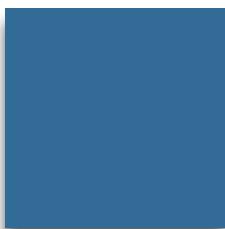


FOCUS / **le Private Equity,  
en prise sur les activités émergentes**

DOSSIER / **ParisTech, Fondation du Risque...  
LES NOUVEAUX VISAGES DE L'ENSAE**



# VARIANCES

LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE



# BNP Paribas Assurance recrute

Acteur majeur sur le marché mondial de l'assurance de personnes, BNP Paribas Assurance conçoit et commercialise via de multiples réseaux de distribution des produits et services en Epargne et Prévoyance individuelles et collectives. BNP Paribas Assurance est présent dans 36 pays et compte plus de 5 000 collaborateurs.

## Assurez votre réussite !

### ACTUARIAT

*Garant de la stratégie rentabilité/risques, l'actuaire élabore et tarifie les contrats, suit les résultats, procède aux analyses techniques en veillant à concilier les intérêts des assurés, de la compagnie d'assurance et de ses partenaires. L'actuaire s'appuie sur des outils et concepts qu'il développe et fait évoluer : profit test, embedded-value, Capital Economique...*

*Si la dimension technique demeure, de nouveaux horizons s'ouvrent aux analystes du risque.*

### Actuaire international

#### MISSIONS :

- Support et contrôle des actuariats locaux (élaboration et tarification des produits, réalisation des arrêtés des comptes et des planifications).
- Mise en place d'outils informatiques actuariels
- Etudes sur la rentabilité et l'exposition aux risques des portefeuilles...
- Reporting des risques et résultats à la Direction Générale

### Actuaires Épargne ou Prévoyance

#### MISSIONS :

- Mise en place et tarification des nouveaux produits
- Analyse de rentabilité du portefeuille
- Rédaction des documents contractuels
- Suivi des contrats
- Elaboration des tableaux de bord, suivi des risques et de l'arrêté comptable
- Elaboration des bases techniques
- Reporting aux partenaires et à la Direction Générale

### GESTION D'ACTIFS

*Au sein de la direction des gagements d'actifs, le gestionnaire actif / passif mène les études d'optimisation de l'allocation stratégique d'actifs en France et à l'International. Il est force de proposition sur les dossiers stratégiques liés au pilotage financier de l'entreprise.*

### Gestionnaire actif/passif

#### MISSIONS :

- Etudes stochastiques d'adossement actif/passif avec propositions de stratégies d'investissement
- Suivi des projets réglementaires Solvabilité II et IAS
- Calcul de l'embedded-value et du Capital Economique

**Pour ces postes basés à Rueil-Malmaison (92), merci d'adresser vos candidatures à**

**sous références :**

**ACT/RP/2007 pour l'actuarat ou GAP/CF/2007 pour la gestion d'actifs.**

**par mail :**

**recrutement-assurance@bnpparibas.com**



# ... tout se transforme !



**VARIANCES**  
LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE

**V**ous l'avez peut-être remarqué dès la couverture, votre Variances a changé pendant l'été. Une mise en lumière plus colorée des différents moments de votre numéro et une lecture que nous espérons facilitée. Pour le reste, vous y retrouverez vos rubriques habituelles, nouvellement habillées et en couleurs mais avec la même rigueur dans la ligne éditoriale. Toute une rupture en somme...

Ce numéro est décidément placé sous le signe de la nouveauté. Le Dossier est l'occasion de vous présenter un paysage en recomposition rapide : celui dans lequel il va falloir s'habituer à penser l'Ensaë... Nouvelles alliances avec les écoles de ParisTech (et bientôt un réseau d'anciens de 100 000 membres partout dans le monde !), rapprochement avec HEC, redynamisation de la politique de recherche en lien avec les entreprises dans la Fondation du Risque...

Enfin, le Focus est l'occasion de saluer la naissance d'un nouveau club. Si vous vous sentez pousser des ailes, c'est peut-être que vous êtes en passe de devenir un ange : tentez le saut et rejoignez Ensaë Business Angels !

En attendant de vous retrouver à l'occasion d'un des nombreux évènements qui rythment cette rentrée, je vous souhaite une

bonne lecture

**Frédéric GILLI**  
Rédacteur en chef

ISSN 1266-4499-Variances (Malakoff)

Numéro 30 - Mai 2007

Directeur de publication :  
Fabrice Wilhien (1998)

Rédacteur en chef :  
Frédéric Gilli (2000)

Comité de rédaction :  
Catherine Grandcoing (1978)  
Benoît Bellone (2000),  
Sébastien Cochard (1994),  
Guillaume Simon (2005)

Conception et réalisation :  
Jeanne Bachoffer  
Sébastien Marsac

Publicité :  
FERCOM  
Jean-Michel AMRAM  
01 46 28 18 66  
jm.amram@fercom.fr

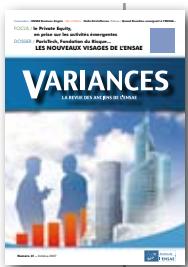
Votre avis nous intéresse :  
[Variances@ensaee.org](mailto:Variances@ensaee.org)  
ou par lettre à :  
Variances  
Secrétariat des Anciens  
de l'ENSAE,  
bureau E 01, timbre J 120,  
3, avenue Pierre Larousse,  
92 245 Malakoff cedex

Imprimerie Chirat  
744, route de Sainte-Colombe  
42540 Saint-Just la-Pendue  
Dépôt légal : 8612

Prochain numéro :  
Décembre 2007

Prochain dossier :  
Les agences de notation

Prochain Focus :  
Les métiers de la com'



# Variances n°31

## Octobre 2007

### L'école

<b>Brèves .....</b>	p.6
<b>Un premier emploi rapide et bien rémunéré</b>	p.9

### L'association

<b>Assemblée Générale 2007 : Bilan et projets d'une association en plein essor .....</b>	p.11
<b>Les réseaux physiques et virtuels des Anciens de l'ENSAE :</b>	
la clé de la recherche d'emploi .....	p.14
<b>Autour d'un livre .....</b>	p.17
<b>Challenge ENSAE Sol'Foot II : le retour ENSAE Solidaire .....</b>	p.18
<b>Alumni's Cup 2007 : l'ENSAE conserve le trophée .....</b>	p.21
Nouveau : <b>Un club ENSAE business Angels .....</b>	p.22

### Tête d'affiche

<b>Helle Kristoffersen</b> (1989), Vice-Présidente Corporate strategy chez Alcatel-Lucent ....	p.28
------------------------------------------------------------------------------------------------	------

### Dossier

<b>PARISTECH, FONDATION DU RISQUE, ... LES NOUVEAUX VISAGES DE L'ENSAE .....</b>	p.33
<b>1 - L'ENSAE et le CREST</b> au cœur de plusieurs réseaux .....	p.34
<b>2 - ParisTech Alumni</b> , naissance d'un réseau de taille mondiale .....	p.39
<b>3 - La Fondation du Risque</b> au service de l'intérêt général .....	p.41
<b>4 - Les chaires,</b> premier pas vers la sauvegarde d'une capacité de recherche de pointe .....	p.44
<b>5 - La Fondation du Risque :</b> Un projet longuement mûri en concertation avec les Ecoles .....	p.48
<b>6 - Investir dans les centres de recherche,</b> une nécessité vitale .....	p.50
<b>7 - L'ENSAE et le CREST,</b> éléments moteurs de la Fondation du Risque .....	p.54

### Focus

<b>LE PRIVATE EQUITY, EN PRISE SUR LES ACTIVITÉS ÉMERGENTES .....</b>	p.57
<b>1 - Les « business angels »</b> pour accompagner la création des entreprises .....	p.58
<b>2 - Faire déboucher l'innovation</b> , de De Gaulle au Capital Investissement .....	p.68
<b>3 - Le Capital Développement et le financement de la croissance .....</b>	p.71

### La vie des Chiffres

<b>Des chiffres à profusion ? Et après ? Et avant ? .....</b>	p.74
---------------------------------------------------------------	------

### Tribune

<b>De l'utilité (ou pas) des statistiques pour trouver son logement .....</b>	p.78
<b>Quand Bourdieu enseignait la sociologie à l'ENSAE</b>	
et quelques héritages ultérieurs .....	p.81
<b>Profession Voyageur</b> , la suite .....	p.87

### Les Anciens

<b>Dans les Rayons .....</b>	p.91
<b>Mobilités .....</b>	p.95
<b>Carnet .....</b>	p.101
<b>Calendrier .....</b>	p.102



# Sophis recrute têtes bien faites



**V**ous êtes ingénieur de formation. Vous recherchez, loin des schémas tout tracés, une entreprise où l'audace, le non-conformisme, l'ouverture sur l'international sont des valeurs-clés. Sophis va vous intéresser. Acteur majeur du marché des logiciels pour les produits dérivés (sur actions, crédit, matières premières, taux, hybrides...), Sophis poursuit

son développement rapide dans les grandes capitales financières. Pour soutenir cette croissance, Sophis recrute.

Ingénieur, vous intégrez notre département Recherche et Développement pour concevoir des logiciels financiers innovants, de très haute technicité. Consultant, vous participez au plus haut niveau à des projets d'intégration

complexes et de grande envergure, de l'avant-vente à l'après-vente. Réactif, avec une grande capacité d'adaptation, maîtrisant l'anglais, vous avez de fortes compétences en mathématiques appliquées ou en développement et un intérêt prononcé pour les marchés financiers.

Bienvenue chez Sophis.

Découvrez les carrières Sophis sur : [www.sophis.net](http://www.sophis.net).

Merci d'adresser votre candidature sous la référence MAG à [drh@sophis.net](mailto:drh@sophis.net)  
ou à Sophis - Ressources Humaines - 30, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris

New York • Dublin • Londres • Paris • Francfort • Dubaï • Singapour • Hong Kong • Tokyo



# Brèves

*La rentrée 2007 est marquée pour l'ENSAE par le maintien ou la progression de la place de l'ENSAE dans les concours et par une admission sur titre nombreuse et de qualité. Au rang des nouveautés, un fort renouvellement de l'équipe des permanents, des cours en anglais et un site internet renové.*

## Résultat des concours

En plus de l'accueil d'élèves fonctionnaires (19), l'ENSAE recrute ses élèves non fonctionnaires par trois concours que – dans la pratique – seuls les étudiants en classes préparatoires réussissent.

**Le concours mathématiques est greffé sur le concours commun Mines-Ponts de la filière MP et offre 45 places : cette année, le dernier entré était classé 418ème.**

Cette année, le nombre d'inscrits au concours (1978) est en très forte progression par rapport aux années précédentes, malgré la hausse des frais d'inscription spécifiques de 15 à 17 €. Ce fort taux d'inscription à l'ENSAE s'explique probablement par les très bons résultats d'intégration de l'an dernier.

De façon usuelle, il y a environ 22 % de filles, 32 % de 5/2, 42 % de MP\* et 22 % d'étrangers parmi nos candidats, et les 46 qui ont finalement choisi de rejoindre Malakoff sont composés de 33 % de filles, 32 % de 5/2, 82 % de MP\*, 75 % sont originaires de prépas de la région parisienne et 22 % sont étrangers. Parmi ces arrivants 2 ont par exemple renoncé à l'Ecole des Ponts, 8 à Télécom Paris ou encore 22 à l'ENSTA.

Il y avait 701 candidats classés au concours de l'ENSAE et le dernier entré était classé 418ème.

Si, inversement, on s'interroge sur les écoles où sont entrés les 418 premiers classés à l'ENSAE, on les retrouve à l'Ecole Polytechnique (89), à Centrale Paris (69), dans les ENS (31), aux Ponts (28), aux Mines de Paris (25), à Télécom Paris (25), à Supélec-Gif (24), en 5/2 (17) et.... à l'ENSAE (46).

**Le concours économie et sciences sociales s'adresse aux étudiants de khâgnes BL. Les 18 places n'ont pas été pourvues, car le recouvrement avec les admis à Ulm était plus important que d'habitude.**

Avec un nombre de candidats toujours en nette progression depuis la mise en commun d'épreuves orales avec Cachan, ce sont finalement 33 candidats qui ont pu être classés. Le concours de l'ENSAE sélectionne assez le profil des étudiants : la proportion de filles est de 56 % à l'inscription et de 52 % parmi les admis, les moins de 21 ans de 27 % à l'inscription et de 42 % parmi les admis. Cette année, ce sont essentiellement des femmes qui ont choisi l'ENSAE puisqu'elles représentent une proportion tout à fait étonnante (80 %) des entrées par ce concours.

Parmi les 18 admis qui ont renoncé à l'ENSAE, 15 ont préféré un statut d'élève normalien (7 à Ulm, 7 à Cachan, 1 à Lyon - respectivement 0,8 et 0 l'an dernier). Inversement, une étudiante a renoncé à l'ENS Lyon pour choisir l'ENSAE.

**Le concours économie et mathématiques enfin a pourvu ses 12 places avec des élèves de prépas économique et commerciale de l'option scientifique. L'ENSAE se positionne comme une école de rattrapage des 3 grandes parisiennes.**

Après l'important effort d'information fait dans les classes préparatoires l'année dernière, la seule opération spécifique de cette année a été la parution d'un article dans une revue très lue par ces étudiants. C'est peut-être à cet article, aux efforts d'information faits par nos élèves dans les prépas et au fait que l'ENSAE est apparue en bonne position dans les classements de la presse que l'on doit une recrudescence forte du nombre de candidats se présentant à l'oral. Ceci a permis de classer davantage de candidats, tout en préservant leur niveau, et donc pour la première fois depuis 4 ans de remplir les 12 places offertes.

Si les filles représentent environ 40 % des inscrits comme des admis, la parité est strictement respectée puisqu'elles sont 6 à avoir choisi d'entrer à l'ENSAE cette année.

L'ENSAE confirme son positionnement d'école de rattrapage pour les élèves qui n'intègrent pas une des 3 parisiennes. Les candidats qui ont renoncé à l'ENSAE cette année ont intégré HEC (16), ESSEC (8), ESCP-EAP (8).

Ceux qui ont intégré HEC sont parfois revenus parmi les 11 étudiants de HEC accueillis cette année dans la nouvelle formule de double diplôme ENSAE-HEC en 4 ans (voir par ailleurs, l'article p.34).

### L'admission sur titres

Pour les polytechniciens qui ne rentrent pas dans un corps de l'Etat, il est possible de partir à l'étranger, de faire un des masters de l'Ecole Polytechnique ou d'entrer dans le cycle polytechnicien d'une école d'application (Mines de Paris, Ponts, ENSTA, Télécom Paris, etc.). Cette année, l'ENSAE a été très demandée par les polytechniciens, et au lieu d'être une vingtaine, ils sont 30 « civils » à avoir rejoint l'ENSAE cette année. Ceci fait de l'ENSAE l'Ecole d'application qui accueille le plus d'X non corpsards.

D'autres partenariats permettent de recruter d'excellents candidats à l'Ecole : l'Université franco-allemande, depuis longtemps ; plus récemment, le jury de recrutement de ParisTech en Chine avait permis de choisir 4 excellents élèves chinois pour lesquels des bourses du Ministère des Affaires Etrangères ont été obtenues. Mais deux d'entre eux ont préféré poursuivre leurs études aux Etats-Unis, et ce ne sont finalement que deux élèves chinois qui rejoignent l'ENSAE à la rentrée 2007.

Par ailleurs, plus d'une centaine de dossiers de candidats 'libres' parviennent spontanément à l'Ecole : si les dossiers des titulaires de diplômes étrangers étaient de qualité inégale, les titulaires de diplômes français (M1 ou diplôme de grande école) étaient nombreux à être capables de suivre avec profit les enseignements de l'ENSAE, et ce sont les mentions en L3 et M1 qui ont permis de les sélectionner. ■

## Le renouvellement de l'équipe de permanents

Martine Boddaert remplace Sylvie Champion qui a été secrétaire au service des stages depuis une quinzaine d'années.

Parmi les assistants, Marie Chancholle (2006) remplace Jean-Marc Fournier (2003), au poste d'assistant de statistique, Arnaud Maurel (2006) succède à Laure Turner (2001) au poste d'assistant de microéconomie et Jean-François Chassagneux (2005) prend la suite de Romuald Elie (2002) en tant qu'assistant de finance.

Romuald Elie reste tout de même à l'école à temps partiel comme professeur de finance et Frédéric Palomino le rejoint un jour par semaine, il contribuera au développement de la voie 'analyse des marchés et finance d'entreprise'. Eric Gautier (2003), administrateur de l'INSEE qui rentre des Etats-Unis, devient enseignant en mathématiques, probabilités et statistique.

Enfin, Marie Miljkovic est la nouvelle responsable des langues et des relations internationales depuis le départ à la retraite de Roland Bembaron.

## De nouveaux cours en anglais

A la rentrée 2007, certains cours de troisième année de l'ENSAE seront dispensés en anglais. Les cours concernés sont ceux ouverts au master Analyse et Politiques Économiques (ex. «DEA du Delta»). Le master APE, co-habillé par l'ENSAE, l'ENS, l'Ecole des Ponts, l'X, HEC et l'EHESS, est l'une des formations à la recherche en économie de l'Ecole d'Economie de Paris.

Son conseil pédagogique, où siègent la directrice et le directeur des études de l'ENSAE, a décidé qu'à la rentrée prochaine, la totalité des cours du master pourront être dispensés en anglais dès lors qu'au moins un élève non francophone y est inscrit. L'objectif est de renforcer le recrutement des meilleurs élèves étrangers dans un programme de recherche qui vise à l'excellence européenne.

S'agissant des cours de l'ENSAE, sont concernés pour l'année 2007-2008 les cours suivants : Economie du travail, Economie de la fiscalité, Economie du développement, Economie géographique, Economie du risque et de l'assurance, Evaluation des politiques publiques, Modèles de durée, Econométrie des panels, Economie industrielle, Economie industrielle empirique, Théorie de la finance d'entreprise et Recherche empirique en finance d'entreprise.



**www.ensae.fr,**  
le site de l'école fait peau neuve

Le nouveau site web de l'ENSAE est en ligne depuis début juin. Il est un des éléments de la stratégie de communication de l'ENSAE, qui vise à moderniser l'image de l'école et à asseoir sa notoriété, en particulier auprès des élèves et enseignants des classes préparatoires. Pour ce faire, l'école doit s'appuyer sur les mêmes vecteurs que les écoles concurrentes (et partenaires) : le web, bien sûr, dont l'importance est devenue essentielle, mais aussi les plaquettes d'information, actuellement en cours de renouvellement selon un graphisme harmonisé avec celui du site internet.

Le site web a aussi vocation à devenir un vecteur d'information auprès des élèves de l'école : programmes d'enseignement, débouchés, possibilités de scolarité à l'étranger et de formations complémentaires, accès à la messagerie et au logiciel de gestion de la scolarité...

Le site s'adresse enfin aux entreprises et aux chercheurs, qui doivent y trouver l'information nécessaire avant de proposer des stages ou des groupes de travail.

Mettre en place et maintenir un tel outil a nécessité un fort investissement des permanents de l'école. La solution technique retenue repose sur le gestionnaire de contenu d'open source «Joomla», qui rend la gestion du site très conviviale. Beaucoup reste à faire sur ce site, en premier lieu la finalisation de sa version traduite en anglais (en cours), mais aussi s'agissant de détails de forme (enrichissement des illustrations en particulier). Ce n'est que progressivement, grâce au travail continu des permanents, que le site pourra s'étoffer pour répondre au mieux aux attentes de son public... attentes que la publication du nouveau site n'a pas manqué d'aiguiser.

# Un premier emploi rapide et bien rémunéré

Johan Hombert (2005), Assistant de macroéconomie, ENSAE

L'ENSAE réalise chaque année son « Enquête Premier Emploi » en collaboration avec la Conférence des Grandes Ecoles. L'objectif est de cerner les conditions de recherche et la nature du premier emploi des jeunes diplômés de l'école, ainsi que leur salaire d'embauche. La dernière étude permet de situer avantageusement la position de l'ENSAE sur le marché de l'emploi.

Pour cette quinzième enquête, les anciens des promotions 2001, 2004, 2005 et 2006 ont été sollicités. Seuls les élèves fonctionnaires des corps de l'Insee et de la CCA sont exclus des statistiques qui suivent, car ils n'ont pas à se présenter sur le marché de l'emploi à leur sortie de l'école. Sont en revanche inclus les élèves admis dans la fonction publique après leur entrée à l'école.

15 % des diplômés de la dernière promotion ont choisi de continuer leurs études, pour la grande majorité d'entre eux en thèse d'économie, de statistique ou de finance, thèse académique ou thèse CIFRE, donc sous contrat avec une entreprise.

## Le Forum et le service emploi de l'école, premiers pourvoyeurs

Les autres diplômés sont allés sur le marché du travail et y ont trouvé, dans la continuité des promotions précédentes, un emploi avec une grande facilité. Six sur dix étaient déjà embauchés avant la fin de leur scolarité et 85 % avaient trouvé leur premier emploi moins de deux mois après la fin des cours. Après 6 mois, le taux de chômage des ENSAE est égal à 1,5 %... soit environ deux élèves. Cet accès à l'emploi rapide est à noter. A la différence de la plupart des écoles d'ingénieur, les élèves de l'ENSAE effectuent en effet leur stage professionnel entre la deuxième et la troisième année. Il n'y a pas de stage de fin d'étude, quand celui-ci sert souvent de stage de pré-embauche dans les autres écoles.

L'ENSAE, comme les Anciens, reçoit de nombreuses offres d'emploi et les transmet aux élèves. Ce processus se révèle très fructueux puisque 25 % des élèves trouvent leur premier emploi grâce au Service Emploi de l'ENSAE. Ensuite, les forums et salons professionnels sont un moyen privilégié par les élèves pour rencontrer les employeurs. 18 % des diplômés de la promotion 2006 ont trouvé leur premier emploi grâce à des contacts établis lors d'un forum, en particulier celui de l'ENSAE. Parmi les élèves réalisant un stage en alternance durant leur troisième année, la grande majorité d'entre eux a accepté un emploi dans l'entreprise à sa sortie de l'école, les autres ayant pu tirer parti de leur expérience pour obtenir un autre emploi. Enfin, la candidature spontanée reste une méthode fréquente pour obtenir son premier emploi : 20 % des diplômés de la promotion 2006 l'ont ainsi trouvé, mais cette part diminue nettement au fil des années.

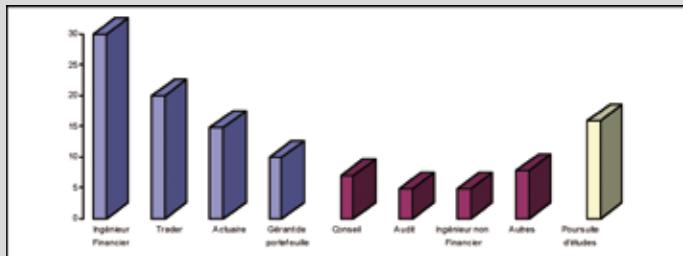
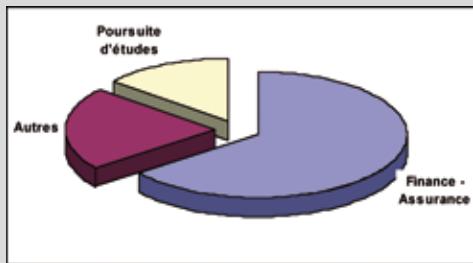
## Londres et les Etats-Unis

Les diplômés sortant de l'ENSAE occupent encore en majorité leur premier emploi en France, et tout particulièrement à Paris (72 % de la promotion 2006), mais la tendance à l'internationalisation des débouchés entamée depuis plus d'une décennie se poursuit et s'intensifie. Alors qu'il y a six ans, seuls 10 % des diplômés obtenaient leur premier emploi à l'étranger, ils ont été 28 % cette année à franchir nos frontières. 13 % de la promotion 2006 est ainsi partie pour le Royaume-Uni et 8 % pour les Etats-Unis.

Une part toujours croissante des diplômés de l'ENSAE se dirige vers le secteur de la finance et de l'assurance. Parmi les ENSAE qui se présentent sur le marché du travail à la sortie de l'école, 75 % choisissent un emploi dans l'un de ces deux secteurs. On peut classifier leur métier en quatre grandes catégories : 30 % sont ingénieurs financiers, 20 % traders, 15 % actuaires et 10 % gérants de portefeuilles. Après la part du lion prise par la finance et l'assurance, 7 % des diplômés sont embauchés par des cabinets de conseil et 5 % par des cabinets d'audit. 5 % ont un métier d'ingénieur dans un autre domaine que la finance ou l'actuariat.

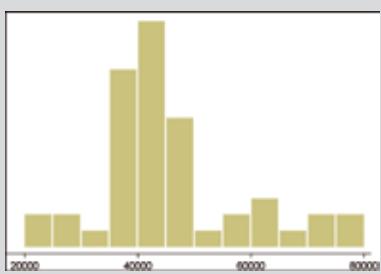
### Finance et assurance : la part du lion

Les secteurs à la sortie de l'ENSAE



Les métiers à la sortie de l'ENSAE

Distribution des salaires d'embauche de la promotion 2006, hors primes et bonus (salaires bruts annuels, en euros)



Le salaire moyen (brut annuel dans tout ce qui suit) à la sortie de l'école est de 44k€, sans compter les primes et les bonus. Le déterminant du

salaire le plus saillant est le choix de départ ou non pour l'étranger. En France, le salaire moyen à la première embauche est de 40k€ hors primes et bonus, contre 58k€ pour les ENSAE à l'étranger. Le niveau des salaires à la City de Londres et à Wall Street, où part le cinquième des jeunes diplômés, explique ce phénomène. Il est notable que ces chiffres moyens ne sont pas tirés par les quelques élèves de l'école qui obtiennent des salaires d'embauche très élevés. En effet, le pic de la distribution des salaires se situe très clairement entre 40k€ et 45k€.

### Salaires en forte hausse

Ces salaires confirment la très bonne cote des ENSAE sur le marché du travail, tout particulièrement dans la finance et l'assurance. La progression des salaires est de près de 10 % sur la seule année passée. Le classement de l'Expansion 2007, réalisé sur les salaires de 2006 fournit une première base de comparaison avec les autres écoles d'ingénieurs. L'ENSAE se plaçait en septième position.

A salaires des autres écoles constants, l'ENSAE deviendrait première ex æquo avec Polytechnique. Il est sage d'attendre les actualisations des salaires d'embauche des autres écoles pour établir le classement définitif, il semble néanmoins très probable que l'ENSAE y progresse notablement.

De plus, il est significatif de noter que tous ces salaires n'incluent pas les primes et bonus. Ceux-ci représentent dans la banque une part non négligeable du salaire, plus élevée que dans la plupart des autres secteurs. On peut gager que leur prise en compte donnerait une image encore plus flatteuse de la cote des ENSAE sur le marché. Ainsi, au salaire fixe de 44k€ brut annuel à l'embauche, il faut ajouter une prime moyenne de 5k€ dès la première année.

Après quelques années, l'importance des primes et bonus devient primordiale. La promotion 2004 affiche ainsi un salaire annuel moyen de 45k€ (le salaire à l'embauche était plus faible il y a deux ans) mais il faut y ajouter en moyenne 15k€ de primes et bonus, soit un total de 60k€.

Le diplôme de l'ENSAE confirme qu'il est une valeur sûre et recherchée par les entreprises dans les secteurs du tertiaire, et notamment la finance et l'assurance. ■

# Assemblée Générale 2007

## Bilan et projets d'une association en plein essor

Julien Guitard (2005)

*L'Assemblée Générale de l'association s'est tenue au sommet de la Tour Montparnasse le 14 juin dernier. L'occasion pour tous les anciens de se retrouver autour des réalisations et projets que nous avons mis sur pied ensemble. L'occasion aussi tout simplement, de se retrouver autour d'un moment chaleureux.*

L'Assemblée Générale de l'Association a eu lieu le 14 juin au 56ème étage de la Tour Montparnasse. Cette année près de 100 anciens étaient au rendez-vous.

Dans une ambiance conviviale, les anciens se sont montrés particulièrement attentifs au bilan des réalisations de l'association en 2006 et chacun a pu ensuite participer aux échanges autour des projets pour l'année prochaine.

### Bilan moral : réalisations & projets

Fabrice Wilthien, président sortant, a rappelé que l'année 2006-2007 a été une année d'envol pour l'association. Pour cette année, le Conseil sortant s'était fixé de :

- Développer la communication de l'Association
- Développer les relations avec les entreprises
- Pérenniser l'existant
- Lancer de nouveaux projets

Dans ce dessein, de nouveaux moyens ont été engagés :

- Recrutement d'une permanente
- Restructuration et réorganisation du Conseil
- Appel à une personne chargée des relations avec la presse

Ce développement de l'Association coïncide avec deux étapes clefs pour l'avenir de l'Ecole : son déménagement sur le campus de Palaiseau à l'horizon 2010 et la reconnaissance du diplôme de l'ENSAE par l'Association Française des Ecoles d'Ingénieurs.

### De nouvelles occasions de se rencontrer

Pierre Doré, président adjoint sortant, a ensuite présenté les réalisations de l'année :

Les valeurs sûres de la communication de l'Association vis-à-vis des Anciens ont bien sûr été reconduites cette année : la publication de l'Annuaire et de 3 Variances, l'envoi de la E-Revue tous les deux mois et d'une newsletter régulière, les E-Contact, les Club Finance et les Rendez-Vous d'ENSAE au féminin.

En outre, 3 innovations ont été introduites par le Conseil cet année : les Mercredi de l'Emploi (organisés par la Commission Carrières sous la férule de Olivier De Conihout et Nicolas Braun), le Club Cœnologie, 'Autour d'un livre' par Catherine Grandcoing le tout complété des initiatives régulières entreprises pour connaître et comprendre les attentes des anciens, en vue de fidéliser les membres de l'association...

## De nouveaux vecteurs de communication

Dans la continuité des précédents exercices, ENSAE Solidaire et Manageurs.com constituent deux engagements fondamentaux de l'Association vis-à-vis de la sphère solidaire d'un côté et des Associations partenaires et des recruteurs de l'autre. Ces engagements sont deux vecteurs de communication essentiels pour l'Ecole et ses Anciens.

Parallèlement la production de l'indice CCE-ENSAE est depuis 3 ans un vecteur de visibilité auprès des entreprises françaises à l'étranger.

Au titre des nouveautés, le recrutement d'une relation presse sous l'impulsion de la Commission Communication & Image (coordonnée par Pierre Doré et Benoît Bellone) a permis de rendre l'Ecole et ses Anciens plus visibles de la

presse économique et générale, que ce soit de manière générale (les ENSAE dans la vie économique, les salaires de sortie, les classements de l'ENSAE) ou pour valoriser nos lauréats et nos VIPs. Près de 320 citations de l'Ecole ont été relevées cette année.

Les relations avec les Associations d'Anciens de Paristech ont également pris une tournure plus officielle avec le lancement du portail paristech.org et les relations entre les différentes associations d'anciens élèves ont vocation à s'approfondir à mesure que les écoles se rapprochent (voir le dossier de ce numéro). L'ENSAE apparaît dans ce contexte comme une école incontournable du top ten des Grandes Ecoles françaises.

Enfin, la visibilité des ENSAE en Amérique du Nord s'améliore grâce à l'action des expatriés et du Conseil (Emmanuel Léonard et Pierre Bismuth à New-York, Julien Guitard et Frédéric Gilli à Paris) et l'Association a ainsi adhéré à l'AAGEF (L'association des associations de Grandes Ecoles françaises en Amérique du Nord). Autre adhésion, sous l'impulsion de Dominique Beudin, l'association a rejoint France Entrepreneurs Business Angels.

## Une implication attentionnée dans la vie de l'école

Il faut rappeler que le lien entre l'Association et les diplômés se tisse très tôt. Elle passe par les relations tissées avec les élèves, mais aussi via l'implication des anciens dans le suivi de l'école.

Afin de renforcer les relations avec les élèves, l'association organise ainsi depuis plusieurs années la cérémonie de remise des diplômes qui constitue un moment capital de ce lien association-élèves. Elle décerne à cette occasion le prix du meilleur GT.

ENSAE au Féminin et les E-Pays (réseau des antennes de l'association à l'étranger) sont aussi des vecteurs de communication vis-à-vis des élèves en développement des thèmes qu'ils ont à cœur : études à l'étranger, gestion de carrière, etc.

L'Association reste par ailleurs très engagée dans les questions liées à l'avenir de l'école ainsi qu'aux métiers des anciens : elle soutient le projet de déménagement sur le campus de Palaiseau et s'implique dans l'organisation du pôle de compétitivité Paris-Place Financière.

## Bilan du site Internet

Le site internet de l'Association a poursuivi son développement. Il inclus à ce jour notamment :

- Des sites perso : de 30 à 50Mo d'espace perso
- Une version anglaise
- 500Mo d'espace pour les mails
- De nouveaux mails @m4e.fr, multi-redirections
- De nouveaux alias
- De nouveaux moteurs de recherches d'offres d'emploi et une gestion des identifiants LinkedIn, Viaduc et Msn
- De nouveaux forums
- L'annuaire sur mobile

La fréquentation du site n'a cessé de croire.

A titre d'illustration Fabrice Wilthien rappelle les chiffres suivants :

- 5150 diplômés y sont répertoriés
- 373 photos sont disponibles en ligne
- 1,4 Go de sites perso sont déjà utilisés par les anciens!
- 3,6 Go de documents, vidéos et BDD y sont stockés de même que 454 CV (15 621 visites) et 386 Mini CV (12 080 visites soit 4 000/an)
- 785 entreprises sont inscrites dans l'espace recruteur
- 4268 offres ont été reçues depuis un an (+20 %) (soit environ 10 offres par jour)
- 18 738 sessions à Manageurs ont été lancées.

## Rapport financier

Le rapport financier a été présenté par le Trésorier sortant, Alexis de Rozières.

Quelques faits ont marqué cette année. Alors que le nombre de cotisants est resté constant, les recettes de cotisations ont baissé. Cette baisse s'explique par une baisse de la cotisation moyenne

Le chiffre d'affaires est en augmentation en revanche en s'élevant à 145 000 € notamment grâce à une année exceptionnelle en termes de publicité dans l'Annuaire et Variances. Les charges sont elles aussi en hausse suite aux nouvelles dépenses liées à la parution d'un Variances supplémentaire et aux honoraires d'avocat dans le cadre du procès Natixis.

Le résultat économique est en légère baisse à 15 000 €. Il démontre la capacité de l'Association à maintenir un permanent tout en incitant à un effort en 2007 sur le nombre de cotisants pour se prémunir contre les années de disette publicitaire.

Il faut noter enfin que le recours à un expert-comptable a permis de mettre en place une démarche de qualité pour la comptabilité.

L'Assemblée a ensuite voté à l'unanimité le quitus au Conseil sortant. Elle décide également à l'unanimité du report à nouveau.

A l'issue de l'assemblée générale, ont été élus au Conseil pour deux ans :

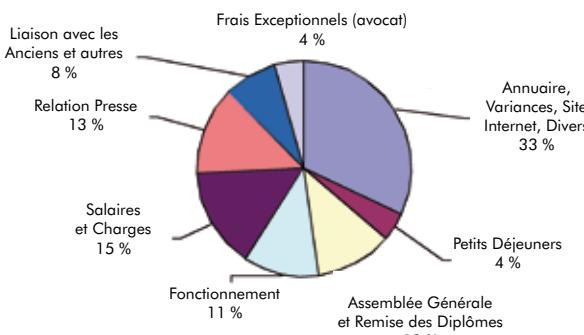
Dominique Beudin  
 Nicolas Braun  
 Sébastien Cochard  
 Pierre-Marie Debrouille  
 Anne Flipo  
 Catherine Grandcoing  
 Yoram Loeb  
 Etienne Marot  
 Etienne Lavail  
 Didier Negiar  
 Isaac Njiemoum

Sont en cours de mandat :

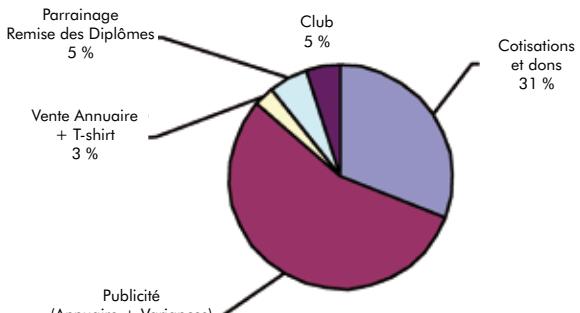
Benoît Bellone  
 Olivier De Conihout  
 Frédéric Gilli  
 Julien Guitard  
 Guillaume Simon  
 Fabrice Wilthien  
 Pierre Dore  
 Alexis De Rozieres  
 Caroline Turetta  
 Dominique Gribot-Carroz

Félicitations aux nouveaux membres élus du Conseil. Cette Assemblée Générale a également été l'occasion de remercier tout particulièrement Jeanne Bachoffer, notre déléguée générale, pour son aide précieuse dans l'organisation de cet événement et dans la vie de l'Association (et en particulier de Variances). ■

Ventilation des charges pour 2006



Pourcentage des produits pour l'année 2006



# Les réseaux physiques et virtuels des Anciens de l'ENSAE

## la clé de la recherche d'emploi

Etienne Marot (2000)

*Suite à l'enquête sur les modes de recherche d'emploi à laquelle nombre d'entre-vous ont répondu en mai, la Commission Carrières se trouve confortée dans ses initiatives pour vous offrir une aide à la recherche d'emploi à la fois diverse et plus efficace : plus d'informations sur les métiers et ceux qui les occupent, plus de contacts entre anciens et des suggestions d'améliorations pour les sites internet (ensae.org et manageurs.com) que vous appréciez et utilisez déjà beaucoup !*

La Commission Carrières a lancé fin mai une enquête sur les modes de recherche d'emploi des ENSAE, nouveaux ou anciens, afin de voir dans quelle mesure les outils que propose l'association (petites annonces sur ensae.org ou sur manageurs.com, contacts réseau) peuvent être améliorés et mieux correspondre à leurs attentes. Ayant par ailleurs imaginé quelques pistes d'action complémentaires à ce que l'association propose actuellement, nous avons cherché à tester la sensibilité des anciens ENSAE à des types alternatifs de recherche d'emploi.

