 29 août prochain, à Puyricard (Bouches-du-Rhône), autour du thème : « *Audit social et renouvellement des politiques de ressources humaines* ». De nombreux ateliers sont au programme : « *Audit social et gestion des compétences* », « *De l'intérêt de la loi Robien comme politique d'aménagement du temps de travail* », « *Méthodes d'évaluation et pratiques de gestion des ressources humaines à venir* », etc.  
Contact : IAS, Université d'été 1997. Tél. : 01-40-76-02-73.

● **SECTEUR PUBLIC.** La fonction publique bouge, et, au-delà, le secteur public tout entier. Comment aborder ces mutations, sachant que leurs missions restent spécifiques et ne peuvent être assimilées à celles du secteur privé ? La revue *Education permanente*, en partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et l'université Paris-X, organise, le 25 septembre, à Paris, une journée de réflexion et de débats : « *Secteur public : moderniser sans détruire* ». Trois tables rondes sont organisées : « *La fonction publique : son rôle, ses missions, son évolution* », « *Les modes d'accompagnement du changement et leurs effets* », « *La formation continue dans le secteur public* ». Contact : Education permanente, Daniel Wilk. Tél. : 01-40-49-94-70.

● **ÉCONOMIE SOCIALE.** Le Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec) fêtera cette année son cinquantième anniversaire au cours d'une grande manifestation à Bruxelles, les 25 et 26 septembre, sur le thème : « *L'économie publique, sociale et coopérative au service de l'intérêt général. Quels rôles au XXI<sup>e</sup> siècle ?* »

Le Ciriec compte aujourd'hui des sections nationales dans treize pays : Allemagne, Argentine, Autriche, Belgique, Canada, Espagne, France, Grèce, Italie, Japon, Portugal, Slovaquie et Suède. Toutes ont pour activités la recherche, la publication et l'organisation de manifestations publiques et scientifiques.  
Contact : Ciriec, université de Liège. Tél. : 00-32-43-66-27-46.

● **SPORT.** Fort du succès de sa première édition, qui a rassemblé près de 9 000 visiteurs et plus de 40 exposants, le Forum des métiers du sport a été reconduit. Il aura lieu, les 23 et 24 janvier 1998, dans les locaux de l'Institut national du sport et de l'éducation physique (Insep) à Paris, sous le patronage du ministère de la jeunesse et des sports et en partenariat, notamment, avec le conseil régional d'Ile-de-France, la Mairie de Paris et l'ANPE Ile-de-France. De nouveaux espaces d'exposition seront mis en place : les métiers du sport dans les collectivités locales, les métiers des industries du sport, les métiers de la presse et de la communication dans le sport.  
Contact : Themaccord, Hélène Hascoet. Tél. : 01-45-41-73-00.

● **MÉTIER DE LOISIRS.** Pour faire le point sur les tendances récentes des métiers de loisirs et plus de 400 formations, le centre Inffo a conçu un guide technique intitulé *Se former aux métiers des loisirs*. Cet ouvrage est composé de deux tomes. Le premier analyse l'évolution des loisirs et fournit une bibliographie complète. Le second décrit de manière détaillée les formations permettant d'accéder aux métiers des loisirs. Il propose une liste des 300 diplômes possibles. Le 16 octobre, le centre Inffo organise en outre une journée d'études sur ce thème.  
Contact : Centre Inffo, service clientèle-marketing. Tél. : 01-41-25-22-22.

● **FORMATION.** Un accord sur la formation est signé, le 2 juillet à Lyon, entre Renault Véhicules industriels, l'Association nationale pour la formation automobile (ANFA) et le groupement amical des concessionnaires de Renault Véhicules industriels (GAC). Cet accord doit permettre de favoriser l'insertion des jeunes dans le réseau, tout en perfectionnant les compétences de l'ensemble des personnels.

# L'informatique décisionnelle en quête de cerveaux

Emploi. Le secteur recrute, mais ne trouve pas les profils adéquats

On a beaucoup parlé du passage à l'an 2000, qui va nécessiter une adaptation des systèmes informatiques dans les entreprises, et donc un mouvement d'embauche d'informaticiens. Mais ce phénomène ne sera que « conjoncturel », assure Bechara Raad, directeur de Valoris Groupe, société de conseil et d'ingénierie en systèmes d'information. Pour lui, à l'évidence, l'avenir, c'est l'informatique décisionnelle. « *Toute l'informatique ayant pour objectif d'aider les entreprises à faire croître leur valeur ajoutée, à mieux vendre, mieux acheter, être plus performantes... va se développer de manière très importante* », affirme-t-il.

Une analyse que partage Marie Achard, directeur de TMIS Consultants, filiale du groupe Altran, spécialisé dans l'informatique d'aide à la décision. Cette technique, explique-t-elle, «  *vise à formaliser la stratégie de l'entreprise. A construire un système d'information qui va lui permettre de s'évaluer et donc d'améliorer sa stratégie, de la modifier* ». Dans ce domaine, poursuit-elle, la demande des entreprises est très grande et «  *nous avons du mal à y faire face car les jeunes ne connaissent pas notre métier* ».

### QUALITÉS RELATIONNELLES

Pour renverser la tendance, TMIS Consultants s'efforce de participer aux forums des grandes écoles, aux cursus de formation. Certes, ici ou là, des modules de formation à l'aide à la décision sont mis en place, mais pas suffisamment, estime Marie Achard. Et lorsqu'ils existent, ils ne sont pas mis en valeur. Bref, souligne-t-elle, «  *si les écoles d'ingénieurs veulent être en phase avec le marché, elles feraient bien de développer un peu plus cette activité* ».

Les jeunes ingénieurs sont encore trop souvent formés selon le schéma classique de l'informatique de gestion. «  *On leur apprend les*

*nouvelles technologies : Internet, Intranet, Groupware... mais déconnectées de leurs applications réelles*. » Or, l'informatique de décision ne se cantonne pas à la technologie.

Pour construire des outils de pilotage qui permettent de suivre, d'analyser et de prévoir l'activité de l'entreprise, les consultants doivent maîtriser la technologie, mais aussi intégrer le métier de leurs interlocuteurs (contrôle de gestion, marketing...) et bien connaître l'état du marché afin d'anticiper les besoins. D'où la nécessité pour les sociétés de conseil de trouver des candidats ayant des bases solides en informatique, complétées par une formation en gestion, le tout agrémenté de qualités relationnelles, car informaticien et utilisateurs doivent travailler en étroite collaboration.

Albert Mathon, directeur de l'enseignement à l'École des mines de Saint-Etienne, trouve ces remontrances un peu «  *rudes* » et un tant soit peu «  *provocatrices* ». S'il le reconnaît que «  *les hiatus sont possibles entre les programmes des enseignements et les besoins des entreprises* », il assure que les écoles sont prêtes à réagir. «  *De même que nous montons des projets industriels avec des entreprises, il serait tout à fait possible d'envisager des relations de partenariat avec les cabinets de conseil et d'ingénierie pour mieux cerner leurs métiers et leurs besoins*. »

En attendant, ces derniers se débrouillent avec les moyens du bord. TMIS Consultants recrute en priorité des jeunes ingénieurs ayant un troisième cycle de gestion ou des consultants confirmés ayant une expérience de l'informatique d'aide à la décision, «  *mais il est difficile d'en trouver* », souligne Marie Achard. Dans la majorité des cas, elle embauche de jeunes ingénieurs, formés par la suite, notamment via un système de  *coaching* des juniors par les seniors. Vingt

embauches sont annoncées pour 1997 et, compte tenu de la forte demande du marché, l'année prochaine sera tout aussi prometteuse. Une bonne progression pour une société qui comptait trente-cinq consultants début 1997.

De son côté, Valoris, qui emploie quelque deux cent quatre-vingts personnes, a planifié quatre-vingts recrutements pour 1997.

### MILIEU MOUVANT

«  *Ce qu'on trouve le plus facilement, ce sont de jeunes ingénieurs ayant une solide formation informatique, connaissant bien les bases de données. Ceux-là, nous les faisons évoluer vers l'informatique décisionnelle par le biais de formations, puis nous les faisons encadrer par des chefs de projet* », explique Bechara Raad. Valoris recrute également des diplômés d'écoles de commerce qui ont suivi des modules de formation à l'informatique décisionnelle à l'Essec, HEC ou Dauphine, et des consultants expérimentés qui ont une connaissance du métier des clients et qui se forment à l'informatique décisionnelle en participant à des groupes de travail.

Contrairement à Marie Achard, Bechara Raad ne se plaint pas des carences des écoles dans le domaine de la formation à l'informatique décisionnelle. «  *Nous sommes sur un marché de l'innovation. Les écoles sont-elles en mesure de suivre en temps réel toutes ces évolutions technologiques ? Je ne peux pas répondre*. »

En revanche, dans un milieu aussi mouvant que celui de l'informatique, Bechara Raad estime essentiel que les jeunes diplômés aient conscience «  *de la nécessité de se former en permanence* ». Et concernant ce point précis, «  *il me semble que les écoles font bien passer le message* », reconnaît-il. Déjà un premier pas de franchi.

Catherine Leroy

# Les chiffres sont ennuyeux sauf quand ils parlent d'emplois.

Les Entreprises de Propreté ont signé en octobre 1995 une Charte pour l'emploi : 8 000 insertions professionnelles au 31 décembre 1997.

Ce mardi 1<sup>er</sup> juillet 1997 ce sont :

- 4 6 2 3 parcours d'insertion de personnes en difficulté mis en place,
- 1 6 5 7 jeunes en formation,
- 7 7 7 0 Contrats Initiative - Emploi conclus,
- 8 5 3 tuteurs formés.

**Fare**  
Fonds d'Action pour la Réinsertion et l'Emploi des entreprises de propreté.

Tél : 01 43 36 20 50

Les Entreprises de Propreté se mobilisent pour l'emploi.



RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

# Carrières Internationales

## LA COMMISSION EUROPEENNE

cherche un candidat hautement qualifié afin de pourvoir un poste au grade A3 pour des activités relevant de la politique scientifique et technologique de l'Union européenne et du programme-cadre.

### CONSEILLER DU DIRECTEUR DE L'INSTITUT DES TRANSURANIENS

COM/R/A/197

**Tâches:** conseiller le Directeur de l'Institut des Transuraniens (CCR Karlsruhe, Allemagne) et chargé plus particulièrement de:  collaborer à la définition de la stratégie de la recherche à effectuer à l'Institut;  proposer l'orientation des activités scientifiques et élaborer les programmes de recherche du programme-cadre;  superviser la qualité scientifique des publications de l'Institut.

**Qualifications et expérience requises:**  diplôme universitaire dans les domaines en rapport avec la fonction, de préférence en physique du solide, physico-chimie nucléaire;  minimum 15 années d'expérience dans le domaine de la recherche fondamentale, de préférence sur les actinides;  expérience confirmée dans la direction d'une unité scientifique dans un organisme de recherche ou universitaire;  autorité et renom unanimement reconnus dans les milieux industriels et/ou universitaires concernés par les programmes de recherche de l'Institut.

**CONDITIONS GENERALES:**  **Contrat:** temporaire (à durée déterminée, renouvelable).  **Nationalité:** être ressortissant(e) d'un des Etats membres de l'Union européenne.  **Lieu d'affectation:** tous les lieux de travail de la Commission européenne, donc, souvent en dehors du pays d'origine des candidats.  **Age:** être né(e) après le 08/08/1941.  **Connaissances linguistiques:** connaissance approfondie d'une des langues officielles de l'Union européenne (allemand, anglais, danois, italien, espagnol, finnois, français, grec, néerlandais, portugais, suédois) et connaissance satisfaisante d'une deuxième de ces langues.  **Délai d'introduction:** les formulaires de l'acte de candidature doivent être demandés par écrit, avant le 25/07/1997 à l'adresse suivante :

C.E., Secrétariat des Comités de Sélection Recherche (COM/R/A/197),  
SDME 4/31, rue Montoyer 75, B-1049 Bruxelles, Belgique  
(télécopieur: + 32 2 296 22 39).

Ils doivent être renvoyés, dûment remplis et signés, à l'adresse précitée au plus tard le 08/08/1997, le cachet de la poste faisant foi.

La candidature des fonctionnaires des Institutions européennes n'est pas recevable. La Commission applique en faveur de son personnel une politique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

A ce titre, elle encourage vivement les candidatures féminines.

## LA COMMISSION EUROPEENNE

cherche un candidat hautement qualifié afin de pourvoir un poste au grade A3 pour des activités relevant de la politique scientifique et technologique de l'Union européenne et du programme-cadre.

### CHEF DE L'UNITE "PERSONNEL, ADMINISTRATION ET INFRASTRUCTURE" DE L'INSTITUT DES MATERIAUX ET MESURES DE REFERENCE (COM/R/A/196)

L'Institut des Matériaux et mesures de référence (CCR Geel, Belgique) encourage et harmonise l'utilisation des normes européennes, des matériaux et des méthodes de référence au niveau européen.

**Tâches:**  responsable de l'administration et de l'infrastructure de l'Institut des Matériaux et mesures de référence (IMMR) du CCR;  gestion des ressources humaines et des moyens financiers selon les axes stratégiques établis dans le cadre des programmes de recherche de l'Union européenne;  organisation et réalisation des achats de l'Institut en fonction de ses priorités scientifiques;  suivi de toute la gamme des contrats alloués par l'Institut;  gestion de l'infrastructure scientifique (laboratoires, ateliers et bureaux).

**Qualifications et expérience requises:**  diplôme universitaire en gestion d'entreprises et/ou en gestion des ressources humaines;  expérience professionnelle d'au moins quinze ans, acquise après l'obtention du diplôme universitaire, de préférence dans un cadre international;  expérience en matière de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de gestion d'installations;  expérience confirmée dans la direction et l'administration d'une équipe;  une expérience de la coopération des Etats membres aux programmes communautaires et une bonne connaissance des activités du CCR constitueraient un avantage.

**CONDITIONS GENERALES:**  **Contrat:** temporaire (durée indéterminée).  **Nationalité:** être ressortissant(e) d'un des Etats membres de l'Union européenne.  **Lieu d'affectation:** tous les lieux de travail de la Commission européenne, donc, souvent en dehors du pays d'origine des candidats.  **Age:** être né(e) après le 08/08/1941.  **Connaissances linguistiques:** connaissance approfondie d'une des langues officielles de l'Union européenne (allemand, anglais, danois, italien, espagnol, finnois, français, grec, néerlandais, portugais, suédois) et connaissance satisfaisante d'une deuxième de ces langues.  **Délai d'introduction:** les formulaires de l'acte de candidature doivent être demandés par écrit, avant le 25/07/1997 à l'adresse suivante :

C.E., Secrétariat des Comités de Sélection Recherche, COM/R/A/196, SDME-4/31, rue Montoyer 75, B-1049 Bruxelles, Belgique (télécopieur + 32 2 296 22 39).

Ils doivent être renvoyés, dûment remplis et signés, à l'adresse précitée au plus tard le 08/08/1997, le cachet de la poste faisant foi.

La candidature des fonctionnaires des Institutions européennes n'est pas recevable. La Commission applique en faveur de son personnel une politique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. A ce titre, elle encourage vivement les candidatures féminines.

## LA COMMISSION EUROPEENNE

cherche un candidat hautement qualifié pour occuper, dans le domaine des activités de la politique scientifique et technologique du programme-cadre de l'Union européenne, le poste de grade A3 suivant:

### CHEF DE L'UNITE "SOL, EAUX, DECHETS" DE L'INSTITUT DE L'ENVIRONNEMENT

COM/R/A/195

**Description des fonctions:** Chef de l'unité "Sol, Eaux, Déchets" de l'Institut de l'environnement (CCR Ispra, Italie).

**Principales attributions:**  apporter le savoir nécessaire pour comprendre les processus ayant une incidence sur la qualité des sols et de l'eau en tant que ressources utiles;  effectuer le dépistage analytique des sites pollués et le contrôle préventif de la pollution des eaux;  élaborer les critères et les paramètres nécessaires à la gestion des ressources en eau;  élaborer des cadres conceptuels et des modèles pour la prise de décisions complexes et l'évaluation des incidences sur l'environnement.

**Qualifications et expérience requises:**  diplôme universitaire en chimie ou en sciences de l'environnement, ou dans des disciplines équivalentes;  minimum 15 ans d'expérience professionnelle, acquise postérieurement à l'obtention du diplôme universitaire en chimie analytique appliquée aux problèmes de l'environnement;  expérience confirmée de gestion dans des laboratoires de recherche, et capacités de communication permettant de travailler dans un milieu international;  expérience confirmée dans la conduite d'une équipe de chercheurs et de techniciens;  connaissance approfondie des problèmes actuels et des stratégies dans la recherche et les technologies environnementales.

**CONDITIONS GENERALES:**  **Contrat:** temporaire (à durée déterminée, renouvelable).  **Nationalité:** être ressortissant(e) d'un des Etats membres de l'Union européenne.  **Lieu d'affectation:** tous les lieux de travail de la Commission européenne, donc, souvent en dehors du pays d'origine des candidats.  **Age:** être né(e) après le 08/08/1941.  **Connaissances linguistiques:** connaissance approfondie d'une des langues officielles de l'Union européenne (allemand, anglais, danois, italien, espagnol, finnois, français, grec, néerlandais, portugais, suédois) et connaissance satisfaisante d'une deuxième de ces langues.  **Délai d'introduction:** les formulaires de l'acte de candidature doivent être demandés par écrit, avant le 25/07/1997 à l'adresse suivante :

C.E., Secrétariat des Comités de Sélection Recherche (COM/R/A/195),  
SDME 4/31, rue Montoyer 75, B-1049 Bruxelles, Belgique  
(télécopieur: + 32 2 296 22 39).

Ils doivent être renvoyés, dûment remplis et signés, à l'adresse précitée au plus tard le 08/08/1997, le cachet de la poste faisant foi.

La candidature des fonctionnaires des Institutions européennes n'est pas recevable. La Commission applique en faveur de son personnel une politique d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. A ce titre, elle encourage vivement les candidatures féminines.

## Dirigeants

### Directeur Adjoint au Développement International

Zone Amérique du Sud

**Ingénierie/BTP :** Cette importante société d'ingénierie (3 milliards de francs de CA), filiale d'un groupe français de tout premier plan, fait partie des majors mondiaux de sa spécialité : la conception et la réalisation de stations de traitement d'eau. Sa constante évolution l'amène à renforcer la direction du développement international. Basé à Paris, le Directeur Adjoint prendra en charge, plus spécifiquement, le développement de la zone Amérique Centrale et Latine. Il accompagnera, animera et motivera les responsables de zone ainsi que les directeurs de filiale sur le plan commercial et sera responsable du bouclage des soumissions. Il travaillera en étroite relation avec l'équipe support vente internationale (montage des dossiers de qualification, préparation des offres...). Ce poste intéresse un candidat de formation ingénieur, âgé de 30 à 38 ans minimum. Il aura acquis une expérience significative de développement commercial/grands projets sur le plan international, dans la grande ingénierie ou le BTP. Il aura développé une bonne expérience dans le choix de partenaires locaux. L'anglais et l'espagnol sont nécessaires. Le poste implique 50 % de temps de déplacements à l'international. Le contexte est de nature à intéresser un candidat de valeur. Les entretiens auront lieu dans nos bureaux parisiens.

Merci d'adresser votre dossier de candidature avec photo et rémunération actuelle sous référence 229/MO à Henri MICHERON, QUADRA, 100 rue Pierre Duhem, BP 302, 13798 Aix-en-Provence cedex 03.

**Quadra**

INTERNATIONAL  
Executive Search and Selection

**Internationale Projekt Consult (IPC)** is a leading provider of consulting services to banks in developing countries and the East European transition economies.

We see the continuing success of our project work within the "Russia Small Business Fund (RSBF)" programme as a challenge to implement further financial-sector projects in Eastern Europe and the Former Soviet Union, and particularly in Ukraine and Kazakstan, where the World Bank, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) and Germany's Kreditanstalt für Wiederaufbau have contracted us to carry out additional financial-sector development measures.

As in the RSBF, IPC's brief in these new projects includes assisting the respective client in selecting the participating commercial banks and providing them with the know-how they need in credit extension, bank operation and management, and IT applications in order to lend to smaller enterprises in the producing and service sectors.

To fill positions in our project teams, we are seeking to recruit

### several experienced credit specialists

These experts will be responsible for training a new generation of loan officers and corporate account managers at local banks and assisting them in building up credit operations and creating efficient administrative structures. Successful applicants will be good teachers and trainers, have the self-confidence and assertiveness needed to get difficult jobs done right, and be qualified lending specialists. Applicants should have had a number of years of relevant professional experience and not be over 40 years of age. Fluency in English is a must and a good command of Russian is also required.

The positions to be filled entail working in a challenging and stimulating environment requiring a highly innovative approach to the task of organising banking operations and developing bankers' technical skills. This environment is also one in which social and economic changes of great significance are taking place, and you will need to demonstrate a sensitivity to, and practical understanding of, these changes. You will encounter little in the way of normal banking routine and will soon be given a large measure of decision-making authority in your area of responsibility. You will be part of a project team consisting of young consultants which is supported and guided by IPC's senior staff, who have extensive know-how and extremely broad-based experience in development finance. If you join one of our teams, you will be making a long-term commitment to carry our assignments in the countries of Eastern Europe and the FSU.

Applications, including a full CV and all other relevant information, should be sent to:

**ipc**

Internationale Projekt Consult GmbH

Am Eisernen Schlag 31 · D-60431 Frankfurt am Main

Chaque vendredi\*  
la nouvelle rubrique

**Le Monde**

INITIATIVES LOCALES

vous propose des opportunités d'emploi  
en Collectivités Territoriales

\* daté samedi

# Juristes Ressources Humaines

**CADRES  
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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



Jacqueline COUTURET et son équipe  
ont le plaisir de vous faire part de leurs nouvelles coordonnées

132, rue La Fayette 75010 PARIS  
Tél. : 01 53 24 98 88 - Fax : 01 53 24 98 81



Organisation professionnelle de presse recherche

## UN JURISTE

responsable des affaires juridiques et sociales.

Polyvalent(e) et autonome, il/elle aura pour principales missions :

- le conseil aux entreprises adhérentes en droit de la presse, droit social, propriété littéraire et artistique, droit commercial et fiscal ;
- l'encadrement juridique des activités du syndicat ;
- la rédaction de circulaires et notes d'information à destination des éditeurs.

Agé d'environ 28 ans, doté d'une solide formation juridique (maîtrise, 3ème cycle), le candidat doit faire état d'une expérience d'au moins trois ans, incluant de préférence le droit social.

Rigoureux et organisé, il possède les qualités relationnelles qu'exigent des contacts de haut niveau et le contexte d'une structure de taille réduite.