L'enquête a été menée entre le 27 mai et le 17 août derniers ; 402 ENSAE ont répondu au questionnaire, parmi lesquels on compte sans surprise 67 % de diplômés SEA, 5,5 % de CESS et Mastères, 14,5 % d'administrateurs ou CESD, et le reste de non diplômés (étudiants). Un quart des répondants sont issus des promotions antérieures à 1990, 22,5 % ont eu leur diplôme dans les années 90, 20 % dans les années 2000 à 2003, 22 % entre 2004 et 2006, et 11 % prévoient de l'avoir entre 2007 et 2009. Sans surprise toujours, 83 % des gens travaillent en France, 9 % dans le reste de l'Europe, 4 % en Afrique, 3,5 % en Amérique du Nord, le reste se partageant l'Asie et l'Amérique du Sud. Seulement 16 personnes à la retraite ont répondu au

questionnaire, le reste concerne exclusivement des personnes en activité. L'âge moyen des répondants est de 35 ans, l'âge médian de 31 ans, et les domaines d'activité se répartissent comme suit : 44 % des répondants travaillent dans la banque ou la finance, 21 % en administration, 11 % assurance ou réassurance, 6 % en audit ou dans le conseil, 5 % dans l'enseignement, 7,5 % dans l'industrie, 5,5 % dans les services. En observant de surcroît que 41,5 % des répondants sont des experts, 16 % des manageurs, 14 % des dirigeants, et 11 % des généralistes, on obtient un échantillon à priori représentatif des Anciens de l'ENSAE en termes de génération, d'activité, de secteur et de géographie.

### **La recherche d'emploi : le réseau avant tout**

Sur 402, seulement 77 répondants (19,2 %) ont indiqué avoir recherché un emploi dans les 6 derniers mois, majoritairement dans les secteurs financiers (banque, assurance, société financière). 18 personnes (4,5 % du total) cherchaient encore à changer de travail quand elles ont répondu au questionnaire. 28 % des personnes interrogées, bien que ne cherchant pas, sont à l'écoute du marché, ce qui témoigne d'un bon niveau de dynamisme du marché de l'emploi chez les an-

ciens ENSAE. Une grosse moitié seulement des répondants (52,5 %) n'a pas eu de contact avec le marché de l'emploi dans les 6 derniers mois, ce qui est d'un niveau faible compte tenu de la courte durée de l'enquête.

Au hit-parade des moyens utilisés pour la recherche d'emploi, notés selon leur utilité pour trouver un travail, et pour notre plus grande satisfaction, le grand gagnant est le réseau des anciens, avec une note moyenne de 7 sur 10. Suivent ensuite les petites annonces du site ensae.org (5,5 sur 10), les chasseurs de tête (4,2), talonnés par le site e-financialcareers (4,1), l'annuaire ENSAE (3,8), le site manageurs.com (3,6) et monster.fr (3,3). L'APEC et Cadrem-emploi ont une note d'environ 3 sur 10, le coaching personnel ainsi les sites Keljob et e-contact, situés sur des niches, restent peu utilisés avec des notes d'environ 2,2. Viadeo et LinkedIn, à vocation pourtant de réseautage national et international par des procédés de recommandation croisée, ainsi que les annonces des journaux, restent les moyens les moins utilisés avec des notes inférieures à 2.

### **Le site manageurs.com, largement connu mais sous exploité ?**

Le site manageurs.com, créé par l'association des Anciens de l'ENSAE et qui fédère plusieurs écoles prestigieuses, est bien connu des répondants : 64 % indiquent le connaître, 20 % ne le connaissent pas mais en ont entendu parler, et seulement 15 % ne le connaissent pas du tout. Surreprésentés parmi ceux qui ne connaissent pas le site : les non diplômés et les promotions anciennes.

L'utilisation du site reste modeste : sur les 257 personnes qui connaissent le site, seules 100 y ont laissé leur CV. Et sur celles-ci, seulement les trois quarts ont trouvé la procédure simple et facile à utiliser... Une sous-utilisation contre-intuitive étant donnés les résultats de l'utilisation du site : 10 % des personnes ayant déposé leur CV ont été contactées par une entreprise, et 30 % ont répondu d'elles-mêmes à des offres. Le contenu semble donc approprié au besoin des utilisateurs. La note moyenne accordée au site par ses utilisateurs est d'ailleurs de 13/20.

Pas de triomphalisme, mais pas de pessimisme non plus ! Les internautes ne manquent pas d'idées pour améliorer le site manageurs.com : le ciblage des offres mérite plus de précisions

dans les critères de recherche pour mieux coller aux profils des utilisateurs. De même, des recherches de contacts réseau, et pas seulement d'emploi, confirment le besoin des utilisateurs de se bâtir un carnet d'adresses pour le moyen et le long terme. L'ergonomie du site semble mériter un peu de simplification, en particulier dans la procédure de mise à jour du CV, que d'aucuns trouvent un peu complexe à utiliser. La visibilité des offres aux autres écoles du site, quant à elle, semble faire débat : certains réclament l'ouverture des offres à tous, et d'autres un compartimentage plus strict !

Parmi les évolutions les plus ardemment souhaitées, outre le développement du réseau sur le site, les utilisateurs réclament des analyses sectorielles et conjoncturelles du marché de l'emploi, des propositions de services personnalisés (coaching, conseil en orientation, push mail dans le domaine de compétences), l'ouverture à l'international pour les entreprises, ainsi que des listes d'entreprises partenaires (chasseurs de tête, services de coaching, par exemple). Les informations salariales demandent elles aussi à être abordées avec plus de transparence. C'est un des axes de développement de la commission carrière pour les prochains mois.

### **Le site ensae.org**

Outil central de gestion du réseau des anciens, le site www.ensae.org fait l'objet d'un vif intérêt des répondants. Pour en améliorer les fonctionnalités de recherche d'emploi, cinq propositions avaient été faites dans le questionnaire, et elles ont toutes reçu des notes très proches les unes des autres ! Avec une très légère avance, la mise en relation entre anciens, vivement souhaitée, vient confirmer les résultats précédents ; elle est suivie par la publication de listes de partenaires (cabinets de coaching ou de recrutement), plus de conseils détaillés pour mieux orienter les promotions récentes, une extension des offres pour les domaines peu exploités jusqu'à présent, puis enfin un service de coaching pour anciens en difficulté. Toutes sont des actions sur lesquelles la Commission Carrières a commencé à réfléchir, elle est donc confirmée dans ses bonnes intentions et plus que jamais ouverte aux bonnes volontés pour une suggestion ponctuelle ou pour participer plus régulièrement à l'un ou l'autre de ces services. Rapprochez-vous de Jeanne Bachoffer, notre déléguée générale !

La solidarité des anciens est largement confirmée par la disponibilité des répondants au question-

naire : 38 % des répondants sont prêts à recommander des anciens, 29 % à en recevoir ponctuellement, et 5 % à faire du coaching ponctuel. 180 anciens, soit 45 % des répondants (c'est un taux impressionnant), ont d'ailleurs laissé leurs coordonnées à cet effet, en précisant leurs domaines d'expertise pour des actions ponctuelles.

Cette enquête donne un fort encouragement à améliorer la diversité des activités d'aide à l'emploi de l'association des anciens ENSAE, avec des pistes d'action pour toujours plus de ciblage,

de personnalisation, de détail de l'information. La question d'un réseau international informatisé semble posée par de nombreux anciens, les outils existants (LinkedIn ou Viadeo) étant peu utilisés, et donc peut-être inappropriés pour la recherche d'emploi des ENSAE. La disponibilité des anciens pour donner un peu de leur temps au réseau, qui reste – et de loin – leur principal outil de recherche d'emploi, témoigne indéniablement d'une dynamique de cohésion encourageante pour l'avenir de notre formation. ■

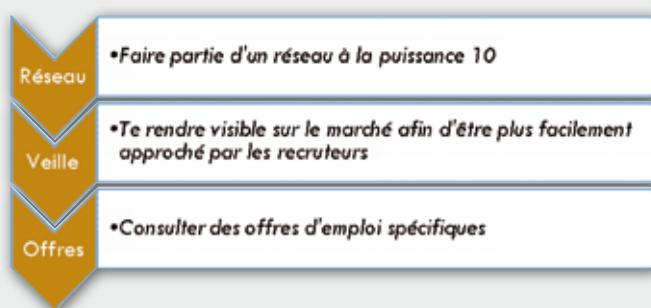


### Manageurs.com, et de 10 !

L'association des anciens de l'Ecole Normale Supérieure de la rue d'Ulm vient de rejoindre les associations d'anciens des écoles prestigieuses déjà associées dans Manageurs.com ! Après l'Ecole Polytechnique, l'Ecole Centrale de Paris, HEC et l'ENSAE, après Telecom Paris, l'Ecole des Mines de Paris, l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Polytechnique Lausanne/Zurich et l'ENA, l'ENS constitue le dixième maillon de cette chaîne unique qui relie les anciens et les recruteurs et favorise l'émergence d'un lien pérenne entre ces deux communautés.

A cette occasion, viens découvrir manageurs.com et rejoindre tous les anciens qui nous ont déjà fait confiance !

Etre présent sur manageurs.com, c'est :



A minima, ton nom et ton année de promo y figurent de manière automatique.

Compléter ton profil professionnel (ton parcours, tes compétences, ton CV ou tout simplement la description de ton emploi actuel) te permet d'être encore plus visible sur www.manageurs.com

Découvre nos services dès maintenant et pars à la rencontre des recruteurs en renseignant ton profil sur Manageurs.com !

Pour toute information, merci de contacter :

Christophe Lagarde

Tél : +33 (0)1 53 96 02 64

GSM : +33 (0)6 14 04 65 28

Email : christophe.lagarde@manageurs.com



# Autour d'un livre

Catherine Grandcoing (1978)

*L'association s'associe à la promotion des publications des anciens élèves de l'ENSAE et au rayonnement de l'école en créant un nouveau rendez vous, «Autour d'un livre», rencontre débat entre l'auteur, des journalistes, des anciens élèves et des étudiants de l'école.*

De plus en plus, les anciens élèves de l'ENSAE, en participant quotidiennement dans leur vie professionnelle à l'activité économique, financière et sociale de notre pays sont amenés à développer des réflexions théoriques et prospectives que certains d'entre eux décident de publier sous formes d'ouvrages (cf. rubrique «dans les rayons» page 92 de ce numéro de Variances).

Ces anciens souhaitent ainsi participer activement aux débats sociaux et économiques par une contribution intellectuelle de qualité que nombre d'acteurs de la vie politique, sociale ou économique saluent et utilisent largement.

## Un nouveau rendez-vous

L'association des Anciens de l'ENSAE souhaite s'associer à ces actions qui participent positivement au rayonnement de l'école et démontrent encore et toujours la pertinence, l'ouverture et la qualité des enseignements dispensés en son sein.

A cet effet, l'association crée un nouveau rendez-vous «autour d'un livre», dont le numéro «zéro» s'est déroulé le vendredi 8 juin 2007 lors d'un petit déjeuner chez Ladurée.

L'objectif de ce nouveau rendez vous est l'organisation d'un débat autour de l'auteur venu présenter son ouvrage devant des journalistes invités par l'association, des anciens élèves et des étudiants de l'école. De manière pratique, si les anciens élèves sont invités à participer à ces rendez vous dans les mêmes conditions que celles des Vendredis Finances ou des Mercredis

Emploi, en revanche les élèves actuellement en cours d'études sont invités à ces petits déjeuners pour un tarif symbolique (5€) à la seule condition d'être inscrits ou de s'inscrire à l'association.

## Un numéro zéro concluant

Le premier «Autour d'un livre» a eu lieu le 8 juin à l'occasion de la sortie de «Communication et médias – évolution et révolution» de Catherine Grandcoing, venue présenter son ouvrage aux quatorze journalistes ayant répondu présent à l'invitation de Barbara Ouvrard, attachée de presse, et aux anciens qui ont, ce jour là, de manière très interactive, apporté au débat leurs points de vue d'acteurs impliqués dans le monde de la communication et des nouvelles technologies.

Ce rendez vous, qui se voulait un numéro zéro, nous a convaincus de l'intérêt de la formule et c'est avec enthousiasme que trois fois cette saison (novembre, avril et juin), l'association organisera des «Autour d'un livre» avec des auteurs-anciens de l'école.

Nous espérons ainsi participer de notre manière au rayonnement de l'école en soutenant activement les actions des nombreux anciens qui apportent leur contribution à la vie civique, politique et économique de notre société.

Nous vous attendons nombreux au prochain «Autour d'un livre» !

Contact : Catherine Grandcoing ■



Au cours des derniers mois, on pu trouver sur les rayonnages des libraires, les ouvrages de

- David Thesmar (1977 - élu Meilleur jeune économiste 2007) et Augustin Landier «Le grand méchant marché» ou comment décrypter la défiance française vis-à-vis du capitalisme financier,
- Dominique Vermersch (1987) «L'éthique en friche», une réflexion sur l'éthique au service de la liberté et de la responsabilité humaine,
- Olivier Godechot (1997) «Working rich», ou comment on peut devenir riches en étant salarié,
- Gérard Maarek (1964) et Vivien Lévy-Garboua «MacroPsychanalyse», un essai de transposition de la théorie psychanalytique de l'individu à la société pour mieux comprendre l'irrationalité croissante du fonctionnement humain,
- Michèle Debonneuil (1973) «L'espoir économique» ou comment l'économie du quaternaire peut résoudre le conflit ouvert entre économie et société,
- Jacques Méraud (1951) «Réinventer la croissance» en imaginant des pistes neuves à explorer

Nous pourrions lister de très nombreux autres ouvrages (que leurs auteurs nous excusent de ne pas le faire ici faute de place...), qui, tous, participent et enrichissent significativement les grands débats qui animent la société française, européenne et mondiale.

# Challenge ENSAE Sol'Foot II

## le retour ENSAE Solidaire

Fabien Toutlemonde (1999)

Comme l'an passé, le Challenge ENSAE Sol'Foot a été un succès, permettant de collecter plus de 10 000 euros de dons qui rendront possible l'opération du petit Issa Sangarre à l'automne. Et comme l'an passé, c'est l'équipe des élèves de l'ENSAE emmenée par Maxime To qui remporte le Trophée.

A l'heure de partir pour des congés bien mérités cet été, ENSAE Solidaire a pu clôturer un premier semestre riche à la fois de présence sur le terrain et d'investissements de fond sur des projets humanitaires de longue haleine.

### Le challenge ENSAE Sol'Foot 2007, un succès !



**M. Neron, adjoint au Maire de Malakoff**, remet le trophée du Challenge ENSAE Sol'Foot 2007 à **Maxime To**, capitaine de l'équipe ENSAE et également organisateur de la compétition.

ENSAE Solidaire prenait cette année en charge le suivi et le financement de l'opération d'un petit garçon du Mali, Issa Sangarre, par Mécénat Chirurgie Cardiaque. Pour pouvoir assurer le coût financier d'une telle opération, ENSAE Solidaire a de nouveau sollicité ses donateurs à l'occasion de la deuxième édition du Challenge ENSAE Sol'Foot, tournoi de football amical destiné à collecter des dons.

Le samedi 23 juin 2007, 8 équipes se sont retrouvées sur les pelouses du Stade Marcel Cerdan de Malakoff, gracieusement mis à disposition toute une après-midi par la mairie. Au terme d'un tournoi accroché, l'équipe des élèves de l'ENSAE l'a emporté en finale contre celle des anciens élèves de l'Ensai, sur un penalty sifflé à la dernière minute dont on parle encore aujourd'hui !

C'est donc de nouveau le capitaine des élèves de l'ENSAE, Maxime To, également organisateur du tournoi, qui a finalement soulevé le trophée en vainqueur. Mais la plus belle victoire, ce sont les supporters et les donateurs qui l'ont permise, en réunissant l'intégralité de la somme nécessaire à la prise en charge de l'opération d'Issa (voir encadré 1).

### Issa Sangarre sera opéré à l'automne 2007

Issa Sangarre vit à Babi, au Mali, et aura 9 ans le 28 octobre prochain, au moment où il fera son voyage vers la France pour être opéré, probablement en septembre à l'hôpital Georges Pompidou (lieux et dates sont susceptibles de changer en dernière minute). Nous vous donnerons de ses nouvelles par l'intermédiaire de la lettre d'information d'ENSAE Solidaire (pour vous inscrire sur la liste de diffusion, écrire à [solidaire@ensae.org](mailto:solidaire@ensae.org)).



**Issa Sangarre**  
8 ans, vous remercie !

## Challenge ENSAE Sol'Foot 2007 : merci pour vos dons !

L'équipe d'ENSAE Solidaire remercie les partenaires du Challenge ENSAE Sol'Foot 2007, aux énergies indispensables à la réalisation de cette manifestation : **la Mairie de Malakoff**, l'Association des **Anciens de l'ENSAE** et celle des **Anciens de l'ENSAI**.



ENSAE Solidaire remercie également toutes les communautés qui se sont mobilisées, chacune avec ses moyens et ses talents propres, pour décupler nos forces et collecter des dons pour nous : l'administration, les élèves et les enseignants de l'ENSAE et de l'Ensaï, les salariés de la Dares (Ministère de l'Emploi) et du CEE (Centre d'Études pour l'Emploi), l'Orange Athletic Club, l'Association Courants de Femmes et la chorale Vent d'Est.



### Une aide dans la durée à Mécénat Chirurgie Cardiaque – Enfants du monde (MCC)

Mécénat Chirurgie Cardiaque – Enfants du monde permet aux enfants défavorisés atteints de malformations du cœur d'être opérés en France lorsque cela est impossible dans leur pays d'origine. En 10 ans, plus de 1 000 enfants de pays défavorisés ont ainsi pu être guéris. ENSAE Solidaire prolonge donc en 2007 les efforts des Anciens élèves de l'ENSAE qui avaient permis en 2004 de financer intégralement l'opération d'une petite fille du Laos, et en 2006 celle d'une petite fille du Sénégal. En outre, depuis 2006, ENSAE Solidaire accompagne MCC dans sa réflexion pour expérimenter, à Dakar, une nouvelle chaîne de tri et d'accompagnement des demandes d'aide émanant de familles du Sénégal et du Mali.



### Des projets plein la tête, venez vous aider à les réaliser

Les projets nouveaux continuent d'affluer, impliquant un spectre de plus en plus large d'anciens élèves et d'associations de la sphère solidaire. Bénévoles pour des manifestations ponctuelles, Consultants statistiques bénévoles ou donateur, nous continuons d'avoir besoin de votre aide, sous toutes ces formes, pour mener à bien le programme d'actions déjà chargé pour la fin 2007 et 2008. ■

## Soutenir ou rejoindre ENSAE Solidaire

Nos activités et les buts que nous poursuivons vous intéressent ? Pour nous faire part de vos encouragements et nous soutenir activement, vous pouvez :

- **Adhérer à ENSAE Solidaire** : 10 euros par an pour les élèves de l'ENSAE, 30 euros par an pour les promotions 2003 à 2005, 55 euros par an pour les autres promotions de l'ENSAE.
- **Adhérer à l'Association des anciens de l'ENSAE** (si ce n'est pas encore fait !) : l'adhésion aux Anciens de l'ENSAE donne le statut d'adhérent à ENSAE Solidaire, pour tous ceux qui se signalent à l'Association pour bénéficier de cette disposition. Les Anciens de l'ENSAE apportent en effet chaque année une contribution financière de premier plan aux activités d'ENSAE Solidaire. Adhérer à la première, c'est désormais adhérer et soutenir la seconde, tout simplement !
- **Faire un don individuel à ENSAE Solidaire** : notre association bénéficie toujours de la mesure de déduction fiscale à laquelle n'a plus accès depuis le 1er janvier 2006 l'Association des Anciens de l'ENSAE : 66 % de votre don en 2007 sera directement déductible du montant de votre imposition sur le revenu en 2008.
- **Devenir « Consultant Statistique Bénévole »** : c'est une façon très concrète et efficace de nous rejoindre dans l'action. Nos CSB, comme nos stagiaires, travaillent actuellement sur des sujets aussi divers que l'épidémiologie (Partage Tanzania, association Greffe et Vie, association DMF), la connaissance des associations à caractère philanthropique en France (CerPhi), la réinsertion sociale et l'hébergement d'urgence (Samusocial, Fnars) ou encore le micro-crédit (WAGES, PlaNet Finance).
- **Postuler pour intégrer le Conseil d'Administration** : début 2008, l'Assemblée Générale renouvellera une partie du Conseil d'Administration (10 membres), qui oriente, décide et gère au jour le jour les différentes actions dans lesquelles ENSAE Solidaire s'engage. Ce Conseil est ouvert aux anciens élèves comme aux élèves.



Pour nous contacter par messagerie : [solidaire@ensae.org](mailto:solidaire@ensae.org)

Site internet : [www.ensaesolidaire.org](http://www.ensaesolidaire.org)

Et aussi, notamment pour des dons en ligne : [www.ensae.org](http://www.ensae.org)

Ecrire et envoyer vos dons par chèque (à l'ordre d'ENSAE Solidaire) :

ENSAE Solidaire  
c/o Fabien Toutlemonde  
3, rue Decrès – 75014 Paris

# Alumni's Cup 2007

## l'ENSAE conserve le trophée

*Les anciens de l'ENSAE ont remporté la deuxième édition de l'Alumni's Cup, le 3 juin dernier au Havre, co-organisée cette année par l'ENA et l'ENSAE. Cet événement nautique rassemble les principales associations d'anciens des grandes écoles. Le team ENSAE remettait en jeu son titre acquis lors de l'édition 2004.*

Grâce à une grande régularité, le bateau des anciens de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE) a remporté devant l'ENA et l'ESSEC la seconde édition de l'Alumni's Cup. Courue les 2 et 3 juin 2007 dans la baie du Havre sous le parrainage d'Air France, la régate s'est déroulée dans un très bon esprit et par une météo radieuse, propice aux enroulées de bouées. Les anciens de l'ENSAE avaient déjà remporté la première édition devant Polytechnique et Sciences Po.

Pour atteindre la victoire, le Team ENSAE, skippé par Sébastien Petithuguenin, s'est entraîné à un rythme soutenu cet hiver, au Havre. Tous les équipiers se sont préparés à défendre au mieux les couleurs de l'école dans des conditions climatiques souvent exigeantes.

L'association sportive des anciens de l'ENA et l'association des Anciens de l'ENSAE ont co-organisé cette deuxième édition de l'Alumni's Cup-Air France. Ces deux associations ont retenu le Havre pour cette régate officielle enregistrée auprès de la FFV, sous l'égide de la Société des Régates du Havre (SHR). Cette année, l'organisation a bénéficié du soutien moral et financier d'Air France, le partenaire officiel de l'épreuve. ■



Deux jours pour donner plus d'intensité à la régate concentrée sur des épreuves de course en flotte, tous les équipages ont pris ensemble le départ de chaque manche pour accumuler des points comme lors d'un championnat. Le podium confirme l'Alumni's Cup-Air France dans son rôle de rassemblement très « select » : 1. ENSAE (6 pts) – 2. ENA (11 pts) – 3. ESSEC (12 pts). Les résultats du Team ENSAE aux différentes manches témoignent de la régularité de l'équipage: 1-(2)-1-(2)-1-1-2 (deux moins bonnes manches non comptabilisées).

Comme lors de la première édition en 2004, la course s'est déroulée en monotypie, garantie d'un combat « à armes égales » pour mettre en valeur les qualités sportives de chaque équipage. C'est donc en First Class 7.5, nouveau support officiel de la Fédération Française de Voile (FFV) pour le Match-Racing, que se sont courues toutes les manches. ■

### L'équipage ENSAE vainqueur :

Sébastien Petithuguenin  
Paul Demey  
Claire Pagès  
Frédéric Gilli  
Martin Leblanc  
François Loisel

# Nouveau Un club ENSAE business Angels

Dominique Beudin (1969), Associée et DG de BE-ST Conseil et Prestations

*A la faveur des changements introduits par la loi d'août 2007 dans la fiscalité relative aux investissements dans la recherche ou les entreprises innovantes, vous pourriez être intéressés par des informations sur ou et comment investir. Pour cela, l'ENSAE rejoint le groupe des écoles dotées d'un club de business angels.*  
*Voulez-vous devenir un ange ?  
Entrez dans le réseau ENSAE Business Angels !*

Non, je ne vous promets pas d'entrer au paradis après votre mort ! Ce sont au contraire des anges bien en vie que je cherche à réunir parmi nos anciens camarades : des « business angels », prêts à investir un peu de leur temps et de leurs ressources dans des entreprises en création.

Je rejoins le Conseil des Anciens de l'ENSAE avec cette mission particulière et avec la conviction de son intérêt pour les anciens élèves à titre personnel, pour le positionnement de l'école parmi ses « pairs » et, enfin et surtout, pour le développement en France de l'entrepreneuriat, clé de voûte de la croissance économique.

Cette motivation m'est venue à la suite de mon expérience au sein de « Femmes Business Angels » et surtout d'une actualité traduisant la prise de conscience en France de l'impact de la création d'entreprise sur la croissance et l'emploi, concrétisée récemment par des incitations fiscales. En effet, en France, le financement des PME par les particuliers, quoiqu'encore très en retard par rapport à son expansion chez nos voisins d'outre-manche et encore davantage d'outre-Atlantique, a enfin le vent en poupe et bénéficie dorénavant de mesures fiscales incitatives.

Ces mesures, qui viennent d'être mises en place en août 2007, devraient attirer au firmament des « anges » un bon nombre de « petits nouveaux », soucieux à la fois d'aider les « jeunes pousses » ou

encore les « gazelles » à se créer et à grandir, en investissant dans leur création 75 % de ce qu'ils auraient donné au fisc, et peut-être en prime, de réaliser des plus-values substantielles.

**Pour en savoir plus sur cette nouvelle génération d'« anges », reportez-vous à l'article p.56 de ce numéro de Variances.**

## Avez-vous le profil d'un « business angel » ?

**Alors... l'Aventure vous tente-t-elle ? Vous seriez bien partant pour vous y risquer mais...**

**Vous n'avez pas suffisamment d'argent pour investir :**

Il suffit de quelques milliers d'euros, vous n'êtes pas obligé de prendre tout de suite de « gros tickets », vous pouvez d'abord vous risquer dans un club d'investissement.

Si vous payez l'ISF... autant investir directement cinq ou dix mille euros dans une entreprise dont la croissance vous tiendra à cœur. Mes petits camarades du Trésor ou du Budget, soucieux de l'argent rentrant dans les caisses publiques, ne pensent pas forcément comme moi, il serait intéressant de connaître leur avis ! Mais la mise en place de ce dispositif témoigne d'une volonté dont vous ne pourrez que bénéficier, alors...

### **Vous ne voulez pas prendre trop de risque :**

Entrez dans un réseau, vous partagerez les risques et les dossiers. Sans me lancer dans des grandes théories sur la « value at risk » d'un portefeuille inférieure à celle de ses composants, je vous convaincrai...

### **Vous ne possédez pas d'expérience dans ce domaine, vous n'avez pas envie de vous lancer tout de suite, vous voulez d'abord apprendre un peu le « métier » :**

Faites le au sein d'un réseau, et pourquoi pas celui des Anciens de l'ENSAE. Si vous êtes très prudent, vous pourrez même commencer par participer au « club d'investissement » avant de voler de vos propres ailes !

### **Quel réseau pour ENSAE Business Angels ?**

- **Taille**

Le réseau sera dimensionné en fonction de ceux qui nous rejoindront. Si nous sommes une dizaine, il nous suffira de nous associer à un réseau existant, par exemple X Mines Ponts Business Angels, qui affiche l'ambition de couvrir l'ensemble des écoles de ParisTech. Si nous sommes suffisamment nombreux, nous mettrons en place un véritable réseau avec son organisation propre, ce qui n'empêchera pas bien sûr de collaborer avec nos camarades polytechniciens !

- **Partenariats**

Bien sûr, il nous faudra développer des relations préférentielles avec France Angels, le club des

clubs de Business Angels, qui a proposé de nous apporter son soutien méthodologique.

Nous aurons aussi la possibilité, au sein de l'Association des Anciens de l'ENSAE, d'articuler notre action avec celle du « Club entrepreneurs ENSAE » qui vient de participer à la création de « France Entrepreneurs » (le Club des clubs d'entrepreneurs, dont l'Association des anciens ENSAE est administratrice), tout comme d'ailleurs avec l'action des clubs d'entrepreneurs des principales grandes écoles françaises et des écoles de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Un prochain numéro de Variances vous en dira davantage sur « ENSAE entrepreneurs ».

### **Organisation envisagée**

Quelques anciens ont déjà marqué leur intérêt pour notre initiative. Citons, de manière non exhaustive, Jacqueline Aglietta (1965) qui nous fera bénéficier de sa solide expérience de direction d'entreprise dans le secteur des médias, Pierre Morichau (1967) qui sera notre correspondant dans la région Provence Alpes Côte d'Azur, François Plantureux (1969) fort de son expérience de banquier, Joseph Leddet (1974) responsable du Club Finance à l'Association, ... et peut-être vous si vous êtes tenté...

L'idéal serait de pouvoir définir un comité de sélection composé d'une part de responsables métiers (industrie, télécom, internet, média-communication, services à la personne, tourisme et loisirs, ...) et, d'autre part, de correspondants géographiques. ■

### **Programme 2007-2008 :**

Les prochaines étapes de notre action seront :

- le dépouillement de vos réponses au sondage encarté dans cet article (vous pouvez également le retrouver et y répondre directement sur le site [ensae.org](http://ensae.org)) en octobre 2007,
- l'organisation le 23 novembre (voir encadré ci-après) d'un petit déjeuner du « Club Finance » avec la participation de Claude Rameau, co-président de France-Angels,
- la structuration du comité de sélection en novembre 2007,
- l'organisation, en janvier 2008, avec le concours de France-Angels, d'une « Ecole des business angels », événement réunissant pendant une journée 50 à 100 personnes pour les initier aux principales problématiques de l'investissement dans les entreprises en création,
- le lancement d'un club d'investissement en 2008 (voir encadré),
- des pools de cofinancement (internes ou avec XMP BA) dès 2008,
- et pourquoi pas une Société de Business Angels à plus long terme (2009-2010)

**Faites nous part de votre intérêt et de vos suggestions ...**



### **Claude RAMEAU,**

Co-Président de France-Angels, Ancien Doyen de l'INSEAD,

sera l'invité du **Club Finance**  
pour un petit-déjeuner le 23 novembre prochain (8h15 chez Ladurée, rue Bonaparte).

Il nous fera part de son expérience personnelle de «business angel», de la mission de France-Angels et surtout des perspectives nouvelles qui viennent d'être ouvertes pour toute la profession, à la suite de la loi du 22 août 2007. Il répondra à nos questions.

**Nous vous espérons très nombreux. Inscrivez-vous vite, le nombre de places est limité.**

## Le club d'investissement

### Qu'est ce qu'un club d'investissement ? (source : Edubourse)

Un club d'investissement permet de mettre en relation de 5 à 20 personnes qui souhaitent investir. Le cadre juridique (société civile) correspond à l'indivision. Ainsi l'ensemble des plus-values restent exonérées jusqu'à la dissolution du club. La durée de vie d'un club est fixée à 10 ans maximum mais il est tout à fait possible de recréer un club avec les mêmes membres. Il existe une obligation de conservation du club (5 ans).

Les revenus d'un club proviennent à l'origine d'un montant initial versé par chaque membre dans un «pot commun». Ensuite, les membres versent une cotisation, qui ne saurait dépasser les 5.500€ annuels, afin d'accroître les possibilités financières du club tout en bénéficiant des avantages fiscaux (réduction d'impôt sur le revenu à hauteur de 25 % de l'investissement, plafonné à 5 500€ par an)

### Comment constituer un club d'investissement ?

La constitution d'un club d'investissement est relativement simple. Il suffit de trouver un minimum de 5 personnes et un maximum de 20, d'ouvrir un compte dans une banque, une société de bourse ou chez un broker, de réaliser une assemblée pendant laquelle des statuts seront signés ainsi que le vote pour la désignation des membres du bureau : un président, un trésorier et un secrétaire et d'organiser des réunions régulières.

### Rôle de chaque membre

La gestion au quotidien d'un club d'investissement peut être complexe. Toutes les décisions sont en fait prises par vote à la majorité, et il pourrait être rapidement démotivant qu'une même personne détienne un nombre de parts trop important. Chaque membre devrait donc avoir un nombre de parts identique et des rôles bien définis.

Le Président anime les réunions, passe les ordres sur le compte, et peut en cas ultime passer des ordres sans vote préalable des autres membres (krach par exemple). Le Trésorier assure la bonne tenue des comptes du club. Il est en charge de la collecte des cotisations mensuelles et des éventuels calculs d'intérêts en cas de retard de paiement. Il peut aussi avoir le droit de passer des ordres en lieu et place du Président. Le Secrétaire réalise le compte rendu des réunions et avertit les membres des réunions à venir. Les Membres proposent des stratégies d'investissement, et enrichissent le savoir commun du club par leur travail de recherche. Ils prennent part aux décisions de vente et d'achat dans la limite de leur nombre de voix.

### Quels sont les avantages fiscaux des clubs d'investissement ?

Le club d'investissement est une indivision (ou société civile). En conséquence, il bénéficie de la transparence fiscale (comme en direct) : réduction d'impôt de 25 % de la quote-part de chaque membre du montant des investissements éligibles du club, lorsque le club a investi et non pas au moment de la souscription au club. Ce régime simplifié des clubs d'investissement s'applique si et seulement si chaque membre n'est membre que d'un seul club.

Pendant toute la durée où vous êtes membre d'un club d'investissement, les plus-values générées au sein de ce club sont exonérées d'impôts. C'est lors de la sortie de membres ou lors de la dissolution du club que les plus-values deviennent imposables. Les plus-values sont imposées au niveau de chaque membre en cas de dissolution, et au niveau du membre sortant en cas de départ. Les plus-values sont imposées d'une seule fois dans leur totalité :

- En cas de retrait ou dissolution par distribution en cash, taxation des gains à la sortie sur la Plus Value globale (16 % + 10 % CSG-CRDS) au cas où le montant des cessions du membre excède le maximum pour une exonération cette année-là.
- En cas de dissolution par distribution des actifs, taxation de la plus value à la vente effective de l'actif par référence au prix d'acquisition moyen des titres par le club qui sera communiqué par celui-ci.

# Enquête auprès des anciens

L'ASSOCIATION

## 1) Avant de lire ce numéro de Variances, connaissez-vous les activités de « Business Angels »

- a. oui, vous avez déjà investi en tant que Business Angels ou vous êtes dans un réseau de Business Angels
- b. oui, vous avez créé une entreprise avec le concours de Business Angels
- c. oui, vous connaissiez seulement sans y avoir été impliqué
  - par la presse
  - par le bouche à oreille
  - autre (préciser)
- d. non, vous ne connaissiez pas

## 2) Pensez-vous intéressant de créer un club ENSAE « Business Angels »

- Oui
- Non

Si oui, pensez-vous que ce devrait être

- un réseau autonome
- un réseau autonome adhérent à X Mines Ponts « Business Angels »
- la possibilité pour chaque ancien d'adhérer à XMP Business Angels

## 3) Seriez-vous intéressé à participer au Club ENSAE « Business Angels »

- a. oui, juste pour m'informer ou pour voir
- b. oui et je pourrais investir dans des projets susceptibles de m'intéresser
- c. non

## 4) Si 3b. Compte tenu des mesures fiscales mises en place (voir le lien en fin d'article)

Disposeriez vous pour investir de...      par an      en tout

- moins de 2000 euros \_\_\_\_\_
- 2000 à 5000 euros \_\_\_\_\_
- 5000 à 10000 euros \_\_\_\_\_
- 10000 à 20000 euros \_\_\_\_\_
- 20000 à 50000 euros \_\_\_\_\_
- Plus de 50 000 euros \_\_\_\_\_

## 5) Si 3b - Dans quel(s) secteur(s)d'activité seriez-vous intéressé à investir ? Et desquels avez-vous une expérience personnelle ?

	Intéressé à investir	Exp personnelle
• Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Santé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Biotechnologies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Industrie en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mode, luxe, textile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Services à la personne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Loisirs et tourisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Media, communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Transports et déplacements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Construction, bâtiments, logement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ethique et développement durable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Autres (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6) Si 3b Seriez vous plutôt intéressé :

- par un investissement individuel, le club vous permettant de mieux sélectionner vos projets
- par un co-investissement à deux ou trois
- par un club d'investissement
- par une société d'investissement conjoint

## 7) Si 3a ou 3b Dans quel domaine de compétence pourriez-vous aider le club

- Management, direction générale
- Marketing
- Communication
- Financier
- Comptable
- Juridique
- Réseau relationnel
- Expertise sectorielle (préciser)
- Autre (préciser)

## 8) Seriez-vous intéressé à participer à une journée d'information sur les activités de « Business Angels » (type Ecole des Business Angels ?)

- Oui
- Non

Votre sexe : H  F     Age : \_\_\_\_\_ Promotion : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_ Société : \_\_\_\_\_

Nom (si vous souhaitez être contacté pour le club) : \_\_\_\_\_

Retrouvez  
le questionnaire en ligne  
sur [www.ensae.org](http://www.ensae.org)  
ou renvoyez le à :  
3, av. Pierre Larousse,  
92245 Malakoff Cedex



AXA vous préfère **acteur**  
et moteur de  
**votre avenir**

**AXA vous préfère...**  
et si votre énergie s'épanouissait chez AXA

**[www.recrute.axa.fr](http://www.recrute.axa.fr)**



vivre confiant

## « L'innovation dans les gênes »

« Améliorer la rentabilité et garantir la solvabilité de l'entreprise » C'est ainsi que Mohamed Baccouche résume sa mission d'actuaire à la direction technique Vie d'AXA France. Dans cette compagnie d'assurance, l'actuaire est l'architecte du risque. Il intervient en support de la direction de service client et des réseaux commerciaux et assure le lien entre la sphère financière et le monde commercial. Chez AXA, les managers conçoivent le métier en prenant en compte plusieurs contraintes : le terrain, les systèmes d'information, le cadre réglementaire, la communication vers les différents interlocuteurs. « C'est la recherche permanente du compromis entre toutes ces composantes. Ce métier complet demande du temps pour la mise en place de solutions. Un actuaire est un homme d'action qui fait avancer le développement d'une entreprise et ses produits » argumente Mohamed Baccouche. Autonome, ce statisticien spécialisé est doté d'un fort esprit de synthèse. Il travaille sur des sujets complexes et doit proposer des solutions appropriées pour satisfaire le client final. Outre ses qualités fondamentales comme une bonne connaissance statistique et une culture économique solide, l'actuaire AXA doit être créatif ; posséder un bon esprit de synthèse et d'excellentes capacités à imaginer des compromis. « L'innovation se trouve dans nos gênes » conclue l'expert.