La connaissance du droit de la presse ou une expérience dans ce secteur d'activité serait un plus.

Envoyer C.V., photo et prétentions au : **SPMI - 71, avenue Franklin Roosevelt - 75008 PARIS**



**France Telecom**

France Télécom recherche pour sa Direction Juridique et Fiscale un :

## Juriste Droit des Télécoms et de la Concurrence

Paris

■ **LE POSTE** : Rattaché au Responsable du Département et intégré dans une équipe de juristes confirmés, ses principales missions concernent :

- le traitement de dossiers en droit des télécommunications et des nouvelles technologies de l'information (réseaux, satellites...).
- l'étude de questions de droit de la concurrence français et communautaire liées à ces activités,
- l'assistance à la négociation et l'élaboration de contrats, ainsi qu'à la réalisation d'opérations de partenariat.

Il assure également le suivi de la réglementation applicable dans les domaines des télécommunications et de l'audiovisuel, en liaison avec les services intéressés de France Télécom et les administrations et organismes compétents.

■ **LE CANDIDAT** : A 30 ans environ, de formation juridique supérieure de type DEA ou DESS (droit public économique/droit communautaire/droit de la concurrence), complétée de préférence par un diplôme de Sciences Politiques, vous avez acquis une expérience de 5 ans minimum. Fortement motivé par le domaine des télécoms et des nouvelles technologies, vous possédez des qualités de rigueur, de réactivité, d'autonomie et un très bon esprit d'équipe. Votre potentiel juridique et humain vous permettra d'envisager de réelles perspectives d'évolution dans le Groupe. Anglais vivement souhaité.

■ Merci d'adresser un dossier de candidature complet à notre conseil, **Frédéric FOUCARD ou Grégoire BERTIN** en mentionnant la référence 3815/FB à **ROBERT HALF JURIDIQUE ET FISCAL**, 39 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 00 ou par e-mail (Format MIME ou BinHex) «[robert@half.mgn.fr](mailto:robert@half.mgn.fr)». Consultez notre serveur internet <http://www.roberthalf.com>.

*Norman Parsons* **ROBERT HALF FRANCE**

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

Fusions & acquisitions, fiscalité, relations sociales, propriété intellectuelle, droit des nouvelles technologies, droit des sociétés, banque, finance, arbitrage, conciliation, contentieux, concurrence, droit économique... les 60 juristes du Cabinet développent leur expertise dans les principaux domaines de la vie juridique des entreprises.



Cette pluridisciplinarité, allée au dynamisme du Cabinet, nous permet aujourd'hui de renforcer notre potentiel en intégrant huit nouveaux collaborateurs.

## AVOCATS DROIT DES AFFAIRES

- **FISCALISTE** débutant réf. LM 01
- **FISCALISTE U.S.** expérimenté réf. LM 02
- **PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE / DROIT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES** (IP / IT) débutant réf. LM 03
- **FUSIONS & ACQUISITIONS** 2 collaborateurs expérimentés, dont 1 Avocat admis aux U.S.A. réf. LM 04
- **DROIT DU TRAVAIL** expérimenté réf. LM 05
- **DROIT DE LA DISTRIBUTION** débutant réf. LM 06
- **FINANCE - DROIT BOURSIER** débutant réf. LM 07

De Formation Juridique Supérieure avec spécialisation, vous possédez, selon les postes proposés, une expérience probante de 3 à 5 ans ou vous débutez.

Doté d'un fort potentiel, vous êtes apprécié pour votre rigueur, votre dynamisme et votre esprit d'équipe. Nous vous proposons des opportunités dans des domaines variés. Toutes vous permettront de révéler vos compétences et d'évoluer dans un environnement international performant, qui nécessitera de votre part une parfaite maîtrise de la langue anglaise, tant à l'écrit qu'à l'oral.

Adressez votre candidature en précisant la référence du poste choisi à :  
**BAKER & MCKENZIE - Responsable des Ressources Humaines**  
32, avenue Kléber 75116 PARIS.

Société d'Avocats au Barreau de Paris

## 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 aujourd'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>



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.

SOCIÉTÉ INTERNATIONALE DE CONSEIL

recherche

## JURISTE DROIT SOCIAL

Au sein de cette société de renommée appartenant à un réseau international, vous prenez en charge tous les dossiers touchant au droit social et au droit du travail.

Rattaché à la Direction des Ressources Humaines, vous assurez le conseil auprès de votre direction et des directions opérationnelles en matière sociale, le suivi de l'évolution de la législation, l'élaboration des contrats de travail, la préparation des réunions et des négociations avec les représentants du personnel, l'inspection du Travail et la DDTE, la préparation et le suivi des transactions éventuelles avec des salariés.

Agé de 27-30 ans et de formation DESS ou DEA de droit avec, de préférence, une spécialisation en droit social, vous avez 3 à 5 années de pratique du droit social au sein d'un cabinet d'avocats ou à la direction juridique ou ressources humaines d'un groupe. Au-delà des compétences spécifiques que vous avez développées en droit social, vous aurez préservé de bonnes bases de droit civil et de droit commercial. En contact avec de nombreux interlocuteurs, pour réussir à ce poste vous devrez faire preuve de grandes qualités relationnelles, être disponible, rigoureux et avoir le goût du travail en équipe.

Bon niveau d'anglais indispensable.

Poste basé en Région Parisienne.

Rémunération attractive.

Merci d'adresser votre CV sous réf. 3122.

FAIRWAY Horizon Juridique. 40, rue La Pérouse 75116 Paris

**FAIRWAY**  
H O R I Z O N

# Conseil et Audit

Avez-vous ce **plus** qu'attendent nos clients du secteur industriel ?

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

Nos professionnels connaissent le métier de nos clients et ont pour mission de faire aboutir leurs projets. Ils possèdent des compétences reconnues en stratégie, gestion, organisation, systèmes d'information, pilotage du changement et s'appuient sur 75000 collaborateurs dans 142 pays.

Ils accompagnent les opérations de transformation des grandes entreprises industrielles.

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

Diplômé(e) d'une grande école, vous parlez couramment anglais et avez démontré, à travers une première ou plusieurs expériences, votre sens du résultat et de l'action dans :

- les grandes fonctions industrielles : vente, développement de produit, production, logistique, achats,
- la restructuration d'entreprise.

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

Bénédicte de Durand vous remercie de lui adresser votre candidature, s/réf. 567, à KPMG Peat Marwick Tour Framatome, 1 place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense Cedex.

**KPMG** Peat Marwick

Cabinet spécialisé dans le Management des Ressources Humaines recherche pour son secteur Collectivités Locales

## Consultant Senior

Vous avez environ 35 ans et une grande disponibilité ?

Une formation en Sciences Humaines ?

5 ans d'expérience de Conseil auprès des Collectivités Territoriales ?

Vous pourrez conduire des missions complexes de conseil et d'appui et contribuer à notre réflexion méthodologique ?

...Venez participer à notre expansion

Adressez lettre de motivation, CV et prétentions au Monde Publicité, réf. 9777 21 bis, rue Claude-Bernard, BP 218, 75226 Paris Cedex 05. Confidentialité assurée.



## L'Ouverture Ernst & Young

La vocation d'Ernst & Young, leader mondial de l'Audit et du Conseil est d'apporter à nos clients un service global pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs stratégiques, améliorer leurs performances et conduire le changement. Afin de renforcer notre équipe spécialisée en Conseil auprès des collectivités territoriales, nous recherchons pour LYON un

## Consultant expérimenté en management et organisation dans les collectivités territoriales

■ Implantés dans les principales métropoles régionales, nous aidons, depuis plus de 14 ans, de très nombreuses collectivités territoriales à optimiser leur organisation, leur gestion, leurs moyens d'action et leurs finances.

■ A 30/40 ans environ, diplômé de l'enseignement supérieur, vous avez acquis, à un poste de direction dans une moyenne ou grande collectivité territoriale, une solide expérience des composantes du management, à savoir l'organisation et les ressources humaines. Vous avez également développé de bonnes connaissances en contrôle de gestion, en informatique et en évaluation de politiques publiques. Une double expérience en collectivité territoriale et en cabinet de conseil serait particulièrement appréciée.

■ Reconnu pour vos compétences et votre professionnalisme, à l'écoute des besoins de vos clients internes et/ou externes, vous avez su créer, par votre implication personnelle, des relations de confiance durables.

■ Nous offrons à un candidat ambitieux, dynamique, doté d'excellentes capacités de communication tant écrites qu'orales, l'opportunité de développer ses qualités personnelles et professionnelles au sein d'équipes pluridisciplinaires, fortement engagées dans la qualité et la réussite de leurs missions, tout en bénéficiant des outils et méthodologies d'Ernst & Young.

Pour ce poste basé à LYON, nous vous remercions d'adresser sans tarder votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo et rémunération actuelle), en précisant la réf. EYC 992M2 à Monique Herbet - Ernst & Young Conseil - Tour Manhattan - Cedex 21-92095 Paris-la Défense 2.

**ERNST & YOUNG**  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

GRUPE LEFEBVRE CONSULTANTS



Editeur et intégrateur depuis 15 ans de systèmes d'information pour les compagnies d'assurance, CIRCEA recherche

## CONSULTANTS ASSURANCE VIE ou IARD

Vous apportez votre connaissance des produits et de la gestion de l'assurance aux équipes commerciales et techniques, vous participez à l'évolution fonctionnelle des solutions, vous êtes amenés à conseiller les clients sur l'utilisation optimale des systèmes mis en place.

**Profil recherché :** Diplômé de l'enseignement supérieur (grande école, université), vous disposez d'une première expérience significative dans le secteur assurance (dans des fonctions d'organisation, d'actuariat...), au sein d'une compagnie ou d'un cabinet de conseil ; excellent relationnel et facultés d'adaptation nécessaires ; disponibilité et mobilité (courts déplacements en Europe) ; anglais indispensable.

Poste basé à Puteaux La Défense

Merci d'adresser votre candidature (lettre, CV et photo) sous réf. CS0697 à S. Bailly-Salins CIRCEA - 3, rue Bellini - 92806 PUTEAUX Cedex

R E S P O N S A B L E D U R E C R U T E M E N T

## Détecter et révéler les potentiels, faire éclore les talents



Legal & General est l'un des premiers groupes financiers européens. Notre solidité et la qualité de nos performances sont mondialement reconnues.

En France, nous sommes fortement spécialisés dans la gestion de l'épargne au service d'une clientèle de particuliers. Depuis 10 ans notre croissance est ininterrompue.

Les raisons de notre succès : une gamme de produits et services large, moderne et compétitive mais aussi une politique de recrutement rigoureuse.

Notre objectif de développement passe par l'accroissement de nos effectifs et de nos implantations dans les régions.

Diplômé de l'enseignement supérieur (grande école ou université), votre parcours de 4 à 7 ans, au sein de la DRH d'une entreprise reconnue pour ses performances commerciales, vous a rodé aux techniques d'entretien et de recrutement de forces de vente. A 30 ans environ vous êtes devenu un authentique professionnel de la fonction prêt à assumer plus de responsabilités.

Il s'agit d'une fonction essentielle, étroitement imbriquée dans l'ensemble de la dynamique commerciale du Groupe. Le poste directement rattaché au Directeur Commercial répondra à vos ambitions.