## Le collaborateur maître de son évolution

En matière de politique salariale, AXA France a développé des outils permettant aux managers de reconnaître la performance de leurs collaborateurs. Chaque salarié considère la mobilité, fonctionnelle ou géographique, comme un moyen essentiel de maintenir et d'accroître ses compétences. De plus, la dimension internationale du Groupe AXA et sa large palette de métiers offrent aux salariés la possibilité de se positionner et d'affirmer leur volonté d'évoluer vers l'un d'entre eux en France ou dans un pays dans lequel AXA est présent. Un actuaire peut prendre des responsabilités opérationnelles comme la direction des réseaux commerciaux, les services clients, etc. « Un de nos actuaires est devenu responsable de la politique salariale d'AXA » illustre Mohamed Baccouche. Il n'existe pas de schéma type de mobilité obligatoire. Les opportunités de carrières dépendent des envies, des projets et de l'évolution des métiers.

AXA encourage ces évolutions internes par des formations originales comme le « Risk Professional College » : une formation internationale dispensée par les meilleurs spécialistes mondiaux aux moments clefs de la carrière de l'actuaire.

## AXA recrute des collaborateurs à l'esprit d'entrepreneur

Jeunes diplômés. Dans un premier temps, l'actuaire débutant intervient sur des produits ou sur des portefeuilles. Il acquiert pendant cette période de deux à quatre ans une compréhension accrue du fonctionnement de l'entreprise et l'autonomie nécessaire pour mener à bien ses diverses missions. Il accède par la suite à des postes à responsabilités.

## Recrutement. Les actuaires ont de plus en plus d'importance dans le développement AXA France, pour trois raisons :

- la réglementation plus complexe nécessite des profils très complets,
- les actuaires AXA s'orientent généralement vers l'opérationnel. D'où le besoin de renouvellement régulier des équipes,
- une forte croissance dans un environnement concurrentiel.

## Postuler...

Retrouvez les informations nous concernant et postulez en ligne sur : <http://recrute.axa.fr>

### Chiffres clés 2006 Groupe

150 000 collaborateurs & distributeurs exclusifs  
CA : 79 Mds d'euros  
52 millions de clients

### Chiffres clés 2006 AXA France

36 000 collaborateurs & distributeurs  
CA : 22 Mds d'euros  
9 millions de clients



# Helle Kristoffersen

(1989)

Vice-Présidente  
Corporate Strategy  
chez Alcatel-Lucent

**Variances** – *Helle Kristoffersen, pouvez-vous revenir sur les raisons qui vous ont conduite à l'ENSAE ?*

Je suis entrée à l'ENSAE alors que j'étais élève à l'ENS (Ulm, option sciences sociales) et après avoir passé un an au MIT à Boston : ayant fini ma maîtrise d'économétrie, je souhaitais approfondir mes connaissances en économie, finance et mathématiques appliquées. Le contenu pédagogique de l'ENSAE correspondait exactement à ce que je recherchais et je n'ai pas été déçue !

J'en garde le souvenir d'excellents cours de base, de beaucoup d'options intéressantes et d'un corps professoral compétent et disponible... Je conserve également en mémoire les fous rires et le stress des groupes de travail, où l'on bouclait toujours les rapports à la dernière minute... Au total, un enseignement à la fois très structure et laissant aux étudiants beaucoup de liberté et d'initiative. Sans oublier que mes 3 meilleurs amis, je les ai rencontrés à l'ENSAE.

**V** – *Vous effectuez vos débuts dans la banque d'affaires, mais quittez rapidement votre poste pour une fonction plus stratégique au sein du groupe Bolloré. Pouvez-vous revenir sur ce choix ?*

En fait, je dirais que deux raisons se sont rejoindes : je souhaitais participer à l'orientation dans le long terme d'un grand groupe industriel et continuer, quoique dans un rôle différent, mon métier d'analyste financier.

Mon passage dans la banque-conseil a été bref mais extrêmement formateur et j'en garde un excellent souvenir : la charge de travail était intense mais j'ai appris à articuler, pour le compte de nos clients, les éléments financiers, comptables, juridiques et fiscaux de grands projets de fusion-acquisitions. Cela m'a donné une expertise qui m'a beaucoup servi par la suite. Toutefois, le conseil est souvent synonyme de missions ponctuelles, alors que ce qui me motive, c'est la sanction dans le temps des décisions que je prends : bonnes ou mauvaises, il faut prendre ses responsabilités, tirer les leçons et construire pour le long terme.

**V - Vous quittez ensuite le groupe Bolloré pour entrer chez Alcatel où vous faites depuis l'ensemble de votre carrière. Qu'est-ce qui a guidé votre choix pour un groupe industriel ?**

J'ai toujours été attirée par l'industrie – et l'industrie de base - les équipements plutôt que les produits de grande consommation !

En 1994 le secteur des télécommunications n'était pas encore vraiment entré dans la phase de consolidation qui allait suivre ; en revanche certains équipementiers, dont Alcatel, avaient compris que le fait de pouvoir proposer un financement à leurs clients allait devenir un atout concurrentiel important. Je suis donc entrée chez Alcatel en ne connaissant rien aux télécoms mais avec pour mission de monter une équipe de financement de projets au siège du groupe. Plus tard, j'ai littéralement appris le métier des télécoms sur le tas.

Il se trouve par ailleurs que le directeur financier du groupe qui m'a recrutée était un Ancien de l'ENSAE – ce que j'ignorais au départ.

**V - Après votre passage au comité exécutif du groupe, vous évoluez vers des métiers plus économiques que financiers. La complémentarité des approches entre l'étude du positionnement économique/marketing et l'analyse stratégique du marché (qui, soit dit en passant, est au cœur du projet d'enseignement de l'ENSAE) offre-t-elle véritablement une perspective englobante sur la stratégie du groupe ?**

Je dirais oui mais en reformulant les choses à ma manière : je considère que l'intelligence économique au sens large - c'est-à-dire tout ce qui permet d'appréhender les grandes tendances d'un secteur (clients, concurrents, usages, « business models », technologie, réglementation, marchés adjacents, éléments de continuité ou de rupture, etc.) – constitue le fondement de la réflexion stratégique.

C'est pourquoi je pense que les entreprises ont intérêt à internaliser une partie de ces fonctions d'intelligence économique – car elles jouent un rôle vital. Ceci est d'autant plus vrai qu'un grand nombre de marchés sont aujourd'hui soumis à ce qu'on appelle « la mondialisation ».

En parallèle, l'intelligence économique peut aussi devenir une arme concurrentielle redoutable à court terme.

Chez Alcatel-Lucent nous jouons à fond sur les deux tableaux et j'ai pour ce faire une équipe très internationale, située aux 4 coins du monde, avec des collaborateurs formidables.

Il faut peut-être rappeler qu'Alcatel a été historiquement l'un des premiers grands groupes français à prendre une dimension véritablement mondiale - avec un management et de vrais centres opérationnels et de R&D répartis dans le monde entier (pas juste des filiales gérées depuis le siège !). Avant la fusion avec Lucent, nos opérations mondiales étaient pilotées depuis trois centres névralgiques, à savoir Dallas pour l'Amérique du nord, Paris pour l'Europe, le Moyen Orient, l'Afrique et l'Amérique latine et Shanghai pour l'Asie. Soit dit en passant, nous avons été l'un des premiers groupes au monde à choisir Shanghai pour piloter nos activités en Asie – et c'est un choix qui s'est avéré extrêmement judicieux.

Nous avons gardé ce type de structure lors de la fusion avec Lucent (le centre américain passant du Texas au New Jersey où se situait le siège de Lucent) et l'on peut dire que notre mode de management mondial ainsi que la diversité culturelle et géographique de nos équipes (du management à l'ingénieur de base) font partie des atouts concurrentiels du groupe. Nous sommes aussi de grands pionniers dans le « travail à distance » - qui permet par exemple de travailler depuis son domicile avec des collègues situés dans d'autres pays (ceci grâce à nos solutions haut débit, naturellement) ; en ce sens, nous sommes très innovants en matière de ressources humaines, gestion des profils et compétences, mobilité internationale, etc. - ce qui me paraît un pendant indispensable à l'innovation en matière technologique.



**V – Alcatel et Lucent viennent de fusionner. Compte tenu de votre position passée au sein d'Alcatel et présente au sein du groupe, comment avez-vous vécu cette période charnière et comment envisagez-vous votre avenir ?**

J'ai vécu la fusion entre Alcatel et Lucent de très près ayant (i) participé à la négociation de la fusion (ii) fait partie de l'équipe d'intégration qui était chargée de planifier la mise en œuvre opérationnelle de la fusion avant sa réalisation effective (la réalisation est intervenue 8 mois après l'annonce de l'opération, une fois tous les accords juridiques et réglementaires obtenus) (iii) été nommée à la direction générale avec pour mission de créer la fonction stratégique du nouveau groupe.



Cette fusion est une aventure difficile mais passionnante – et elle a été à l'origine d'autres mouvements de consolidation dans notre industrie (« mega-mergers »), comme par exemple la fusion entre Nokia Networks et Siemens Communications. Je suis persuadée que ce mouvement de concentration va continuer.

**V - Si vous deviez revenir sur l'ensemble de votre carrière, quels sont les principes et les principaux motifs qui ont guidé vos choix, qui vous définissent le mieux ?**

Je crois qu'on peut dire que j'ai toujours, d'une façon ou d'une autre, occupé des postes d'analyse, mais en créant un lien très étroit entre l'analyse et l'opérationnel. J'aime réfléchir sur des sujets complexes, mais je veux que la réflexion soit au service du « business » et qu'elle

aboutisse à des recommandations qui puissent être mises en œuvre.

Une deuxième constante, c'est la curiosité intellectuelle et l'ouverture d'esprit ; et enfin, le travail en équipe (qui a commencé à l'ENSAE !) : j'essaye de beaucoup transmettre à mes collaborateurs mais j'apprends également quotidiennement, à leur contact. Il n'y a rien de plus satisfaisant que d'avoir mené un beau projet à terme, à plusieurs.

Si je devais m'adresser à un jeune ENSAE, je lui dirais... que je crois important de prendre son temps pour trouver sa voie : il ne faut pas laisser les autres décider pour soi. Je me souviens qu'à ma sortie de l'école, nombreux de banquiers voulaient me recruter pour faire de la modélisation sur les marchés d'options. J'ai dit non (car cela ne m'attrait pas du tout !) mais ce n'est pas facile de refuser des postes quand on débute dans la vie active...

De la même façon, je crois assez à la vertu du système anglo-saxon, où l'on peut sauter du coq à l'âne au moment des études et en début de carrière. De ce point de vue, nous avons une certaine chance (encore faut-il l'assumer) car la formation à l'ENSAE est polyvalente et riche, donc d'une certaine façon l'ENSAE mène à tout ! ■



# DES PROJETS QUI NOUS RAPPROCHENT

Gan Assurances emploie une dizaine d'actuaires dans **une large variété de métiers** allant du suivi technique des produits à l'assistance à maîtrise d'ouvrage en passant par l'inventaire, **dans toutes les branches de l'assurance, en IARD comme en Assurances de Personnes**.

Nos produits destinés aux particuliers, aux professionnels et aux entreprises sont conçus par les directions métiers du groupe et adaptés aux spécificités du réseau des Agents généraux et des Chargés de missions, en lien avec le marketing et la gestion. Ils nécessitent un pilotage technique régulier et une adaptation aux évolutions de la réglementation.

L'assistance à maîtrise d'ouvrage implique la compréhension des mécaniques actuarielles en jeu pour rédiger avec précision les cahiers des charges liés à la mécanique tarifaire, le calcul des provisions, les outils d'aide à la vente, la rémunération des commerciaux.

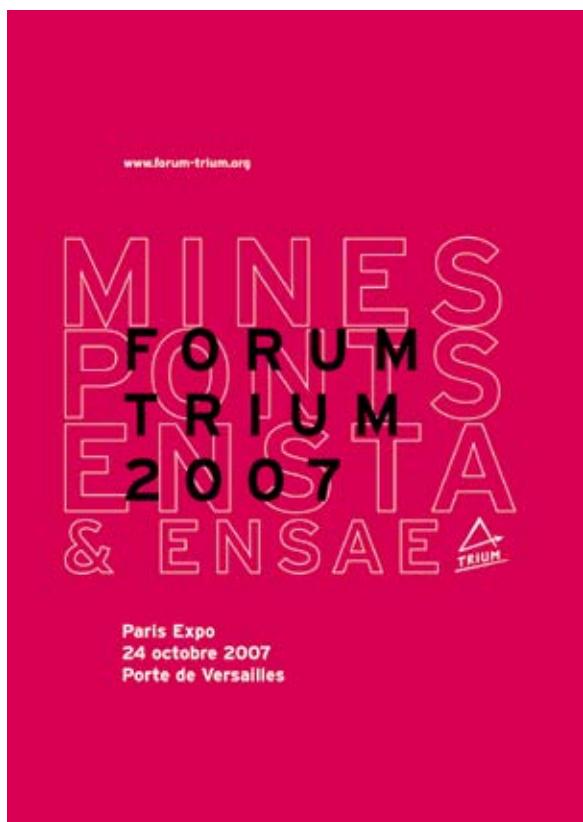
L'inventaire évolue : en complément d'un calcul trimestriel des engagements, il doit prendre en compte les normes IFRS en fair value, analyser la création de valeur à travers l'embedded value « market consistent », fournir une vision prospective de la solvabilité de l'entreprise dans le futur cadre défini par Solvency II.

**Que vous soyez attiré par la technique des produits, par l'informatique ou par la modélisation des engagements,** vous trouverez au sein d'équipes jeunes et dynamiques la possibilité d'appliquer vos connaissances et de vous enrichir dans une structure performante tournée vers le développement et la croissance dans la rentabilité.

**Contacts :** DRH Gan Assurances - Nathalie Boulet / Cécile Margueron / Alain Brandely - Tour GAN 33<sup>e</sup> étage - 16 place de l'Iris - 92082 Paris La Défense Cedex 13 - Téléphone : 01.70.94.44.68 - [nathalie.boulet@gan.fr](mailto:nathalie.boulet@gan.fr) - [cecile.margueron@gan.fr](mailto:cecile.margueron@gan.fr)  
[alain.brandely@gan.fr](mailto:alain.brandely@gan.fr)

**Acteur majeur de l'assurance et des services financiers, le Groupe Groupama, avec 32 200 collaborateurs, développe son activité au travers de ses deux marques, Groupama et Gan, en privilégiant auprès de ses sociétaires et clients ses principes d'action : l'engagement et la proximité.**





Cette année encore, l'ENSAE (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique) participera au forum en qualité de partenaire.

Pour sa 16e édition, le Forum TRIUM, organisé par les écoles des Mines de Paris, des Ponts et Chaussées et de l'ENSTA (Techniques Avancées), se déroulera :

**le mercredi 24 octobre 2007**

à Paris Expo,  
Porte de Versailles.



**ENSAE  
FORUM**



L'association a été créée en 1996 par le Professeur Francine Leca et Patrice Roynette afin de permettre aux enfants défavorisés atteints de malformations du cœur d'être opérés en France lorsque ceci est impossible dans leurs pays. Cette année, l'association fête ses 10 ans et son 1000<sup>e</sup> enfant opéré !

**MÉCENAT CHIRURGIE CARDIAQUE**   
**enfants du monde**

INFORMATIONS ET DONS  
Mécénat Chirurgie Cardiaque  
33 rue Saint Augustin  
75002 Paris  
[www.mecenat-cardiaque.org](http://www.mecenat-cardiaque.org) ou 01 49 24 02 02

**ENSAE  
Solidaire**

soutient  
Mécénat Chirurgie Cardiaque

# ParisTech, Fondation du risque... les nouveaux visages de l'ENSAE

**Sommaire****1**

**L'ENSAE et le CREST au cœur de plusieurs réseaux**  
 Alain Trognon (1974), Directeur du GENES et Sylviane Gastaldo (1988), Directrice de l'ENSAE p.34

**2**

**ParisTech Alumni**  
 Fabrice Witlien (1998), Président de l'association des Anciens de l'ENSAE p.39

**3**

**La fondation du risque, un outil pour la place de Paris**  
 André Levy-Lang, président du Conseil de Surveillance de la Fondation du Risque p.41

**4**

**Les chaires, 1er pas vers la sauvegarde d'une capacité de recherche de pointe**  
 Christian Gouriéroux (1972), Directeur du laboratoire Finance-Assurance du CREST p.44

**5**

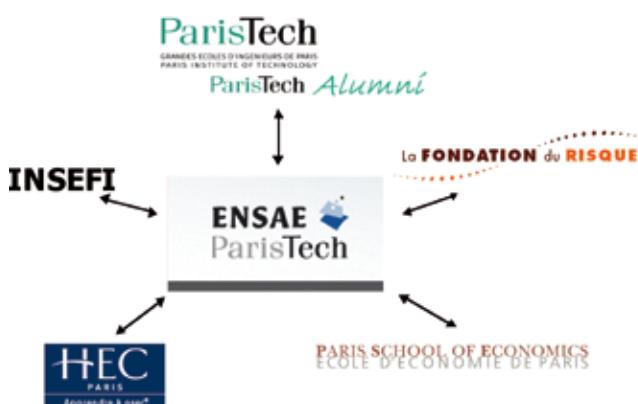
**La Fondation du Risque : un projet longuement mûri**  
 Jean Berthon, Président du directoire de la Fondation du Risque p.48

**6**

**Investir dans les centres de recherche**  
 Entretien avec Guillaume Gorge (1994), Directeur des risques IARD, Lucie Taleyson (1998), Responsable des risques vie, AXA et Mohamed Baccouche (1996), actuaria à la direction technique vie d'AXA France p.50

**7**

**L'ENSAE et le CREST, éléments moteurs de la Fondation du Risque**  
 Sylviane Gastaldo (1988), Directrice de l'ENSAE p.54



En parallèle, la création de la Fondation du Risque ouvre des perspectives importantes à la recherche en finance et actuariat et permet de renforcer les liens qui unissent écoles, laboratoires et entreprises sur des sujets centraux pour la compétitivité du pays.

Pour vous permettre de maîtriser ces nouveaux éléments de contexte, Variances revient en détail sur leur création, leurs objectifs et les ambitions qui les sous-tendent.

**Frédéric Gilli (2000)**

# L'ENSAE et le CREST

## au cœur de plusieurs réseaux

Alain Trognon (1974), Directeur du GENES, et Sylviane Gastaldo (1988) Directrice de l'ENSAE

*Dans un enseignement supérieur en pleine transformation, l'ENSAE et le CREST jouent de plus en plus une carte commune afin de se positionner le plus favorablement possible et de s'insérer au mieux dans les réseaux et institutions qui émergent. Fortement appuyé par les anciens élèves, le GENES a ainsi activement apporté sa contribution à l'émergence de ParisTech et à l'inscription de l'ENSAE au sein des écoles d'ingénieur, tandis qu'en parallèle le récent co-diplôme ENSAE-HEC conforte l'école au croisement d'une double culture qui est devenue sa marque de fabrique.*

L'enseignement supérieur français est en plein bouleversement. Mobilité internationale des étudiants et des enseignants-chercheurs, intégration européenne (processus de Bologne) et les structures créées par la loi d'orientation sur la recherche en France modifient profondément le cadre dans lequel Universités et Grandes Ecoles avaient l'habitude d'évoluer.

Dans ce contexte, le GENES<sup>1</sup>, comme il l'avait annoncé dans son contrat d'objectifs, cherche à s'insérer à la fois dans des réseaux thématiques et des regroupements de grandes écoles. Les anciens élèves de l'ENSAE ont d'ailleurs fortement contribué à la réflexion stratégique de l'ENSAE et de son conseil de perfectionnement. Les stratégies de partenariat de l'ENSAE et du CREST se dessinent maintenant nettement et leur logique peut en être expliquée dans la perspective du transfert du GENES parisien à Palaiseau<sup>2</sup>. Si les partenariats décrits peuvent sembler foisonnantes, ils sont tous nécessaires pour promouvoir les spécificités et avantages concurrentiels que le GENES doit faire valoir : grande école et centre de recherche reconnus, aux domaines d'enseignement et de recherche variés, et en contact avec les entreprises.

L'ENSAE est, selon une expression du Directeur général de l'INSEE, une 'PME qui a réussi' et doit maintenant achever sa métamorphose. L'ENSAE comme le CREST sont de petites structures qui se caractérisent par la volonté de parcourir la gamme des applications de la statistique et de l'économie au sens large : la statistique, l'économie quantitative, l'économétrie et l'évaluation des politiques publiques bien sûr,

mais aussi la finance et l'assurance, comme la sociologie quantitative<sup>3</sup>... Cette vision amène nécessairement à ne pas rechercher une intégration, une fusion voire une disparition, mais bien plutôt à des alliances avec les meilleurs dans chaque domaine d'application.

Avant la loi sur la recherche de 2006, l'ENSAE et le CREST avaient déjà noué des partenariats avec de nombreuses universités parisiennes et leurs écoles doctorales. L'ENSAE était également membre associé de ParisTech, le club des 10 grandes écoles d'ingénierie parisiennes (voir article p.39 – article suivant). La loi sur la recherche de 2006 favorise les regroupements en créant deux types de structures : les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) bâtis autour d'une forte logique géographique et les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) élaborés avec une logique disciplinaire. Le Ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche n'a pas cherché à encadrer ces structures dans des décrets d'application trop contraints, mais a privilégié une logique d'appel d'offres en promettant des dotations budgétaires aux projets qui seraient retenus.

En 2006, l'ENSAE (dont le diplôme avait entre temps été reconnu par la commission des titres d'ingénieurs) avait obtenu de devenir membre de plein droit de ParisTech. En parallèle, l'école était, comme le CREST, en discussion avec l'Ecole d'Economie de Paris et était associé au projet d'Ecole des sciences de la décision tout en participant à l'élaboration de la Fondation du Risque (voir articles p.48 – Jean Berthon et p.54 – Sylviane Gastaldo). C'est aussi l'année

1 - Cet article ne traitera pas de l'ENSAE qui, elle aussi, a noué des partenariats en Bretagne.

2 - Le transfert devait être effectif à la rentrée 2009.

3 - Les 6 voies de spécialisation de l'ENSAE et les neuf laboratoires du CREST n'épuisent d'ailleurs pas les sujets possibles. Tous sont cependant caractérisés par un recours important aux méthodes quantitatives.

où, après avis des conseils de l'ENSAE et du CREST, l'INSEE décidait que les unités parisiennes du GENES seraient transférées à Palaiseau. A nouveau, il ne faut pas voir cela comme une dispersion mais plus comme un grand « lego » universitaire, chaque pièce ayant pour l'heure sa propre légitimité et son rôle spécifique (ParisTech au sein des grandes écoles, l'EEP au sein des écoles doctorales et centres de recherche en économie, la Fondation du risque pour la recherche et les métiers de l'assurance...). Au final, grâce à cette ouverture tous azimuts, l'ENSAE et le CREST se trouvent à la fois fondateurs de l'un des 9 PRES retenus (ParisTech), partenaires d'un des 13 RTRA sélectionnés (Ecole d'Economie de Paris) et ils ont obtenu un co-financement du Ministère pour les Sciences de la décision.

### **ParisTech : la métamorphose des grandes écoles parisiennes**

En 1991, essentiellement pour atteindre une taille critique nécessaire à l'inscription dans des réseaux internationaux, fut créée une association « Grandes Ecoles d'ingénieurs Paris ». Elle prit le nom de ParisTech en 1999 et accueillit

l'Ecole Polytechnique en 2001, l'ENSAE étant reconnue en tant que membre associé à la même date.

Ce qui était initialement un club de directeurs de grandes écoles s'est progressivement transformé et structuré. Tournant le dos à deux siècles de concurrence pour certaines (un peu moins pour l'ENSAE...), les grandes écoles parisiennes ont ainsi élaboré en commun un livre blanc et un plan stratégique de développement. L'ambition de ce projet original a su séduire et convaincre, puisqu'au sein d'un enseignement supérieur fortement préoccupé des universités, ParisTech est le seul PRES constitué uniquement de grandes écoles.

Depuis son association à ParisTech, l'ENSAE profite d'un 'benchmarking' et d'un accès privilégié aux activités d'autres grandes écoles. La participation à ParisTech a naturellement facilité l'évolution de l'ENSAE vers la dynamique des autres grandes écoles de son rang. L'ENSAE réalise aussi des opérations qu'elle ne pourrait mener seule : notoriété, mise en ligne de documents pédagogiques sur un site très fréquenté, jurys de recrutement en Chine, etc.

	<b>Statut</b>	<b>Fondateurs</b>	<b>Localisation</b>	<b>Mots clés</b>
<b>ParisTech</b>	PRES (EPCS)	AgroParisTech, ENPC, ENSAE, Arts et Métiers ParisTech, ENSCP, ENSMP, ENST, ENSTA, ESPCI et X	Paris centre, Est et Sud	grande école, formation, international, recherche
<b>Ecole d'Economie de Paris</b>	RTRA (FCS)	CNRS, EHESS, ENPC, ENS, INRA, Université Paris I	Paris	Recherche, économie
<b>Sciences de la décision</b>	GIS	CNRS, ENSAE, HEC et X	Paris Sud	Recherche, international, statistique, finance, assurance
<b>Fondation du Risque</b>	Fondation	CEA, ENSAE, Université Dauphine et X ; AGF, AXA, Groupama, Société Générale, et bientôt SCOR	Paris et Paris Sud	recherche, formation, entreprises, assurance, finance
<b>INSEFI</b>	Accord à formaliser	HEC et X	Paris Sud	grande école, formation, international, recherche

Le Conseil de perfectionnement de l'ENSAE considère que les apports de ParisTech à l'ENSAE et l'investissement déjà réalisé sur plusieurs projets de ParisTech doivent être poursuivis. La décision stratégique de relocalisation de l'ENSAE à Palaiseau n'est de ce point de vue pas un obstacle, puisque l'Ecole Polytechnique, l'ENSTA et l'ENSAE constitueront très naturellement la base du 'campus Sud' de ParisTech. Les coopérations naturelles qui s'établiront sur ce campus pourront se faire sous le label et avec le soutien de ParisTech.

Lors de sa transformation en PRES, ParisTech a reçu une dotation budgétaire de 4 M€ qui sera principalement utilisée pour amorcer des projets d'enseignement et de recherche communs à plusieurs écoles susceptibles de susciter l'intérêt d'entreprises ou de subventions européennes.

### **Partenaire de l'Ecole d'Economie de Paris**

Voilà deux ans, la fondation de l'Ecole d'Economie de Paris (EEP) avait suscité des articles dans le Variances n°27. Le projet était encore en cours de consolidation, il a maintenant mûri et s'est structuré. Les structures de gouvernance et les moyens financiers sont en place : la Fondation dispose d'un capital inaliénable de 22,5 M€<sup>4</sup>.

Le GENES dispose d'une place au conseil d'administration de la Fondation. L'enseignement et la recherche de l'EEP associent l'ENSAE et le CREST sur trois programmes : le programme généraliste de recherche et formation à l'économie (master Analyse et Politique Economique avec EHESS, ENPC, ENS, HEC et X), le programme d'économie théorique et empirique (par l'Université Paris I) et le programme sociologie et statistique avec l'EHESS.

A compter du 1er octobre, le nouveau directeur de l'EEP est François Bourguignon (1968), qui était auparavant économiste en chef de la Banque Mondiale.

### **Sciences de la décision : le réseau en finance, statistique et assurance**

Dans la lignée d'un premier projet d'« Ecole des sciences de la décision », le ministère avait recommandé de recentrer le projet sur quelques partenaires seulement et de créer un « Consortium » sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS). Ce nouveau projet a

réuni HEC, l'X et l'ENSAE, qui ont également convié le CNRS à les rejoindre. Convaincu par ce nouveau projet, le Ministère l'a doté financièrement d'1 M€.

Le projet a pour objet de renforcer et d'étendre les recherches sur la décision, pour devenir un centre d'excellence, très visible et reconnu au niveau mondial. Les axes scientifiques retenus sont :

- les méthodes mathématiques et statistiques de la décision,
- les méthodes logiques et philosophiques de la décision,
- la théorie et l'étude expérimentale des risques et des choix,
- la psychologie et la sociologie de la décision et de l'organisation,
- le marketing,
- la stratégie d'entreprise,
- la prise de décision en concurrence imparfaite,
- la finance de marché et la comptabilité financière,
- l'assurance, l'actuariat et la gestion du risque.

Ce consortium a vocation à accueillir des chercheurs, à financer de nouveaux projets et des collaborations internationales et à co-financer des thèses interdisciplinaires (finance, économie, droit, sociologie, etc.). Les Sciences de la décision ont en effet pour objectifs de :

- dynamiser le potentiel scientifique dans le domaine de la recherche sur la décision et ses interfaces avec la gestion ;
- renforcer les interactions entre équipes, notamment entre les différentes disciplines représentées au sein du consortium ;
- augmenter la réactivité des actions de recherche sur des thèmes émergents ;
- augmenter la visibilité et l'excellence des recherches françaises sur les axes précités.

<sup>4</sup> - Dont 3,5 M€ des fondateurs privés : AXA, EXANE et l'American Foundation for the Paris School of Economics).

## Fondateur de la Fondation du Risque

Nul besoin de revenir plus en détail sur cette initiative puisque pas moins de cinq articles de ce dossier sont consacrés à la Fondation du Risque. André Levy-Lang met en valeur les missions de la Fondation et ses premières réalisations ; Christian Gouréroux témoigne de l'intérêt de créer des chaires ; Jean Berthon expose le cheminement qui a mené au projet de Fondation en attente de reconnaissance d'utilité publique ; Guillaume Gorge et Lucie Taleyson donnent le point de vue de leur entreprise ; Sylviane Gastaldo explique comment l'ENSAE et le CREST se sont organisés pour participer et profiter au mieux de cette Fondation.

## INSEFI : des accords spécifiques avec l'X et HEC

Plutôt que de bâtir ex nihilo une nouvelle structure, c'est une approche pragmatique qui a été adoptée avec l'Ecole Polytechnique, puis HEC. Avec l'Ecole Polytechnique, il s'agit d'élargir le cercle des collaborations au-delà de la direction des études. Comme toutes les écoles d'application, l'ENSAE a l'habitude d'aller faire sa promotion auprès des élèves polytechniciens : la valorisation des métiers des statisticiens-économistes est couronnée de succès puisque l'ENSAE est l'école d'application qui reçoit le plus d'élèves X non fonctionnaires en 2007. Les liens avec les départements d'enseignement de l'Ecole Polytechnique se renforcent progressivement (l'ENSAE et le CREST ne sont plus simplement le vivier de recrutement pour les enseignants de l'Ecole Polytechnique qu'ils étaient il y a encore quelques années). Aujourd'hui, ce sont les autres fonctions des écoles qui doivent apprendre à se faire connaître pour explorer les synergies évidentes qu'il y a entre elles : informatique, documentation, stages, langues et relations internationales...

Avec HEC, les discussions ont d'abord privilégié la conclusion d'un accord de double diplôme. Celui-ci permettra à certains élèves des deux écoles d'obtenir les deux diplômes en 4 ans. Cet accord, inauguré cette année, fera l'objet d'un article plus détaillé dans un prochain numéro de *Variances*. Au-delà, ce sont des ouvertures réciproques de cours, des recrutements communs d'enseignants et de chercheurs, ainsi que des coopérations au sein de l'INSEFI, des Sciences de la décision, du pôle de compétitivité finance qui se dessinent. Le rapprochement physique des deux écoles,



Le site de Palaiseau

avec la venue de l'ENSAE à Palaiseau, devrait œuvrer en faveur d'une complicité toujours plus grande entre deux grandes écoles aux profils en définitive assez complémentaires.

L'évolution et l'ouverture de l'ENSAE et du CREST a donc été extrêmement rapide parce qu'elle avait été bien préparée. Elle s'est faite à moyens constants mais en transformant l'emploi du temps des responsables du GENES, qui se trouvent maintenant autant impliqués dans la gestion de leur unité que dans l'organisation de ces partenariats via les nombreuses réunions et conseils d'administration. A terme, c'est la vie des élèves, le positionnement de l'ENSAE et l'organisation d'ensemble des écoles d'ingénieurs parisiennes qui s'en trouveront modifiés.

Les choix stratégiques d'alliance ne sont pas remis en cause par le transfert sur le campus de l'Ecole Polytechnique. En pratique, le premier défi réside dans la transformation des rôles des personnels de l'ENSAE et du CREST pour bien coordonner les participations dans ces réseaux et en tirer le meilleur parti. L'enthousiasme des plus jeunes ne manque pas. Le second défi sera de réussir la greffe à Palaiseau, mais c'est une nouvelle histoire ! ■

### Pour en savoir plus....

- [www.ensae.fr](http://www.ensae.fr)
- [www.paristech.org](http://www.paristech.org)
- [www.parisschoolofeconomics.eu](http://www.parisschoolofeconomics.eu)
- [www.fondationdurisque.org](http://www.fondationdurisque.org)
- [www.polytechnique.fr](http://www.polytechnique.fr)
- [www.hec.fr](http://www.hec.fr)



Morgan Stanley

# Êtes-vous Morgan Stanley?

## NOUS VOUS PROPOSONS DE LE DÉCOUVRIR.

Morgan Stanley est un groupe financier international qui vise l'excellence.

Notre mission consiste à conseiller des institutionnels, des grandes entreprises ou des gouvernements à résoudre les problématiques financières les plus complexes : fusions, acquisitions, restructurations de dette, privatisations, émissions, etc.

Des métiers de la banque d'affaires à ceux de salle de marché, nous vous proposons les carrières qui correspondent à vos aspirations.

Et quel que soit le domaine, vous serez côte-à-côte avec les meilleurs spécialistes, qui vous accompagneront et qui grandiront avec vous.

Vous êtes intéressés? Alors Morgan Stanley pourrait bien être la société qui vous conviendra.

Visitez notre site, postulez en ligne... et rencontrez-nous.

**[WWW.MORGANSTANLEY.COM/CAREERS](http://WWW.MORGANSTANLEY.COM/CAREERS)**

Morgan Stanley France.  
61, rue de Monceau – 75 008 Paris.  
Tél : 01 42 90 70 00.

# ParisTech Alumni, naissance d'un réseau de taille mondiale

Fabrice Wilthien (1998), Président de Anciens de l'ENSAE

2

*Dix des plus prestigieuses écoles d'ingénieur françaises ont décidé d'accélérer la création de ParisTech. Le besoin de structurer plus formellement les différentes associations d'anciens est né assez naturellement. La création de ParisTech Alumni fait naître un réseau de plus de 100 000 anciens en activité.*

Les directeurs de dix des plus prestigieuses écoles d'ingénieur françaises (ENPC, ENSAE, Arts et Métiers, Chimie de Paris, Mines de Paris, Télécom Paris, ENSTA, X et AgroParisTech – fruit du regroupement de l'Engref et de l'INA-PG) ont décidé d'accélérer la création de ParisTech car ils ont convenu que l'union faisait la force et que la visibilité à l'international passait par ce regroupement.

ParisTech existe depuis 1991 sous le label « Grandes Ecoles d'Ingénieurs de Paris ». Les actions communes se sont développées progressivement au cours des années 1990, surtout dans le domaine international. Le nom de ParisTech, plus compréhensible au niveau international, fut adopté en 1999. Tout récemment, Paristech est devenu un EPCS (Etablissement Public de Coopération Scientifique) par décret du ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, du 21 mars 2007. Cela constitue une étape fondamentale dans la maturation de ce projet commun qui regroupe aujourd'hui 12 000 étudiants (dont 13 % d'étrangers), 2 000 doctorants, 3 000 chercheurs et 105 000 anciens en activité.

Le besoin de structurer plus formellement les différentes associations d'anciens élèves des écoles de ParisTech est né assez naturellement mais a aussi été pressé par la nécessité, car ParisTech lui-même grandit.

Du côté des associations d'anciens élèves, nous nous étions tout d'abord rencontrés entre présidents afin de recouper les informations que nous avions et échanger sur les apports respectifs de ce rapprochement. Au cours de ces échan-

ges, nous avons réalisé que nos préoccupations étaient semblables et notre collaboration fructueuse. Nous avons donc souhaité créer un cadre plus formel à ces travaux en nous associant. C'est ainsi qu'est né PTA : ParisTech Alumni. Cette association représentera l'ensemble des associations d'anciens élèves au sein des instances de ParisTech et nous permettra d'être moteurs pour faire grandir ParisTech à l'international.

Si l'on s'inspire des modèles anglo-saxons, une Grande Université, c'est :

- Un pôle d'enseignement d'excellence
- Des étudiants sélectionnés et venant de partout dans le monde (dans leur pays d'origine et à l'étranger)
- Un ensemble de laboratoires
- Une association de diplômés (alumni)
- Une structure collectrice de fonds (type fondation)
- Un centre d'édition ou de formation professionnelle

La présence d'un réseau d'anciens est un des éléments clefs de cette ambition commune. Il nous revenait donc naturellement de prendre en main la création de ce réseau commun, de faciliter les synergies et les ponts entre nos différentes associations et d'entreprendre des initiatives en commun pour faire pleinement vivre ParisTech Alumni.

Cinq premières initiatives sont ainsi proposées, ParisTech Alumni devant prochainement, en concertation avec ParisTech, fixer les priorités relatives pour les engager progressivement dans les prochains mois :

- La création d'un portail Internet présentant l'association et ses différents acteurs. Un agenda de nos différentes manifestations ainsi qu'un annuaire électronique au niveau de nos 10 écoles pourraient naturellement y prendre leur place ;

### ParisTech, c'est...

- 12 000 étudiants (dont 13 % d'étudiants étrangers)
- 2 000 doctorants
- 3 000 enseignants-chercheurs
- 105 000 anciens élèves (en activité)
  
- 130 laboratoires
- 450 thèses par an
- 15 000 publications (au cours des cinq dernières années)
- 3 prix Nobel et 1 Médaille Fields
- 2870 contrats de recherche avec les entreprises
  
- 2 500 diplômes d'ingénieurs par an
- 132 spécialités de Masters et de DEA
- 57 Mastères spécialisés
- 15 masters of Science ParisTech

- La diffusion d'une « Newsletter ParisTech Alumni » dans tout le réseau ;
- La mise en place d'une initiative spécifique « Emplois-Carrières » avec la mise en commun des offres d'emplois reçues par les Associations et la possibilité pour tous les membres des différentes Associations d'accéder aux séminaires « emplois-carrières » proposés par chacune des associations. Certaines des Associations membres ont déjà mutualisé leurs services « emploi-carrières » (le meilleur exemple étant [www.manageurs.com](http://www.manageurs.com)) et il existe également des initiatives inter-écoles (G16 et G16+) ouvertes y compris à des écoles n'appartenant pas à ParisTech.
- La contribution à la création de chaires d'enseignement et de recherche ;
- La définition et la réalisation de quatre événements annuels majeurs à destination des grandes écoles, de leurs directions, des élèves ou des anciens.

En parallèle, de nombreuses initiatives naissent sur le terrain, les différents clubs ou antennes étrangères de nos associations ayant entrepris des coopérations de plus en plus approfondies. ■



## ParisTech *Alumni*

*...pour 11 écoles*



# La Fondation du Risque

## au service de l'intérêt général

André Levy-Lang, Président de la Fondation du Risque

*La Fondation du Risque, ce sont des écoles et des entreprises qui se retrouvent autour de thèmes centraux pour penser les débats et les risques de demain et forger les outils scientifiques chargés d'y répondre. La Fondation se distingue à la fois par la multidisciplinarité et la transversalité de l'approche académique qu'elle défend autant que par l'articulation qu'elle propose entre recherche fondamentale et entreprises.*

La création de la Fondation du Risque répond à une ambition et à un constat.

L'ambition de contribuer au développement du potentiel français de recherche, d'enseignement et de formation dans tous les domaines du risque ; ce potentiel est considérable mais relativement dispersé, alors que le sujet du risque est perçu aujourd'hui comme central dans tous les secteurs de la société. En effet, le risque est aujourd'hui l'objet d'un nouveau principe constitutionnel inscrit dans la charte de l'environnement<sup>1</sup>. L'actualité du risque est particulièrement ressentie dans les secteurs de la santé, de l'industrie mais aussi de la banque et de l'assurance. Le moment est donc opportun pour lancer une initiative d'intérêt général s'inscrivant dans la durée.

Le constat que ce développement nécessite de s'appuyer sur un partenariat original entre grandes institutions françaises de recherche et d'enseignement, avec le soutien de grandes entreprises françaises.

Les quatre institutions de formation et de recherche à l'origine du projet s'engagent ainsi par la mise en commun de leur savoir-faire et l'implication de leurs forces de recherche. Il s'agit du Centre d'Etudes Actuarielles (CEA), de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE), de l'Ecole Polytechnique et de l'Université Paris-Dauphine.

Les quatre entreprises fondatrices, les AGF, AXA, Groupama et la Société Générale, depuis rejointes par la SCOR, s'engagent à soutenir financièrement les activités de la Fondation du

Risque, dans le but de contribuer au rayonnement de l'école française du risque.

*Multidisciplinarité et transversalité* sont les mots-clés de l'approche académique mise en avant par la fondation.

Multidisciplinarité, car les travaux les plus féconds sur le risque nécessitent la contribution de plusieurs compétences : les mathématiques, l'actuariat, le droit, la comptabilité, l'économie, les sciences de la vie et les sciences de l'ingénieur. Les grandes universités américaines l'ont compris et pratiquent largement la multidisciplinarité. Certaines, comme Stanford, en font même l'axe central de leur stratégie. Faciliter la multidisciplinarité est d'ailleurs un objectif majeur de la réforme de l'enseignement supérieur en France et en Europe.

Transversalité entre institutions de recherche et d'enseignement, parce que ce mode de coopération et d'association, assez avancé tout en restant ponctuel, souple et évolutif, est le plus adapté à leur structure et leurs besoins. La Fondation respecte ainsi l'autonomie de chacun, tire parti de leurs forces spécifiques et réalise la masse critique nécessaire pour être visible à l'international.

### Il n'y a pas de vie ni d'activité sans risque

La perception, l'évaluation, la gestion et la prévention des risques sont au cœur des préoccupations de notre société. Promoteurs et fondateurs s'accordent sur la nécessité de développer la recherche sur le risque.

3

<sup>1</sup> Charte de l'environnement 2004, article 5 : « Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution, à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin d'éviter la réalisation du dommage ainsi qu'à la mise en œuvre de procédures d'évacuation des risques encourus. »

Le champ d'action de la Fondation du Risque recouvre donc des domaines d'action d'intérêt général. Que l'on évoque les risques naturels et environnementaux, les risques sanitaires, les risques industriels, les risques financiers... c'est l'ensemble des particuliers et de leurs représentants (associations, élus,...) qui sont directement concernés, ainsi que les organismes publics et les entreprises.

L'une des premières vocations de la Fondation du Risque est de diffuser des connaissances auprès du grand public comme auprès d'un public plus averti et la Fondation du Risque favorisera la pédagogie du risque par la diffusion de connaissances. Cette ambition se concrétisera par l'organisation de colloques internationaux à un rythme au moins annuel, la tenue de séminaires périodiques thématiques et la publication de documents pour des publics variés (actes des colloques, revue Fondation du Risque, site web informatif donnant accès à une base de données documentaire).

La promotion et la compréhension de la notion du risque auprès du public seront aussi recherchées par des liens avec les partenaires sociaux, les ONG concernées, les associations de consommateurs...

La Fondation du Risque se développera par des projets d'enseignement et de recherche spécifiques, parmi lesquels on peut citer :

#### **La demande d'assurance face aux risques majeurs et le rôle des différents acteurs**

Les progrès des sciences et techniques, les transformations de l'environnement naturel, économique et social et les évolutions des règles de droit concourent aujourd'hui à un bouleversement de l'univers des risques, posant de façon renouvelée la question de l'assurabilité de ces nouveaux risques.

En particulier, les grands risques, c'est-à-dire ceux qui portent simultanément sur un grand nombre d'individus avec des dommages potentiels très importants, remettent en question le principe même de l'assurance qui repose sur la mutualisation.

Les parts respectives de la mutualisation et de la solidarité doivent alors être examinées, ainsi que les rôles et parts de financement respectifs des différents acteurs (Etat, collectivités territoriales, assureurs réassureurs, entreprises, individus). Les

modes de régulation des systèmes d'assurance seront également étudiés.

#### **La régulation des risques financiers**

La stabilité du système financier est un fondement essentiel de la croissance future. L'étude des modalités de fonctionnement des marchés et des moyens de la régulation prudentielle (impacts des accords de Bâle) constitue à ce titre un enjeu majeur pour la société.

#### **La gestion de risques sociaux (financement de la santé, vieillissement de la population)**

L'économie de la santé a longtemps privilégié l'analyse des dépenses, notamment en s'interrogeant sur ses causes et en recherchant les schémas incitatifs ou coercitifs susceptibles de la « maîtriser ».

Le projet développera en contrepoint une analyse des modalités de financement, en recherchant notamment des combinaisons optimales de financement privé et public, de mutualisation et d'auto-financement, d'assurance et de solidarité.

Des dispositifs nouveaux tels que les « *Medical Saving Accounts* » aux Etats-Unis ou le Plan Medisave à Singapour méritent d'être étudiés et évalués en termes d'efficacité et d'équité au regard des schémas plus traditionnels en vigueur en Europe occidentale.

#### **La Fondation du Risque contribue à l'intérêt général**

Parallèlement, le vieillissement de la population dans les pays occidentaux et dans certains pays émergents réclame une analyse adaptée, en raison de sa nouveauté, de ses spécificités par rapport au risque maladie traditionnel et de son impact considérable sur les systèmes de santé et, au-delà, sur les sociétés dans leur ensemble.

#### **La formation économie et gestion du risque**

Le premier projet de formation est destiné à des étudiants possédant un fort potentiel, déjà titulaires d'une formation à Bac+5 relative à des aspects spécialisés du risque, qui se destinent à des postes de responsabilité. L'objectif est de leur proposer des compléments de formation favorisant la multidisciplinarité et la transversalité des compétences, indispensables aux fonctions de responsable de la gestion des risques.

Ce type d'emploi répond aux besoins croissants de la société confrontée à la problématique du risque. Le complément des connaissances se fera par la validation de modules, parmi lesquels on comptera : Droit et comptabilité, sous la responsabilité pédagogique de l'Université Paris-Dauphine, Réglementation et régulation, sous la responsabilité pédagogique de l'ENSAE et du CEA, Mesure des risques, sous la responsabilité pédagogique de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSAE, Analyse et gestion des risques, sous la responsabilité pédagogique de l'Université Paris-Dauphine et de l'ENSAE.

L'évolution des conditions d'embauche et de travail des chercheurs nécessite, pour parvenir à nourrir ces projets, une diversification des sources de financement et un approfondissement des financements alternatifs au traditionnel binôme 'personnels de recherche et d'enseignement de l'Etat' et 'contrats de recherche'. Pour assurer son fonctionnement, la Fondation du Risque bénéficie de deux types de ressources.

La dotation de 750 000 € sera constituée par les quatre fondateurs, les AGF, AXA, Groupama et la Société Générale. Pour assurer le fonctionnement de la Fondation du Risque, conformément au budget prévisionnel, cette dotation sera complétée par des versements d'un montant total de 5 250 000 €, garantis par actes notariés ou cautions bancaires.

### **Une action inscrite dans l'ouverture et la durée**

La Fondation du Risque a vocation à accueillir d'autres acteurs, dont les partenaires sociaux, de nouveaux établissements d'enseignement supérieur et de recherche (HEC, INA-PG, ENPC, ...), et de nouveaux contributeurs, dont des entreprises du secteur industriel.

La Fondation du Risque, par son thème et ses missions, a l'ambition de jouer un rôle pérenne dans le développement et le rayonnement de la recherche scientifique française. ■



**CA CRÉDIT AGRICOLE  
ASSET MANAGEMENT  
ALTERNATIVE INVESTMENTS**

#### Multigestion Private Equity

- 1,6 milliard d'euros d'engagements
- 9 professionnels entièrement dédiés à la gestion
- Une spécialisation marquée sur les marchés européens

[caam-ci.com](http://caam-ci.com)

Crédit Agricole Asset Management Capital Investors - 90 boulevard Pasteur - 75730 Paris Cedex 15. - Tél. : 01 43 23 09 89. Société à Conseil d'Administration au capital de 4 965 917 euros. Société de Gestion de Portefeuille agréée par l'AMF n° GP 99.015 - 422 333 575 RCS Paris. Données au 30/06/2007.

# Les chaires

## premier pas vers la sauvegarde d'une capacité de recherche de pointe

Christian Gouriéroux (1972)

Directeur du Laboratoire finance-assurance du CREST

*Christian Gouriéroux (1972), Directeur du Laboratoire Finance-Assurance du CREST et co-responsable avec Pierre Picard de la chaire 'Assurance et Risques Majeurs' de la Fondation du Risque revient pour Variances sur le fonctionnement des chaires et leur rôle pour dynamiser la recherche.*

### **Variances – Peux tu revenir sur la raison qui a conduit au développement des chaires ?**

**Christian Gouriéroux :** La raison première est un problème accru de concurrence avec l'étranger. Les chercheurs confirmés partaient de plus en plus souvent enseigner dans les universités anglo-saxonnes où ils étaient beaucoup mieux rémunérés. Quelques départs diminuent rapidement la capacité à assurer un nombre important de cours de bon niveau. Pendant longtemps, on a pu masquer cette situation née du départ ou du simple manque de professeurs et de postes attractifs via l'appel à des professionnels qui officiaient ponctuellement comme professeurs associés, Guillaume Gorge étant de ceux-ci. Mais même s'ils ont le niveau technique et font des cours de qualité, ils ont un travail à côté et ne peuvent passer du temps supplémentaire à encadrer les étudiants doctorants. Cette situation improvisée a longtemps permis de masquer la difficulté chronique dans laquelle se trouvait l'enseignement supérieur en finance. Cela finissant tout de même par se savoir, la qualité du recrutement a commencé à en pârir, en particulier à l'international. Après quelques temps, le niveau des étudiants, puis le niveau des thésards et en définitive le niveau de la recherche et des labos à Paris commençait à souffrir de ce manque d'attractivité.

Ces départs étaient liés à la fois à un problème financier et à un problème de lien avec les entreprises. En dehors de quelques professeurs

médiaques ou connus comme des consultants réputés, les entreprises connaissent peu les universités ou les écoles et hésitent à s'en rapprocher. C'est un problème qui n'existe pas aux Etats-Unis où même les filiales américaines de ces entreprises françaises entretiennent des relations approfondies avec les universités locales...

### **V – Nous reviendrons en détail sur les mécanismes, mais a-t-on d'ores et déjà inversé la tendance ?**

**C.G.** : Les départs massifs d'universitaires datent d'il y a une demi-douzaine d'années ; l'inversion, on peut l'espérer pour dans quelques années, mais pas tout de suite. Pour le moment il s'agit déjà de garder ceux qui sont là et de fixer un socle de doctorants pour renouveler le vivier local. Confrontés au même problème, les Suisses ont réagi plus tôt et ont commencé la même chose que ce que nous sommes en train de faire, il y a 4-5 ans. S'ils commencent aujourd'hui à faire venir des professeurs étrangers renommés, cela ne suffit pas encore pour former un nombre suffisant de doctorants et parvenir à rééquilibrer leurs filières...

### **Sauvegarder l'attractivité de la recherche parisienne**

On se heurte ici directement au problème de la pyramide des âges universitaire de la place de Paris... Les professeurs encadrant sont âgés et ne sont pas remplacés, en partie faute de postes

attractifs suffisants. Le milieu concerné étant assez petit, un petit nombre de personnes fait rapidement un gros pourcentage. On compte à peine une quinzaine de professeurs confirmés capables d'encadrer efficacement des jeunes et ayant du temps pour cela. Or la relève est très touchée par les départs. A l'exception des mathématiques financières, moins soumise à la concurrence et où Paris reste une place scientifique très solide de ce point de vue, tous les domaines plus appliqués, comme la finance d'entreprise (corporate finance), ont connu d'importants exodes.

Il y a aujourd'hui un groupe de professeurs de 60-67 ans qui prolongent leur activité et permettent en cela le maintien d'un personnel enseignant suffisamment vaste et reconnu. Ils ne peuvent véritablement s'arrêter si l'on souhaite assurer un maintien des structures. Il y a derrière eux très peu de 55-60 ans et encore moins de jeunes quinquas. La relève est aujourd'hui composée de quelques jeunes quadras et surtout de trentenaires, plus nombreux, mais encore trop peu expérimentés pour attirer des élèves des quatre coins du monde et les former efficacement. Si l'on se penche sur les moins de 30, on voit le reflet de la crise de recrutement de ces dernières années avec un creux de candidats doctorants (le CREST ne parvenant même pas à distribuer toutes ses bourses de thèse en finance).

#### **V. – Qu'est-ce que tout ce nouveau système apporte à la recherche et aux chercheurs ?**

**C.G.** : Pour les chercheurs, le système n'apporte pas encore grand chose au niveau des rémunérations. Ceux qui souhaitaient arrondir leurs fins de mois le pouvaient déjà en étant ponctuellement consultants. En revanche, cela modifie profondément leurs conditions de travail, car cela apporte de l'argent aux laboratoires ainsi qu'un rapport direct aux entreprises. Celles-ci sont de plus en plus soucieuses d'intégrer dans leurs recrutements des thésards ou des personnes passées par des parcours de thèse après leur école ; elles font montre d'une attention plus soutenue sur le marché du travail, ce qui rehausse l'attractivité des études longues. On constate d'ailleurs une légère hausse de la demande de bourses CIFRE et du nombre de doctorants formés par ce biais en finance appliquée.

#### **Des chaires de 'fonctionnement' pour aider les laboratoires**

Le laboratoire que le CREST a monté depuis quelques années avec Dauphine et EDF (chai-

re Calyon-EDF, en dehors de la Fondation du Risque) est typique de ce que peut apporter une chaire. Une grande pluralité de profils se retrouvent autour d'elle, des chercheurs EDF, des thésards, des chercheurs universitaires, le tout pour construire non pas des outils pouvant servir directement à EDF, mais pour parvenir à faire émerger des idées et des start-ups. Dans ces domaines, les entreprises ne peuvent pas se créer toutes seules à partir d'une bonne idée tant les besoins techniques sont lourds et nombreux. Dans le cadre des chaires, les entreprises n'appartiennent pas nécessairement des thèmes de recherche spécifiques, même parmi les plus appliqués ; ce sont plutôt les chercheurs qui les connaissent par leurs échanges internationaux. En revanche, les entreprises apportent un soutien logistique, technique et financier, et permettent d'aborder les sujets de façon différente.

#### **V. – Pourquoi développer des chaires en plus des laboratoires existants ?**

**C.G.** : Ce n'est pas la même chose et les chaires font partie intégrante des laboratoires, même si elles sont à cheval sur plusieurs institutions. Elles s'inscrivent au cœur des politiques de chaque laboratoire. Elles en font partie et ne doivent pas se penser en concurrence avec eux. Dans le fonctionnement quotidien de la recherche, ce sont toujours les laboratoires qui sont importants et ont une visibilité internationale : les chaires sont des cristallisations ponctuelles d'intérêts convergents dans un contexte institutionnel très spécifique.

Le laboratoire Finance-Assurance du CREST, par exemple, est très impliqué (avec l'Ecole Polytechnique) dans la chaire AXA de la Fondation du Risque, très impliqué également (avec Dauphine) dans la chaire Groupama (toujours dans la Fondation du Risque) et impliqué également, quoique moins, dans la chaire Santé de cette même fondation. Le laboratoire est par ailleurs très impliqué dans la chaire Calyon-EDF (Finance et développement durable), qui n'appartient pas à la Fondation du Risque, mais est sous le patronage de l'Institut Europlace de Finance (IEF). Des structures comme la Fondation du Risque ou l'IEF avaient été montées pour l'accueil et la gestation des premières chaires, la majorité ayant impliqué en bilatéral des banques ou assureurs et des labos. Les assureurs ont été les premiers à réagir, les banques ne se décidant que dernièrement. C'est sans doute une des raisons qui font que, en dehors de la Société Générale qui s'investit aussi dans la Fondation du Risque,

le tour de table de cette dernière est essentiellement composé d'assureurs. Ceci peut s'expliquer, les assureurs étant de plus en plus confrontés à des logiques et des problèmes d'ordre financier et se voyant perdre potentiellement l'un de leurs atouts concurrentiels.

Une fois que l'on a posé la prééminence des laboratoires au quotidien, il faut encore préciser qu'il existe deux formats de chaires.

Des chaires « nominatives », attribuées à un professeur pour atteindre des rémunérations de niveau international ; elles fournissent des postes prestigieux et répondent directement au besoin de s'aligner sur les standards internationaux pour faire rester, venir ou revenir des stars au pays.

### **Assurer une veille pointue au sein des entreprises**

A côté, on trouve des chaires « de fonctionnement », dont le but est de donner les moyens de payer des missions, des compléments de salaire, d'organiser des colloques etc. La nécessité est de pousser d'abord à la création de ces dernières, même si s'en contenter serait insuffisant, car elles seules sont à même de fournir un environnement de recherche adéquat, sans lequel aucun poste même bien rémunéré ne serait attractif. Pour le moment, ces chaires sont gérées par un petit nombre de personnes, déjà trop peu nombreuses pour assurer les cours et les encadrements... Dans un second temps, ce sera sans doute le moment de créer des chaires nominatives pour ceux qui sont partis, mais aussi pour ceux qui sont restés... De ce point de vue, l'exemple de la Suisse doit être médité : elle est aujourd'hui confrontée à un problème de conflit entre les étrangers nouvellement recrutés bénéficiant des chaires au nez et à la barbe de ceux qui étaient restés et qui pourraient s'expatrier pour pouvoir eux aussi être 'rappelés'... la fuite ne se tarit pas même si le problème initial est résolu !

### **V. – Quel intérêt pousse les entreprises à se rapprocher de manière institutionnelle des laboratoires et des chercheurs ?**

**C.G. :** Il existait déjà des échanges entre laboratoires et entreprises. Les chercheurs impliqués dans les chaires étaient souvent consultants. Les chaires ne se traduisent donc pas par l'émergence de nouvelles thématiques ou de nouveaux sujets, mais plus par un renforcement de la capacité à discuter et échanger. Il ne s'agit pas pour les entreprises d'avoir des personnels aussi

pointus que les chercheurs, mais d'avoir des personnes plus proches de ce niveau et capables de comprendre et d'échanger avec eux, ce qui commençait à ne plus être le cas. L'amélioration du niveau des entreprises doit permettre de réduire l'écart entre chercheurs et services, et permettre à terme une plus grande densité des échanges.

La veille technologique des entreprises était généralement assurée non par des services de R&D au niveau de la recherche internationale, mais à la fois par le recrutement de jeunes à jour des connaissances et par des professeurs consultants. Avec la baisse du nombre de chercheurs et de professeurs, il y a mécaniquement à la fois une baisse du nombre de consultants et une baisse du nombre de cours et donc du vivier de jeunes adaptés à la veille technologique. Cela entraîne une baisse de la capacité des entreprises à assurer leur veille et à renouveler leurs thématiques

De manière générale, les entreprises ne sont pas égales face à ce problème et on note une grande hétérogénéité entre elles. Les connaissances et capacités varient fortement de l'une à l'autre, à la fois en technicité, mais aussi et surtout, ce qui est peut-être plus étonnant, dans la connaissance qu'elles ont de leurs produits ou de leurs risques. Ceci est vrai en dépit de la nouvelle régulation, qui vérifie les expositions au risque et impose un niveau de contrôle minimal (qui a conduit à un resserrement des écarts). En effet, tout ce qui est en dehors du strict champ de compétence des régulateurs, les fonds par exemple, est encore soumis à une extraordinaire hétérogénéité, et même dans leur champ de compétence, les régulateurs ne font que s'assurer d'un niveau minimum... Cela vaut également pour la maîtrise de l'anglais ou des différents paramètres du monde professionnel (ce qui peut poser des problèmes au moment du montage de projets ou dans la gestion de dossiers administratifs complexes), ou encore dans leur maîtrise des fonctions et des métiers contemporains.

Toutes traversées par les formidables mutations qu'a connu le monde financier depuis quinze à vingt ans, les banques comme les assureurs sont contraints à une innovation et une réactivité toujours plus grande. En définitive, les thèmes de chacune des chaires sont plus des alibis pour donner une visibilité à des structures et des coopérations que des domaines très stricts. Assez vite, les entreprises sont curieuses de ce qu'il y a dans les domaines voisins...

## La compétitivité de la place de Paris

Il est important de noter qu'une chaire n'est pas une activité de consultant de la même manière qu'un thésard Cifre n'est pas un jeune employé à bon compte. Si les entreprises intègrent cela assez vite, elles ne le comprennent pas toutes immédiatement. Gageons que cela va venir et qu'il faut laisser le temps de s'acclimater les uns aux autres... De même, les universitaires doivent s'habituer à entretenir des relations et des discussions avec ces bailleurs et à ne pas considérer que l'argent leur vient du ciel. Les entreprises attendent une amélioration de leur veille (à la fois sur leurs techniques, l'état de leurs bases de données, la connaissance d'options cachées dans leurs produits), une meilleure visibilité (leur implication dans des papiers ou des congrès assure une image plus R&D) et enfin un accès prioritaire à des étudiants afin de les sensibiliser à la variété de leurs métiers (l'assurance c'est aussi de la finance et les groupes d'assurance ont besoin d'attirer des financiers, mais peinent parfois à concurrencer la crédibilité et l'attractivité des banques sur ce domaine). De manière générale, c'est en discutant qu'on converge sur les sujets.

**V.** – *Dans cet effort, êtes-vous soutenus par le tout nouveau pôle de compétitivité « Finance-Innovation » ?*

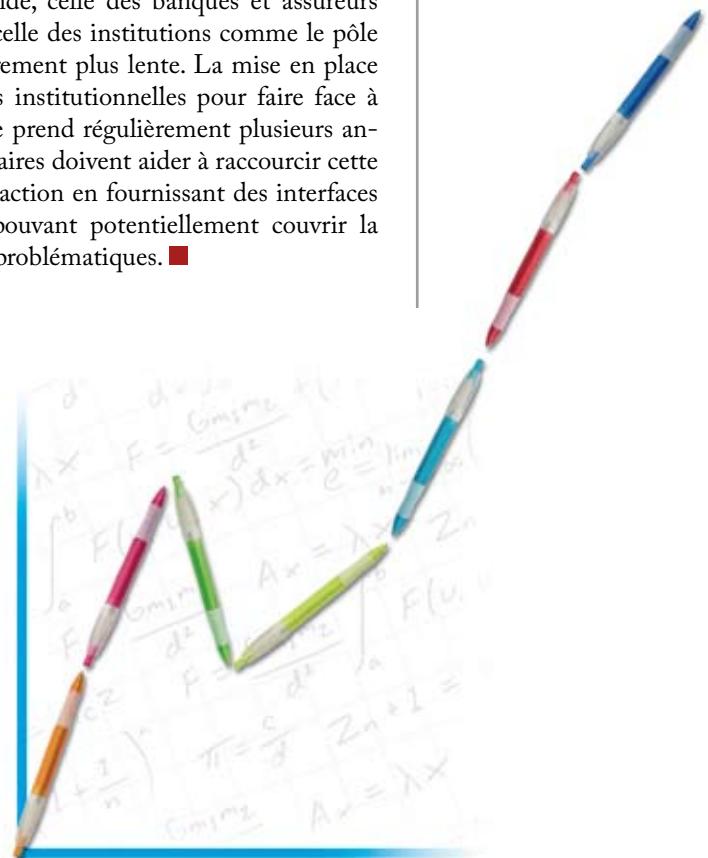
**C.G.** : A l'origine, le souci de la défense de place était entendu de manière très stricte au niveau des acteurs institutionnels, puisque les projets retenus étaient focalisés sur les acteurs français localisés à Paris. Petit à petit, la vision se fait plus souple et relève aujourd'hui d'une logique de place moins fermée, ouverte aux acteurs étrangers présents à Paris, même si la Deutsche Bank ou CityGroup par exemple sont de fait peu impliquées dans les financements de laboratoires ou de chaires parisiennes... A la différence des universitaires qui sont plus directement dans une logique planétaire, la logique institutionnelle reste encore très nationale.

Reste que le pôle de compétitivité, qui en pratique apporte un financement d'Etat en plus du financement des chaires par les entreprises, va permettre d'harmoniser les relations et d'améliorer les discussions et les échanges. On peut penser que, dans le cadre de la convergence des métiers entre finance et assurance, cela va faciliter la réactivité des entreprises.

Les différents instituts (Institut Europlace, INSEFI, etc.) et fondations (dont la Fondation du Risque) font partie de ce pôle de compétitivité. Ils sont tous en pleine évolution, l'officialisation du pôle finance-innovation en mai 2007 ayant encore plus bousculé les choses.

Si l'on cherche ensuite à démêler les questions de visibilité, il est plus difficile de faire la part des choses. Pour le gouvernement, le pôle est clairement le plus important ; à l'international, la renommée scientifique de la place de Paris est faite par quelques personnes, quelques laboratoires voire quelques équipes professionnelles ou système électroniques (comme le système CAC, de NYSE-EURONEXT), et beaucoup moins par les montages institutionnels. De ce point de vue, le Crest implanté depuis 20 ans profite par exemple actuellement d'une meilleure notoriété internationale que la Fondation du Risque ou que le pôle, encore dans l'enfance. La montée en puissance du pôle, de la fondation ou de tel ou tel institut ne se fera pas simplement par transfert de notoriété. La notoriété et l'attractivité internationale concerneront d'autres aspects et d'autres domaines : gouvernance de place, incubation, lobbying...

La réactivité des chercheurs aux nouveautés est très grande, celle des banques et assureurs est grande, celle des institutions comme le pôle est nécessairement plus lente. La mise en place des réponses institutionnelles pour faire face à un problème prend régulièrement plusieurs années. Les chaires doivent aider à raccourcir cette chaîne de réaction en fournissant des interfaces souples et pouvant potentiellement couvrir la plupart des problématiques. ■



# La Fondation du Risque

## un projet longuement mûri en concertation avec les Ecoles

Jean Berthon,  
président du directoire de la Fondation du Risque  
et membre du conseil de perfectionnement de l'ENSAE

*La France disposait de chercheurs de grande qualité mais aucune masse critique n'existaient nulle part. De cette prise de conscience est né un processus de rapprochement entre écoles, laboratoires et entreprises. Ce long travail de concertation a fait émerger un véritable pôle de compétences sur les risques, à la fois plus efficace et très aisément identifiable par les acteurs nationaux et étrangers.*

Il nous est apparu, dès 2003, que la France disposait de chercheurs de très grande qualité dans les domaines de la statistique et des mathématiques ainsi que d'une école d'économistes renommée mais qu'aucun « cluster » spécifique au risque n'existait à l'époque avec la volonté de développer sous le signe de l'excellence une école français du risque.

En sous-jacent au projet élaboré à cette époque figurait l'idée que le risque est une matière qui peut et doit être abordée sous tous ses aspects, quantitatifs autant que qualitatifs, comportementaux, psychologiques autant que sociologiques et enfin dans une approche managériale puisque la prise de risque qui est à la base de la rémunération est un élément sinon l'élément central de la décision de l'entreprise. Ainsi pouvait-on imaginer cette idée forte, que la matière « risque » pouvait se développer en thèmes transversaux tels que, par exemple, risque et performance de l'entreprise, risque et croissance de la société, risque et bien être social.

### Le risque abordé sous tous ses aspects

C'est dès novembre 2003, à mon initiative et avec le soutien de Jean-Hervé Lorenzi, que des représentants du Centre d'Etudes Actuarielles (CEA), de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique (ENSAE) et de l'Université Paris Dauphine se réunissent pour réfléchir au montage d'une formation post master de futurs spécialistes et responsables de la gestion des risques destinés à des entreprises

du secteur financier. En 2004, le cercle est élargi à l'Ecole Polytechnique, et un groupe de travail conçoit un programme de formation.

Le projet se voulait au début centré autour de la création d'une formation d'excellence au risque (voir premiers travaux de Berthon, El Karoui, Frachot, Jouini) dans le cadre de l'Institut du Risque, dont l'objet aurait aussi été de labelliser des filières (Masters) existants et de favoriser les recherches sur les thématiques du risque.

Fin 2004, de premières réunions rassemblent tous les partenaires académiques actuels du projet : l'ENSAE, Dauphine, le CEA et l'X. Il est décidé, à l'initiative de l'X, de développer en plus de la formation, des chaires internationales d'enseignement et de recherche sur les thèmes du risque sur le modèle des chaires de l'X. Un projet d'enseignement et de recherche réunit sur un thème déterminé lié à la thématique du risque des équipes d'enseignants chercheurs abritées par une ou plusieurs des institutions promotrices et financées par l'industrie. L'Institut du Risque devient la Fondation du Risque, chargée de financer et lancer des chaires d'enseignement et de recherche dans le domaine du risque. Sur ces bases est signé un protocole d'accord en mars 2005.

Ce protocole est très explicite, tant au niveau des objectifs :

- « développer à Paris et en région Parisienne un centre de formation et de recherche dans le domaine de la gestion des risques

financiers et industriels dont l'excellence lui donne une visibilité et une notoriété internationale ».

- « favoriser les partenariats avec les entreprises nationales ou multinationales en répondant à leurs besoins et en identifiant les nouveaux enjeux dans les domaines tant du risque financier et comptable que du risque réel ».

qu'au niveau des moyens :

- « pour atteindre ces objectifs, les promoteurs de ce projet ont décidé de mettre en commun des moyens (enseignants-chercheurs, locaux, gestion) au sein de cette Fondation, pour lui donner l'envergure nécessaire et la placer d'emblée au niveau d'excellence requis sur le plan international. »

Ce protocole permet aux conseils d'administration des partenaires d'être officiellement informés et de soutenir le projet (mars 2005 pour l'Ecole Polytechnique, mais dès janvier 2005 pour le conseil de perfectionnement de l'ENSAE) ».

## L'intérêt manifeste du secteur privé

Après avoir expertisé les différentes possibilités et sur la base des statuts types du Ministère chargé de la recherche, un groupe de travail des 4 partenaires que je conduisais opte pour une Fondation à Conseil de Surveillance et Directoire, qui viserait la reconnaissance d'utilité publique pour bénéficier de forts avantages fiscaux. Ce groupe réfléchit, en même temps qu'il rédige le statut, au fonctionnement et à l'organisation futurs de la Fondation.

En Juin 2005, André Lévy-Lang est pressenti futur Président du Conseil de Surveillance de la Fondation du Risque, et Jean Berthon pour la Présidence du Directoire. C'est dans les mois qui suivent que les promesses de financement se manifestent : la Société Générale pour la chaire « Risques financiers », puis AXA pour la chaire « Assurance et risques majeurs », Groupeama pour la chaire « Les particuliers face aux risques » et enfin AGF sur la chaire « Santé Risque Assurance ». Ces promesses de financement confirment l'intérêt des entreprises de la place parisienne pour le projet élaboré et proposé en commun par des institutions d'enseignement supérieur et de recherche. A noter qu'une cinquième chaire devrait voir le jour grâce à la SCOR,

dès l'obtention de la Reconnaissance d'Utilité Publique, avec pour thème « Marché des risques et création de valeur ».

En parallèle, le groupe de travail prépare un projet de règlement intérieur et les autres éléments nécessaires pour déposer dès la fin de l'année 2005 un projet préliminaire de fondation auprès du ministère de l'intérieur.

Dès le 10 janvier 2006, le futur conseil de surveillance de la Fondation est réuni, en présence de tous les fondateurs, qui ont alors signé une lettre d'engagement au titre de leur participation à la dotation en capital de la FONDATION DU RISQUE.

En février, le dossier de demande de reconnaissance d'utilité publique de la future Fondation est déposé au ministère de l'intérieur, qui le transmet en mai au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la technologie.

Puisque les chaires d'enseignement et de recherche doivent être gérées comme de véritables projets, le groupe de travail élabore un modèle de convention entre les écoles concernées, le financeur concerné, la Fondation et les responsables de chaire. Ces conventions, qui précisent le programme des chaires et leurs instances de gouvernance, sont progressivement signées par tous les partenaires.

C'est en mars 2007 qu'est organisée une présentation publique de la Fondation du Risque. Grand succès puisqu'elle rassemble des plateaux prestigieux et fait venir un très nombreux public, cette manifestation marque le lancement de la 'marque' Fondation du Risque.

Parallèlement aux chaires, est annoncé le lancement du projet « formation » pour répondre aux besoins croissants en spécialistes de la gestion des risques dans les entreprises. Destinés aux cadres à très fort potentiel, ces modules d'une semaine, animés par les meilleurs spécialistes des sujets traités, leur permettront de mettre à jour et de parfaire leurs connaissances dans les différents aspects comptable, juridique, réglementaire, économique et mathématique du risque.

Peu de temps après, le Conseil d'Etat fait parvenir ses observations sur le dossier déposé au Ministère de l'Intérieur. Il y est répondu et la décision définitive du Conseil d'Etat est attendue dans les semaines qui viennent. ■

# Investir dans les centres de recherche

## une nécessité vitale

Entretien avec Guillaume Gorge (1994), Directeur des risques IARD,  
Lucie Taleyson (1998), Responsable des risques vie, AXA  
et Mohamed Baccouche (1996), actuaire à la direction technique vie d'AXA France

*Axa est l'une des entreprises fondatrices de la Fondation du Risque. Pour Guillaume Gorge et Lucie Taleyson, cet investissement est stratégique pour Axa. Il permet au groupe de maintenir sa position concurrentielle en améliorant la qualité et l'efficacité de la veille technologique, qu'il s'agisse de la connaissance des risques ou de leur traitement.*

**Variances** - Pouvez-vous tout d'abord nous présenter aux lecteurs de *Variances* ? pourquoi avez-vous choisi les métiers de l'assurance à la sortie de l'ENSAE ?

**Lucie Taleyson** : A la sortie de l'ENSAE, je suis rentrée à la Direction Technique de SCOR Vie. Rapidement, je me suis spécialisée sur le risque dépendance - j'ai notamment contribué à la mise en place d'un centre de Recherche&Développement dédié à l'étude de ce risque. J'ai ensuite été nommée responsable de l'ensemble de la R&D de SCOR Vie. Pendant cette première expérience, j'ai pu mesurer à quel point la richesse et la diversité des enseignements de l'ENSAE m'avaient permis de développer une expertise sur les risques vie et de m'adapter à un environnement international. J'ai rejoint le Group Risk Management d'AXA il y a un an en tant que responsable des risques vie. J'y ai découvert une entreprise extrêmement internationale et dynamique, au sein de laquelle foisonnent les projets passionnants. Il est pour moi très intéressant de participer à la chaire « Assurance et risques majeurs » de la Fondation du risque en partenariat avec l'ENSAE, c'est un atout de plus au service de la qualité et du dynamisme de l'entreprise.

**Guillaume Gorge** : En fin de deuxième année de l'ENSAE, j'ai décidé de faire une année en alternance afin de compenser l'aspect assez académique de notre formation par une expé-

rience d'un an en actuariat IARD chez AXA Espagne. Cette expérience m'a fait découvrir l'intérêt de l'assurance et de travailler sur le risque. En troisième année, j'ai donc résisté assez naturellement aux sirènes de la finance (qui recrutait à l'époque la majorité des promotions de l'ENSAE) même si les cours de finance étaient souvent plus intéressants à l'époque que les cours d'assurance. Je garde néanmoins un très bon souvenir de tous les problèmes d'anti-sélection et d'asymétrie d'information. J'ai travaillé ensuite, toujours chez AXA, au Canada, puis en France dans les cessions de risque du Groupe AXA. Depuis un peu plus d'un an, je suis directeur des risques IARD du Groupe. En parallèle, j'assure une activité d'enseignement par essence limitée mais qui me permet d'être particulièrement sensible aux très rapides progrès de la science dans les domaines du risques et à la nécessité pour les assureurs de ne pas perdre le contact avec ces évolutions pour rester compétitifs.

**Mohamed Baccouche** : j'ai découvert l'actuariat à l'ENSAE, notamment dans le cours de microéconomie de l'assurance. J'ai ensuite souhaité approfondir mes connaissances par une thèse de doctorat sous la responsabilité de Pierre André Chiappori (Université de Columbia, New-York). J'ai ensuite rejoint la Direction Technique Vie d'AXA France, où j'ai exercé différentes responsabilités techniques et opérationnelles autour des « risques de masse » (technologique, règlementaire, terroriste, naturel, comportement

assuré ou distributeur...). En parallèle, je reste en contact avec les dernières avancées de la recherche en animant des cours, des groupes de travail et des colloques pour favoriser les échanges entre professionnels et académiques autour de ces thèmes.