Vous prenez en charge la totalité du processus, du pré-recrutement au suivi de l'intégration des nouveaux collaborateurs : • conception des outils et méthodologies • définition des fonctions • formation des principaux opérationnels aux méthodes et procédures que vous aurez définies et proposées • relations avec les partenaires extérieurs (communication, écoles...) • sélection des dossiers de candidatures • entretiens de recrutement...

Ce poste, basé à Paris nécessite de nombreux déplacements en province.

Nous vous remercions d'adresser votre candidature (lettre manuscrite, CV, photo et prétentions), sous réf. 1399, à : Legal & General (France) 58, rue de la Victoire - 75009 PARIS.



Legal & General Bank (France)

Etablissement de crédit, nous étoffons notre service **CONTENTIEUX** et cherchons pour notre siège parisien situé en proche banlieue Sud-Est :

## Un chargé d'affaires

Vous gérez un portefeuille de dossiers, assurez les relations avec les délégations régionales, contrôlez l'activité des chargés d'études.

De formation juridique (maîtrise en droit des affaires), avec de bonnes connaissances comptables et financières, vous avez au moins 2 ans d'expérience similaire dans une banque ou un cabinet juridique. Réf. 176.

## Deux chargés d'études

Vous assistez les chargés d'affaires dans le suivi et la mise à jour des dossiers en cours (recours contentieux, provisions, statistiques), l'étude des demandes d'indemnisation.

Avec une maîtrise en droit des affaires, vous avez acquis une première expérience au travers de quelques stages en banque ou dans un cabinet juridique. Réf. 177.

■ Merci d'adresser votre candidature à notre conseil Marie-Claude Tessier, sous la référence choisie. ALEXANDRE TIC, 9 rue Royale, 75008 Paris.

MEMBRE DE SYNTIC



**ALEXANDRE TIC**  
Certifié ISO 9001

Groupe international de conseil en ressources humaines, 300 personnes, Kienbaum und Partner (300 MF de C.A.) est numéro un du recrutement en

Allemagne. Depuis plus de 50 années et forts de notre dimension internationale, nous accompagnons les entreprises dans leur développement en

France comme à l'étranger. Européens convaincus, nous voulons construire l'Europe des ressources humaines.

## Consultant en Ressources Humaines

Après un parcours en entreprise dans un poste de haut niveau, vous souhaitez exprimer votre potentiel dans le domaine du conseil en ressources humaines au sein d'une équipe motivée et multiculturelle. A 30/35 ans environ, de formation généraliste

(ingénieur, finance, droit), idéalement complétée par une spécialisation en marketing/vente, vous avez une expérience

de la négociation dans un contexte international. Vous parlez couramment l'allemand et maîtrisez une deuxième langue.

Merci d'adresser votre candidature complète, sous référence 37181, à Kienbaum SA, 13 boulevard Malsherbes, 75008 Paris.



**Kienbaum**

Conseil international en ressources humaines

Gummersbach, Düsseldorf, Berlin, Dresde, Francfort, Hambourg, Hanovre, Karlsruhe, Munich, Stuttgart, Paris, Prague, Vienne, Zurich, San Francisco, São Paulo, Johannesburg.

## 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(les) 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.

# Le Monde des Cadres



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>

## Organisation professionnelle de presse recherche

### UN CHARGE DE MISSION destiné à seconder à terme le directeur.

Il aura pour principales missions :

- le suivi de certains dossiers techniques à forte dominante économique, statistique et/ou communautaire ;
- l'organisation et la gestion des commissions de travail dédiées à ces questions ;
- la rédaction de circulaires et notes d'information à destination des éditeurs.

Il sera capable, par ailleurs, d'une approche stratégique des dossiers, susceptible de déboucher sur un élargissement de ses responsabilités.

Agé d'environ 30 ans, doté d'une solide formation économique + IEP ou équivalent, le candidat doit faire état d'une expérience d'au moins 5 ans (la connaissance du secteur de la presse serait un plus).

Rigoureux et autonome, il possède les qualités relationnelles qu'exigent des contacts de haut niveau et le contexte d'une structure de taille réduite.

Très bonne maîtrise de l'anglais et de l'informatique (TTX + tableur) indispensables.

Envoyer C.V., photo et prétentions au :  
SPMI - 71 avenue Franklin Roosevelt - 75008 PARIS



L'Institut d'Etudes Politiques de Paris  
recherche  
pour son service de formation continue  
(Sciences-Po Formation)

### UN(E) CHARGÉ(E) DE MISSION

Directement rattaché(e) au Directeur de Sciences-Po Formation, vous prendrez en charge le développement d'une filière de programmes de formation professionnelle continue, plus particulièrement destinée à un public de cadres supérieurs d'entreprises industrielles et de services, dans les domaines de l'économie, des finances et du droit des affaires.

Vous interviendrez à tous les niveaux de ce développement et assurerez notamment, dans une démarche de veille informative active, l'élaboration des supports marketing, la préparation intellectuelle et pédagogique des formations, leur bon déroulement ainsi que leur suivi financier.

Diplômé(e) de l'IEP de Paris, après une première expérience significative acquise en entreprise, cabinet-conseil ou établissement financier, vous avez de réelles qualités d'animation, d'organisation, et vous souhaitez valoriser vos compétences en ingénierie de la formation et en marketing des services.

Ce poste est à pourvoir début septembre 1997.

Merci d'adresser votre candidature à :  
Michel Forestié, Directeur de Sciences-Po Formation  
215, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris

## 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 1<sup>er</sup> novembre 1997.

Pour obtenir tous les renseignements sur les postes à pourvoir, consulter le serveur web de l'École :  
<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

Notre Cabinet de Conseil de Direction s'est donné pour mission d'aider les entreprises de service public à affronter la concurrence dans les secteurs dérégulés ou en cours de dérégulation. Nous intervenons auprès de ces entreprises pour les aider à définir leurs stratégies de services et les accompagner dans la mise en oeuvre opérationnelle de celles-ci, pour tous les composants du mix-marketing des services.

Pour contribuer à notre développement, nous recherchons un

## Consultant senior

A 35-40 ans, de formation Bac + 5 (ESC, DESS marketing, Mastère...), vous avez nécessairement acquis une solide expérience du conseil, vous avez démontré des qualités de développeur de clientèle et, dans l'idéal, vous avez assuré des responsabilités de management dans une entreprise de services. Certaines des missions que vous aurez à assurer nécessiteront des contacts à l'étranger ; vous maîtrisez donc parfaitement l'anglais.

Votre principale motivation pour nous rejoindre est de développer une clientèle au sein d'un cabinet de conseil en expansion.

Poste basé à Neuilly (92).

Merci d'écrire avec CV et prétentions en précisant la référence 15937 sur lettre et enveloppe à notre conseil : TPA - 54 Boulevard Saint-Michel - 75006 PARIS.



Publipanel



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DE CHARTRES ET DE L'EURE ET LOIR

CHARTRES - CHATEAUDUN - DREUX - NOGENT LE ROTROU

recrute

## UN CONSEILLER EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Missions :

- Informer les entreprises sur les formalités, les procédures, les normes et les aides relatives à l'export ;
- les conseiller et les accompagner dans leur développement à l'international.

Profil :

30 ans environ, formation ESC ou équivalent, anglais, espagnol et portugais courant, et une expérience des marchés de l'Amérique du Sud et de l'ASEAN.

Envoyer lettre de motivation, photo et CV à la Chambre de commerce et d'industrie de l'Eure-et-Loir, Direction Développement Economique et International, 1, rue de l'Étroit-Degré, BP 62, 28002 CHARTRES CEDEX.

UNIVERSALIS



dernière édition avec CD - 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)

## ETHIKA

Nous réintégrons nos bureaux le 28 juin 1997

7 rue Victor Hugo - 69002 LYON  
Tél. 04 78 92 91 92 - Fax. 04 78 42 26 37

Ethika

CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

Notre organisme d'Épargne  
Retraite par capitalisation, leader  
sur son marché, recherche son

## Responsable du service Gestion des Contrats

Rattaché(e) à la Direction Retraites et Développement, vous animez une équipe (40 personnes) avec laquelle vous mettez en place une nouvelle organisation du travail basée sur la polyvalence et la responsabilisation.

Véritable manager, vous optimisez l'organisation du travail dans un environnement technologique avancé et garantissez la bonne exécution de nos 250 000 contrats individuels sur les plans juridique et technique dans un contexte de fort développement commercial.

Vous participez à la mise en place d'un nouveau système de gestion informatique mettant en oeuvre la dernière génération des techniques les plus évoluées : architecture

Client/Serveur sous Unix, bases de données relationnelles, gestion électronique de documents, Workflow, messagerie électronique, E.I.S., A.L.M. etc.

De formation Bac+5 (Economie, Droit, Mathématiques Appliquées), âgé de 35 ans minimum, vous justifiez d'une expérience probante d'une dizaine d'années dans un poste similaire, dans un organisme d'assurance de personnes (épargne / retraite / prévoyance).

Vous alliez à vos qualités d'organisateur le sens du management d'équipes importantes et la capacité à faire évoluer vos collaborateurs dans un environnement dynamique, tourné vers le service aux clients et soutenu par une informatique totalement intégrée.

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite, CV et prétentions), sous la réf. LM/06/97, à AB Carrières, 32, rue Washington, 75008 Paris.

ABC Carrières

# Dirigeants, le cadre que vous recherchez est prêt pour vous rejoindre, et PCM Europe s'engage sur ses compétences.

Lorsqu'une entreprise recrute, elle a quelquefois des difficultés à trouver rapidement les meilleures compétences. Pour tout recrutement, consulter PCM Europe s'avère une démarche innovante et efficace. Leader en France et en Europe depuis 1978 dans le domaine de l'outplacement, PCM Europe accompagne chaque année plus de 1 000 cadres et dirigeants vers leurs nouvelles responsabilités.

L'organisation par « filières métiers », la présence de PCM Europe dans les grandes métropoles, notamment à travers 18 bureaux en France, favorisent la proximité avec votre entreprise.

## Extrait de nos offres de compétences.

Vous pouvez consulter d'autres offres sur Internet : <http://www.groupecourtaud.com>

### Manager et entreprendre

**Objectif :** Exp. : 15 ans Dir. d'opérations + Foncier + Aménagement. Formation immobiliers ENPC. Réf. 249

**Objectif :** Exp. : 20 ans dir. unités (300 p) en France + USA avec création, développement, restructuration, gestion qualité. Anglais. Réf. 252

**Objectif :** Exp. : management commercial et financier, environnement international, secteur high tech. Bilingue anglais. Réf. 259

**Objectif :** Exp. : 4 ans DG filiale France Groupe anglais + 3 ans Dir. Dev. Int. groupe français. ESSEC. Culture GB + US. Réf. 260

### Carrières internationales

**Objectif :** Exp. : 12 ans développeur dans la chimie. 15 pays. 4 langues. Emballage, Oxford. Réf. 254

**Objectives :** Exp. : 17 years Prod. & logistics. Bilingual French/English + Spanish. Willing to relocate. Réf. 255

### Finance - Gestion Administration - RH

**Objectif :** Exp. : + 20 ans DAF en PME, contexte international. Compta, finance, contrôle gestion, RH. Réf. 250

**Objectif :** Exp. : 11 ans resp. service comptabilité OPCVM (20 personnes). des OPCVM (comptable, COB, fiscale). Réf. 257

**Objectif :** Exp. : 14 ans dans groupe presse gratuite. 4 ans en cabinet comptable. Région Sarthe. Réf. 258

**Objectif :** Exp. : 20 ans direction personnel usine jusqu'à 500 pers. + gestion, logistique. Réf. 261

**Objectif :** Exp. : 20 ans secteur financier et industr. Budgets, tableau de bord, reporting, syst. d'information de gestion, études ponctuelles. Réf. 262

**Objectif :** Exp. : 13 ans banque - analyse financière + trésorerie et contrôle de gestion entreprise. Réf. 263

### Informatique Télécom. - High Tech

**Objectif :** Exp. : 23 ans d'informatique - AS/400. Micro (développement, fonctionnement, exploitation, réseau). Réf. 243

**Objectif :** Exp. : 10 ans télécom, réseaux données, transmission ATM-IP. X + MBA. Anglais. Réf. 265

**Objectif :** Exp. : 16 ans distribution/industr. inter. Environnement japonais. (AS 400/Unix/PC). Anglais courant. Réf. 266

**Objectif :** Exp. : 17 ans exploitation, maintenance téléphonique grande capacité. France, Afrique, Guyane. Anglais. Mobile. Réf. 267

**Objectif :** Exp. : 8 ans réseaux LAN/WAN Windows NT/Netware. Ethernet. TEP/IP + autocommutateurs ACD. Anglais courant. Réf. 269

### Production - Logistique R & D

**Objectif :** Exp. : Organisation - gestion - management. Envir. nat. et internat. Spécialiste produits grands publics. Trilingue fr./angl./all. ESC. Réf. 256

**Objectif :** Exp. : 8 ans R & D chez Dow en latex. PHD + ESCIL. Trilingue fr./angl./all. Réf. 282

**Objectif :** Exp. : 6 ans projet industr. + 4 ans dév. packaging + 4 ans serv. cond. + 2 ans dir. usine. ENSAM. Réf. 283

**Objectif :** Exp. : 10 ans resp. prod. (30 p) + 4 ans resp. labo (ovo produits). Région Nord et Bretagne. Réf. 284

**Objectif :** Exp. : 6 ans R & D + 3 ans production. EFP. ICG. Anglais, allemand. Réf. 285

**Objectif :** Exp. : 3 ans recherche appliquée IAA. Docteur génie des procédés et traitement des eaux. Réf. 297

### Santé

**Objectif :** Exp. : marché éthique cardiometabolisme. Management réseau ville et hôpital. Anglais. Mobilité géographique. Réf. 287

**Objectif :** Exp. : 14 ans industr. pharma OTC hygiène cosméto. Connaissance tous circuits distribution. Multiréseau. Anglais. Réf. 288

**Objectif :** Exp. : 2 ans dir. ventes + 4 ans CD groupe + 3 ans dir. com. ESSEC. IMP. Universitaire. Réf. 289

**Objectif :** Exp. : 15 ans industrie pharmaceutique. Anglais courant. Réf. 291

**Objectif :** Exp. : pharmacien. 6 ans recherche, 5 ans responsable labo, 5 ans communication et relations scientifiques. Anglais. Réf. 292

**Objectif :** Exp. : 15 ans cardiologie interniste. Ancien chef de clinique. CPA. Anglais. Réf. 293

**Objectif :** Exp. : pharmacien. 5 ans directeur logistique, 18 ans industrie pharmaceutique. Anglais. Réf. 294

### Vente - Marketing Communication

**Objectif :** Exp. : 15 ans outillage électroportatif. Lancement produits. Formation technique, gestion service client, règlement litiges. Réf. 271

**Objectif :** Exp. : 9 ans resp. export, 5 ans négo grands comptes, 2 ans marketing. IEP Paris. Anglais, espagnol. Réf. 272

**Objectif :** Exp. : 3 ans animation réseau + 2 ans marketing direct. Ecole de commerce. Quadrilingue fr./angl./all./roumain. Réf. 273

**Objectif :** Exp. : 16 ans commercial développement technologie, informatique, scientifique, CFAO. Ing. CNAM mécanique. transport. Réf. 274

**Objectif :** Exp. : 10 ans grande banque autonome. IEP + Sce éco. Anglais. Réf. 275

**Objectif :** Exp. : 15 ans statisticien BD marketing + 6 ans vente terrain produit financier. Anglais. Réf. 276

**Objectif :** Exp. : groupe international, dont 5 ans en Allemagne. 3 ans dir. commercial + 6 ans resp. vente + 3 ans chef de prod. Europe. INSA. Anglais/Allemand. Réf. 277

**Objectif :** Exp. : 6 ans manager centre profit France + 10 ans dir. cial + ventes. Ing. ESME. Anglais. Réf. 279

**Objectif :** Exp. : 15 ans management et stratégie commerciale. Création structure France - Europe. Agrodistribution. Réf. 280

**Objectif :** Exp. : 15 ans vente de services dont 5 ans animation de revendeurs. Région grand Ouest. Réf. 281

**Objectif :** Exp. : 15 ans immobilier. Estimation, vente, suivi de travaux, bonne connaissance des sociétés de rachat créance. Réf. 298

**Objectif :** Exp. : 20 ans commerce de détail. 6 ans chef de rayon en hypermarché, responsable de 13 personnes. Réf. 299

### Service-conseil

**Objectif :** Exp. : commercial + projet + management. Industr. manufact. et techn. avancées. Ing. ENSME + IAE. Anglais. Réf. 295

**Objectif :** Exp. : 14 ans. Maîtrise Sciences éco + marketing. Anglais. Réf. 296

## PCM Europe s'engage.

- Trois semaines consacrées au bilan professionnel des candidats.
- Clarification et précision des objectifs : les candidats savent ce qu'ils valent et ce qu'ils veulent.
- Identification de nouveaux domaines d'application.
- Un candidat sur deux est à nouveau en poste en moins de six mois.
- 60 % des candidats font progresser leur rémunération.

**En pleine forme professionnelle, ces candidats ont fait de l'outplacement PCM Europe un tremplin. Ils sont prêts à s'engager pour d'autres défis avec vous.**



**PCM Europe**  
G R O U P E C O U R T A U D

PCM Europe, 4 rue de Berri, 75008 Paris - Tél. : 01 45 62 20 00 - Fax : 01 45 62 30 04

Aix-en-Provence - Bordeaux - Cergy-Pontoise - Clermont-Ferrand - La Défense - Lille - Lyon - Nancy - Nantes - Nîmes - Paris - Rennes - St-Quentin-en-Yvelines - Sophia-Antipolis - Strasbourg - Toulouse  
Allemagne - Belgique - Danemark - Espagne - Finlande - Irlande - Italie - Norvège - Pays-Bas - Royaume-Uni - Suède - Suisse

Member of EUROPEAN CAREER PARTNERS

MEDIA SYSTEM

Pour toute information complémentaire, merci de renvoyer le coupon ci-dessous, d'adresser votre carte de visite ou de prendre contact avec Nicole Lachaud.

Vous souhaitez recruter rapidement et êtes intéressé par une ou plusieurs offres de compétences.

Réf. ....

Vous souhaitez recevoir une documentation sur PCM Europe.

Vous souhaitez rencontrer un de nos consultants.

Nom ..... Prénom ..... Tél. .... Fax .....  
Adresse .....  
Entreprise ..... Fonction .....



M2801

## Gestion - Finance

### GROUPE FINANCIER INTERNATIONAL

**Le Groupe :** Notre client est l'un des tout premiers groupes mondiaux dans le domaine du Financement des Ventes et du Leasing. Il opère sur tous les continents. La structure française, Direction et Equipe Commerciale, va être largement développée. Nous recherchons sur Paris :

#### Directeur Commercial Leasing & Asset Finance

et une équipe de

#### Commerciaux Seniors Financement des Ventes

**Le Rôle :** Pour Les Commerciaux prendre en charge la relation avec l'un des Fournisseurs partenaires, ceci tant auprès des commerciaux que des distributeurs. En coopération avec le Fournisseur, structurer une offre financière attractive pour les clients, former sa force de vente. Entretien du niveau de service requis avec les clients existants, développer de nouveaux contacts.

**Le Directeur Commercial** aura pour responsabilité le management stratégique de tous les aspects de la commercialisation du Financement des Ventes et du Financement d'Actifs en France.

**Les Qualifications :** Nous recherchons des Commerciaux Spécialistes Crédit-Bail ou Financement des Ventes, ayant plusieurs années d'expérience, de préférence dans le domaine informatique ou télécommunications. Une réussite prouvée dans la relation avec une équipe de commerciaux est aussi importante que la capacité à structurer des propositions financières attractives. Bonne présentation, maîtrise de l'anglais ou la volonté d'y parvenir à très court terme, connaissance de l'outil informatique ( PC, Internet, e-mail, MS Excel, Powerpoint ) constituent des avantages.

**Le Directeur Commercial** sera de préférence diplômé en finance, ou aura une expérience similaire dans le secteur bancaire. Il aura des résultats probants dans le domaine de la vente auprès de compagnies françaises et internationales. Homme d'équipe, il sera un directeur commercial solide, et un organisateur des ventes affirmé capable d'organiser les ventes tant auprès des Fournisseurs que des Distributeurs. Il sera capable de s'impliquer personnellement dans l'activité commerciale. L'expérience de la reddition de comptes auprès d'un siège, de la négociation de transactions financières complexes sont des atouts majeurs. L'anglais courant est nécessaire.

**L'Offre :** Compte tenu des niveaux d'expérience requis, et des responsabilités confiées, les postes seront rémunérés par des salaires attractifs, un bonus lié aux résultats, et des avantages substantiels. Les opportunités de développement dans cette compagnie en croissance sont excellentes.

**Contact:** Pour recevoir une description détaillée tant du groupe que de ces carrières "top niveau", contactez : **Laurent BUREAU** au 01 40 20 09 32 de 10h à 19h, ou envoyez directement votre candidature complète sous référence "BAVD" pour le Directeur Commercial, et "BAVS" pour les Commerciaux, elles seront traitées avec la plus stricte confidentialité.

### Stephan, Junges & Partner GmbH

Frankfurt  
London · Paris · Barcelone

21, rue Saint Augustin  
F - 75002 Paris



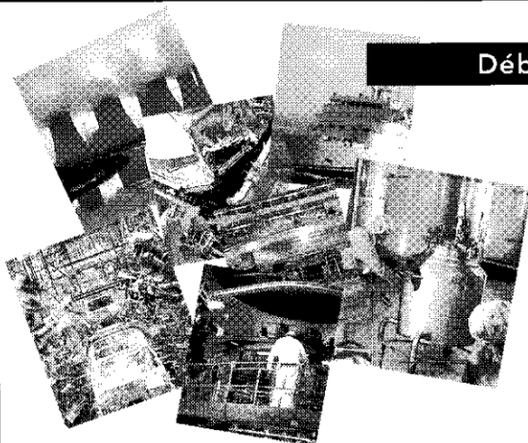
01 40 20 09 32

Banque · Services Financiers  
Assurances · Immobilier



Débutant HEC, ESSEC, ESC

Vous aimez  
les grands  
projets ?  
Nous aussi.



Notre groupe ASSYSTEM réalise plus de 1,6 milliard de francs de CA et connaît un développement rapide de son activité, le service à l'industrie. Notre vocation est de faciliter la mise rapide des produits industriels sur le marché ou l'adaptation du système de production de l'entreprise afin de l'accompagner dans la valorisation de son investissement. Notre société ALPHATEM GESTION renforce ses équipes et recrute un

#### Contrôleur de Gestion

Dans un premier temps, vous participerez, avec les responsables financiers, à la définition de critères de contrôle et de suivi des budgets de plusieurs sociétés du groupe. Dans un second temps, vous établirez les comptes

prévisionnels de ces sociétés et prendrez en charge la conception d'outils de contrôle afin de mettre en place un suivi budgétaire.