**V – Y a-t-il une urgence particulière aujourd’hui à rapprocher les professionnels du risque de la recherche sur ce thème ?**

**G.G. :** Le marché de l’assurance couvre des risques qui sont par essence individualisés : il s’agit de couvrir votre maison ou votre vie et non pas un quelconque indice. Cette caractéristique l’a longtemps isolé de la révolution financière dont le paradigme, depuis Black & Scholes, est justement la possibilité même de couvrir le risque. Cet isolement n’est plus vrai aujourd’hui et l’assurance est dorénavant touchée par le mouvement global de désintermédiation financière - qui consiste à se faire financer directement par le marché financier-, en particulier par le développement de la titrisation d’assurance. L’irruption brutale de la sphère financière dans le monde de l’assurance, qui a sa vision propre du risque et de sa valeur, est passionnante pour toutes les personnes travaillant dans les métiers du risque (actuariat, risk-management, financement structuré, ...) car il s’agit de redéfinir le business model de l’assurance, originellement basé sur la diversification et la valeur de l’illiquidité, et ainsi de dépasser le vieux débat opposant approche actuarielle et financière.

**V – Pourquoi dédier une chaire aux risques majeurs d’assurance et non pas l’élargir aux risques équivalents des marchés financiers (krach,...) ?**

**G.G. :** La modélisation de ces risques soulève des problèmes difficiles et passionnants qui méritent d’être traités spécifiquement.

Les risques d’assurance, du fait de leur individualisation, sont particulièrement illiquides, ce qui rend l’observation de leur prix sur le marché difficile à observer. L’approche des risques en assurance va donc moins étudier les prix du risque et leur volatilité (approche qui sera privilégiée quand le marché est suffisamment profond) mais essayer de modéliser directement ces risques : risques catastrophe, dérive juridique, risque de dépendance.

De plus, la théorie financière doit être utilisée pour réfléchir aux moyens de réduire les coûts de l’illiquidité de ses risques pour l’assuré : quels risques doivent être portés par les fonds propres de l’assureur, quels risques doivent être titrisés et portés directement par le marché financier (réduisant ainsi l’illiquidité pour l’assureur), quels risques enfin doivent être couverts par l’Etat du fait des problèmes particulièrement complexes qu’ils soulèvent (Ce que l’on appelle les risques « inassurables »)?

**V – Historiquement, en dehors des consultants, la recherche est le parent pauvre des métiers de service. Pourquoi AXA mise-t-il sur la recherche ?**



Créer en France un pôle d’excellence de recherche et d’enseignement, de niveau international, centré sur le Risque, quelle que soit sa nature, en l’étudiant sous tous ses aspects scientifiques, statistiques, économiques, juridiques et sociétaux.

Promouvoir une appréciation rationnelle des risques et de leurs retombées, favoriser les échanges interdisciplinaires, entre académiques et professionnels.

Contribuer à la définition des politiques de révention et de gestion des risques, tant au niveau microéconomique qu’au plan macroéconomique.

Développer la pédagogie du Risque, approfondir la compréhension de ses mécanismes et diffuser la connaissance acquise, avec et pour ses partenaires, et auprès des décideurs, publics ou privés, comme du grand public.



**GG :** Comme nous l'avons dit, ces métiers évoluent très rapidement. Et la connaissance nécessaire de façon encore plus rapide. Prenons un exemple « vivant ». Si vous comparez le cours de Réassurance de l'ENSAE, que nous allons assurer cette année, avec celui donné il y a seulement 10 ans, moins de 10 % du cours de l'époque est encore présenté. Entre temps, ce sont développés non seulement les outils mathématiques pour modéliser les risques (Théorie des Valeurs Extrêmes, modèles catastrophe et de risques de pointe, techniques de simulation) mais surtout le cadre d'analyse de la réassurance est désormais étudié dans le cadre du risk-management (mesures de risque dynamiques, problème d'asymétrie d'information, titrisation, impact de la réassurance en terme de capital et de cash-flow...).

Il est d'ailleurs très intéressant de voir que dans ce cours, les plus grandes évolutions ne couvrent pas uniquement le domaine mathématique mais aussi le domaine économique, financier et même juridique.

Les professionnels du risque ne peuvent ignorer ces développements sous peine de perte importante de compétitivité. Il s'agit donc pour nous de développer non seulement une capacité de recherche propre à l'entreprise mais aussi de l'articuler au mieux avec les laboratoires d'écoles et d'université qui supporteront les aspects les plus fondamentaux de cette recherche.

**L.T. :** Au cœur des enjeux majeurs d'aujourd'hui, liés par exemple au changement climatique et au vieillissement des populations, nous avons besoin de continuer à développer notre connaissance des risques et à affiner la modélisation de ceux-ci.

Nous travaillons en effet sur des risques majeurs évolutifs. Nous devons appréhender des problématiques assez complexes mais en même temps très proches de la vie quotidienne. Un exemple : dans le domaine des risques vie, il est nécessaire – et très stimulant – d'essayer de comprendre les risques de longévité et de dépendance et d'analyser les différences entre les pays de l'OCDE. Ces risques n'étaient pas aussi présents il y a quelques années et les problèmes techniques qu'ils soulèvent obligent à développer de nouveaux outils.

L'étude du risque dépendance, que je connais plus particulièrement, est ainsi passionnante car ce risque est au carrefour de nombreux domaines : statistique, actuariel, démographique, économique, financier mais aussi médical. Nous

développons une approche à la fois théorique au niveau de la modélisation, en utilisant des modèles semi-Markoviens non homogènes mais aussi très pragmatique lorsqu'il s'agit de créer un produit d'assurance dépendance. Il faut par ailleurs trouver une alchimie entre le marketing, l'actuariat, la souscription médicale et la définition du risque ainsi que le juridique pour adapter le produit à la législation d'un pays.

**M.B. :** Pour gagner des parts de marchés tout en améliorant la rentabilité et la solvabilité de l'activité d'assurance, les statisticiens économistes doivent redoubler d'inventivité actuarielle afin de maîtriser l'information qui est désormais un facteur essentiel de la concurrence et de l'optimisation des bilans des compagnies d'assurance.

**V – Quels sont les enjeux d'une association d'AXA et de l'ENSAE au sein de la Fondation du risque avec la création de la chaire « Assurance et risques majeurs » ?**

**LT :** Une association avec l'ENSAE et ses capacités de recherche nous permet de bénéficier d'excellentes compétences statistiques et actuarielles, indispensables à notre activité. Grâce à la création de cette chaire « Assurance et risques majeurs » en partenariat avec l'ENSAE, nous pourrons par exemple bénéficier des derniers travaux statistiques ou actuariels et les mettre en application. Cette chaire sera un tremplin pour la Recherche&Développement dans notre activité. Nous pourrons financer de nouveaux programmes de recherche qui nous permettront de progresser dans la connaissance et la gestion de nos risques. La richesse de ce partenariat avec l'ENSAE nous sera utile pour explorer de nouveaux champs, développer de nouveaux produits et poursuivre notre politique d'innovation.

Un des enjeux pour le secteur de l'assurance - et particulièrement pour AXA - est également d'attirer les diplômés des meilleures écoles, capables de comprendre les risques, de les analyser et de les modéliser. Les arguments en faveur d'une carrière dans le secteur de l'assurance, et plus précisément au sein du Groupe AXA ne manquent d'ailleurs pas. Par exemple, travailler pour le Group Risk Management d'AXA permet d'acquérir une vision globale et internationale de ces risques. AXA offre de plus de nombreuses opportunités de carrière à l'international. Enfin, peu de secteurs proposent autant de diversité dans les métiers, permettant à de multiples profils de s'exprimer et de s'épanouir.

De la même façon, collaborer avec AXA sur des travaux de recherche permettra à l'ENSAE de faire évoluer et d'adapter ses enseignements au secteur de l'assurance et plus particulièrement sur l'évaluation et la gestion des risques. L'ENSAE pourra ainsi délivrer des formations de plus en plus recherchées.

La création de cette Fondation va permettre une réelle synergie public/privé, qui devrait servir aussi bien le monde académique que le monde assurantiel.

**MB :** Nous croyons à la fécondité du dialogue entre les académiques et les professionnels. AXA a donc été la première institution à proposer un partenariat à l'ENSAE dès 2003. Plusieurs initiatives ont été prises dont la conférence annuelle sur le « risque et innovation », le parrainage de la promotion 2006 par Jean Laurent Granier, DG d'AXA Particuliers et professionnels...etc.

**V – Comment voyez-vous l'évolution de cette synergie entre AXA et l'ENSAE au sein de la Fondation du risque ?**

**G.G. :** Le Groupe AXA est aujourd'hui un groupe international, réalisant plus de 70 % de son Chiffre d'affaires en dehors de la France. Néanmoins, tous les groupes internationaux développent des liens privilégiés avec les forma-

tions d'excellence de leur pays d'origine, d'où le lien fort d'AXA avec l'ENSAE.

**L.T. :** L'assurance est un secteur porteur car la volonté de se prémunir contre le risque prend de plus en plus d'importance au sein de notre société. L'assurance de personnes est notamment amenée à se développer de manière significative, en particulier en raison d'un désengagement de l'Etat et d'une extraordinaire révolution de la longévité. Le potentiel du secteur de l'assurance est donc immense et attirera un nombre croissant de jeunes diplômés.

Les assureurs concentrent en plus un grand nombre de données de portefeuilles, qui représentent un formidable champ d'investigation pour les statisticiens, les économistes et les actuaires. AXA, qui est implanté dans de nombreux pays, dispose en outre de multiples données internationales, véritable trésor pour mener des études statistiques et pour comprendre les leviers et mécanismes des risques à une échelle internationale.

Grâce à la Fondation du risque, ce partenariat entre l'ENSAE et AXA, entre les académiques et les professionnels, permettra d'atteindre cet objectif commun qui est le développement d'un pôle de compétence et d'excellence sur l'assurance et les risques majeurs. ■

## Euler Hermes UK is recruiting an Actuary / Statistician

**LOCATION:** London, United Kingdom

**COMPANY:** Within the AGF and the Allianz Group, Euler Hermes UK plc is the UK's leading credit insurer with 36% market share. In addition to credit insurance, Euler Hermes UK offers companies of all sizes credit management solutions including credit information products and commercial debt collection.

**ROLE:** The role mainly covers the following areas :  
Risk capital - Reserving – Actuarial - Risk based pricing - Credit risk modelling

**Application Procedure:** If you are interested in the above opportunity:  
Please e-mail your CV and letter to :recruitmenthr@eulerhermes.com

# L'ENSAE et le CREST, éléments moteurs de la Fondation du Risque

Sylviane Gastaldo (1988), Directrice de l'ENSAE

Dès que l'idée d'un institut du risque est apparue, initialement sous forme d'un complément de formation pour des jeunes à haut potentiel, le directeur de l'ENSAE a été associé au projet (à l'époque il s'agissait de Stéfan Lollivier). Deux raisons à cela : tout d'abord, formant chaque année une grande partie de ses promotions aux métiers de la finance et l'actuariat, l'ENSAE était un vivier naturel de recrues pour cet institut. Ensuite, en tant qu'établissement d'enseignement, la direction de l'ENSAE dispose d'un savoir-faire et d'une capacité à monter des formations de haut niveau.

Au fur et à mesure que le projet a évolué, il a intégré un volet 'recherche' de plus en plus important. Il est en effet vite devenu clair que les projets de « chaires » donneraient des marges de manœuvre davantage au CREST qu'à l'ENSAE. Même si la formation n'est progressivement devenue qu'un des éléments de l'ambition de la Fondation, la direction de l'ENSAE, qui n'a pas d'autorité directe sur le CREST (le CREST et l'ENSAE sont deux entités parallèles au sein du GENES), a tout de même continué à participer à l'évolution du projet.

## Actifs dans la gouvernance de la fondation

Au final, l'ENSAE et le CREST se répartissent différents rôles au sein de la Fondation du Risque.

La Fondation du Risque est dotée d'un Conseil de surveillance où siège un représentant de l'ENSAE (Alain Trogan, suppléant de Jean-Michel Charpin) et d'un Directoire qui comporte des représentants des institutions d'enseignement (Sylviane Gastaldo pour l'ENSAE et le CREST). Le Conseil de surveillance arrête le programme d'action de la Fondation, adopte le budget, nomme les membres du Directoire et exerce le contrôle des activités du Directoire qui,

lui, administre la Fondation. Le Conseil de Surveillance valide donc toute demande.

Par ailleurs, la Fondation du Risque sera sous peu dotée d'un conseil scientifique, pour lequel **Alain Monfort**, (professeur au CNAM et membre du CREST) a été sollicité aux côtés de scientifiques prestigieux (Robert Engle et Daniel Kahneman ont été sollicités, José Scheinkman et Harry Schlesinger ont déjà donné leur accord).

Cette représentation très 'officielle' témoigne de la volonté forte de l'ENSAE de s'inscrire au cœur de la recomposition en cours dans l'enseignement supérieur et la recherche parisienne et européenne. Elle traduit, et ne doit pas masquer, l'implication quotidienne et les prises de responsabilité de l'ENSAE et du CREST dans les projets de la Fondation.

La Fondation a ainsi proposé à **Bertrand Villeneuve** (professeur à Tours et membre du CREST) d'assurer la direction scientifique de la Fondation, c'est-à-dire de faciliter la coordination scientifique des chaires et de préparer les réunions du conseil scientifique.

Le Président du directoire, Jean Berthon, est aussi assisté d'un groupe de travail qui prépare les textes juridiques et fait le point sur les activités de la Fondation. Il se réunit une fois par semaine, et c'est **Sylviane Gastaldo** qui y représente l'ENSAE depuis le départ d'**Emmanuel Masse**, qui était enseignant permanent à l'ENSAE.

## Présents dans les projets de recherche

Enfin, l'ENSAE-CREST est présent dans 4 des 5 premiers projets de la Fondation.

- **Christian-Yann Robert** (professeur permanent de l'ENSAE et membre du CREST) pilote le montage de la formation de la Fon-

dation. De premiers modules devraient être proposés dès l'année scolaire 2007-2008.

- La chaire 'Assurance et risques majeurs', (seule chaire qui comporte deux responsables et menée en partenariat avec AXA) a été confiée à **Christian Gourieroux** (professeur des universités en poste au CREST) et Pierre Picard (responsable du département d'économie à l'Ecole Polytechnique et professeur vacataire à l'ENSAE). **Christian-Yann Robert** est également membre du comité de pilotage de cette chaire.
- Des membres du CREST participent aux comités de pilotage de deux autres chaires : **Laurence Lescouret** (professeur assistant à l'ESSEC et affiliée au CREST) est membre du comité de pilotage de la chaire 'Les particuliers face aux risques : analyse et réponse des marchés', confiée à Elyès Jouini, vice-président de l'Université Dauphine et qui a été plusieurs années enseignant permanent en finance à l'ENSAE.

- De même, **Bertrand Villeneuve** (professeur des universités et membre du CREST) est membre du comité de pilotage de la chaire 'Santé, Risques, Assurance' confiée à Claude Le Pen.

L'ENSAE seule n'aurait pu porter un tel projet. Le montage et l'animation d'une Fondation sollicitent ainsi l'investissement (d'autant plus important qu'il s'agit d'une phase d'apprentissage) de plusieurs personnes de l'ENSAE et du CREST, ce qui est l'occasion de resserrer les liens entre les deux unités. D'autres exemples de coopération entre ENSAE et CREST sont analysés dans l'article de ce numéro sur les partenariats stratégiques de l'Ecole. Et la participation à la Fondation du Risque est le premier signe de la volonté de participer plus généralement au pôle de compétitivité finance-innovation récemment accepté par le gouvernement comme un pôle à vocation mondiale. ■

La forte implication du CREST dans la chaire « Assurance et risques majeurs », essentiellement financée par AXA, prolonge des relations bien établies de l'ENSAE avec cette entreprise, bien que celles-ci n'aient jamais été formalisées. Pour citer quelques exemples de ces liens préexistants :

- les propositions de stage, d'encadrement de groupes de travail de la part d'AXA sont très nombreuses, et le service des stages et des relations avec les entreprises connaît déjà les services d'AXA les plus concernés. A l'été 2007, 13 élèves ont choisi de faire leur stage d'ouverture chez AXA, et 8 leur stage d'application ou un stage long ;
- la promotion 2006 se souvient avec bonheur que leur cérémonie de remise des diplômes était sponsorisée par AXA et parrainée par **Jean-Laurent Granier** (1990), Directeur Général délégué d'AXA France ;
- sous l'impulsion de **Mohamed Baccouche** (1996), une conférence annuelle 'Risque et innovation' AXA-ENSAE est organisée tous les ans. Celle du 6 avril 2006 portait sur la titrisation du portefeuille IARD, celle du 13 juin 2005 sur les approches actuarielles et opérationnelles des stratégies de préparation de la retraite ;
- parmi les enseignants de la voie actuariat, la direction des études de l'ENSAE a décidé de faire appel à des professionnels d'AXA : **François Bucchini** (1983), par exemple, assure le cours d'actuariat assurance dommages depuis plusieurs années ;
- AXA choisit de verser une partie de sa taxe d'apprentissage à l'ENSAE.

## Un des leaders français du capital investissement mid-caps

### Investir, accompagner, valoriser

Avec 1,7 milliard d'euros sous gestion, Crédit Agricole Private Equity est la filiale du groupe Crédit Agricole dédiée à la prise de participation en direct dans des sociétés non cotées.

Nos équipes sont spécialisées par segment ou par secteur :

- LBO et capital développement
- Capital risque
- Mezzanine
- Energies renouvelables
- Infrastructures en PPP
- Marché secondaire et solutions de liquidité

### Un acteur de référence au sein d'un groupe financier de premier plan

Partenaire naturel des Caisses régionales de Crédit Agricole et du réseau LCL, nous développons une approche de proximité fondée sur la connaissance intime des tissus économiques locaux et nous répondons à toutes les problématiques actionnariales des entreprises.

Société de gestion pour compte de tiers agréée AMF, Crédit Agricole Private Equity est l'un des principaux acteurs domestiques du Private Equity.

### Des équipes aux profils complémentaires

Des expériences complémentaires tant en entreprise qu'en ingénierie financière.

Crédit Agricole Private Equity, c'est : - 42 investisseurs et 15 personnes en fonctions supports

- plusieurs stagiaires longue durée en permanence

Profil type : diplômés de formation écoles de commerce, d'ingénieurs ou universitaires Bac + 5

**Nous accompagnons les entreprises à tous les stades de leur développement, de la création à la transmission, dans une relation durable de confiance et de proximité**

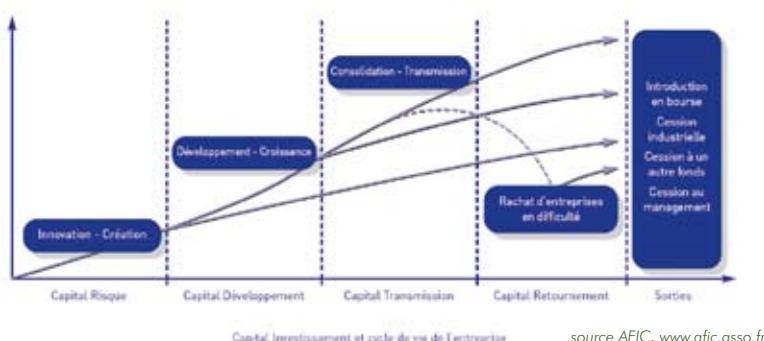
# Le Private Equity

## en prise sur les activités émergentes

**L**e private equity désigne les titres financiers de sociétés (notamment les actions ou les parts sociales) qui ne sont pas cotées sur un marché, par opposition à public equity (titres ayant fait l'objet de procédures de cotation publique sur un marché). L'actualité fiscale a mis cet été un coup de projecteur sur le capital risque, reconnaissant de facto une utilité économique au financement de l'innovation par ce canal.

Cette récente mise en avant s'accompagne de régulières parutions dans la presse dénonçant le déferlement de fonds étrangers qui coloniseraient l'économie de notre pays, délocalisant au passage les emplois locaux.

L'ironie de l'histoire, c'est que le concept de « private equity » qui déferle en Europe en provenance du monde anglo-saxon serait l'invention d'un français. C'est à Georges Doriot que l'on doit le concept de capital-risque moderne : après avoir dirigé le planning militaire de 1941 à 1945, il aide le Pentagone à structurer un fonds d'innovation militaire, puis crée en 1946 la première société de capital-risque, l'American Research & Development (AR&D).



En France, le private equity s'est lentement organisé à partir des années 1970 profitant de la création des véhicules nécessaires (Fonds Commun de Placement à Risque dans les années 1980, puis Fonds Commun de Placement pour l'Innovation en 1996 et enfin Fonds d'Investissement de Proximité en 2003). Le capital investissement s'est structuré autour de quatre segments : le capital risque, le capital développement, le capital transmission/LBO (leveraged buy out) et le capital retournement.

Arrivé à pleine maturité, le marché français du capital investissement est le premier européen et le troisième au monde. Ce sont aujourd'hui 240 sociétés de gestion qui œuvrent en France et qui ont investi près de 50 milliards d'euros dans 10 000 entreprises depuis 10 ans.

Sans couvrir tous les segments du capital investissement, puisqu'il se concentre sur le capital risque et le capital développement (financement de la croissance) et sur les aspects 'métiers' (évacuant donc consciemment la question des transformations que l'intervention des fonds induisent dans la vie quotidienne des entreprises et des salariés), ce focus apporte quelques témoignages de nos anciens. Saluons au passage l'initiative de créer un club de business angels au sein des anciens de l'ENSAE (voir l'article de Dominique Beudin p.22 partie Association).

Nicolas Braun (2003)

### Sommaire

#### 1

**les Business Angels et le capital à risques**  
Dominique Beudin (1969), consultante  
p.58

#### 2

**Faire déboucher l'innovation, de De Gaulle au Capital Investissement**  
Henri de Lapparent (1964), président du conseil de surveillance de Iris Capital  
p.68

#### 3

**Le Capital Développement et le financement de la croissance**  
Keyvan Nilforoushan (2003), Aurel Leven  
p.71

# Des « business angels » pour accompagner la création des entreprises

Dominique Beudin (1969), Associée et Directrice Générale de BE-ST Conseil et Prestations

## A la naissance de l'entreprise innovante : le capital amorçage et les « Business Angels »

D'après Wikipedia, un « *business angel* », ou parfois aussi « investisseur providentiel », est une expression anglaise correspondant à « *angel investor* » en américain. La locution a supplanté l'expression française consacrée, plus générale, d'*« investisseur à titre individuel »*. C'est souvent un entrepreneur ou manager ayant réussi, qui apporte des fonds à des sociétés en phase de lancement, en général en échange d'une participation au capital, et qui les fait profiter de son expérience professionnelle et de ses relations.

La définition consacrée par « France Angels », la Fédération des réseaux français de « business angels » (voir encadré) rejoint et précise cette définition générale : un « *business angel* » est une personne physique qui investit son propre argent dans une entreprise innovante à fort potentiel et qui met à disposition de cette entreprise ses compétences, son expérience, son réseau relationnel et une partie de son temps. Il réagit plus tôt, plus vite que les autres sources de financement : il est donc une ressource bien adaptée à la phase de démarrage, encore appelée d'amorçage, d'une entreprise.

## Un investissement personnel patrimonial

Chaque « *business angel* » a un profil spécifique, mais un grand nombre d'investisseurs se rassemblent autour de trois profils principaux :

1. Les plus nombreux sont les anciens chefs d'entreprises ou anciens cadres supérieurs, qui sont en fin de carrière, âgés de plus de 55 ans. Ils ont un certain patrimoine et beaucoup de capacités, pas de problèmes financiers personnels, des enfants élevés et parfois un héritage familial. Ils sont en mesure d'investir entre quelques milliers d'euros et 500 000 euros par an. L'existence de mesures fiscales incitatives est suscepti-

ble d'étendre cette catégorie aux cadres de 35 à 55 ans et aux professions libérales.

2. Les entrepreneurs qui ont précédemment créé leur entreprise et qui, l'ayant revendue quelques années plus tard, peuvent investir entre 50 000 et 500 000 euros. Plus jeunes que les précédents (30 à 45 ans), ces « *business angels* », encore en petit nombre en France, tendent à se développer. Ils ont à leur actif beaucoup d'argent, une solide expérience managériale, la réussite dans un domaine... et encore 50 ans à vivre. Ils sont donc beaucoup plus difficiles quant au choix des entreprises.
3. La troisième catégorie de « *business angels* », surtout importante aux Etats-Unis, est constituée par les « Family Offices », qui regroupent les moyens financiers d'une même famille. Ils ont beaucoup de moyens et parfois des compétences sectorielles ou générales. Ils sont, en France, regroupés en une fédération : la Fédération Française des Family Offices, dont le Président est Bernard Camblain, de Messchaert.

Compte tenu du risque élevé que comporte un investissement dans une société innovante en création, il est recommandé au « *business angel* » de n'y engager qu'une partie de son patrimoine, de l'ordre de 5 %, 10 % étant un grand maximum (financièrement, c'est un investissement à risque et peu liquide dont on espère une rentabilité élevée mais qu'on ne connaît pas très bien...). Ce très fort risque va cependant de pair avec un gain potentiel en capital très important, les cibles étant des entreprises innovantes à potentiel.

## Offrir ses compétences et son expérience

Le terme « innovant » s'entend dans le sens de « ce qui est nouveau par rapport à l'existant ». Il ne s'agit donc pas uniquement de l'innovation technologique. D'ailleurs, les créations d'entreprises dans le domaine de l'innovation technologique

ne représentent que 5 % du total des créations. La majorité des « business angels » investit dans d'autres domaines que la technologie.

Dans la plupart des cas, le « business angel » est plus âgé que l'entrepreneur. Il peut donc lui apporter les compétences acquises lors de sa carrière. Si plusieurs « business angels » se réunissent pour investir dans un projet, les compétences se trouvent donc multipliées. Le « business angel » est souvent un ancien cadre, il apporte donc son expertise technique à l'entrepreneur. Il lui permet de relativiser et d'appréhender le court terme. Si le « business angel » est lui-même un ancien créateur d'entreprise, l'apport de son expérience est alors double.

Si l'entrepreneur le désire, le « business angel » peut aussi passer du temps avec lui pour divers conseils, sans toutefois participer directement à la gestion de l'entreprise.

### **Un financement en phase d'amorçage...**

A l'inverse des « business angels », les sociétés et les fonds d'investissement classiques interviennent en général très peu en phase d'amorçage, c'est-à-dire au début de la vie de l'entreprise, mais privilégient la phase de développement, moins risquée.

Claude Rameau compare l'entreprise à un être vivant qui naît, se développe et, hélas, meurt un jour. C'est pendant son enfance, sa petite enfance, que l'entreprise a besoin des « business angels ». Ceux-ci peuvent cependant également intervenir à des stades ultérieurs du développement de l'entreprise, mais c'est au stade de création qu'ils sont irremplaçables parce que seuls à prendre le risque d'intervenir.

Au tout début, au moment de la création d'entreprise, de l'amorçage, on parle de « love money ». Ce sont les fonds apportés par le créateur et quelques uns de ses proches. Mais, selon Jean-Michel Yolin, de XMP BA (X Mines Ponts Business Angels), « l'amour s'arrête à 100 000€ ». Juste après, c'est le « business angel ».

### **... entre love money et venture capital**

A partir de 1 million d'euros, c'est le « venture capital » ou « capital risque ». En France il y a un trou majeur entre la « love money » et le « venture capital ». C'est précisément la zone de préféc-

tion d'intervention des « business angels ». Par entreprise, le montant des financements attendus de ceux-ci s'élève collectivement de 200 000 à un million d'euros. Individuellement un « business angel » peut investir de quelques milliers d'euros à 250 000 euros. Toutefois, il intervient rarement seul, et le plus souvent en s'appuyant sur un réseau.

Les « business angels » investissent en moyenne dans plus de six entreprises, pour un montant total compris entre 70 000 et 100 000 euros. Ces placements sont à risque puisque 85 % sont réalisés dans une phase d'amorçage. Cette prise de risque est souhaitée puisque la deuxième motivation de ces investisseurs, après les plus-values, réside dans l'aventure de la création d'entreprise. En effet, la plupart du temps créateurs eux-mêmes, les « business angels » sont des entrepreneurs invétérés.

### **Un investissement financier et humain**

Le « business angel » doit ainsi se sentir en confiance avec « son » entrepreneur, qu'il aura choisi non seulement pour son idée et son « business plan », mais surtout pour sa personnalité.

Citons le témoignage de Michel de Guilhermier, Business Angel et Président de Photoways :

« Le rapport entre le « business angel » et l'entrepreneur a deux composantes principales : la première, c'est l'aspect financier, la deuxième, c'est l'aspect humain.

Il y a toujours deux composantes : le projet lui-même et l'entrepreneur qui vous propose le projet...

C'est quelque part une création par procuration. Ce n'est pas uniquement un investissement financier, c'est aussi que je souhaite être associé, de façon très proche, au devenir d'une société dans laquelle il y a un certain risque mais dans laquelle je pense que mes compétences, mes réseaux relationnels, ma vision du marché peuvent amener quelque chose.... »

Les « business angels » ne sont pas sensibles aux mêmes arguments que les fonds de capital-risque. L'entrepreneur doit savoir inspirer confiance, car au départ, il n'a rien à vendre si non une idée. Il doit aussi savoir s'entourer d'une bonne équipe. En d'autres termes, les « business angels » sont moins demandeurs de ratios et de

projections financières et s'attachent bien plus à la personnalité du créateur, à sa flexibilité, ses capacités d'adaptation et d'écoute, sa réactivité, ses qualités de management...

### Vingt fois moins d'Anges en France qu'outre-Atlantique !

Actuellement France-Angels recense en France seulement environ 4 500 « business angels » dont environ la moitié (2 150) est inscrite dans des réseaux. Ce chiffre représente une proportion de 5 à 6 pour 100 000 habitants, contre environ 100 pour 100 000 habitants aux Etats-Unis (20 fois plus).

D'après Jean-Michel Yolin, de XMP Business Angels, « Le fait que la France compte 10 fois moins de « business angels » que les britannique et 20 fois moins (proportionnellement) que les Etats-Unis constitue le principal maillon faible de notre économie en empêchant sa régénérescence : 63 des 100 premières entreprises américaines ont moins de 25 ans, zéro en France. Ceci conduit en outre à une R&D privée de la moitié de l'objectif de Lisbonne totalement imputable à la sous-représentation des secteurs industriels intensifs en recherche... qui se trouvent être ceux qui ont émergé depuis 30 ans. Cette insuffisance de financements d'entreprise se traduit par un déficit de créations d'emplois de 6 millions de postes ».

Certes les statistiques ne sont pas parfaitement homogènes : les 250 000 BA aux Etats-Unis portent sur un concept flou et une vision large du « business angel », qui inclut l'investisseur de 50 000 dollars dans l'épicerie de son copain.

Mais au-delà du nombre de « business angels », il y a aussi un écart d'au moins 2 sur la taille initiale des gazelles : le « business angel » américain investit chaque année en moyenne 100 000 dollars. Rappelons toutefois que cette performance provient de ce qu'aux Etats-Unis, comme d'ailleurs au Royaume Uni, il existe des incitations fiscales substantielles.

En termes de ratio venture capital/tête ou capital/unité de PIB, l'écart est respectivement de 5 et de 3,3. Les investissements des « business angels » sont estimés à 811 millions d'euros par an en France, contre environ 19 milliards d'euros aux Etats-Unis, sachant bien sûr que la France représente environ un cinquième des Etats-Unis en termes de population et un septième en termes de PIB.

Selon Grégoire Postel Vinay, membre de XMP Business Angels, « C'est cet écart qu'il importe de combler ; le processus peut en être d'autant plus rapide qu'il apparaîtra à portée de main : tripler un flux en quelques années, cela n'a rien d'impossible. Le multiplier par 20, cela conduit plutôt les très entreprenants, plutôt que d'attendre un lointain Graal local, à s'expatrier.

Notre problème, c'est donc de fixer un objectif ambitieux mais atteignable, et rapidement atteignable. Je crois que celui que je viens de dire, de triplement, l'est. C'est bien par exemple ce qu'a fait XMP BA en 3 ans, dans un environnement juridico-fiscal moins bon que celui qui va désormais prévaloir. Mais sur jusqu'ici de petites sommes, et environ « 100 business angels » en fin de période : il faut démultiplier, et aussi, bénéficier des effets d'apprentissage via des réseaux ».

### Un potentiel de 1,5 millions de « Business Angels » ?

Le « potentiel total » des Business Angels en France estimé par Claude Rameau à 1,5 millions de personnes. Au cœur de cette cible, environ 500 000 personnes paient l'ISF et devraient dès cette année être directement concernées par les mesures fiscales qui viennent d'être prises en faveur de l'investissement dans les entreprises.

Selon « Le Monde » du 12 juin 2007, 457 000 foyers fiscaux ont payé l'ISF en 2006, soit une augmentation de 16 % par rapport à 2005 et 2,64 milliards en 2004. L'augmentation du nombre d'assujettis s'expliquerait notamment par la hausse de la Bourse et des prix de l'immobilier et le nombre de contribuables acquittant l'ISF devrait encore progresser en 2007. Parallèlement, le montant de l'impôt total progresse de 22 % et s'élève à 3 960 millions d'euros (chiffres précisés par Eric Woerth le 20 juillet 2007). Une constante ressort toujours : la concentration de l'impôt est forte : Paris, les Hauts-de-Seine et les Yvelines totalisent à eux seuls 25 % des redéposables et 40 % de l'impôt.

En permettant de porter en déduction de l'ISF dû les investissements dans les PME, le gouvernement vise donc un nombre croissant de personnes, et pourrait donner aux activités de « business angels » un nouvel essor. Car le retard de développement du capital investissement privé en France est certes dû à un manque d'appétence des français pour le risque et la création d'entreprise, mais aussi à l'absence de dispositifs fiscaux réellement incitatifs.

## La nécessité d'une fiscalité plus incitative

Avant la réforme récente, la fiscalité générale applicable aux prises de participations directes dans des entreprises non cotées était schématiquement la suivante (Voir <http://www.apce.com/> et <http://www.franceangels.org/> pour plus de détails).

- une réduction de l'impôt sur le revenu à hauteur de 25 % des investissements individuels, cette mesure ne s'appliquait cependant pas aux sociétés de « business angels »
- une exonération totale lors d'une souscription au capital d'une PME.
- Les caractéristiques juridiques et fiscales des « clubs d'investissements », qui permettent l'initiation des « business angels » néophytes et leur apprentissage du « métier », méritent également d'être mentionnées (voir article page xx).

Le second semestre 2006 a été marqué par trois avancées importantes en matière de stimulation des investissements privés dans les PME :

- Primo, la déductibilité des fonds investis dans les sociétés de « business angels » a été établie
- Secundo, une garantie d'OSEO (produit de la fusion BDPME, ANVAR et SOFARIS) peut être accordée, dossier par dossier. Cette garantie peut porter jusqu'à sur 70 % de l'investissement et coûte 0,3 % par an.
- Tertio, une politique d'abondement par l'Etat a été mise en place, avec la création en novembre 2006 de France Investissements. L'Etat apporte de l'argent en parallèle aux investissements des « business angels » par le canal de France Investissement, portée par la Caisse des Dépôts et Consignations. Si un « business angel » investit 100, la CDC met 50 (obligation convertible à 5 %) sous la forme d'un prêt qui va couvrir la durée de vie de l'investissement, remboursable après la 6ème ou 7ème année, de durée maximum 10 ans. Ne voulant pas être gestionnaire, la CDC demande 10 % de la plus-value à la dissolution (alors qu'elle a financé 33 % du capital). Ce dispositif fait bénéficier les investisseurs d'un effet de levier conséquent.

## Un grand pas avec la loi d'août 2007

La « loi sur le travail, l'emploi et le pouvoir d'achat », dont le décret d'application reste à paraître, instaure (article 16<sup>2</sup>) une réduction d'ISF se montant à 75 % de l'investissement et pouvant aller jusqu'à 50 000 euros pour les contribuables, s'ils investissent tout ou partie de cet impôt dans le financement des PME non cotées<sup>3</sup>, sous certaines conditions. L'avantage fiscal prévu s'applique également aux souscriptions effectuées par des personnes physiques en indivision, aux souscriptions en numéraire au capital d'une société satisfaisant à des conditions similaires et aux fonds d'investissement de proximité (pour les FIP, l'avantage est ramené à 50 % du montant investi et plafonné à 10 000€).

Sont écartés les investissements d'un contribuable dans sa propre société ou celle d'un membre du foyer fiscal. En outre, cet avantage fiscal n'est pas cumulable avec une réduction d'impôt sur le revenu au titre de la même opération.

## “Business angel”, un métier ?

La décision d'investissement, précisément parce qu'elle est risquée, nécessite une série d'investigations. Examinons-les successivement.

### Identifier les projets

Au démarrage d'une société innovante, il reste souvent difficile de faire appel aux banques ou aux fonds de capital-risque, qui réclament des garanties et de forts retours sur investissement cadrant rarement avec la réalité des jeunes entreprises. Autre écueil : les aides locales, régionales et celles d'OSEO ne sont pas toujours perçues immédiatement et sont plafonnées. Elles ne peuvent suffire en outre à financer des besoins durables. Restent, pour l'entrepreneur, l'investissement en fonds propres, l'appel au patrimoine familial, à l'épargne de proximité et les « business angels ».

Le recours à ces investisseurs privés peut aussi relever d'un choix plus que d'une contrainte, notamment si l'entrepreneur cherche à s'entourer de compétences particulières pour faire décoller son activité, ou s'il veut boucler rapidement un tour de table en évitant les « road shows » de plusieurs mois.

Pour contacter des investisseurs, les entrepreneurs font appel en premier lieu à leur réseau

2 - [http://www.legifrance.gouv.fr/imagesJOE/2007/0822/joe\\_20070822\\_0193\\_0001.pdf](http://www.legifrance.gouv.fr/imagesJOE/2007/0822/joe_20070822_0193_0001.pdf)

3 - Mais pas exclusivement, d'autres types d'investissements sont également visés : établissements de recherche ou d'enseignement supérieur ou artistiques, fondations reconnues d'utilité publique, entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion, associations intermédiaires ateliers et chantiers, entreprises adaptées (art L. 323-31 du code du travail), Agence nationale de la recherche.

personnel et à ses ramifications. Il existe d'autres moyens de trouver des partenaires : des intermédiaires qui font office de leveurs de fonds en se rémunérant sur un pourcentage des fonds obtenus. Autre formule, moins onéreuse : les rencontres organisées entre porteurs de projets et investisseurs par des organismes tels que Capital Angels. Enfin, et c'est ce qui nous intéresse ici, les différentes rencontres organisées périodiquement par les réseaux de « business angels » : la plupart de ces réseaux se réunissent mensuellement pour présenter à leurs membres quelques projets, soigneusement sélectionnés parmi ceux qui leur ont été soumis.

#### Sélectionner les projets

Au sein des réseaux de « business angels », la sélection des projets est confiée à une petite équipe ou « comité de sélection » composée de personnes possédant des compétences diversifiées sur le plan sectoriel comme professionnel (finance, juridique, marketing,...). Seuls les « meilleurs » projets, selon les critères d'intervention du réseau, sont présentés à tout le réseau.

Lors de la présentation de ces projets aux membres du réseau, une grande liberté est laissée à ces derniers : intervenir ou non, seul ou en sous-groupe de deux ou trois « business angels » membres du réseau... selon leur « feeling »

#### Valoriser l'entreprise

C'est une des plus grandes difficultés de la relation entre l'entreprise et le « business angel ». Au démarrage, l'entreprise a souvent des pertes, voire un actif net négatif, que l'entrée au capital des « business angels » va précisément remettre à flot, avant même de permettre son développement et ses investissements.

La valorisation de l'entreprise se fera donc essentiellement sur la base des flux de trésorerie futurs, eux-mêmes basés sur le « business plan ». Lorsqu'on connaît, au stade d'amorçage, la grande volatilité des prévisions en fonction d'hypothèses tant endogènes qu'exogènes, on mesure à quel point la valorisation de l'entreprise peut s'appuyer sur des éléments subjectifs et à quel point aussi la relation de confiance entre l'entrepreneur et le « business angel » est fondamentale.

#### Signer un pacte d'actionnaire

Sur le plan du cadre juridique, les relations entre l'entrepreneur et les « business angels », et éven-

tuellement les autres investisseurs, sont gérées par un pacte d'actionnaires. Ce document, à valeur contractuelle, détermine les conditions dans lesquelles les actionnaires disposent de leurs actions (clauses d'inaliénabilité, de préemption...) et participent à la gestion de l'entreprise. Il fixe également les clauses de sortie du capital. Il s'agit d'une étape essentielle du montage de l'investissement.

Sur le plan pratique, la relation qui s'instaure ensuite dépend du nombre et de l'implication des « business angels ». L'idéal est d'animer ce pool d'investisseurs de sorte que chacun apporte quelque chose à l'entreprise. Mais l'entrepreneur n'a pas toujours des relations poussées avec tous ses « business angels », qui ne sont pas tous réellement actifs en permanence.

#### Suivre un investissement puis en sortir

Les « business angels » peuvent, lorsque l'investissement est un succès, revendre leurs parts après deux à cinq ans, soit à la suite de l'entrée d'un fonds d'investissement, soit lors de la revente de l'entreprise à une entreprise plus importante voire à un groupe, soit à l'occasion de son entrée en bourse. Les coefficients multiplicateurs peuvent être très élevés... mais il ne faut pas oublier que, dans une proportion non négligeable de cas, la valeur de sortie sera décevante ... voire nulle... Il est donc absolument essentiel pour un « business angel » de diversifier ses investissements afin de diversifier ses risques. C'est pourquoi nous verrons plus loin qu'il a tout intérêt à s'appuyer sur un réseau.

Les succès des « business angels » sont cependant légion dans la presse : Citons Marc Simoncini, qui a lancé Meetic avec investissement en fonds propres, et d'un premier tour de 1,8 million d'euros réunis par une petite dizaine de « business angels », recrutés parmi sa famille, ses amis et son réseau. Citons aussi, plus proches des réseaux, Mille et une listes (de mariage), créé par Pauline d'Orgeval avec le concours de « business angels ». Et aussi (cf. encadré) les success stories de Femmes Business Angels.

#### **Le réseau ou « l'Union fait la force »**

Il existe de nombreux avantages pour un « business angel » ou un candidat « business angel » à rejoindre un réseau :

- avoir un accès facilité et élargi à des dossiers plus intéressants et originaux, un réseau étant un point d'attraction régional des entrepreneurs recherchant des financements,
- pouvoir partager compétences et expertises avec d'autres « business angels »,
- pouvoir analyser et étudier des dossiers à plusieurs « business angels », permettant ainsi de réduire les risques d'erreur de jugement sur les dossiers et les entrepreneurs,
- pouvoir éventuellement investir dans un même projet avec d'autres « business angels », ce qui permet soit de considérer des projets plus importants, soit de pouvoir investir dans un plus grand nombre de projets et ainsi, de réduire les risques individuels.

En adhérant à un réseau, on garde son entière liberté d'investir à titre individuel sur les entreprises auxquelles on croit. Toutefois, on peut également privilégier un co-investissement avec d'autres membres du réseau. Il arrive également que certains gros projets soient retenus par des membres de plusieurs réseaux.

Il est également possible, si le réseau met en place un club d'investissement, d'y participer, ce qui n'interdit pas de conjuguer des investissements du club et des investissements individuels.

Sous réserve de dispositions fiscales comparables à celles de Fonds d'Investissement de Proximité, les Sociétés de Business Angels devraient connaître, au cours des prochaines années, un essor particulier.

La loi permettant d'imputer 75 % de ses investissements sur son ISF est votée avec date d'effet le 6 mai 2007. Par ailleurs les efforts sont en cours pour étendre cela aux sociétés de « business angels », pour essayer de couvrir le créneau de besoin de financement entre 500 000 euros et 2 millions d'euros, sans pour autant orienter ces investissements vers les institutionnels. Comme le note très justement Jean-Michel Yolin aux membres de XMP Business Angels : « La marge est étroite... Tous ces « Virgin Angels » ne sauront que faire de cette manne tombée du ciel s'ils ne sont pas informés de l'existence de réseaux capables de répondre à leurs besoins :

- comment trouver des entrepreneurs et des projets de qualité,

- comment « apprendre le métier » (évaluation d'une entreprise naissante, pacte d'actionnaire, capacité à faire la différence entre un âne, un percheron, un étalon... et une haridelle,
- comment, avec des moyens financiers non illimités, est-il possible de faire des investissements significatifs sans de surcroît miser tout sur le même cheval ? C'est-à-dire comment mutualiser un peu les risques. »



### Choisir un réseau, mais lequel ?

Les réseaux de « business angels » ont la capacité de lever la plupart de ces freins et d'aider ces « Virgin Angels » à sauter le pas. Cela passe par des séances de présentation de projets et conférences qui permettent aussi une opportunité de première « contamination » des « prospects », mais aussi par la gestion d'une « place de marché » où entrepreneurs et investisseurs peuvent se rencontrer et où des tours de table peuvent se constituer pour rassembler des compétences complémentaires et mutualiser les investissements tout en formant par compagnonnage les nouveaux venus.

Ecouteons encore Jean-Michel Yolin : pour lui, « ces réseaux permettent le passage de l'intention à l'action : Ce sont de véritables incubateurs de « business angels », transformant les « porteurs sains » en membres actifs capables à leur tour de faire du marketing viral auprès de leurs connaissances. »

Consciente du fait que le manque de connaissance objective du rôle et de l'importance des « business angels » freine leur nécessaire développement, France Angels, association à but non lucratif (voir encadré N° 1), a pour vocation de mettre au point, rassembler, qualifier et rendre accessible toute information concernant les réseaux de business angels.

Un réseau de Business Angels est une organisation formalisée permettant la mise en relation d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs avec un objectif général de faire réaliser des investissements par des Business Angels.

A ce jour, France Angels a identifié plusieurs formes d'organisations en France :

Les **Réseaux associatifs** sont des dispositifs voués à la mise en relation entrepreneurs-investisseurs au sein desquels un appui peut être donné pour la finalisation et l'amélioration de la présentation des projets. Généralement le dispositif prévoit l'organisation régulière de réunions de présentation de projets sélectionnés (3 ou 4) à un parterre d'investisseurs potentiels. Les droits d'accès au dispositif, pour les entrepreneurs et les investisseurs, sont peu coûteux ; il n'y a pas de prélèvement sur les capitaux levés. Ces dispositifs se consacrent principalement aux projets nécessitant des montants peu élevés (souvent moins de 250 000 euros). Ce sont généralement des dispositifs locaux (départementaux ou régionaux) qui sont ouverts et visibles et qui ne cherchent pas à tirer un bénéfice financier de la mise en relation.

Les **Réseaux privés** cherchent à rentabiliser l'activité de mise en relation entrepreneur/investisseurs, ils accueillent des projets finalisés, qui requièrent des montants élevés ; il est fréquent que la mise en relation avec des Business Angels, peu rémunératrice à elle seule, soit seulement une partie minoritaire de l'activité de ces dispositifs.

Les **Réseaux « SCR »** issus de la création d'une SCR (Société de Capital Risque). La SCR est un fonds dans lequel n'investissent que des Business Angels ; ce fonds peut permettre d'accélérer l'investissement des Business Angels en les incitant à investir (la SCR sert de « pompe » pour amorcer le financement par les Business Angels car elle abonde les investissements des BA, ce qui lui permet d'avoir très peu de frais de fonctionnement).

Les Réseaux fonctionnant selon une logique de « club » dont l'accès est limité à une catégorie fermée de personnes (exemple réseau d'anciens élèves, réseau amical, cercle d'investisseurs se consacrant à un secteur très spécifique...).

Il existe aussi des manifestations ponctuelles de présentation de projets, nationales (Capital It, Tremplins...) mais aussi régionales (Start West, Innovact...) dans lesquelles sont présentés des projets à fort potentiel.

En mai 2007, France Angels recensait 41 réseaux constitués (tous confondus) dont une bonne moitié a moins de 18 mois d'existence : on ne comptait que 20 réseaux il y a 2 ans. D'après Claude Rameau le nombre de réseaux devrait atteindre 50 avant fin 2007. France Angels a retenu comme objectif 2009 un plus que doubllement des BA (de 4 500 à 10 000), et 20 000 en 2012.

Pour atteindre ces objectifs, les réseaux géographiques ne suffisent plus. De nouveaux types de réseaux viennent les compléter et les relayer :

- des réseaux sectoriels thématiques : deux réseaux seront créés avant fin 2007 : développement durable, sciences de la santé et biotechnologies ;
- des réseaux issus d'Associations d'anciens élèves : exemple X Mines Ponts Business Angels (XMP BA <http://xmp-ba.m4x.org/>). On signale également l'existence d'un réseau informel HEC, animé par Daniel Zumino et la possible naissance d'un club ENSAE (voir article par ailleurs). ■

## France Angels, rencontre avec Claude Rameau



[www.franceangels.org](http://www.franceangels.org)

Claude Rameau, co-président de France Angels est parti d'une idée : sensibiliser les gens à investir dans la création d'entreprise. Il a quitté ses fonctions de doyen de l'INSEAD en 1993, a commencé à investir, seul, en 1994 et a rejoint le Conseil d'Administration de France Angels, dont le premier Président a été André Jaunay.

France Angels est une force de proposition animée par le souci de l'intérêt général et qui a vocation à être partenaire de toute organisation apportant un soutien aux créateurs d'entreprises à fort potentiel.

Ce réseau est en relation avec les institutions françaises et européennes afin de promouvoir toute mesure réglementaire et fiscale favorable au développement de l'activité des business angels. Pivot de l'organisation des réseaux de « business angels » en France et initiateur des actions de formations destinées tant aux « business angels » individuels qu'aux responsables de réseaux.



L'association France Angels se donne pour objectifs de :

- Promouvoir l'investissement des business angels en France en vue de favoriser la création et le développement d'entreprises à fort potentiel, pour mieux faire connaître leur valeur ajoutée dans le processus général de financement des « jeunes pousses » car ils constituent une ressource adaptée aux besoins des créateurs d'entreprises à potentiel en phase de démarrage.
- Fédérer les réseaux de Business Angels et professionnaliser leur action en favorisant l'échange de « bonnes pratiques » entre les réseaux eux-mêmes, et entre les réseaux et des partenaires extérieurs (en particulier, les organismes de financement d'amorçage et de capital risque) au niveau régional, national et international.
- Représenter les réseaux de business angels et plus largement la communauté de business angels auprès des institutions françaises et européennes.
- France Angels est une force de proposition animée par le souci de l'intérêt général et qui a vocation à être partenaire de toute organisation apportant un soutien aux créateurs d'entreprises à fort potentiel. En tant que telle, l'association est en relation avec les institutions françaises et européennes afin de promouvoir toutes mesures réglementaires et fiscales favorables au développement de l'activité des business angels.

Les membres de France Angels sont :

- Les réseaux d'investisseurs dits « actifs » qui ont signé la Charte des réseaux et le Code de déontologie de France Angels
- Les membres associés qui sont des organisations sélectionnées en fonction de la convergence de leurs objectifs et de leurs pratiques avec ceux de France Angels
- Les membres individuels qui sont des personnes physiques sélectionnées en fonction de leurs capacités à contribuer de manière marquée et significative à la réalisation de l'objectif de l'association

## Femmes Business Angels

rencontre avec Béatrice Jauffraineau



[www.femmesbusinessangels.org](http://www.femmesbusinessangels.org)

Béatrice Jauffraineau, Présidente Fondateur de Femmes Business Angels (FBA).



### Histoire de la naissance de FBA

Béatrice Jauffraineau, issue d'une famille d'industriels et seule fille d'une fratrie de six enfants, MBA HEC, quelques années d'expérience chez un « big four », puis consultante auprès des pays en transition économique s'intéressait depuis toujours au capital-risque et aux activités de « business angels ». Elle déplorait le contexte français dans lequel les entrepreneurs ne sont pas bien considérés, assimilés « soit à de vilains capitalistes, voire à des gens incultes ».

Assistant à un colloque à la Bourse en 2003, sous l'égide de France Angels que Claude Rameau venait de créer, et sur le thème des « business angels », elle s'étonne « de tous ces discours prononcés par des messieurs en costumes gris et aux cheveux blancs ». Quasiment la seule femme dans cet aréopage, elle décide de relever le défi que lui lance un des coprésidents de France Angels : « Vous avez constaté que très peu de femmes s'intéressent à nos activités ».

Elle décide que cela doit changer et, constatant en effet que seulement 3 % des « business angels » en France sont des femmes, prend l'initiative de créer, en octobre 2003, un réseau destiné à faciliter l'implication des femmes dans l'investissement et l'accompagnement d'entreprises innovantes en création.

### Les partenariats de FBA

Femmes Business Angels est au croisement de plusieurs réseaux partenaires, de « business Angels »: France Angels, l'EBAN (European Business Angels Network) et d'associations de femmes actives : Féminin Pluriel, Action de Femme, EPWN, Paris Pionnières (incubateur de femmes créatrices d'entreprise), Association des femmes chefs d'entreprise, Femmes 3000.

FBA est placé sous l'égide de France Angels (dont Béatrice Jauffraineau est administratrice) et du Conseil régional d'Ile-de-France qui lui apportera son soutien financier. « Labellisé » ensuite par le Ministère des PME qui lui apporte également son soutien financier, FBA s'emploie à suivre le cahier des charges ambitieux que ce Ministère lui a assigné, comme aux autres réseaux labellisés : doubler le nombre de membres, tripler le nombre de projets financés, organiser des soirées de formation et des manifestations de prestige. De l'échelle régionale parisienne, FBA passe avec le soutien du ministère des PME à la vitesse supérieure et à la taille nationale. La présidente de FBA est assistée par une coordinatrice à mi-temps.

### Le réseau

Le réseau compte à mi-2007 environ 70 membres cotisants et vise 95 membres à horizon de début 2008. Il se réunit une fois par mois (onze fois par an) pour la présentation de 5 projets sélectionnés par le Comité de sélection. La « FBA » type est une femme active avec enfants de 45 ans. Un tiers environ travaillent dans le secteur banque-finance.

De 2004 à mai 2007 près de 700 dossiers ont été reçus et analysés :

- 153 projets sélectionnés et présentés aux Femmes Business Angels,
- 24 projets cofinancés
- environ 250 emplois créés et maintenus à ce jour et environ 1000 dans les trois ans à venir (prévision).

Chez FBA, on ne finance pas que des projets de femmes, beaucoup s'en faut, mais on en finance quand même une part significative : En 2004, 70 % des projets présentés au réseau étaient managés par des hommes et 30 % par des femmes. Progressivement les proportions tendent à s'équilibrer : 60 %-40 % en 2006 et probablement moitié-moitié en 2007.

Comme dans tous les réseaux, les projets dans les secteurs des nouvelles technologies internet sont les plus nombreux (44 %). Mais FBA s'intéresse aussi, peut-être davantage que les réseaux traditionnels aux secteurs de la santé, des services à la personne, de l'éducation, des médias ...

Les investissements à connotation éthique représentent 30 % des dossiers présentés. Ces projets à connotation éthique forte concernent le commerce équitable, les services à la personne, les énergies renouvelables ou la santé pour l'essentiel.

En 2006, les résultats de FBA ont été en forte progression, avec des investissements par les membres du réseau qui ont plus que doublé à ce jour. A mi-2007, le réseau Femmes Business Angels a investi plus d'1,2 M .

Pourquoi les femmes préfèrent-elles venir à FBA plutôt que dans un autre réseau ?

Parce qu'elles y trouvent une complicité dont elles ont besoin et que, parfois, elles se sentent plus rassurées, presque un peu maternées. Parce qu'elles préfèrent échanger entre elles sur les projets, parce qu'elles recherchent souvent des projets portés par des femmes ... Souvent, elles font leurs premières armes de BA avec leurs pairs, sans s'exposer aux ricanements de messieurs pas toujours tendres ... et pas toujours dotés de la même sensibilité en matière de projets.

Quelques « success stories »

Parmi les « success stories » de « Femmes Business Angels » on peut notamment mentionner

#### **- Alter éco**

Acteur pionnier du commerce équitable en France, Alter Eco importe et distribue une gamme de plus de 60 produits d'épicerie sucrée, salée, liquide. Aujourd'hui présent dans la grande distribution et les commerces de proximité, Alter Eco a lancé, en septembre 2006, une ligne de cosmétiques : 14 références qui portent le label Max Havelaar, garantie que ces produits sont issus de l'économie solidaire.



#### **- Canicrèche**

Ouverte en mai 2005, la première crèche pour chiens a le vent en poupe. Près de 300 clients de tous poils viennent régulièrement profiter du parcours d'agilité ou des espaces de repos pour toute une journée ou seulement quelques heures. Unique en son genre, la crèche, a atteint en 1 an à peine l'équilibre financier et travaille à son développement : deux autres Canicrèche devraient ouvrir leurs portes à Paris et dans une autre ville de France. En Europe, Barcelone, Genève et Bruxelles se sont montrées particulièrement intéressées par le concept. Au-delà de son caractère innovant, Canicrèche s'impose aujourd'hui comme le spécialiste du monde canin en milieu urbain. La Mairie de Paris lui apporte son soutien dans le cadre de sa politique d'éducation du maître et du chien.



# Faire déboucher l'innovation

## de De Gaulle au Capital Investissement

Henri de Lapparent (1964), Président du conseil de surveillance d'Iris Capital Management

*Des bancs de l'ENSAE au private equity, Henri de Lapparent a mené un parcours éclectique, présidant la MNEF ou collaborant au développement de l'INA, il s'est ensuite trouvé au cœur de ce qui deviendrait, une fois structuré, le secteur du capital investissement. Il retrace ici les grandes évolutions de ce métier, avec un regard personnel.*

Le fil directeur de ma carrière est, depuis plus de 40 ans, l'innovation. Je me suis ainsi intéressé aux éléments facteurs de nouveautés ou de changements, dans la sphère de l'administration ou dans la sphère privée et j'y ai participé activement par le conseil ou le financement des projets.

### Les prémisses, l'envie d'innovation

Que ce soit à la présidence de la MNEF en 1964-1965, dans le (alors) tout nouveau ministère des Affaires sociales, sous la conduite de Jean-Marcel Jeanneney et sous les ordres notamment de Raymond Barre ou au commissariat du Plan dans le sillage de la « Nouvelle société » menée par Jacques Delors, le fil de ma réflexion (et de ma carrière) a été guidé dès le début par un intérêt très soutenu pour les procédés innovants, qu'il s'agisse de gestion administrative, de l'organisation de la société ou plus simplement des nouvelles technologies développées. Cette caractéristique s'est encore plus affirmée par la suite et elle n'est pas pour rien dans ma participation au développement du capital investissement.

Lorsque j'ai rejoint l'Institut National de l'Audiovisuel il était un objet composite issu de l'éclatement de l'ORTF qui regroupait quatre fonctions : les archives, la formation, les programmes, et la recherche, pour laquelle je travaillais. La recherche regroupait plusieurs éléments dont le GRM (Groupe de recherches musicales), la recherche en communication sociale (les essais de télévision locale, de télévision interactive), la recherche technologique (les images numériques). Ni l'audiovisuel ni les télécoms n'avaient alors le poids économique qu'ils ont aujourd'hui,

mais il s'agissait déjà d'un front pionnier où l'on trouvait de nombreux projets et des personnes prêtes à se lancer dans des aventures technologiques, économiques et humaines. Nombre de collaborateurs recrutés pendant cette période sont ensuite devenus patrons de sociétés de câble ou de télécoms.

### Le financement de l'innovation : de l'investissement public au capital risque

Pour ma part, de l'INA, je suis parti pour la création de l'Agence pour le Développement de l'Informatique, créée suite au rapport Nora-Minc intitulé « L'informatisation de la société ». Il s'agissait, dans le cadre d'une agence publique de soutien à l'innovation, de favoriser le développement de progiciels pour chaque corps de métier, en fédérant des professions et des groupes d'intérêts, en les assistant financièrement et en les incitant à créer des quasi-cahiers de charges pour leurs professions. Je me suis par exemple intéressé à différentes applications des prototypes de progiciels de gestion dans l'industrie de la chaussure, afin que soient informatisées la conception et le passage de commandes.

Dès lors que l'on s'intéresse à de nouveaux secteurs ou à des activités émergentes et en cours de structuration, la question est la même : quels sont les chantiers d'avenir et comment se prépositionner ? Ces questions, très actuelles, se posaient déjà lorsque je suis arrivé à la CDC avec Robert Lion, que j'avais rencontré au Commissariat Général au Plan. Il m'a confié le développement d'un de ses chantiers d'avenir : la communication. Ce secteur regroupait les médias et le téléphone au sens français d'alors du terme. Mais que lancer ? Contenus ? Infrastructures ? Dans ces conditions, il faut certes se tenir informé des évolutions institutionnelles et techno-



logiques, il faut surtout savoir saisir sa chance, même si la réussite n'est pas systématiquement au bout. Le plan câble de 1983 nous a ainsi conduits à investir dans les infrastructures, pour se retrouver au final devant un échec partiel : l'infrastructure « câble » peinait à se généraliser, mais elle permettait le développement d'une offre jusqu'à impossible à acheminer vers les consommateurs.

Cela amorçait une réflexion que tous les groupes de média ont traversé, à savoir « Sommes-nous des gestionnaires d'infrastructure ou des fournisseurs de contenu ? ». Avoir un coup d'avance et sentir le marché était fondamental dans une activité de capital développement qui ne portait pas encore véritablement ce nom et laissait encore largement sa place à l'intuition personnelle. Après m'être retrouvé pour une courte période président de la société de câble rennaise, j'ai pu profiter de mes réflexions sur les contenus. Il s'agissait d'investir dans les contenus de communication, à travers des sociétés non cotées, car Havas était alors la seule société cotée à Paris dans le secteur de la communication. Lorsque la CDC a décidé de regrouper ses participations dans le non coté dans une même filiale j'en suis devenu co-animateur.

J'ai pu m'y concentrer sur mon centre d'intérêt : la communication au sens large, avec les médias, les télécoms et tout ce qu'il y a entre les deux. Pour l'anecdote, le premier dossier étudié fut celui d'un producteur de cinéma qui avait besoin de 200 000 francs pour finir un film : Trois hommes et un couffin. Nous n'avons pas investi dans le cadre de ce dossier, mais l'activité s'est développée avec le montage d'un fonds (In Com) en 1986. Les investisseurs se sont rapidement diversifiés, comptant sur notre bonne connaissance des métiers de la communication en Europe, et le fonds a vite représenté plus de 100 millions de francs.

### **Peu de concurrents, une équipe constituée pas à pas**

Aussi incroyable que cela puisse paraître, il n'y avait pas en France d'autre équipe spécialisée « communication », bien que ce secteur représentât alors 5 à 6 % du PIB. Il y avait bien les services de croissance externe des grandes entreprises. Mais le capital risque était embryonnaire. L'activité existait déjà outre-Manche et surtout outre-Atlantique, mais sur notre marché nous avions un atout propre : notre approche industrielle des projets et notre connaissance écono-

mique et technologique du secteur. Du fait de notre spécialisation, les Anglais aimait participer à des projets montés avec nous, même s'ils étaient plus compétents sur le montage.

Au final, nous ne souffrions pas de la concurrence de confrères car nous étions souvent le seul financier du premier tour de table. Et le fait que nous investissions aidait d'ailleurs les entrepreneurs à intéresser d'autres investisseurs, plus généralistes, pour les tours de table suivants. Par ailleurs, nous avons réalisé du seed money, ou capital amorçage, pour de nombreuses chaînes TV thématiques. Pour le reste nous intervenions le plus souvent en consortium. Peu importait au final que nous soyons minoritaires ou majoritaires, l'essentiel c'est encore d'être leader sur le projet et sa réalisation, de sa naissance jusqu'à notre sortie du capital. A nouveau, notre approche industrielle apportait une vision particulièrement pertinente sur les sorties et nous a offert quelques beaux succès.

Notre atout était véritablement notre approche de spécialistes, ce qui nous permettait de compenser une moindre compétence technique sur certaines opérations. Aujourd'hui, ce serait sans doute plus difficile car d'une part il y a plus de concurrence et d'autre part les montages financiers sont donc plus complexes et plus sophistiqués. Le métier n'était pas normé comme il l'est devenu aujourd'hui.

Les premiers outils qui ont été développés étaient des outils de gestion de portefeuilles non cotés. A l'époque, le tâtonnement était un peu de mise et chacun confrontait ses expériences : nous avons par exemple fait venir un financier, puis un homme de l'un des métiers sur lesquels nous étions spécialisés. Mais même sur le volet financier, les montages restaient très simples et il s'agissait moins de modèles de risque que de business models relevant plus de l'évaluation de bon sens a posteriori. Il ne s'agit pas de dire que nous étions moins rigoureux. Notre approche était simplement plus industrielle. Nous fondions notre appréciation des business models sur la base de confrontations avec des réseaux très importants de chercheurs travaillant sur ces nouveaux développements technologiques, notamment des chercheurs appliqués, réseaux de compagnons d'école ou d'anciennes expériences professionnelles. Il ne faut également pas du tout négliger l'effet de l'expérience acquise à financer les projets sur ces marchés spécialisés. Une fois que l'on s'est déjà investi dans une société, on est connu du secteur. Les montages quant à eux



se font de moins en moins empiriquement : si chaque investissement avait son propre échéancier, au bout de 10 ans nous avions consolidé un corpus que nous étions capables de réutiliser régulièrement.

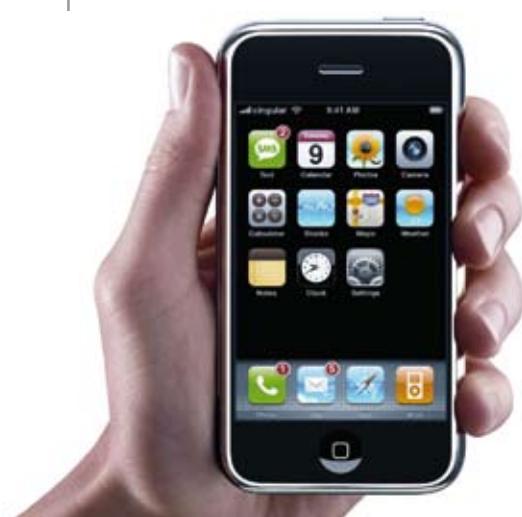
Ayant pris dès leur origine les vagues technologiques (téléphonie mobile, télévision numérique), économique (généralisation du modèle de private equity) et politique (libéralisation), nous avons pu surfer sur les privatisations, en particulier dans la téléphonie mobile. Nous nous sommes ainsi retrouvés actionnaires de 17 opérateurs mobiles dans le monde, dont une douzaine dont nous étions fondateurs. Dès le début des années 1990, les affaires avaient véritablement décollé. Tout allait très vite et il y avait de plus en plus d'opportunités d'investisseurs et d'investissements. Notre renommée dans le secteur de la communication dépassant les frontières, de plus en plus de propositions internationales affluaient. La création d'une filiale spécialisée de CDC Participations, Part'Com, a permis le lancement d'un autre fonds, plus international, permettant d'attirer des investisseurs internationaux. Nous avons ainsi pu aller au Canada, en Belgique, en Slovénie, en Hongrie... Nous avons même pu participer à la licence 3 de téléphonie mobile (E+) en Allemagne, pour 2 %, en nous en sortant bien. Les sommes de l'époque n'étaient pas extravagantes. Nous sortions avant l'équilibre, en réalisant des multiples entre 5 et 15.

La croissance de l'activité m'a également permis de développer une équipe, sur un rythme moyen d'un nouveau collaborateur par an. Ce moment est délicat dans tout métier, mais particulièrement dans le capital investissement. Ce sont en effet d'abord les hommes qui comptent pour garantir la bonne croissance d'une telle structure : de bonnes compétences professionnelles, mais aussi un bon équilibre psychologique, un comportement ouvert et humble. Nous identifions les profils et les faisons valider par un cabinet, lequel revoyait chaque collaborateur une fois par an. Cela a permis de garantir une bonne stabilité des effectifs, de sorte que nous cumulions plus de 200 années d'expérience au début des années 2000 sur une quinzaine de collaborateurs.

### Retour d'expérience

En trente ans, le capital investissement a profondément évolué. Intuitive à ses débuts, la profession s'est normée, régulée et complexifiée. Elle est devenue technique, mais reste un métier formidable par la diversité des cas que l'on rencontre. On peut, comme je l'ai fait, voir 200 entreprises en 18 ans de carrières, faire face à des critiques dont certaines font sourire a posteriori et participer au développement de l'innovation.

Et il faut toujours une certaine dose de flair et d'intuition. A l'apparition du GSM, par exemple, les gens m'attaquaient à propos de la création de SFR : « Qu'est ce qui vous permet de croire qu'il y aura en France 4 millions d'abonnés en 2000 ? ». On découvre sans cesse des choses plus ou moins farfelues. C'est à la fois stressant et excitant et on peut gagner quand on fait preuve d'intelligence. Notre métier est au final utile puisque nous avons permis l'avènement rapide de la plupart des chaînes TV thématiques et de la majorité des débouchés marchands des nouvelles technologies. ■



# Le Capital Développement

## et le financement de la croissance

Keyvan Nilforoushan (2003), Associé-Gérant, Aurel NextStage

3

*Les fonds de capital-développement, sous ensemble des fonds d'investissement, jouent un rôle essentiel dans l'économie en finançant des projets de développement trop risqués pour les banques et trop ambitieux pour les fonds propres des entrepreneurs. Ils constituent aussi un mode de gouvernance d'entreprise privilégié puisque l'intérêt financier du fonds réside dans un comportement responsable et citoyen de la part des entreprises qu'il a en portefeuille.*

Au moment de mes études à l'ENSAE, la vision du capital-investissement qui y régnait était celle d'un métier se réduisant à acheter des entreprises, licencier le maximum de salariés et revendre le tout par morceaux. S'il est indéniable qu'il est possible de pratiquer le métier dans cette optique, cette caractérisation ne pourrait être plus éloignée de la réalité du plus grand nombre des fonds opérant en France.

Les fonds de capital développement jouent en effet un rôle essentiel dans l'économie en finançant des projets de développement trop risqués pour obtenir des financements bancaires et trop ambitieux pour être financés sur fonds propres. Mais au-delà, ils représentent un mode de gouvernance d'entreprise privilégié : l'intérêt financier du fonds de capital développement, contrairement à celui de l'actionnaire boursier, implique un comportement responsable et citoyen de la part des entreprises qu'il a en portefeuille.

### Financer la croissance

La mauvaise image du capital investissement vient d'opérations de LBO qui ont beaucoup fait parler d'elles récemment, autour de megadeals à plusieurs milliards d'euros : avec de la dette à bas coût, l'investisseur diminue son coût moyen du capital, et ainsi augmente fortement son retour sur investissement. Le financier profite ainsi de son statut d'investisseur privé : moins frileux que les bourses, il peut empiler plusieurs couches de

dette dans le montage sans pour autant craindre la réaction des marchés qui pénalisent les sociétés surendettées.

Cette méthode, cependant, a les limites que nous savons : l'investisseur limite son risque à sa mise de fonds initiale et le banquier prêteur limite le sien en « revendant » la dette contractée à d'autres établissements, ou dans des dérivés de crédit. Le risque des opérations n'étant plus porté par ceux qui les réalisent, la prise de risque totale est souvent plus élevée que ne le voudrait la raison.

Bien entendu, cette optimisation financière n'est pas incompatible avec la croissance de l'entreprise cible – mais il existe une branche du capital-investissement où cette croissance est une condition sine qua non de la réussite de l'investissement : le capital développement.

Il repose sur un levier très différent : le financement de la croissance. Le capital développeur réduit son univers d'investissement à des entreprises le plus souvent déjà rentables, mais qui ont des projets de développement significatifs. L'opération n'est alors plus un rachat de l'entreprise, mais un apport en fonds propres donnant à l'investisseur une part du capital souvent minoritaire.

Le projet financé peut être de tout ordre : acquisition d'un concurrent, lancement d'une ac-

tivité à l'étranger, ouverture de nouveaux sites de production... Ce qui compte, c'est que ce projet est l'unique raison d'être de l'investissement du fonds : sans la prise de risque nécessaire à ce projet, l'entreprise cible n'aurait pas besoin de l'intervention d'investisseurs. L'intervention d'un fonds d'investissement n'est alors plus un obstacle aux recrutements et aux développements ; au contraire, elle sert souvent à les financer.

Dans ce rôle très différent, l'investisseur en capital comble une véritable brèche de la chaîne de développement des entreprises, qui ne peuvent souvent pas financer autrement ces projets. Le fonds devient un véritable maillon de la croissance : ce n'est pas un hasard si les PME françaises accompagnées par des fonds d'investisse-

ment ont des croissances de chiffre d'affaires 2,7 fois supérieures et des croissances d'effectifs 5,1 fois supérieures à celles des 50 plus grandes entreprises françaises.

### **Le droit de regarder plus loin**

Cette spécificité du capital développement influe fortement sur l'horizon de temps des prises de participation : pour valoriser les fruits de son investissement, l'investisseur ne peut pas se permettre de céder sa participation au bout de juste quelques mois. L'horizon de temps est au contraire souvent de 5 à 7 ans.

On imagine bien le confort que cela représente pour le dirigeant. Il n'y a en effet que peu de véritables réussites entrepreneuriales qui n'aient un jour impliqué une traversée du désert, et les dirigeants se retrouvent souvent contraints de la faire en solitaire. Ils savent que la bourse ne les accompagnera pas dans cette traversée, et au contraire les poussera à privilégier les impulsions de court terme au détriment des actions de fond.

Par opposition, une société soutenue par un fonds peut s'engager dans de véritables réflexions de long terme : comment optimiser ses processus de création de valeur, sa chaîne de financement, l'association des personnes clés de l'entreprise ? L'entreprise peut s'extraire de la dictature du quartier.

De plus, les dirigeants de ces entreprises ne peuvent négliger les impacts sociaux ou environnementaux de leurs actions, en se disant que leurs successeurs s'en occuperont. Tous ces facteurs sont valorisés dans le potentiel de l'entreprise au moment de la sortie du fonds. L'entreprise devient alors totalement responsable, vis à vis de ses actionnaires bien sûr, mais aussi de ses clients, fournisseurs, salariés, et de la société en général.

La conséquence en est que les sociétés soutenues par des fonds de capital développement laissent souvent une empreinte positive sur leur écosystème. C'est pourquoi, tandis que certains s'interrogent sur la place croissante prise par les fonds de capital investissement dans la vie de la cité, je ne suis pas inquiet. Cette excitation médiatique que notre profession n'a pas initiée, ni invitée, ne doit pas masquer l'essentiel : le capital investissement reste un mode de gouvernance d'entreprise comme un autre – et peut-être meilleur qu'un autre. ■

### **Comment postuler ?**

Le choix du Private Equity est assez atypique à la sortie de l'ENSAE : les carrières dans la finance de marché et l'assurance sont beaucoup plus fréquentes. Cependant, ce métier permet de développer une véritable vision entrepreneuriale, au contact des dirigeants des entreprises figurant dans les portefeuilles d'investissement.

Dans ce métier le jeune ENSAE profite de la capacité développée à l'école de se forger une opinion et de prendre des décisions en situation d'information incomplète ou incertaine : une des principales qualités nécessaires est de savoir « faire sens » et extraire une conviction à partir d'un grand volume d'information imparfaite et parfois divergente. En revanche, il est nécessaire d'acquérir rapidement des visions stratégique et marketing qui sont insuffisamment développées à l'ENSAE.

Le conseil aux jeunes ENSAE qui se destinent vers ce métier est de ne surtout pas rater l'opportunité du stage de fin d'études : les fonds recrutant peu, et souvent des profils déjà plus seniors, ce stage est une occasion unique pour forcer le destin. D'autres chemins menant au capital investissement sont la banque d'affaires, le conseil ou l'audit – en particulier en transaction services.

# When we invest in you, we invest everything we've got\*.



Chez Iris Capital, nous avons beaucoup à investir. Pas simplement les fonds nécessaires, mais aussi toute l'expertise accumulée sur plus de 20 ans, en partenariat avec 200 sociétés dans 20 pays différents, et une spécialisation sur trois secteurs dynamiques : Médias, Télécoms

et Technologies de l'Information. Des compétences développées main dans la main sur un large spectre de métiers pour fournir à nos entrepreneurs partenaires un appui stratégique complet, dans le respect d'une éthique stricte.

*\*Quand nous investissons chez vous, nous investissons tout notre acquis.*



Experience. Focus. Ethics.