Votre cursus dans une des grandes écoles de commerce-gestion (HEC, ESSEC...) vous a préparé à appréhender toutes les facettes fonctionnelles de l'entreprise. Vous avez acquis de solides notions financières qui vous permettront d'évoluer rapidement au sein du groupe. Votre autonomie et votre esprit de synthèse seront déterminants.

Pour ce poste à pourvoir immédiatement, basé à La Défense (92), de fréquents déplacements en province sont à prévoir.

Merci d'adresser lettre + CV + photo + prétentions, sous la référence 51023 à

**ML II conseil**

16 rue Jacques Dulud, 92200 Neuilly-sur-Seine.

Chaque vendredi\*  
la nouvelle rubrique

**Le Monde**

INITIATIVES LOCALES

vous propose des opportunités d'emploi  
en Collectivités Territoriales

\* daté samedi

## Fonction Commerciale

Brüel & Kjær

Groupe international,  
leader depuis plus de 50 ans  
dans l'instrumentation,  
nous créons  
pour notre Division  
Bruit & Vibrations,  
le poste de

**DIRECTEUR  
COMMERCIAL**

EUROPE DU SUD

500 KF +

**Votre mission :** rattaché au Directeur Europe du Sud et en lien direct avec le Directeur Sound & Vibration basé au Danemark, vous structurez, animez et accompagnez notre force de vente (25 personnes, Chefs des Ventes, Ingénieurs Technico-Commerciaux et Ingénieurs d'Application) et assumez l'entière responsabilité du développement du CA des produits de la Division (capteurs, systèmes de conditionnement et d'acquisition, analyseurs, logiciels d'application...) sur l'Europe du Sud (France, Italie, Espagne, Portugal) et le Moyen-Orient, auprès d'une clientèle composée d'industriels (automobile, aéronautique, biens d'équipement...), d'organismes de contrôle et de consultants.

**Votre profil :** à 35-45 ans, ingénieur de formation, vous justifiez d'une expérience réussie de l'encadrement et de la vente de produits de haute technologie dans l'industrie. La connaissance de notre secteur instrumentation est un atout certain. Vous maîtrisez impérativement l'anglais ; l'italien ou l'espagnol serait un plus.

Poste basé à Mennecy (91).

Si la création de ce poste à fortes responsabilités vous motive, merci d'adresser lettre, CV, photo en précisant votre rémunération actuelle, à notre Conseil MERCURI URVAL, 14 bis rue Daru, 75378 Paris Cedex 08, sous la référence 32.5692/LM, portée sur lettre et enveloppe.

**Mercuri Urval**

NOUS  
de  
vos

**CADRES  
ONLINE**

Toutes les offres d'emploi

de 19 titres de presse de référence.

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

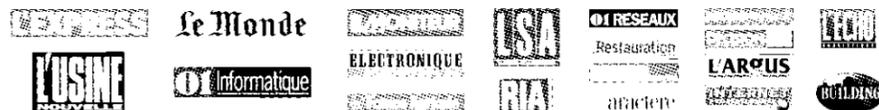
3615 cadresonline (2,23 F la mn)

Pour trouver toutes les offres de votre côté, 19 titres de presse de référence constituent pour vous votre permanence grâce à CADRES ONLINE, plus de 2000 offres d'emploi mises à jour par Internet et sur Internet régulièrement actualisées.

CADRES ONLINE, c'est aussi une palette de services uniques : sélection de salaires, conseils pour votre CV, tests d'évaluation, annonces, commandes d'ouvrages de référence...  
Prenez-vous, pour avoir toutes les chances de construire votre avenir.

Un service de :  
**LE MONDE**

CADRES ON LINE regroupe toutes les offres d'emploi de ces 19 titres de presse.



# Gestion - Finance

**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>

■ **LA SOCIÉTÉ** : Notre groupe opère dans les métiers de la transformation de matières plastiques dans les secteurs équipement automobile, médical et urbain. Dans le cadre de la forte croissance internationale d'une des divisions automobile, nous renforçons notre contrôle financier et nous recherchons un :

## Contrôleur de Gestion Projets

Levallois-Perret

■ **LE POSTE** : Rattaché au Contrôleur Financier de la division, vous animerez l'analyse financière des projets en cours de développement et des investissements industriels qui peuvent en découler. Vous travaillerez en étroite collaboration avec les Chefs de Projets auxquels vous apporterez un appui opérationnel et méthodologique sur tous les sujets économiques. Vous pourrez être également amené à assurer des missions ponctuelles à la demande du Contrôleur Financier ou de la direction générale de la division, sur tous sujets touchant à la gestion économique des projets. Ce poste nécessite une forte mobilité géographique avec environ 50 % de déplacements en France et à l'étranger.

■ **LE CANDIDAT** : De formation supérieure (diplômé d'une grande école de commerce ou d'ingénieurs), vous possédez environ 3 à 5 ans d'expérience en contrôle de gestion industriel. Rigoureux et pragmatique, vous êtes passionné par l'industrie et saurez mettre en valeur rapidement vos acquis. Votre degré d'implication sera le garant de votre intégration. Vous parlez couramment l'anglais et idéalement, vous maîtrisez une seconde langue européenne.

■ Merci d'adresser un dossier de candidature complet à notre conseil, Jérôme JOUANNEAU-COURVILLE en mentionnant la référence 3809/JJC à ROBERT HALF FINANCE ET COMPTABILITE, 39 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 00 ou par e-mail (l'format MIME ou BinHex) «robert@half.mgn.fr». Consultez notre serveur internet <http://www.roberthalf.com>.

Norman Parsons  ROBERT HALF FRANCE

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

Membre du groupe ABN-AMRO,  
l'un des tout premiers  
groupes bancaires européens,  
NSM est une banque commerciale privée  
à forte vocation financière.  
Notre tradition et notre expertise nous placent au tout  
premier plan de la gestion de patrimoine.

ATTACHÉ  
CLIENTÈLE PRIVÉE  
PARIS

Banque de Neufstize, Schumberger, Mallet

membre du groupe  
ABN-AMRO

En rejoignant notre Direction de la Clientèle Privée, vous valoriserez votre talent commercial, votre connaissance des marchés boursiers et des produits financiers dans une mission de conseil haut de gamme.

Généraliste confirmé, à 30/35 ans environ, votre expérience dans un établissement de renom vous confère une parfaite maîtrise des mécanismes économiques de la gestion de patrimoine.

Aujourd'hui, vous souhaitez exprimer votre savoir-faire dans un environnement en plein développement, particulièrement motivant qui vous permettra d'établir avec vos clients et prospects l'indispensable relation de confiance qui s'appuie sur un professionnalisme éprouvé.

Gestion de portefeuille, crédit, ingénierie patrimoniale... autant de compétences techniques que vous saurez puiser auprès de nos spécialistes pour proposer à vos clients des solutions complètes en matière d'investissement.

Vos qualités de manager et la connaissance de l'anglais joueront un rôle déterminant dans votre réussite et votre progression au sein de notre Groupe.

Hélène Schwebelin vous remercie de lui adresser curriculum vitae, prétentions et photo sous référence ACP/LM à NSM, 3 avenue Hoche, 75410 Paris Cedex 08.

## Explorez une nouvelle voie. Une carrière dans le conseil en recrutement de haut niveau.

Il est probable que vous n'avez jamais envisagé d'évoluer vers le conseil en recrutement. Ce marché en croissance 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, leader mondial et français du recrutement, réalise une très forte progression. Michael Page Finance est spécialisé dans le recrutement de cadres financiers pour l'entreprise, la banque et l'assurance. Tous nos consultants sont des anciens professionnels de ces fonctions.

Pour nous accompagner dans cette formidable ascension, nous recherchons des candidats ayant 2 à 4 ans d'expérience dans l'audit, le contrôle de gestion ou la finance, en entreprise ou en assurance.

En échange d'un fort investissement et de l'adhésion à notre esprit d'équipe, nous vous proposons une formation complète à nos méthodes et la prise en charge rapide de missions de recrutement ; nous offrons pour cela une rémunération attractive et des évolutions au sein de notre groupe.

Si vous êtes intéressé(e), merci d'adresser dossier de candidature à Hubert de Préval, Michael Page Finance, 3 bd Bineau 92594, Levallois-Perret Cedex ou de taper votre CV sur 3617 code MPage (Carniche 3,48F/Mn) ou de vous connecter sur <http://www.mpfrance.com> sous la référence HDP10107.

 Michael Page Finance  
Le spécialiste du recrutement Financier



## De l'espace pour vos compétences

Société de  
haute technologie,  
nous recherchons  
un Contrôleur  
de gestion et un  
Trésorier pour  
notre direction  
financière.

### CONTRÔLEUR DE GESTION

Au sein du département contrôle de gestion, vous assurez la synthèse de l'économie des activités de la société : commandes, chiffre d'affaires, marges, coûts, trésorerie, BFR... Vous formulez votre diagnostic sur les objectifs et résultats des activités, conseillez les différentes divisions et participez à l'évolution des systèmes d'information relatifs aux affaires. Réf. CLM

### ATTACHÉ AU DÉPARTEMENT TRÉSORERIE

Responsable d'une équipe de 5 personnes, vous établissez les prévisions, suivez les réalisations et effectuez l'analyse adéquate. Vous assurez la comptabilité client et participez aux opérations d'emprunt et de placement ainsi qu'à la gestion du risque de change. En collaboration avec les différentes divisions, vous établissez les éléments à caractère financier devant figurer dans les marchés et contrats commerciaux. Réf. TLM

Diplômé d'une Grande Ecole de Commerce, vous justifiez d'une expérience de 2 à 3 ans dans l'industrie ou en cabinet d'audit pour le poste de Contrôleur de gestion, vous êtes débutant ou possédez une première expérience pour le poste d'Attaché au Département Trésorerie.

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

## Directeur de la production et de la gestion des prêts

NIORT

Société de crédit, filiale d'importantes mutuelles d'assurances, recherche, pour son siège Niortais, son Directeur de la production et de la gestion des prêts.

Vous assurez l'animation d'un ensemble de 35 personnes (production et gestion des prêts, relations clients organisées en plateaux téléphoniques).

Très impliqué dans l'organisation en forte évolution des services dont vous avez la charge et dans la mise en place de nouvelles procédures, vous serez, en outre, étroitement associé à la refonte du système d'information (définition des besoins et coordination des utilisateurs, interface avec l'informatique...).

Pour ce poste évolutif, vous disposez, à 35/40 ans, d'une formation supérieure (type ESC - IEP...) associée à une expérience significative du back-office en secteur bancaire ou dans un établissement financier. Vos qualités d'animateur et vos compétences en matière de traitement de dossiers de crédit, favoriseront votre intégration et votre réussite. Merci d'adresser votre candidature complète, sous réf. S610, à CAPFOR FM Conseils, Triopolis II, 6 rue René-Cassin, 33049 Bordeaux.

 CAPFOR

BRETAGNE - FRANCHE COMTE - ÎLE DE FRANCE - NORMANDIE - PAYS DE LOIRE - POITOU CHARENTES - PROVENCE ALPES COTE D'AZUR - PYRÉNÉES - RHONE-ALPES

## La Documentation française,

éditeur et centre de documentation public,  
met en place un véritable contrôle de gestion.

Pour cela, elle recrute un

## CONTRÔLEUR DE GESTION

junior (H. ou F.), jeune diplômé(e) bac + 5, école de commerce, DESS ou IUP de gestion.