# Des chiffres à profusion ?

## Et après ? Et avant ?

Philippe Tassi (1972), DGA de Médiamétrie

*Les votes, tests et autres sondages se multiplient sur internet, témoins d'un penchant croissant et sans distance pour le chiffre : le résultat à la « question du jour » devient une information en tant que telle... Avant de noyer les approches quantitatives sous une avalanche de chiffres, un retour sur des notions de base s'impose : que mesure-t-on ? comment ? qu'est ce qu'un échantillon ? Moyen de rappeler que tous les chiffres ne se valent pas et qu'il convient de les considérer avec prudence. Et si 50 n'était pas égal à 50 ?*

« Il y a deux sortes de mensonges : le parjure et la statistique »  
*Benjamin Disraeli*

« Il se sert de la statistique comme un ivrogne se sert d'un lampadaire, pour s'y appuyer et non pas pour s'éclairer »  
*Andrew Young*

L'un des objectifs majeurs de l'observation statistique est de mesurer, quantifier les divers aspects d'un phénomène, pour ensuite essayer de les comprendre, les expliquer, les modéliser pour – éventuellement – les contrôler dans les meilleurs des cas.

Naissent alors des indicateurs, dont les résultats chiffrés fleurissent allègrement dans un monde en recherche constante d'informations de toutes sortes.

La prolifération de chiffres, d'indicateurs, dans tous les domaines, accessibles à tous, et donc à des non-spécialistes, nécessite que les statisticiens expliquent encore et toujours, et de mieux en mieux, leurs modes d'emploi et garde-fous, et en premier lieu, les limites attachées, par construction, à un résultat d'échantillonnage.

Mais, nous allons le voir, ce n'est pas le seul point sur lequel nous avons à intervenir. Nous-mêmes avons des questions à nous poser sur notre rôle et sur les évolutions des dispositifs qui transmettent de l'information.

### Retour sur la précision

Que veut dire un chiffre issu d'un échantillon ? Nous savons tous répondre rapidement à ce genre de question, souvent posée à posteriori, en utilisant notre savoir-faire statistique.

Nous rappelons alors que tout résultat fondé sur un échantillon est muni d'une précision ; nous sortons de nos manches une variance, un écart-type, un intervalle de confiance à 95 %. Mais notre interlocuteur, souvent peu ou pas expert en statistique, nous comprend-il ? Savoir qu'un résultat est « entaché d'une marge d'erreur », quand bien même celle-ci est affublée du doux et poétique nom d'intervalle de confiance ou d'écart-type, est-il vraiment rassurant pour le profane ?

Il nous faut expliquer, combattre le doute et, par exemple, faire comprendre d'abord que la notion d'écart-type ou de variance n'a rien à voir a priori avec le concept d'échantillon. Dans l'observation exhaustive d'une variable sur une population, la variance est simplement la mesure de la plus ou

moins grande homogénéité autour du comportement moyen de la population étudiée relativement à cette variable : est-elle dispersée ou concentrée, y a-t-il dissemblance ou ressemblance ? Quand un résultat est fondé sur un échantillon, il revient au statisticien de rappeler qu'il faut sans cesse se souvenir que sa variance dépend certes du nombre des observations, mais aussi de la plus ou moins grande homogénéité de la population étudiée : obtenir un résultat précis sur un sujet d'étude peu variable n'est pas vraiment un exploit.

Quant à la notion d'intervalle de confiance, ou de marge d'erreur (quelle appellation malheureuse !), combien se souviennent, ou savent, que cela signifie simplement que si l'on tirait 1000 échantillons parfaitement identiques en taille, structure, processus de sélection, etc., la valeur du paramètre recherché serait située 950 fois dans cet intervalle, et 50 fois en dehors.

Encore moins nombreux sont ceux qui, au delà, ont également à l'esprit qu'il existe aussi des mécanismes dénommés lois de probabilité et que, conformément à ces lois, tous les points situés dans un intervalle de confiance ne sont pas tous équivalents : nous avons certainement tous connu la situation dans laquelle, calculant une estimation d'un paramètre à 11,5 et un intervalle de confiance associé (11 – 12), nous nous entendons dire de manière tout à fait ingénue par la même voix qui nous demandait un chiffre (pour faire) sérieux : « je peux donc prendre la valeur 11, elle m'arrange mieux ».

## L'influence des conventions

Les codes de bonne utilisation d'un résultat chiffré, fondés sur la précision de celui-ci, concernent directement la partie mathématique du métier de statisticien, et renvoient au bon usage d'un indicateur. Ils se situent donc en aval de la chaîne d'observation d'un phénomène.

Il est tout aussi nécessaire d'évaluer l'influence de décisions prises en amont du processus d'étude et plus encore d'en avoir conscience. Quel que soit le sujet à étudier, bâtir un système d'informations – au sens général et non informatique du terme – soulève généralement quatre grandes questions :

- Quoi : que veut-on observer précisément ?
- Comment : quelle est la procédure de recueil ?

- Auprès de qui : c'est le domaine de la théorie des sondages et de l'échantillonnage
- Validité : les résultats obtenus sont-ils conformes ?

Ainsi, aborder une problématique n'est pas forcément simple. Sans parler des termes très subjectifs choisis pour telle ou telle question d'actualité, on retrouve ces problèmes de définition et d'appréciation au cœur même de tout indicateur. Définir une mesure, quelle qu'elle soit, cela conduit fréquemment à préciser des termes ou des concepts sur lesquels on ne s'était souvent jamais interrogés.

Un premier exemple bien connu concerne les études sur l'emploi ou l'activité, qu'elles émanent des instituts nationaux de statistique, surtout, ou bien des sociétés privées.

Que signifient donc les mots travail ou travailler ? Plusieurs sens peuvent exister a priori.

Il est possible d'en avoir une vision économique, travail signifiant avoir une contribution à la richesse nationale ; ou encore prendre une approche juridique, comme la possession d'un contrat de travail, dont il conviendrait éventuellement de préciser la nature. On pourrait également avoir une approche de temps contraint ou disponible : un étudiant, présent au moins huit heures par jour à l'Université, travaille-t-il ? La femme d'un artisan-boulanger tenant régulièrement, mais sans contrat de travail, la caisse de la boulangerie de son époux a-t-elle un travail ?

Apparaissent aussi des réflexions sur le temps et la durée : comment qualifier quelqu'un qui a travaillé dix mois sur douze au cours d'une année, mais est au chômage au moment où une enquête est réalisée ?

A ces questions, pas forcément si naïves que cela, ont bien sûr été apportées des réponses, dont l'objet est de parfaitement déterminer le périmètre à analyser, éviter toutes les causes de flou.

Deuxième exemple : qu'est-ce qu'un téléspectateur ? J'avoue très modestement que je ne m'étais jamais posé cette question avant d'entrer à Médiamétrie et être confronté à la mesure d'audience.

Etre téléspectateur est-il la conséquence d'une déclaration personnelle, subjective, ou bien la résultante d'une définition objective ? Il est évident

qu'une approche neutre, intrinsèque, sera préférable à toute notion ne dépendant que du jugement de la personne interrogée. Il faut éviter que deux personnes placées dans la même situation ne fournissent des appréciations divergentes.

L'ensemble du marché intéressé par la mesure d'audience – médias, régies, agences, annonceurs – s'est mis d'accord sur la formulation suivante : un téléspectateur est une personne présente dans une pièce où se trouve un téléviseur allumé diffusant des programmes en mode broadcast.

Cette définition ne souffre d'aucune interprétation personnelle possible. Elle est objective, et n'a par ailleurs aucune prétention de perfection. Plus qu'une définition, c'est seulement une convention permettant un comptage. Suivre une émission par le son depuis une pièce voisine n'est pas « regarder la télé ». Regarder une émission enregistrée sur un magnétoscope ou un lecteur DVD non plus.

La simple lecture de la définition du téléspectateur, et l'évolution des vecteurs de réception de la télévision, montrent qu'elle aura besoin d'évoluer, puisque l'on peut maintenant regarder des programmes TV sur un écran de micro-ordinateur, de téléphone mobile, de console, etc...

Pour aller plus loin, le champ de la mesure d'audience TV repose sur d'autres conventions : l'observation est restreinte aux résidences principales, aux ménages (anciennement qualifiés d'« ordinaires » par l'INSEE), c'est-à-dire que les ménages collectifs (foyers d'étudiants ou de travailleurs, cafés, restaurants, hôtels, ...) ne sont pas pris en compte, pas plus que les résidences secondaires ; et seul le comportement des personnes de plus de 4 ans fait l'objet d'un suivi.

Nous savons tous que ces conventions, prises en amont du recueil statistique, sont nécessaires pour bien définir et préciser le périmètre du champ à étudier. Nul ne pourra nier qu'elles ont, à l'évidence, un impact sur les valeurs numériques des indicateurs synthétiques qui seront élaborés par la suite.

Faire connaître cette importante étape de réflexion sur les conventions est une contribution majeure au bon usage d'un résultat, au même titre que le calcul de sa précision statistique.

## **Un chiffre : n'importe lequel, mais un chiffre !**

Nous vivons, c'est un fait, dans un monde de plus en plus quantitatif. Pour la corporation des statisticiens, c'est plutôt un bien et un élément de reconnaissance, même s'il a parfois fallu abandonner cette appellation pour celle de « data-miner », ce qui fait, reconnaissons-le, tellement plus sérieux !

La volonté même de vouloir appuyer toute opinion ou tout dossier préparatoire à une décision par un ou des chiffres rend encore plus forte la nécessité d'expliquer les modes de bon usage de ceux-ci. Et ce d'autant plus que le chiffre et ses commentaires masquent largement la façon dont il a été conçu ou calculé.

Avec l'émergence d'Internet depuis 1996, on a ainsi vu fleurir les « consultations sur internet », qui permettent de recueillir des informations ou des opinions. Le coût en est peu élevé, ce qui est souvent une justification méthodologique suffisante, avec la rapidité de mise à disposition et la qualité graphique des restitutions et des mises en forme.

De plus en plus de colloques scientifiques abordent la question de la pertinence de ce type d'interrogation, ou plus exactement de savoir pour quel type d'étude ces enquêtes web peuvent être pertinentes. Très souvent, les utilisateurs émettent peu de jugement critique sur les méthodes : ont-ils conscience qu'environ 50 % de la population résidant en France n'est pas internaute, que les internautes présentent un profil particulier ? Que peut-on dire de l'échantillon des répondants ? Les échantillons de répondants sont-ils redressés, et si oui comment et sur quelle structure ? Quelle est la validité d'une extrapolation globale à partir d'un « web-survey » ? Que représente pour eux le respect de considérations statistiques ; est-ce vraiment une qualité, en perçoivent-ils l'intérêt, ou n'est-ce qu'un facteur de coût ?

Ces questions ne se poseront certes plus lorsque la quasi-totalité de la population sera interrogable par le net, mais nous n'y sommes pas encore...

## **Echantillon ou exhaustif ?**

L'histoire de la science statistique montre que l'introduction de l'échantillonnage et de la logique inférentielle sont, somme toute, récents.

Bien que quelques tentatives aient existé dès le XVIII<sup>e</sup> siècle – voir les travaux de l'école dite de « l'arithmétique politique anglaise » –, la « pars pro toto » apparaît de façon formelle et structurée en 1895.

Après un rejet plutôt violent de la majorité de la communauté des statisticiens, c'est seulement en 1925 que la Commission Jensen, au sein de l'Institut International de Statistique, rendra hommage à cette approche et reconnaît l'intérêt de la « méthode représentative ». Le concept de recensement, observation exhaustive de toutes les unités de la population, perd alors peu à peu sa prédominance, jusqu'à pratiquement disparaître.

Pourtant, les techniques modernes utilisant le protocole IP en permettent le retour dans certains contextes. À titre d'illustration, c'est le cas avec les voies de retour « Return Path Data » qui permettent de faire remonter pratiquement en

temps réel et de façon exhaustive des informations sur les flux transitant par les box ADSL ou autres dispositifs de ce type.

A côté d'échantillons de foyers et d'individus disposant d'un boîtier ADSL, autorisant des analyses détaillées de comportement au niveau de catégories socio-démographiques, nous allons probablement voir apparaître des comptages moins fins mais exhaustifs (dénombrément des boîtiers activés sur telle application).

Se posera alors nécessairement la question d'une réflexion sur la valeur d'utilité de la finesse des résultats et de leur précision. La question de la pertinence des sujets, de leurs contours et de l'utilisation des résultats a, quant à elle, toujours de beaux jours devant elle ! ■

**Ciblez vos lecteurs,**  
Insérer vos publicités dans

**VARIANCES**  
LA REVUE DES ANCIENS DE L'ENSAE



**Contact :** jm.amram@fercom.fr

N'hésitez pas à joindre la société FERCOM - Jean Michel AMRAM au 01 46 28 18 66

# De l'utilité (ou pas) des statistiques pour trouver son logement

Pierre Morichau (1967)

*J'ai reçu (et la faim autant que la modestie m'ont obligé à accepter) le diplôme de l'ENSAE il y a exactement 40 ans... quand les parents des étudiants actuels avaient encore leurs dents de lait. Aujourd'hui, quand un étudiant parle de statistique, je sais à peine de quoi il est question. Mais quand je parle d'indice de prix à un professionnel de l'immobilier, c'est lui qui me prend pour un savant ! Il y a donc, pour les vieillards, un rôle à jouer : celui d'arche de l'ancienne et de la nouvelle alliance, comme disait Claudel quand il était une lecture obligatoire pour les taupins.*

Le marché de l'immobilier donne lieu à une énorme production de statistiques, où seuls les indices de prix intéressent réellement le grand public (donc les journalistes comme moi). Pourtant les professionnels savent, mais ne crient pas sur les toits, que « les transactions précèdent les prix » ce qui signifie en clair qu'en observant la première série statistique on peut prévoir l'évolution de la seconde. Ce n'est pas sans importance sur un marché où la conjoncture influence fortement les décideurs, qui en retour influencent fortement la conjoncture. Il y a par tradition deux marchés : le neuf et l'occasion. Sur le marché du neuf, il y a un point de repère prépondérant : le prix de revient. Le promoteur ne peut accepter de négocier que sa marge nette, qui est très inférieure à 10 % du prix de vente ; c'est un grand effet de levier par le crédit qui rend le métier rentable... et périlleux. Sur le marché de l'occasion, le vendeur n'a pour plancher que son prix d'achat, qui est ordinairement ancien donc faible ; encore peut-il perdre à la revente, sans pour autant risquer la disparition comme le promoteur. Sur le marché de l'immobilier ancien d'occasion, c'est donc le rapport offre/demande qui conditionne largement le prix. Or les décideurs sont largement influencés par les indicateurs de conjoncture, dont au premier plan les indices de prix : quand la hausse semble installée dans les indices, les vendeurs attendent le dernier moment pour se jeter à l'eau tandis que les acheteurs se pressent. Inversement, quand il

y a de la baisse dans l'air (comme actuellement) les vendeurs deviennent nerveux et les acheteurs font les difficiles. Ce sont donc bien les statistiques qui régissent, avec un effet cumulatif même quand « le marché n'est pas spéculatif » (disent les notaires), un marché dont le chiffre d'affaire annuel se compte en centaines de milliards d'euro.

Dans ce monde fort peu scientifique, mais certainement pas négligeable, il y a trois sortes d'indices : bruts, redressés et hédonistes. Des décideurs majeurs ignorent la différence (je ne moucharderai personne).

## Les indices bruts

Pas besoin d'être diplôme de l'ENSAE pour comprendre que c'est le prix moyen des biens sur le marché. Il y a trois indices : les biens mis en vente (qui ne l'étaient pas pendant l'année précédente), les ventes (effectivement réalisée pendant l'année) et les stocks (qui étaient déjà en vente l'année précédente). Il n'y a pas deux biens immobiliers identiques et de nombreux facteurs influencent le prix. On comprend facilement qu'il suffit d'ouvrir le bureau de vente d'un immeuble de luxe pour faire monter la moyenne des mises en vente, même si les prix de chaque type de bien sont inchangés.

Un professionnel a une idée qualitative de la conjoncture. Un agent immobilier sait bien s'il doit s'agiter pour trouver des biens à vendre, ou s'il doit faire de la publicité en masse pour trouver des acheteurs ; il sait aussi combien de temps une affaire « normale » reste en vitrine. Si c'est quinze jours, le marché flambe ; si c'est six mois, le marché est maussade. C'est une information qu'il ne donne à personne. S'il « sait » que la conjoncture est porteuse, une baisse de l'indice de prix trahit une baisse de la qualité de l'offre nouvelle. Les promoteurs sont pessimistes sur le créneau du luxe... mais il peut aussi y avoir pénurie de beaux terrains constructibles ! Rien n'est simple... On peut tout de même tirer un enseignement de l'évolution d'un indice biaisé.

On peut aussi observer que le stock est plus cher ou moins cher que les nouvelles mises en vente. Il est intuitif que les biens affichés trop cher tardent à se vendre ; on s'attend donc à ce que le stock soit toujours plus cher que les mises en vente. Pas si vite ! Les professionnels le savent tous : l'appartement le plus facile à vendre d'un immeuble, c'est le plus cher ! C'est la « villa sur le toit » avec terrasse, vue panoramique, etc. On peut l'afficher à n'importe quel prix. Certains promoteurs refusent même de la vendre tant qu'il subsiste un aléa dans le chantier : au dernier moment, ils imputent tout dépassement de coût de construction, singulièrement dans les fondations, sur ce bien facile à vendre. Quant à croire que toute baisse de standing équivaut à une baisse de conjoncture, c'est infantile : il y a toujours une demande pour le bon-marché (mais pas pour la camelote surévaluée) donc un promoteur responsable en produit autant qu'il peut.

## Les indices redressés

On apprend à l'école qu'on améliore la représentativité d'un indice en le pondérant selon un critère corrélé à la grandeur à représenter. Pendant une vingtaine d'années, les notaires parisiens ont produit un indice de prix des logements anciens redressé par le parc de logements existants (connu par les recensements de population). Comme il y a une forte corrélation entre la valeur du logement et son emplacement, on améliore l'indice en pondérant la moyenne des prix de transaction par le nombre des logements existant dans l'arrondissement où à été observée la transaction. Ainsi, si le marché de la Goutte d'Or soudain s'agit, tandis que le Trocadéro

s'engourdit, on évite de comptabiliser une baisse de la moyenne.

Les notaires produisaient un indice redressé par arrondissement et par trimestre ; une fois l'an, ils produisaient un indice non-redressé par quartier (rappel : il y a quatre quartiers par arrondissement). L'utilisateur est alors soumis au cruel dilemme du statisticien : pour approcher de la vérité, il préfère l'indice le plus fin, mais alors la statistique repose sur un nombre moindre d'observations, d'où une moindre fiabilité !

Remarque pour ceux qui ont le bonheur de payer l'ISF : dans cette profusion de chiffres (par quartier, par arrondissement ou pour la ville entière) on peut choisir l'indice qui a le moins monté pour évaluer la valeur de son patrimoine immobilier. Il faut seulement éviter de changer d'indice trop ostensiblement et trop souvent. Bon à savoir : les prix montent dans les beaux quartiers avant les mauvais, mais ils baissent aussi avant. Au début d'une période haussière, quand on habite Saint Germain des Prés (le quartier le plus cher de Paris) on est tenté de passer de l'indice par quartier à celui de Paris tout entier. Quand la conjoncture s'infléchit, on le regrette. Certains politiciens peuvent impunément s'abstenir de réévaluer leur patrimoine immobilier, mais ce n'est pas statistique.



La comparaison des deux indices, brut et redressé, donne donc une idée de la tendance qualitative et des anticipations des promoteurs (qui se trompent rarement, même si ça humilie les scientifiques !)

## Les indices hédonistes

Les notaires franciliens produisent depuis quelques années (avec l'aide de l'INSEE) un indice de prix trimestriel qui est encore meilleur : il couvre toute la région, pas seulement Paris, et il est hédoniste. On sait que de très nombreux facteurs influencent le prix d'un logement. On sait même les mesurer : il est couramment admis que l'absence d'ascenseur diminue le prix d'un appartement de 10 % par étage. Au cinquième étage, un appartement sans ascenseur ne vaut que la moitié du prix du même avec ascenseur. Toutefois, la décote est quasi-nulle au premier étage.

On peut mesurer l'impact d'une caractéristique quand on dispose d'un grand nombre d'observations : dans Paris intra-muros, on enregistre

ordinairement quarante mille transactions par an ; chaque logement qui change de propriétaire est décrit par le notaire dans un formulaire comportant plus de cent articles. Ce qu'on ne sait pas bien, c'est si l'impact de l'ascenseur est le même à Paris, à Nice et à Dunkerque. Ce n'est pas sûr du tout : à Paris, il est interdit de construire plus de deux étages sans ascenseur ; en province, c'est trois ; on pourrait en déduire que l'ascenseur est moins désiré en province qu'à Paris. Si l'impact était le même, on pourrait produire des indices hédonistes dans toutes les villes en utilisant les mesures faites à Paris et dans quelques grandes villes.

L'indice hédoniste ne vaut que par son évolution. Il ne traduit que le prix par  $m^2$  d'un appartement « de base », qui n'existe pas forcément (mes collègues journalistes ont du mal à avaler ça) ; à Paris, à titre purement indicatif, c'est un trois-pièces en étage intermédiaire, de standing moyen, dans un environnement moyen (ni vacarme d'autoroute, ni vue sur la Tour Eiffel) ; ces définitions sont très subjectives ; estimer qu'un appartement vaut le prix de l'appartement de base est un jugement de valeur permis à l'expert, mais interdit au statisticien. L'impact d'une caractéristique peut aussi évoluer dans le temps : il y a vingt ans, un appartement de luxe dans le centre de Paris était invendable sans parking. Maintenant, c'est le parking qui est invendable.

## Variances change...

mais accueille toujours vos contributions !



Variances vous ouvre ses colonnes :  
[variances@ensae.org](mailto:variances@ensae.org)

L'indice hédoniste ne donne donc pas une idée de la valeur d'un logement, sauf si l'on connaît sa valeur exacte à une date passée (par exemple la dernière fois qu'il a changé de propriétaire). Partant de l'indice hédoniste et de ses coefficients, on devrait pouvoir estimer la valeur d'un logement existant et décrit en détail, mais cet usage n'est pas disponible pour le grand public ; les notaires se le réservent. Les indices brut et redressé pouvaient servir à valoriser approximativement un logement. Un chiffre « parlant » rassure plus les utilisateurs qu'un chiffre désincarné, mais il ne faut pas le forcer à parler sous la torture car alors il dit des bêtises.

### Beaucoup d'indices pour rien

Les indices de prix de l'immobilier, « les vrais prix de l'immobilier dans mille villes de France » comme titrent périodiquement les magazines en couleur sur papier glacé, sont un véhicule commode pour les commentateurs intelligents. Comme les cours de la bourse, la météo et les résultats des courses hippiques, on peut les disserter tous les jours pendant des heures. Mais à quoi ça sert ?

Si vous croyez qu'après avoir lu un tel magazine, vous pouvez faire une bonne affaire immobilière dans une ville que vous ne connaissez pas, vous allez au devant d'une grosse déception. Un très grand promoteur immobilier national me disait un jour : « Quand mon permis de construire n'est pas attaqué par une association de quartier, je sais que j'ai choisi un mauvais site ». Ça rend modeste. « Le statisticien comme l'économiste a pour mission d'éclairer le décideur, mais pas de le remplacer » ; ah, comme c'est bien dit ! Mais il doit aussi se loger, le statisticien, donc décider si un prix est correct ... ■

# Quand Bourdieu enseignait la sociologie à l'ENSAE et quelques héritages ultérieurs

Alain Desrosières (1965)

*Le sociologue Pierre Bourdieu, mort en 2002, a enseigné à l'ENSAE, entre 1964 et 1966. Mais ses liens avec l'INSEE et l'ENSAE étaient plus anciens, et son influence sur les statisticiens s'est prolongée bien au delà de ce bref enseignement. Cet aspect original de sa carrière a été peu souligné au moment de sa mort.*

Pierre Bourdieu avait rencontré un petit groupe de statisticiens de l'INSEE, Alain Darbel, Jean-Paul Rivet et Claude Seibel, à Alger à la fin des années 1950, dans le contexte des dernières années de la guerre d'Algérie. Leur collaboration avait conduit à la publication, en 1963, d'un livre collectif, signé du sociologue et des trois statisticiens : « Travail et travailleurs en Algérie » (Mouton). Si ce livre a été en général perçu dans le contexte de l'ensemble de ses travaux sur l'Algérie, il a été aussi une sorte de manifeste pour une nouvelle forme de collaboration entre les deux professions de statisticien et de sociologue, et, plus généralement, pour une sociologie quantitative qui se voulait plus subtile que celle promue alors par les sociologues américains de Columbia tels que Paul Lazarsfeld.

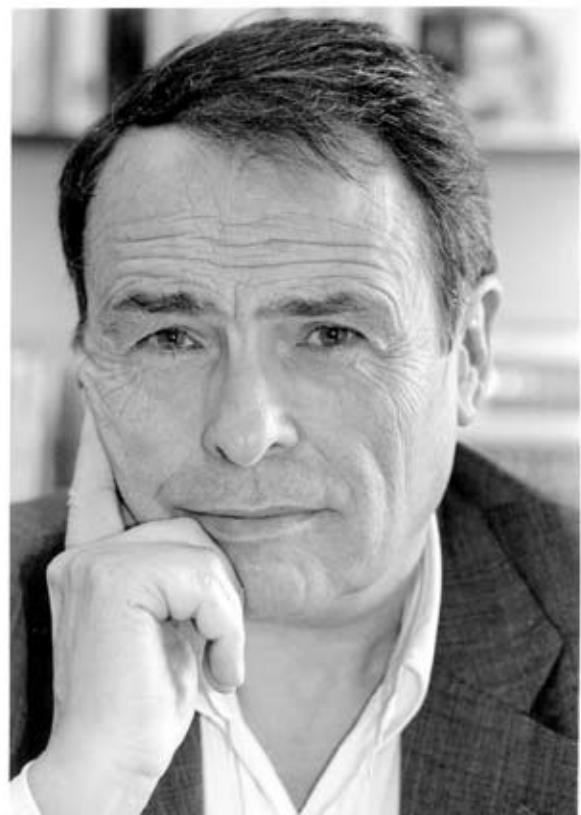
En tous cas, Bourdieu avait alors placé beaucoup d'espoirs dans ce rapprochement improbable entre deux univers qui, ailleurs, se fréquentent peu : d'une part, des sciences sociales dites improprement « littéraires » (sociologie, anthropologie), fortement informées par des débats philosophiques, et, d'autre part, les techniques d'ingénieurs utilisées par les statisticiens œuvrant dans les bureaux de la statistique publique, avec notamment la méthode des enquêtes par sondage, alors toute nouvelle.

Il en est résulté, dans les années 1960, un enseignement de la sociologie à l'ENSAE, ensei-

gnement brièvement assuré en 1964 par Bourdieu lui-même, puis, plus tard, par d'autres sociologues comme Christian Baudelot. Par ailleurs, un autre livre collectif resté célèbre a été publié en 1966 : « Le partage des bénéfices » (Ed. de Minuit), sous le pseudonyme de Darras, avec une préface de Claude Gruson, alors directeur de l'INSEE. Bourdieu, Darbel et Seibel en avaient été les promoteurs, avec une dizaine d'autres sociologues, économistes et statisticiens de la même génération, née dans les années 1930.

## Le métier de sociologue

En ce temps, l'ENSAE était installée dans les locaux de l'INSEE, quai Branly, là où est maintenant le Musée des arts premiers. Parmi les en-



seignants, il y avait Maurice Allais (microéconomie), Edmond Malinvaud (macroéconomie et économétrie), et deux futurs premiers ministres, Raymond Barre (économie politique) et Michel Rocard (comptabilité nationale et budget économique). L'enseignement de Bourdieu était constitué de six conférences dont le contenu annonçait le futur livre « Le métier de sociologue », publié en 1968 avec Jean-Claude Chamboredon et Jean-Claude Passeron.

Ce cours fascinait tellement les élèves qu'ils allèrent en délégation, en cours d'année, demander au Directeur de l'ENSAE, Edmond Malinvaud, de rajouter deux leçons supplémentaires, ce qui fut accepté. Les cours se prolongeaient souvent par d'interminables discussions au café du coin de l'Avenue de la Bourdonnais. Bourdieu, polémiste impénitent, aimait prendre à rebrousse-poil les jeunes statisticiens matheux, en leur montrant des aspects de leurs futures activités dont ils n'avaient pas idée.

Cette rencontre sociologiquement improbable résultait des circonstances exceptionnelles de la guerre d'Algérie. Il en est résulté deux héritages en partie distincts, dont l'influence a marqué nombre de ceux qui avaient suivi ces cours et qui reflète une tension inhérente à toute l'œuvre de Bourdieu. D'une part, selon des canons alors classiques, une sociologie dans laquelle le recours à l'argument statistique occupe une place importante, et, d'autre part, une autre exigence, dite de « réflexivité », qui conduit à examiner les dimensions historiquement et socialement situées des outils techniques eux-mêmes (notamment pour les nomenclatures).

Si, normativement, ces deux exigences étaient présentées par Bourdieu (et beaucoup d'autres) comme complémentaires, aussi nécessaires l'une que l'autre et participant du même projet scientifique, l'expérience a posteriori a montré qu'elles ne sont que rarement mises en œuvre en même temps et par les mêmes protagonistes.

### **Utiliser les chiffres, réfléchir sur leur production**

Mais c'est bien parce que, dès les années 1960, Bourdieu incitait les étudiants de l'ENSAE à travailler dans ces deux directions, que cette tension et cette divergence, constatées de facto, peuvent être aujourd'hui formulées, sans pour autant reprendre certaines critiques parfois adressées à la façon dont Bourdieu met en avant les arguments statistiques (par exemple dans « La dis-

tinction »), du genre : « En fait, cela ne lui sert pas à grand chose. Il sait d'avance ce qu'il veut dire. Les statistiques ne sont là que pour « faire scientifique ».

De cette critique en partie injuste, on ne peut sortir qu'en examinant à nouveaux frais la place, la portée et les usages des arguments statistiques, ce que l'on ne pourra pas faire ici. Mais la façon de formuler la question ne peut plus être la même après Bourdieu (même si celui-ci ne l'a pas toujours fait de façon convaincante), ne serait ce que parce que, en poussant dans les deux directions, il a permis de mieux voir les difficultés de leur articulation. On cherchera ici, plus simplement, à suivre les fils de ces deux héritages tous deux fort féconds, puis à pointer quelques difficultés sociologiques de leur synthèse.

### **L'analyse des inégalités entre catégories socioprofessionnelles**

Le premier héritage est celui d'une sociologie quantitative centrée sur les questions de reproduction des inégalités et des rapports de domination entre les classes sociales, appréhendées en termes d'habitus et de champ.

Dès l'origine, on peut cependant observer ce qui est plus qu'une nuance de vocabulaire entre Bourdieu et ses amis statisticiens : ceux-ci mesurent des « inégalités », là où le sociologue cherche à objectiver des formes de « domination », notamment culturelles et symboliques, auparavant inaperçues. Quoi qu'il en soit, ceci implique un usage systématique de la nomenclature socioprofessionnelle, déjà bien travaillée et utilisée à l'INSEE depuis le début des années 1950. Les deux ouvrages collectifs des années 1960, déjà mentionnés, sont ainsi conçus, de même que le sont notamment « Les héritiers » (1964), « Un art moyen » (1965), « L'amour de l'art » (1966), « La reproduction » (1970) et « La distinction » (1979). A l'INSEE, Darbel (décédé en 1975) lance en 1973 une publication bientôt triennale, « Données sociales », elle aussi marquée par l'influence de ce Bourdieu du « premier héritage ».

Le Service statistique du ministère de l'Education est lui aussi animé par des statisticiens issus de cette tradition : Darbel au tournant des années 1970, puis Seibel et Françoise Oeuvrard dans les années 1980 et 1990. Dans ces divers lieux, le critère socioprofessionnel (notamment l'origine sociale, appréhendée par la « CS du père », la variable fétiche pour les tenants du pre-

mier héritage de Bourdieu) sera largement utilisé jusqu'à la fin des années 1980. Mais le code des PCS sera moins mobilisé dans les services de la statistique publique, à partir des années 1990, au profit notamment des critères de revenus et de niveau scolaire, jugés « plus efficaces » et « plus explicatifs », dès lors que les méthodes de régression économétrique y sont utilisées de préférence aux méthodes d'analyse des données, qui avaient connu une grande vogue dans les années 1970 et 1980, notamment chez les sociologues formés par Bourdieu.

### **Le statut de la preuve en sciences humaines**

A partir de 1970 en effet un outil statistique nouveau particulièrement bien adapté à la démarche de celui-ci est apparu sur le marché. L'analyse des correspondances, issue des travaux de Jean-Paul Benzecri et de son élève Brigitte Escofier, permettait de visualiser des « champs », à partir de tableaux statistiques croisant des agents (individus ou groupes sociaux) et des observations.

La première utilisation importante de cette méthode par Bourdieu a été présentée dans « Anatomie du goût », un article publié dans Actes en octobre 1976. C'était la première version de ce qui deviendra « La distinction » en 1979. Cet article puis ce livre ont fait l'objet de vifs débats sur le statut de la « preuve statistique » chez Bourdieu. A-t-elle un rôle d'« exploration » et de « description » (au sens où on parle de « statistique descriptive »), de « démonstration » d'une théorie (au sens des sciences de la nature), ou de « confirmation » des idées que celui-ci avait de toute façon déjà en tête ?

Beaucoup penchent pour la dernière hypothèse, sans voir peut-être qu'un des traits essentiels de sa méthode était le va-et-vient entre, d'une part, les plans factoriels et, d'autre part, des examens de cas, analysés en profondeur comme des monographies, et répartis dans les diverses zones des plans factoriels. L'acteur principal de ce théâtre statistique reste le groupe social ou l'individu, ce qui distingue complètement ce théâtre de celui des méthodes économétriques ultérieures (régression logistique) qui envahiront ensuite la sociologie quantitative, et dans lesquelles les « protagonistes » (et sujets des verbes dans les phrases) sont des « variables », c'est à dire des entités abstraites construites sur le modèle ahistorique des sciences de la nature.

C'est de ce point de vue que la sociologie empirique de Bourdieu diffère de celle d'autres courants (inspirés de l'économétrie) pour lesquels la question centrale et quasiment unique est celle de l'« effet d'une variable sur une autre », question qu'il ne pose pas dans ces termes. C'est pourquoi le dialogue avec les sociologues quantitatifs inspirés de cette méthodologie plus ou moins poppérienne des « variables » et de leurs « effets » tourne souvent au dialogue de sourds. Ceci n'implique pas que Bourdieu s'interdit de parler en termes d'« effet d'une variable » (notamment de la fameuse « CS du père »), mais il refuse de s'enfermer dans la recherche des « effets purs d'une variable » résultant de la distillation fractionnée opérée par les modèles économétriques de type LOGIT.

Sa vision est proche de celle de Simiand et Halbwachs qui, dès les années 1930, avaient raillé ce type de méthodes, avec la célèbre métaphore de la « comparaison des comportements des rennes au Sahara et des chameaux au Pôle nord ». C'est celle d'un « holisme méthodologique », dans lequel les individus sont historiquement et socialement situés, et non réductibles à des « mises en variables » elles-mêmes issues de catégorisations artificiellement universalisantes.

C'est sans doute cette idée qui peut permettre de faire le lien entre les deux héritages, puisque précisément le second héritage insiste sur l'historicité des nomenclatures et des procédures de codage. Mais, de fait, ces deux intuitions, chacunes centrales dans la pensée de Bourdieu, vivront des vies différentes, sauf dans quelques rares cas. Ceci devrait inciter à examiner, dans des recherches ultérieures, les causes et les conséquences, sociologiques et politiques, de l'autonomisation de l'argument statistique.

### **L'exigence de réflexivité**

Quand il enseignait la sociologie à l'ENSAE, vers 1964, le jeune Bourdieu, tout juste revenu de ses enquêtes de terrain en Algérie, recommandait bien sûr aux apprentis statisticiens-économistes de lire Bachelard, Durkheim, Marx et Weber (à la différence des autres enseignants qui leur donnaient peu de conseils de lectures), mais aussi, plus spécifiquement, son enseignement pouvait être résumé en deux mots d'ordre : 1) n'oubliez pas la CS du père, 2) ne prenez pas les nomenclatures pour de simples grilles transparentes.

Ce deuxième conseil est à l'origine du deuxième héritage, celui de « l'exigence de réflexivité ». La

métaphore usuelle était celle des lunettes : si on les garde sur le nez, il est paradoxalement impossible de les voir, et de comprendre leur fonctionnement et leur apport spécifique. Pour cela, il faut nécessairement les enlever et les examiner en tant que telles. De ce conseil sont issus les travaux qui, à partir des années 1970, porteront sur la genèse des nomenclatures et des grandes variables de la statistique publique : activités industrielles, postes de la consommation des ménages, catégories socioprofessionnelles, chômage, formes de délinquance, causes de décès, et, beaucoup plus tard dans les années 1990, origines ethniques.

Ces études sont le fait de statisticiens et chercheurs (nés dans les années 1940 et 1950), plus marqués par l'aspect « radical » des débats de 1968 que ne l'étaient leurs prédécesseurs (nés dans les années 1930), plutôt plus « réformistes ». La première génération voyait dans la sociologie de Bourdieu un outil d'interprétation des inégalités sociales, en phase avec les idées alors promues par le Plan, et complémentaire des travaux sur les « aspects sociaux de la croissance économique » : « Le partage des bénéfices » (1966) symbolise ce moment. La génération suivante y vit plutôt, dans un premier temps, une façon de relativiser les certitudes de « l'idéologie dominante ». Si, pour d'autres, cette humeur a été inspirée par Michel Foucault, elle l'a été, pour les « statisticiens critiques », surtout par le Bourdieu de l'« exigence de réflexivité ».

Les travaux menés à l'INSEE à l'occasion de la rénovation de la nomenclature socioprofessionnelle, entre 1979 et 1982, peuvent être rapprochés de chacun des deux héritages.

D'une part, la cartographie d'un espace social à deux dimensions présentée dans « La distinction », confirmée par des analyses de correspondances effectuées à partir de diverses sources, permettait a posteriori de structurer habilement la nomenclature élaborée par Jean Porte à l'INSEE dans les années 1950.

D'autre part, l'étude approfondie des procédures de codage et de catégorisation sociale bénéficiait des travaux antérieurs du sociologue Luc Boltanski sur les cadres. En effet, cette recherche sur une catégorie socioprofessionnelle avait conduit de proche en proche son auteur à retravailler les processus de classement social, puis, avec le statisticien Laurent Thévenot, les diverses formes de grandeurs et de leurs justifications, ouvrant ainsi la voie à une réflexion qui, bien que désor-

mais éloignée de celle de Bourdieu, avait trouvé son inspiration initiale dans ce qui est présenté ici comme son « second héritage », c'est à dire l'intérêt pour la genèse sociale des nomenclatures sociales.