Envoyer lettre manuscrite + C.V. avec prétentions (sous la référence n° 9776) à :  
Le Monde Publicité, 21 bis, rue Claude-Bernard, BP 218, 75226 Paris Cedex 05.

**CADRES  
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

# Carrières Internationales

**NORTEL**  
 NORTHERN TELECOM  
*A World of Networks*

EUROPE MIDDLE EAST AFRICA CIS

As one of the world's leading telecommunications companies we have built a reputation as innovators in our field. Through designing developing and implementing high-quality robust networks around the planet, we have helped to make the world a smaller place.

## CONTRACTS MANAGER DISTRIBUTION

Working as a member of the Business Development team, your primary responsibility will be to manage the process of establishing and renewing distribution contracts. This includes producing and renegotiating agreements with existing distributors and participation in the identification, accreditation and negotiation of agreements with new distributors.

Key interfaces will be with the sales team, and legal and commercial departments.

Fluent in English you will have a university degree with a minimum of 5 years' relevant commercial experience.

Commercial contracts experience, managing agents or distributors and knowledge of telecommunications is essential.

To apply, please send a typed CV in English, including salary details and quoting the reference ENA02547 to our European Resourcing Centre Nortel, 33 quai Paul Doumer, Paris La Défense, 92415 Courbevoie Cedex, France.

There are many other opportunities within Nortel. Please quote ref. ENA02647 and send your CV to the above address.

We are committed to equal opportunities.

MEDIAFA

# VOTRE AVENIR C'EST AUSSI LE NOTRE



Nous recrutons en France, Europe, Amérique, Asie ...

- Des ingénieurs et cadres (Grandes Ecoles et Bac+5) dans l'ensemble de nos métiers : R & D, Vente, Bureaux d'études, Informatique, Production, ...
- Des responsables Technico Commerciaux (Bac+2/3).
- Des Techniciens en Organisation Industrielle.

**MICHELIN**  
Les Moyens de se Passionner

Merci d'adresser votre dossier de candidature, sous réf. ALMG2, à MICHELIN - Service du Personnel Daniel BOULANGER - 63040 CLERMONT-FERRAND CEDEX 9



**THE INTERNATIONAL TRAINING CENTRE**  
**OF THE INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION IN TURIN (ITALY),**  
 seeks qualified candidates  
 for the position of

## **DIRECTOR OF THE TRAINING DEPARTMENT**

Reporting to the Deputy Director of the Centre, the Director of the Training Department is responsible for leading and managing a large-scale training operation in support of economic and social development of Member States and their constituents. He/she will work in an international environment, ensuring : • the formulation of training programmes consistent with the needs of various regions of the world • the effective promotion of the Centre's programmes • the development of new and innovative learning and training strategies and methodologies. He/she ensures also effective liaison / coordination with the various programme units of the Centre.

**Qualifications:** The successful candidate will have an advanced university degree - or equivalent - in social sciences, development studies, public or business administration, supplemented by at least ten years of professional experience in training management and instructional design. He/she will have the ability to lead and manage a large team of more than hundred collaborators and will demonstrate good communication, negotiation and team-building skills. A solid knowledge and understanding of the economic and social development problematic, the donor community and the UN system is required.

**Candidates must be fluent in English with a proficiency level in French and/or Spanish.** Knowledge of a third official language will be an advantage.

The appointment at the D2 level of UN salary scale, based in Turin, will be a full-time fixterm contract of up to two years with the possibility of renewal and incorporates an attractive salary and benefits package.

Applications, with a CV and brief note as to why you see yourself as qualified for the job, should be sent to Mr. L. Sacco, Personnel Administrator, Bureau of Personnel, International Training Centre of the ILO, 125, Corso Unità d'Italia, 10127 TURIN, ITALY.

Telephone : 3911 / 6936679 - Fax : 3911 / 6936699.  
 Applications should be received no later than 31 August 1997.

The ILO Turin Centre is an equal opportunity employer.



**L'Entreprise des P & T se propose d'engager  
 pour l'immédiat ou à convenir une vingtaine de spécialistes (m/f)  
 pour le développement et la commercialisation des services  
 de télécommunications au Luxembourg.**

**LE CANDIDAT IDÉAL EST TITULAIRE  
 d'un diplôme universitaire commercial, économique ou technique et/ou aura  
 une expérience confirmée dans  
 au moins un des domaines suivants :**

- télécommunications internationales;
- télécommunications mobiles (GSM);
- téléinformatique (LAN, WAN);
- applications informatiques bancaires;
- multimédias.

### PROFIL

- maîtrise parfaite (orale et écrite) de deux des trois langues française, anglaise et allemande, la maîtrise de la langue luxembourgeoise peut constituer un avantage;
- aisance rédactionnelle et relationnelle;
- sens de la responsabilité et esprit d'initiative;
- bonne connaissance de la micro-informatique.

*Les candidats retenus seront engagés sous le statut  
 de l'employé privé à durée indéterminée*

Les intéressés sont priés d'introduire leur dossier comprenant curriculum vitae complet, copies des diplômes, références et photo ainsi que les revendications de salaire à la

**Direction Générale des P & T  
 Service du Personnel  
 référence 2005  
 L-2020 LUXEMBOURG**

*Une première sélection se fera sur base des dossiers introduits.  
 D'éventuelles demandes de renseignements pourront être adressées  
 au numéro tél. +352 4765-4230.*

## RECRUTEMENTS INTERNATIONAUX

# Le Monde

1<sup>er</sup> quotidien français à l'étranger

# Marketing - Communication

**CADRES  
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

**CHEF  
DE  
PUB  
JEUNE  
DIPLOME**

Nous sommes une agence de communication spécialisée dans les Ressources Humaines. Principaux acteurs sur ce marché, nous sommes réputés pour notre créativité. La fidélité de nos clients est la preuve de notre professionnalisme. Nous recherchons un collaborateur, jeune diplômé, qui débutera son poste par une formation de 6 mois afin de pouvoir, dès janvier, suivre et développer un portefeuille clients. Vous possédez un profil très commercial et avez déjà fait preuve d'un sens créatif lors de stages ou dans vos activités personnelles. Votre orthographe est irréprochable, et vous avez des affinités avec le secteur informatique. Enfin, votre bonne humeur constante vous permettra de résister au stress d'une agence. Si cette offre vous intéresse, merci de nous téléphoner au 01 53 29 60 17 et nous vous donnerons plus d'informations.

**A bientôt.**



Le leader européen en Conseil et Recherche Marketing, 4ème groupe mondial (1,7 milliard de FF de CA mondial, 2 700 personnes). A la pointe du développement des nouvelles technologies d'études marketing.

En forte expansion en France (110 M.F. de CA en 1996, 150 personnes), nous renforçons nos équipes pour prendre en charge une clientèle de haut niveau.

## Chef de Groupe Etudes Consommateurs (Réf. M-GD01)

Vous possédez une expérience d'au minimum 4 à 5 ans acquise en institut ou en entreprise dans le domaine des études consommateurs à dominante quantitative. Vous êtes de formation grandes écoles (Ingénieurs, Commerciales) et/ou Doctorat. Sous la responsabilité d'un Directeur Associé vous vous verrez confier la gestion d'un portefeuille de clients (domaine grande consommation) dont vous serez l'interlocuteur et le conseil privilégié.

## Analystes Marketing Panels de Biens Technologiques (Réf. M-FD03)

Sous la responsabilité d'un Directeur de Département, vous aurez la charge de gérer une clientèle de grandes entreprises : suivi du processus du traitement de l'information, développement du portefeuille clients, diagnostic et conseil personnalisé auprès des décideurs d'entreprises.

Ce poste s'inscrit dans une organisation résolument tournée vers l'international et peut nécessiter des déplacements à l'étranger.

Nous souhaitons rencontrer un candidat rigoureux, autonome, aimant prendre des initiatives et appréciant le travail en équipe.

De formation supérieure (HEC, ESSEC, SUP de CO, DESS, Doctorat...), vous êtes débutant ou vous avez, de préférence, une première expérience acquise en Institut ou chez l'Annonceur.

Pour ces différents postes la maîtrise de l'anglais est indispensable. La connaissance d'une troisième langue est appréciée, tout comme une bonne pratique de la micro-informatique.

Merci d'adresser CV, photo et prétentions à GfK France - Direction des Ressources Humaines - 10, rue Lionel Terray - 92508 Rueil Malmaison cedex.

AMSTERDAM, BRATISLAVA, BRUXELLES, BUDAPEST, COPENHAGUE, GENEVE, GÖTEBORG, HONG-KONG, ISTANBUL, LONDRES, MADRID, MILAN, MOSCOU, NEW-YORK, NUREMBERG, OSLO, PARIS, PRAGUE, SOFIA, SYDNEY, TOKYO, VARSOVIE, VIENNE.

## Chefs de Produit Junior Marketing Europe - Munich

INTUIT est un groupe d'origine américaine (CA environ 3 Milliards de Francs) dont l'activité concerne le développement et la distribution de logiciels financiers pour le grand public et de logiciels comptables pour les professions libérales et les PME.

Il s'agit de deux missions opérationnelles et stratégiques à la fois, couvrant l'analyse du besoin client, la définition des spécifications produits, l'interface régulière avec la R & D, le développement des outils marketing et la communication (R.P., publicité, ...). Vous êtes responsable de votre produit, œuvrez pour un projet global et son compte d'exploitation.

Diplômé d'une école de commerce ou d'une école d'ingénieur, un MBA serait un plus.

Vous analysez finement les situations et opérez une synthèse rapide. Vous apportez une expérience de Chef de Produit marketing (au moins 18 mois dans une seule mission) : en grande distribution, sur des applications financières et comptables ou dans l'édition.

Vous parlez un anglais «fluent».

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite et CV) sous la référence LM/CP, à notre conseil Michel Garnier & Associés, 6 avenue Delcassé, 75008 PARIS.

**M G & A**

Michel Garnier & Associés

Saint-Quentin-en-Yvelines (78)

## Avec 28 milliards de Francs en total de bilan en 1996, 950 millions de Francs de fonds propres, 820 collaborateurs, la Caisse d'Épargne Ile-de-France Ouest recherche dans le cadre de son développement son

### Directeur du Marché des Particuliers

Sous la responsabilité directe du membre du Directoire en charge du pôle Réseau et Développement, vos 2 missions principales seront :

- de concevoir dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise, le plan marketing du marché des particuliers et de piloter, coordonner et contrôler les actions relatives à votre marché,
- de manager les équipes placées sous votre responsabilité (25 pers.).

#### VOUS AUREZ À :

- participer à l'élaboration de la stratégie à moyen terme du pôle Réseau et Développement,
  - anticiper et veiller à l'adaptation de l'offre commerciale de l'entreprise, organiser et contrôler la réalisation du programme d'action commerciale,
  - garantir la maîtrise des budgets,
  - superviser les plateaux téléphoniques et la banque par téléphone, en garantissant et en assurant le développement,
  - représenter l'entreprise auprès des instances du réseau et de la profession.
- De formation Bac + 4/5 ou grandes écoles (HEC, ESSEC, Sciences Politiques, ESC...), entre 35 et 40 ans,

vous avez acquis à travers une expérience de banque de dépôts d'au moins 5 ans sur un marché grand public (particuliers, professions libérales, commerçants, artisans...), une excellente culture économique, financière et informatique.

Cela vous a donné de solides connaissances des produits et services bancaires et une très bonne pratique des techniques de marketing et de promotion des ventes.

Vous maîtrisez les techniques de management d'équipe, de conduite de projet et d'animation de réunion.

Vous avez des qualités de créativité, d'analyse et de synthèse, de conceptualisation, de structuration et d'expressions écrite et orale.

Vous disposez enfin de facultés relationnelles vous donnant la capacité à travailler en parfaite transversalité dans l'entreprise, comme à la représenter à l'extérieur. Si ce poste, à fort potentiel de développements, personnel et professionnel, vous intéresse, merci de faire acte de candidature (lettre de motivation, CV, photo et rém. actuelle) sous réf. DMP auprès de Frédéric SERRES DRH, Caisse d'Épargne Ile-de-France Ouest, 14 av du Centre, 78067 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex.



**CAISSE D'ÉPARGNE**  
ILE-DE-FRANCE OUEST

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 UN

## Responsable Marketing France

Pour accompagner notre stratégie commerciale, vous proposerez une politique d'offre destinée à notre clientèle française et en assurerez la mise en œuvre avec l'appui de l'équipe marketing France qui vous sera rattachée.

Votre mission vous conduira à structurer, développer et promouvoir notre gamme de prestations en veillant à sa cohérence et à son adaptation permanente tant à la demande de notre clientèle qu'aux évolutions de l'environnement économique, financier et réglementaire.

Vous coordonnerez le développement des produits depuis leur conception initiale jusqu'à leur mise sur le marché en vous appuyant sur les compétences internes adaptées (ingénieurs financiers, gérants, commerciaux, ...); vous élaborerez une politique de communication commerciale cohérente et superviserez notamment la création et la gestion des supports de vente.

Professionnel du marketing et de la gestion, vous bénéficierez d'une expérience significative acquise au sein d'une société de gestion ou dans une banque. Vos fonctions vous ont impliqué dans le développement de produits.

A 35 ans minimum, de formation supérieure financière ou commerciale, vous avez démontré des qualités d'organisation, de communication et de créativité ainsi qu'une capacité à animer une petite équipe.

Votre dossier de candidature (lettre manuscrite + CV + prétentions) - Réf. RM/MO - sera examiné par Isabelle BARIETY

**CDC GESTION**  
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

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

## 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.

## 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

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

**chargé de communication**

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.

**M/E**

RENCONTRES POUR LE XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

4

## L'aventure du management des hommes

**Pour réussir le XXI<sup>e</sup> siècle, le Groupe Lagardère n'engage pas seulement le débat. En 1997, il va recruter mille jeunes diplômés. Deuxième volet de cet engagement : une série de rencontres, sur plusieurs campus de France, entre les dirigeants du Groupe et une nouvelle génération à l'orée de sa vie active. Des échanges qui ont déjà fait émerger quatre grands thèmes, quatre aventures à vivre par les jeunes diplômés, déterminantes pour leur réussite professionnelle. Et pour l'évolution de nos sociétés. Après la mondialisation, l'innovation et la personnalisation des services, voici la quatrième aventure : le management des hommes. Extraits des échanges entre les étudiants, les jeunes diplômés et les dirigeants du Groupe.**

■ **ÉTUDIANT EN DEA DE SOCIOLOGIE, TOULOUSE. Les profils généralistes ont-ils une chance d'intégrer le Groupe Lagardère et d'y réussir ?**

**THIERRY FUNCK-BRENTANO. DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION ET DES RESSOURCES HUMAINES.** Pour vous, jeunes diplômés, il est nécessaire d'aborder le marché du travail avec un «cœur» de compétences : un savoir approfondi qui servira d'axe de référence durant votre parcours professionnel. Malgré tout, cela peut se



révéler contre-productif si vous transformez cette compétence en prison intellectuelle. Le visa pour un monde professionnel mouvant et riche de possibles, c'est avant tout la

mobilité d'esprit, l'ouverture culturelle et le sens du travail en équipe... Ceci vaut pour tous les secteurs d'activités. Et pour toutes les entreprises. Mais bien plus encore au sein du Groupe Lagardère, dont le développement consiste en une succession de projets industriels innovants mettant en œuvre un savoir-faire véritablement pluridisciplinaire. Une des clefs de notre réussite est en effet d'avoir su organiser la communication entre les métiers, les compétences et les formations...

**ARMAND CARLIER. PDG DE MATRA MARCONI SPACE.** J'ajouterai un exemple de la pluridisciplinarité dans notre activité spatiale, souvent considérée comme un domaine réservé aux spécialistes. Chez MMS, nous



développons des satellites qui mettent en œuvre une expertise très pointue. Mais ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de développer ces systèmes doivent communiquer avec chaque spécialiste et chaque équipe. Tout ingénieur ou technicien doit donc acquérir une compréhension suffisante des métiers périphériques et des activités plus lointaines pour s'intégrer à une équipe et à un projet pluridisciplinaire. A cette condition seulement, la forme finale prend de la valeur. La notion de travail d'équipes

- souvent galvaudée par ailleurs - prend, dans le cas de la fabrication d'un satellite, tout son sens. Pour développer un engin aussi complexe, il faut l'intervention simultanée de compétences variées : techniques, logistiques, financières... Ainsi, dès qu'un contrat de ce type est signé, nous créons une plate-forme spécifique pour pouvoir colocaliser toutes les personnes concernées par le projet. Nous avons bien sûr un réseau Intranet dans l'entreprise, mais rien ne saurait remplacer la proximité physique... Elle seule permet de brasser les compétences et de générer cette savante et indispensable alchimie créatrice...

■ **ÉTUDIANT INSERM, BORDEAUX. La relation entre le monde de la Communication et celui des Hautes Technologies n'apparaît pas toujours évidente. Ces deux pôles travaillent-ils de concert ?**

**PHILIPPE GUÉDON. PDG DE MATRA AUTOMOBILE.** Cette diversité même est source de richesse. Une illustration : nous développons actuellement un nouveau procédé de navigation adaptable aux véhicules, objet d'une coopération entre Matra Automobile et Hachette. Ce procédé délivre à l'automobiliste des informations en temps réel sur le trafic par l'intermédiaire du réseau Europe 2. Progressivement, nous



ajouterons des informations concernant les restaurants ouverts, les musées ou encore les horaires et la programmation des salles de cinémas. Un contenu qui rompt avec le côté neutre et impersonnel de l'information routière... Cette innovation est le fruit du dialogue permanent entre les équipes de Matra et d'Hachette, à la fois des éditeurs de guides touristiques et des ingénieurs de télécommunications... Sans compter la fantastique base de données dont nous disposons avec Hachette.

■ **ÉTUDIANT À L'ECAM, LYON. Vous mettez l'accent sur les synergies entre les équipes du Groupe. Pouvez-vous nous donner un exemple concernant Grolier ?**

**ARNAUD LAGARDÈRE. PDG DE GROLIER.** Grolier est une entreprise intégrée verticalement. C'est-à-dire qu'on part du contenu brut - le travail du journaliste, du scénariste et du créateur graphique - jusqu'à la distribution elle-même. La réussite d'un produit éditorial, un CDrom par exemple, est le fruit d'une alliance savante entre la forme, le fond et le marketing... Ce mariage de compétences concerne également la haute technologie. L'exemple de Matra Grolier Network est révélateur. Cette filiale, qui unit l'expertise de Grolier dans l'édition à celle de Matra dans les satellites, démontre à quel point deux univers apparem-



ment éloignés peuvent s'épauler. L'objectif consiste à fournir aux entreprises des réseaux internes aux normes internet, l'Intranet, et les contenus qui vont avec. Nous fournissons à la fois le réseau, le serveur de communication, la capacité de transport des données par satellites et le contenu. Le tout conçu comme une prestation globale...

■ **ÉTUDIANT EN DECS DE RECHERCHE OPÉRATIONNELLE, LYON. Vous invoquez à la fois la nécessaire «taille critique» et les vertus de dynamisme des start-up. N'y a-t-il pas là un paradoxe ?**

**NOËL FORGEARD. PDG DE MATRA HAUTES TECHNOLOGIES.** L'innovation et la créativité sont pour nous incompatibles avec des structures pesantes. Le Groupe Lagardère n'est pas une organisation pyramidale. Il s'agit d'une matrice constituée d'une part de missions, et d'autre part de compétences. Il existe 1 000 PME qui prospèrent en son sein. C'est-à-dire 1 000 projets, 1 000 entreprises focalisées vers un but économique précis. Cette organisation investit chacun



pour mener à bien des missions précises. Ceux qui ont la lourde tâche de piloter ces projets puisent dans le vivier de talents maison pour mettre la bonne personne à la bonne place. Cet état d'esprit, tourné

vers la responsabilisation des Hommes et l'autonomie, libère la créativité, source de richesse et donc de réussite. Je reprendrai l'exemple de Matra Grolier Network. C'est en quelque sorte une PME. Mais aussi une start-up qui essaie de s'implanter sur un marché. La construction entière du Groupe repose sur le développement de start-up. Au départ, Matra ne figurait que dans l'activité missile. Puis, Jean-Luc Lagardère a désigné une poignée de talents et leur a dit : «Bâissez une entreprise dans les satellites et l'Espace!». Ensuite, certains de ces talents ont développé un métro automatique, le VAL. Et ainsi de suite... L'histoire du Groupe, c'est l'histoire de ces réussites : celles d'équipes soudées et fortement mobilisées sur des projets communs. Des gens qui travaillent avec passion. Des aventures où la part de rêve est toujours présente... C'est cela le management de la passion : créer des produits, des technologies, avec une forte implication de chacun et une effervescence créatrice...

■ **ÉTUDIANT ENSICA, TOULOUSE. Quelles qualités privilégiez-vous chez vos futurs collaborateurs ? Et comment votre groupe fait-il s'épanouir ces qualités ?**

**JEAN-LUC LAGARDÈRE. PRÉSIDENT DU GROUPE LAGARDÈRE.** Concernant les qualités, je formulerais une évidence : avoir une tête bien pleine et bien faite. Cela constitue la force de l'Éducation française. C'est-à-dire une culture ouverte, générale, généreuse... Une culture de la curiosité. Le monde de l'édition comme celui des hautes technologies réclament les mêmes dispositions. Nous privilégions bien évidemment les gens qui se fondent dans la culture du Groupe. Ceux qui apportent quelque chose.



Ces qualités doivent ensuite trouver un champ d'expression. Et là, c'est affaire de management et d'organisation : c'est-à-dire avoir la volonté et la capacité de donner très rapidement des responsabilités. Ça, nous savons le faire. Celui qui rentre chez nous n'est pas un numéro, mais quelqu'un qui se voit confier des responsabilités, les exerce pleinement et les assume tout autant... L'esprit du Groupe - et je prétends qu'il est original - relève d'un style de vie, de travail et de fonctionnement : l'envie de réussir par la responsabilité et l'initiative. L'aventure de la vie, ce n'est pas d'avoir plus que le voisin, c'est de se réaliser...

**Tout au long du mois de juin, retrouvez dans Le Monde les aventures pour réussir le XXI<sup>e</sup> siècle : 1 - La mondialisation, 2 - L'innovation, 3 - La personnalisation des services, 4 - Le management des hommes.**



**1000**  
recrutements de  
jeunes diplômés en  
CDI premier emploi  
dès cette année.

Ingénieurs, scientifiques, littéraires,  
commerciaux, gestionnaires,  
financiers ; l'avenir ne se fera pas  
sans talents nouveaux.

**LAGARDÈRE**