### Statistique historique ou histoire des statistiques ?

Le colloque d'Arras, organisé en juin 1965 par Bourdieu et Darbel, avait été à l'origine du « Partage des bénéfices ». Celui de Vaucresson, organisé par l'INSEE en juin 1976, réunissait des statisticiens et des historiens sur le thème « Pour une histoire de la statistique » (il a été publié en 1977, sous ce titre). Bien que Bourdieu n'ait pas participé à ce colloque orienté vers les historiens, ses organisateurs (Mairesse, Desrosières et Volle), qui avaient tous trois suivi son enseignement de 1964 à l'ENSAE, étaient influencés par ses conseils les incitant à historiciser et sociologiser les outils statistiques, et notamment les nomenclatures.

En un temps où l'histoire quantitative, dite « serielle », était encore à son zénith, les historiens présents, surtout friands de sources pour alimenter leurs séries temporelles, étaient parfois déconcertés par ce retournement du regard, proposé paradoxalement par les statisticiens qui visaient à historiciser leurs outils de description. Ainsi la posture réflexive, qui bien sûr n'est pas étrangère aux historiens quand ils procèdent à la classique « critique des sources », leur revenait via des statisticiens qui avaient entendu Bourdieu au cours de leurs études à l'ENSAE.

Bien que ces échanges se soient déroulés dans l'ambiance sage d'un colloque administratif-vo-académique bien éloigné des effervescences critiques et « déconstructionnistes » de 1968, ils soulevaient de fait des questions sur les conséquences de cette historicisation des outils de mesure sur la démarche historienne « serielle ». A quelles conditions une « série longue », construite à grands frais, constitue-t-elle un espace conventionnel d'équivalence justifiant que soient comparées des mesures ou des estimations portant sur des périodes distantes de plusieurs décennies, sinon de plusieurs siècles ?

Une telle question a été discutée par exemple à propos d'une étude portant sur « Deux siècles de travail en France », publiée en 1991 par Olivier Marchand et Claude Thélot, deux statisticiens peu influencés par le Bourdieu du deuxième héritage, celui de la réflexivité, alors qu'ils pouvaient

éventuellement se réclamer du premier, celui de l'analyse statistique des inégalités. Ce travail, reconstituant a posteriori une série sur deux siècles de la population active, a été critiqué à propos de la disparité des conventions de rétropolation des évaluations selon les périodes des 19ème et 20ème siècles, sans que pour autant les usages sociaux ultérieurs de cette étude n'en pâtissent.

### La difficile articulation entre analyse quantitative et réflexivité

Cet exemple montre que les relations entre les deux héritages relèvent moins de l'épistémologie de l'histoire que de l'histoire de l'épistémologie des sciences sociales, c'est à dire, dans le cas présent, de la place et de l'interprétation des méthodes quantitatives, dans ces sciences et dans la société en général. Ces questions sont difficiles à penser, du fait de deux coupures, plus sociologiques qu'épistémologiques, dont les effets conjoints expliquent nombre de débats sans issues sur les relations entre les deux héritages.

La première coupure est celle qui sépare le monde de la production des statistiques de celui de leurs usages, notamment pour la recherche. Les statistiques sont produites dans des instituts spécialisés dont la légitimité est ambivalente, puisqu'elle se réfère à la fois à l'Etat (Bourdieu insistait beaucoup sur ce point) et à la science.

La seconde coupure est celle qui, chez Bourdieu lui-même, isole la science, comme production de vérité, parmi les connaissances mises en œuvre dans les diverses formes d'action, et notamment, dans le cas de la statistique, l'action publique.

Ces deux difficultés sont bien visibles quand on relit les diverses façons, parfois contradictoires, dont Bourdieu a abordé, au fil des ans, d'une part, le rôle de la statistique dans la sociologie et, d'autre part, le rôle des statisticiens dans l'Etat. Ces deux questions sont en théorie différentes, mais, compte tenu du fait que, en France, la construction de statistiques sur la société (autres que les sondages d'opinion) est fortement concentrée dans des instituts publics comme l'INSEE ou l'INED, et peu pratiquée par des chercheurs, elles sont de fait liées.

L'autonomisation, tant institutionnelle que scientifique, de l'activité statistique produit des effets complexes de séparation entre la mesure faite (sur laquelle s'appuie le premier héritage) et la mesure entraînée de se faire (dont traite le

deuxième). Entre les deux est placé symboliquement la « banque de données », écran et boîte noire, dont l'aval est constitué par les usages argumentatifs des statistiques, tandis que l'amont est l'ensemble des procédures de taxinomie, d'enregistrement, de codage, d'agrégation et de tabulation nécessaires pour élaborer ces « données », en fait fort coûteuses.

L'efficacité argumentative de la statistique dépend largement de l'étanchéité de cette séparation. Mais si le sociologue conséquent qu'est Bourdieu voit bien qu'il y du social aux deux bouts de la chaîne (en aval pour objectiver les formes de domination, et en amont pour objectiver les conditions sociales et politiques de remplissage des boîtes noires), ces deux constats se situent à des moments différents. Il est vrai que, par la façon très spécifique dont l'institution statistique joue de sa double légitimité, étatique et scientifique, celle-ci se prête bien à cette double lecture.

Selon les moments et les enjeux de son entreprise scientifique et politique, Bourdieu a mis l'accent sur l'une ou l'autre de ces dimensions, tout en ayant été un des premiers à attirer l'attention sur cette complexité.

### Autonomie et indépendance des institutions statistiques

Dans un premier temps (dans les années 1960), il a pris appui sur l'efficacité « scientifique » de l'argument statistique : c'était le temps du « Partage des bénéfices ». A la même époque, le Centre de sociologie européenne de l'EHESS (qu'il a dirigé à partir de 1968) concevait, réalisait, codait et tabulait des enquêtes par questionnaire, ce qu'il fit moins par la suite. Puis, à partir des années 1970, Bourdieu a insisté de plus en plus sur le caractère « étatique » de la statistique publique, symbolisé par l'idée que le roi (*rex*) est, étymologiquement, celui qui a le pouvoir de « régir les frontières » (*regere fines*), c'est à dire



d'instaurer les nomenclatures. Il a souvent repris cette formulation frappante, qui met l'accent sur le caractère politique du travail des statisticiens.

Ce faisant, tout à la fois il pointait une dimension essentielle de cette activité, mais il rendait plus difficile une analyse cognitive fine de la spécificité de la pratique de quantification, de son efficacité propre en tant que forme logique, produisant par elle-même des effets de pouvoir et de coordination.

Enfin, à partir des années 1990, il a été conduit, devant les attaques contre l'Etat résultant de la vague néo-libérale, à nuancer son analyse de celui-ci, dont il a suggéré de distinguer la « main droite » et la « main gauche », dans un langage plus militant que scientifique, mieux adapté pour mobiliser les agents de la fonction publique. Du coup, il a retrouvé le besoin d'utiliser l'argument statistique pour étayer son combat politique.

Ceci pouvait susciter des difficultés d'interprétation et d'intégration de cet argument dans le propos d'ensemble. Un exemple amusant en est fourni par une discussion entre Bourdieu et ses collaborateurs, filmée par Pierre Carles pour le film « La sociologie est un sport de combat » (2001). Le débat porte sur l'interprétation délicate de certains indicateurs statistiques qui sont proposés pour tenter d'objectiver les méfaits de la mondialisation, et qui ne conduisent pas au résultat attendu pour étayer la thèse. Une sociologie des usages de l'argument statistique, dans tout l'espace de la science et des luttes sociales, devra étudier de telles controverses et les types de justifications qui sous-tendent leur mise en avant.

Les questions soulevées par le court débat montré par ce film pointent la seconde difficulté mentionnée ci-dessus, suscitée par le fait que Bourdieu séparent les énoncés scientifiques, producteurs de vérités, des autres connaissances mobilisées pour l'action publique ou militante. La méfiance à l'égard de « l'Etat », souvent pris comme un bloc opposé à « la Science », a contribué à son ambivalence à l'encontre de l'appareil statistique, tantôt loué comme producteur d'indispensables objectivations des inégalités sociales, tantôt dénoncé comme irrémédiablement associé à la « gestion régaliennes des frontières ».

Certains statisticiens-sociologues formés par Bourdieu ont pourtant bien intériorisé la dualité de son héritage, et parviennent à les intégrer dans leurs travaux, comme le fait par exemple Michel

Gollac dans une réflexion intitulée : « Donner sens aux données : l'exemple des enquêtes sur les conditions de travail » (CEE, 1994).

Plus récemment, en un moment où les outils économétriques de la finance ont pris une grande importance à l'ENSAE, une féconde « sociologie de la finance » inspirée en partie par l'enseignement de Bourdieu (mais aussi par ceux, postérieurs, de Michel Callon et Bruno Latour à l'Ecole des Mines de Paris) a été développée, notamment par Olivier Godechot, dans sa thèse sur Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers, (La Découverte, 2005). De la même manière, une sociologie de la statistique postérieure aux héritages de Bourdieu devrait s'attacher à réintégrer les énoncés statistiques dans l'ensemble plus vaste des énoncés scientifiques et politiques, sans plus leur conférer aucun statut d'exceptionnalité quel qu'il soit, et en liant étroitement la question du « sens des données », lié à leur mode de construction, et celle de leurs usages argumentatifs, en tant qu'outil de preuve, de pouvoir ou de coordination. ■

# Profession Voyageur

## la suite

David Sibaï (2004)

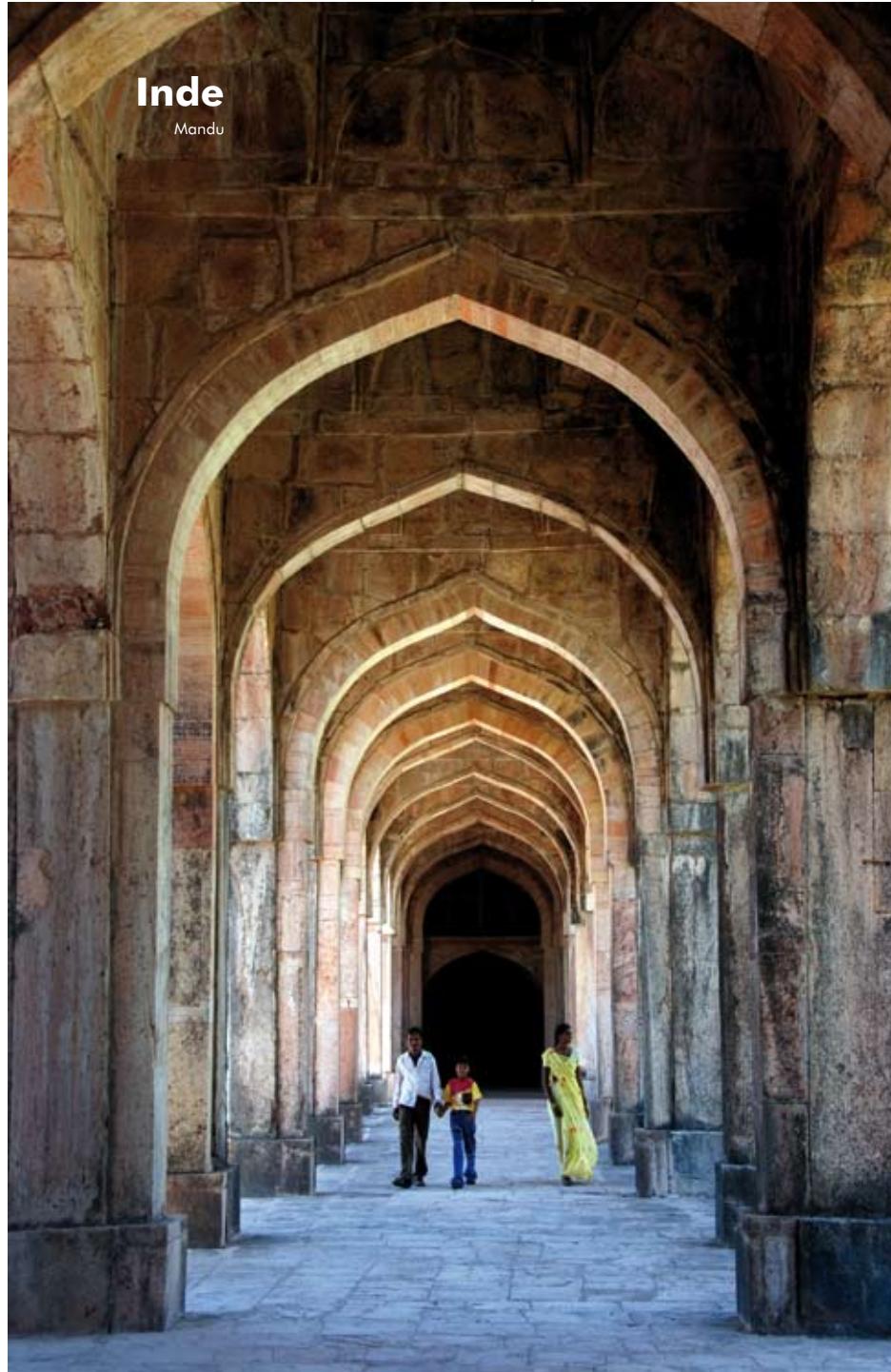
*Lieu de travail : quelque part entre Pékin et Beyrouth*

Cela fait à présent neuf mois que j'ai quitté la France et je m'apprête enfin à entrer en Iran, après de longues semaines passées à attendre mon visa. Après la Malaisie, j'ai visité Singapour, Bali, l'Inde, le Pakistan avant d'arriver en Turquie (faute de visa iranien), où je me trouve en ce moment. Pendant ces quatre mois, j'ai eu l'occasion de faire face à mes premières difficultés, de découvrir les problèmes administratifs que réserve un voyage de long terme, de bénéficier des avantages d'avoir appris une langue étrangère locale mais peu courante sous nos latitudes et d'avoir pu nouer des contacts plus proches avec des cultures très différentes parfois vilipendées en occident.

### Un hôpital à l'hygiène douteuse

En matière de santé, la grande majorité des voyageurs est assez insouciante. Nombre d'entre eux ne sont pas assurés en raison des tarifs prohibitifs pratiqués par les rares assureurs acceptant de les couvrir sur de très longues durées et certains d'entre eux n'ont pas même une trousse de premiers soins (antiseptiques, pansements, antalgiques, antibiotiques et autres seringues propres). De mon côté, j'étais équipé, mais étais loin de réaliser à quel point un problème en apparence bénin pouvait mal tourner.

Tout a commencé lorsque mon frère, avec qui je voyageais en Inde, a commencé à se sentir passablement mal dans un village de sept mille habitants au centre de l'Inde. Pas un hôpital à moins de 70 km, dans un endroit où il faut douze heures pour parcourir deux cent kilomètres. Il était 22h, mon frère avait des douleurs à l'abdomen qui faisaient songer à une appendicite, nous étions inquiets. Quelques coups de téléphone à la compagnie d'assurance plus tard et après avoir trouvé un 4x4 pouvant nous amener à Bhopal où se trouvait l'hôpital le plus proche, il était sous perfusion d'antibiotiques. Les médecins indiens lui ont finalement trouvé une infection



**Iran**

Esfahan



au rein et au colon, ainsi qu'un calcul rénal, ce qui expliquait son état de faiblesse générale. En ce qui concerne l'hôpital en lui-même, les standards d'hygiène étaient douteux (je n'ai jamais vu une paire de gants), les cafards nombreux et le personnel peu formé (ils ne savaient pas qu'il y avait une deuxième échelle de température sur le thermomètre, également graduée en degrés Celsius). Les médecins souhaitant tout de même l'opérer, j'ai fini par rappeler la compagnie d'assurance, leur expliquant qu'il serait souhaitable qu'ils nous emmènent à Delhi où nous nous sommes finalement retrouvés dans un hôpital moderne. Mon frère est à présent rétabli, mais je dois admettre avoir été inquiet et surtout m'être demandé ce que j'aurais fait si j'avais été dans le même cas, mais seul et sans médicaments ni assurance.

Quelques semaines plus tard et dans un registre beaucoup plus anodin, la combinaison de l'épuisante canicule pakistanaise (48 à 50 degrés sans ventilateur faute de capacité de production électrique suffisante) et de conditions sanitaires douteuses ont fait que j'ai eu quelques problèmes de santé. Je ne pouvais plus m'alimenter correctement et me suis progressivement affaibli. J'étais également fatigué après huit mois de voyage, barrière psychologique que beaucoup de voyageurs rencontrent. Qui plus est, mon visa iranien tardait à arriver. J'ai donc fini par prendre un vol pour Istanbul, en Turquie, où j'ai passé la première semaine à ne rien faire sinon profiter d'une ville ultramoderne qui, en arrivant du Pakistan, relevait plus de la science-fiction qu'autre chose et à discuter avec un photographe français revenant du nord de l'Irak et travaillant sur la question kurde. Je suis à présent en pleine forme, mais ai retenu la leçon.

L'épisode de l'attente de mon visa iranien me permet d'aborder un autre volet des problèmes plus ou moins insoupçonnés qui peuvent surve nir dans un long voyage : les multiples complexités et imbroglio administratifs.

**Un passeport devenu louche**

J'avais deux possibilités pour quitter le Pakistan : traverser l'Iran à l'aide du fameux visa, ou rallier la Turquie via l'Asie Centrale (Kirghizstan, Ouzbékistan, Turkmenistan, Azerbaïdjan) en contournant éventuellement l'Iran. Les visas de ces pays sont chers, la bureaucratie lourde et la police corrompue (à Tachkent, la règle semble être de changer de trottoir lorsque l'on voit un policier), mais c'est une région peu explorée et donc à priori intéressante. C'était sans compter sur le fait que je n'avais presque plus de pages dans mon passeport et que j'allais le terminer avant la fin de mon voyage. J'ai donc contacté l'ambassade de France au Pakistan, qui m'a expliqué qu'il était possible de renouveler mon passeport, moyennant un extrait de naissance, 3 semaines d'attente ainsi que les fameuses photos au bon format. Voyager en Asie Centrale sans passeport étant une mauvaise idée, j'ai renoncé, d'où mon décollage pour Istanbul-la-moderne. Dans le cas de l'attente d'un visa iranien, que j'aurais du demander longtemps à l'avance, comme dans celui du nombre de pages limité restant dans mon passeport, il s'agit d'erreurs de débутant. J'ai compris la leçon une fois de plus.

Toujours dans le domaine administratif, mon passeport est à présent scruté aux frontières : bardé de visas et tampons en tout genre, à la netteté parfois douteuse, gondolé par la sueur, difficilement lisible en machine et avec une photo

sur laquelle j'ai l'air plus âgé, je suis devenu naturellement louche. De manière générale, il faut toujours être présentable à une frontière : un pantalon, une chemise, bien rasé, souriant, aimable. On me pose cependant des questions sur le pourquoi de mes voyages multiples tandis que les yeux des douaniers font d'incessants aller-retours entre ma photo et mon visage : « You live in France, but you travel a lot ? ». J'attends avec beaucoup de curiosité ma prochaine entrée sur le territoire américain...

Ces petits désagréments mis à part, tout se passe pour le mieux : d'extrême Orient en Asie mineure, j'ai vu toujours plus de réalisations humaines et naturelles fabuleuses, j'ai rencontré toujours plus de voyageurs incroyables (rentrer d'Inde en tuktuk/rickshaw après avoir fait l'aller à vélo depuis Brighton en Angleterre ne semble pas en choquer certains, tout comme pédaler à travers l'Afghanistan par les temps qui courent...).

Surtout, j'ai fait beaucoup plus de rencontres passionnantes avec les locaux. Concernant ce dernier point, l'Inde et le Pakistan ont été pour moi l'occasion d'approcher un pays étranger de manière très différente. A mon arrivée en Inde, j'avais été accueilli par mon frère qui, habitant à Pondichéry depuis plusieurs mois, parle couramment Tamoul et s'est habitué à n'avoir aucune barrière linguistique. Ajouté à mon propre intérêt pour les langues, nous avons logiquement acheté une méthode d'Hindi, lorsque nous nous sommes dirigés vers le nord et avons commencé à apprendre la langue. Par ailleurs, l'Ourdou parlé au Pakistan est extrêmement proche de l'Hindi. C'était donc une excellente occasion de faciliter mes pérégrinations futures au Pakistan.

La seule réaction des gens est en elle-même une récompense : mélange de surprise et de bonheur devant un touriste étranger qui fait l'effort d'apprendre la langue, avec parfois un changement net d'attitude à la clef. Je me souviendrai longtemps de ma dernière soirée à Rawalpindi, ville jumelle d'Islamabad située à 5 kilomètres de sa sœur. Je me suis retrouvé dans le quartier des spécialistes de pièces détachées à me faire promener d'atelier en atelier par des pakistanais à l'incroyable hospitalité, ravis de rencontrer un étranger avec lequel ils pouvaient communiquer, pour ceux qui ne parlaient pas anglais. En particulier, l'un d'entre eux refusait de me parler au début et semblait me regarder avec méfiance. Je lui ai adressé la parole dans mon Ourdou parfaitement effroyable et la situation a changé du tout au tout. Il souhaitait savoir entre autre ce

que je pensais de l'Islam et nous avons eu une discussion très agréable (bien que relativement simple, en raison de ma pratique limitée de la langue). Je pense que de part et d'autres bien des préjugés sont tombés.

## Que tombent les préjugés

Du côté desdits préjugés, il est intéressant de constater qu'ils existent de part et d'autre, parfois de manière caricaturale, et se mêlent à une incompréhension profonde de la culture et de la situation de l'autre.

Entre une touriste américaine, enseignante dans un lycée, m'expliquant que la première fois



qu'elle avait entendu l'appel à la prière elle avait paniqué et s'étonnant des nombreux problèmes qu'elle rencontrait dans son périple (alors qu'elle marchait en short et en débardeur) et un indien ou pakistanaise supposant que la totalité des touristes portant un sac à dos vivent dans des palais luxueux et peuvent se permettre de distribuer des billets de 50 euros autour d'eux, la différence n'est pas si grande.

Ce que je trouve plus inquiétant dans cette situation, c'est que là où les indiens ou pakistanaise n'ont pas forcément eu la possibilité d'aller à l'école (moins de 50 % des pakistanais savent lire), nombre d'occidentaux ont des diplômes universitaires et ne parviennent pas malgré cela à comprendre qu'ailleurs les usages peuvent être différents. Les préjugés concernant le monde musulman en particulier peuvent être assez tenaces et simplistes, alors qu'entre le Pakistan où l'on ne voit pas de femmes dans les rues (c'est pour le moment le seul pays que je déconseillerai formellement à une voyageuse seule) et la Malaisie, pays riche où elles tiennent les magasins et travaillent, il y a un monde de différence.

J'aime particulièrement cette citation du voyageur persan Alberuni (973-1048) à propos de l'Inde : « *Les hindous diffèrent de nous en toutes matières et usages. Cela à un degré tel qu'ils font de nous, nos robes, nos us et coutumes, les épouventails dont ils effraient leurs enfants. Un degré tel qu'ils nous déclarent fils du diable et ne cessent de clamer que nos pratiques vont à l'encontre de ce qui est correct et bon. Pour être tout à fait juste avec tout le monde, je dois avouer que de tels dénigrements de l'étranger ne sont pas réservés à nous, perses, et aux hindous mais qu'ils sont communs à tous les peuples les uns envers les autres.* »

Aux confins de la Turquie, en territoire kurde, aux portes de l'Iran, de l'Irak et du Turkménistan, je suis à présent impatient d'entrer en Iran et de voir de mes propres yeux ce qu'il en est. Impatient aussi d'effectuer les deux dernières étapes de mon parcours à travers l'Asie, vers la Syrie et le Liban. Il me reste un peu moins de trois mois avant la fin de mon CDD de voyageur et je commence déjà à penser au retour, prévu mi-octobre : je rêve même de baguette, de plateau de fromage, et de saucisson sec... ■

## Turquie

Capaddocia



# Dans les rayons

## L'espoir économique : Vers la révolution du quaternaire

Michèle Debonneuil (1973)

L'économie est désormais en conflit ouvert avec la société. Nous vivons l'épuisement d'un modèle qui fut extraordinairement fécond, mais qui débouche aujourd'hui sur des dilemmes insolubles. La situation est-elle sans espoir ? Michèle Debonneuil démontre qu'une solution est possible, et indique comment la mettre en œuvre. Elle consiste à réorienter la croissance des pays les plus riches vers un nouveau type de produits qui ne sont ni des biens, ni des services, mais de nouveaux services incorporant des biens. Ces produits, dont l'existence est rendue possible par les technologies de l'information et des télécommunications, façonnent une nouvelle économie que l'auteur qualifie d'« économie du quaternaire ». Cette révolution est de nature à générer dans nos pays une croissance forte et des millions d'emplois, à la fois bien rémunérés et indélocalisables. Elle est susceptible, dans le respect des équilibres environnementaux, de redonner à la vieille Europe un avantage comparatif par rapport aux pays émergents, de rétablir la cohésion sociale, et donc finalement de résoudre le conflit ouvert entre économie et société. L'économie du quaternaire représente le véritable avenir de nos sociétés.

Michèle Debonneuil est économiste, conseiller auprès du ministre de l'Emploi, membre du Conseil d'analyse économique (CAE) auprès du Premier ministre et professeur à HEC. Elle est « l'inventeur » du plan Borloo de développement des services à la personne.



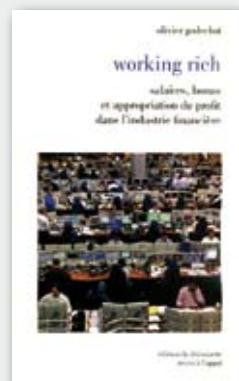
## Working rich : Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière

Olivier Godechot (1997)

Un, cinq, dix millions d'euros. Les salaires dans l'industrie financière défient la mesure. Régulièrement, les journalistes braquent leur projecteur sur ce phénomène étrange et fascinant, en s'attardant sur les éléments les plus sensationnels : magnums de champagne, voitures de sport, investissements immobiliers, ainsi dépeinte, cette richesse insolente demeure un fait inexpliqué.

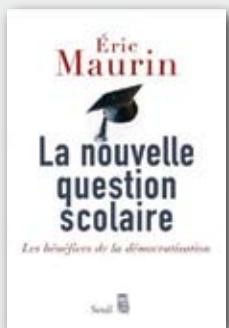
Olivier Godechot propose au lecteur d'entrer dans les coulisses de la finance. Ce secteur est le meilleur laboratoire pour répondre à la question posée par l'irruption des working rich : comment des salaires permettent-ils d'accéder à la richesse ? Derrière leur apparence abstraite de prix du marché, les salaires sont aussi le résultat d'un partage : partage du profit entre les actionnaires et les salariés et, plus encore, en finance, partage de la masse salariale entre les salariés par des salariés.

L'auteur montre ainsi que les travailleurs de la finance se reconnaissent des quasi-droits de propriété sur des actifs de l'entreprise (portefeuilles, clients, etc.). Et lorsque leurs droits sur une part substantielle du profit ne sont pas reconnus, ils sont en mesure de faire déflection, avec l'ensemble des biens accumulés lors du leur parcours. Au-delà de son analyse de l'industrie financière, ce livre ambitieux invite à décrypter les nouveaux rapports salariaux et les nouvelles figures de l'exploitation dans une économie en voie de dématérialisation. Il éclaire de manière inédite les transformations du salariat et pose les questions politiques de notre temps.



## La nouvelle question scolaire

Eric Maurin (1986)



Un vent mauvais souffle sur l'école. Un certain pessimisme idéologique se conjugue aux amertumes et aux nostalgies pour accabler les politiques de démocratisation scolaire : elles auraient fait baisser le niveau général des élèves, condamné les plus méritants à ne pas se voir récompensés de leurs efforts, distribué des diplômes dont la valeur se déprécie, exposé au déclassement un nombre croissant de jeunes qualifiés... Dressant le bilan de ces politiques à une échelle rarement envisagée, Eric Maurin démonte méthodiquement chacun de ces mythes. Non seulement l'expansion scolaire a « payé », mais sa poursuite s'avère décisive pour faire face au nouveau monde économique qui s'annonce. Puisant dans les expériences scandinaves, britanniques, américaines, chiliennes, australiennes..., ce livre permet de repenser en profondeur les relations entre éducation et économie, à contre-courant des interprétations sociologiques et des humeurs politiques aujourd'hui dominantes.

Eric Maurin est économiste, directeur de recherches à l'EHESS. Il a notamment publié *Le Ghetto français* (La République des Idées/Seuil, 2004) et *L'Égalité des possibles* (La République des Idées/Seuil, 2002).

## Réinventer la croissance

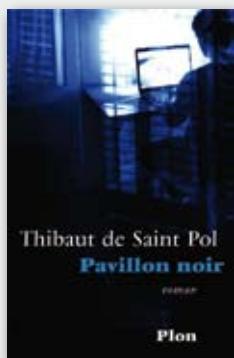
Jacques Méraud (1951)

La France n'est pas en déclin ; il est normal que les pays « émergents » progressent plus vite que les « vieux pays industriels ». Les Etats européens sont soumis à la philosophie économique libérale et la politique monétaire, naguère porteuse de fortes liquidités, est aujourd'hui nourrie par l'emprunt et n'assure plus la dépense publique ni la ressource des classes moyennes, clés de la croissance. Pourtant des perspectives existent, cet ouvrage défriche des pistes neuves pour réinventer la croissance.



## Pavillon noir

Thibaut de Saint Pol (2003)



Cyril est un génie. Le pirate le plus aguerri des temps modernes. Depuis son repaire de Marchenoir, il sillonne nuit et jour un océan infini, pillant les ordinateurs désarmés, envoyant par le fond les programmes de ses rivaux. Sa course est une guerre impitoyable, mais Cyril, sûr de sa puissance, s'apprête à semer le chaos. A l'échelle planétaire.

Mais d'où viennent les voix qu'il entend derrière sa porte, cette impression d'être épéié ? Et cette présence féminine ? Quelqu'un menacerait-il de faire échouer le grand projet qui est le sien ?

Pour le pirate informatique, la mer la plus hostile et la plus mystérieuse n'est peut-être pas celle qu'il écume à bord de son ordinateur.

Après *N'oubliez pas de vivre* (Albin Michel, 2004), un premier roman remarqué, Thibaut de Saint Pol, né en 1981, signe avec *Pavillon noir* un livre sombre et onirique, qui peut être vu comme le premier roman de piraterie moderne. On peut le retrouver sur le site : [www.thibaut-desaintpol.fr](http://www.thibaut-desaintpol.fr)

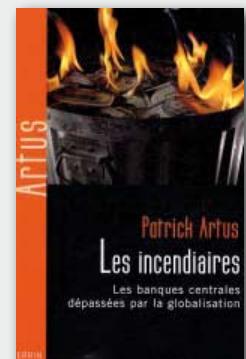
## Les incendiaires :

### Les banques centrales dépassées par la globalisation

Patrick Artus (1975)

Le monde économique a changé. Les risques aussi : délocalisations, excès de liquidités mondiales, variation forte du prix des actifs, voire déflation. Pourtant les banques centrales restent obnubilées par le retour éventuel de l'inflation. Comme si leurs modes de pensée, leurs organisations institutionnelles en étaient toujours restés aux années 80-90 et aux chocs pétroliers. Tolérer ce déphasage, parfois combiné avec une absence de transparence et de responsabilité, c'est croire qu'on peut se contenter de beaux discours quand un incendie planétaire risque d'éclater à tout moment.

Patrick Artus, professeur à la Sorbonne et à Polytechnique, membre du Cercle des économistes et du Conseil d'analyse économique, est directeur des études économiques de Natixis. Ses livres - notamment Comment nous avons ruiné nos enfants - lui attirent un public nombreux et fidèle parce qu'il est un des rares experts qui sache combiner analyse savante et pédagogie.



## L'éthique en friche

Dominique Vermersch (1987)

L'éthique en friche ? Tout laisse croire au contraire que réflexions et préconisations éthiques sont au cœur du Politique, de l'Economie et de la Biotechnique... au risque parfois de se laisser instrumentaliser.

Au travers de questions aussi diverses que le clonage animal, la mondialisation des échanges ou la préservation de la nature, l'auteur analyse comment le questionnement éthique s'impose face à une complicité croissante et redoutable entre progrès technique et déterminisme économique.

Loin de tout moralisme comme de tout relativisme, il nous invite à une réflexion rigoureuse au service de la liberté et de la responsabilité humaines.



## MacroPsychanalyse, l'économie de l'inconscient

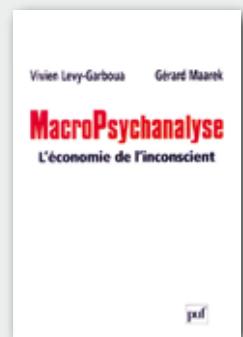
Gérard Maarek (1964) et Vivien Lévy-Garboua

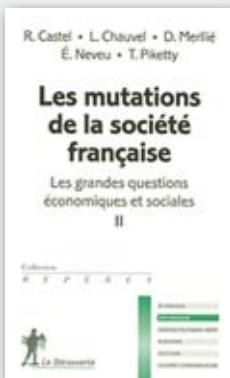
Au moment où les neurosciences permettent d'appréhender in vivo les comportements humains, où l'histoire contemporaine prend un cours si manifestement déraisonnable et où la science économique doit reconnaître les limites du paradigme de l'homme rationnel, il était tentant de « revisiter » Freud et la psychanalyse. Transposer la théorie psychanalytique de l'individu aux groupes, ou à la société, telle est la démarche de cet ouvrage.

Le rôle de l'inconscient, des pulsions de vie ou de mort, l'organisation de l'appareil psychique, névrose et psychose, entre autres concepts, trouvent ainsi leur traduction dans une MacroPsychanalyse qui permet d'éclairer d'un jour nouveau des problèmes aussi variés que l'évolution de la famille contemporaine, les modes de management de l'entreprise, la crise des banlieues, le débat sur la modernité, la disparition des empires, la question juive ou les fusions d'entreprises.

Vivien Lévy-Garboua, X-Mines, Ph D en économie de Harvard, est un théoricien et un praticien de la monnaie et de la banque. Gérard Maarek, X-ENSAE, a été Secrétaire général de l'INSEE et responsable des études économiques d'une grande banque. Il est aujourd'hui consultant indépendant.

Les auteurs vous donnent rendez-vous sur leur site [www.macropsychanalyse.com](http://www.macropsychanalyse.com)





## Les mutations de la société française

Tome n° 2 : Les grandes questions économiques et sociales

[Louis Chauvel \(1990\), Robert Castel, Dominique Merllié, Erik Neveu et Thomas Piketty](#)

Ce livre est le deuxième d'une série de trois « Repères » qui ont pour ambition de couvrir les principales questions économiques et sociales contemporaines, à l'échelle nationale, européenne et mondiale. Leur particularité est d'avoir été conçus et écrits par des spécialistes de ces questions – universitaires et chercheurs reconnus – pour des lycéens et des étudiants de premier cycle. Pour cette raison, les textes ici réunis se caractérisent par trois qualités principales : un souci constant de pédagogie, donc de clarté et de lisibilité ; une problématisation qui donne du sens et suscite l'intérêt ; une synthèse de l'état des connaissances scientifiques. Qu'il s'agisse de réussir un exposé ou une dissertation, de préparer efficacement un examen ou de mieux comprendre le monde contemporain, ce manuel de poche devrait satisfaire les exigences d'un large public.

Les questions traitées dans ce volume : la mobilité sociale ; la dynamique de la stratification sociale ; l'action collective et les conflits sociaux ; les inégalités économiques sur longue période ; la crise de la cohésion sociale.

## Prix du meilleur jeune économiste de France attribué à David Thesmar (1997)



Pour contribuer au développement de la pensée économique française, le Cercle des économistes, en partenariat avec Le Monde Economie, décerne chaque année depuis 2000 le Prix du meilleur jeune économiste. Il s'agit de distinguer un (ou une) économiste de moins de quarante ans qui combine expertise reconnue et participation active au débat public.

Cette année, le jury, composé de membres du Cercle des économistes et de journalistes du Monde Economie, a récompensé les travaux de David Thesmar, Ensae 1997 et professeur associé de finance et d'économie à HEC. Le prix lui a été remis le lundi 14 mai, au Sénat par Louis Gallois, coprésident d'EADS et président d'Airbus.

Souhaitant être au plus près des entreprises et des agents économiques, ce chercheur de 34 ans a quitté la théorie mathématique pour une approche de l'économie plus « terre à terre » et concrète.

« Aujourd'hui, le débat académique est plus appliqué, plus empirique et plus concret. [...] C'est aujourd'hui l'aptitude à enrichir notre compréhension des phénomènes économiques réels qui est récompensée. Et donc, la contribution académique est aujourd'hui beaucoup plus systématiquement que par le passé aussi une contribution au débat public. Nous sommes nombreux à revendiquer une recherche plus « terre à terre ». Et de ce point de vue, mes travaux sont très représentatifs de ceux de ma génération », souligne-t-il, lors de la cérémonie de remise des prix.

Après les nominations de Bernard Salanié (1986) en 2002, Benoit Coeuré (1992) en 2005 et Hélène Rey (1994) en 2006, c'est la première fois qu'un ENSAE remporte cette distinction.

# Mobilités

## Patrick DEGIOVANNI (1982)



Patrick Degiovanni est nommé directeur général adjoint de Pacifica, compagnie d'assurance-dommage de Crédit Agricole Assurances.

Patrick Degiovanni, quarante-huit ans, ENSAE 1982, titulaire d'un DEA de mathématiques appliquées, a réalisé la majeure partie de sa carrière au sein de Groupama. D'abord responsable du département des professionnels, il est nommé, en 1999, directeur du contrôle technique en IARD et en vie et, en 2001, directeur assurances entreprises et collectivités et président assurance crédit-caution. Il est nommé directeur général adjoint de Pacifica, conjointement avec Guillaume Oreckin.

Source : [LesEchos.fr](#)

## Philippe RAVALET (1994)



Philippe Ravalet devient le conseiller technique «macro-économie» du Premier ministre.

Administrateur de l'Insee depuis 1994, Philippe Ravalet, ENSAE 1994, a collaboré à l'Office for National Statistics (ONS) de 1997 à 1999. De retour à la direction des statistiques démographiques et sociales de l'Insee (1999-2000), il rejoint ensuite le ministère de l'Économie et des Finances. Affecté à la direction de la prévision, il est chef du bureau «emploi et salaires». En juin 2002, Philippe Ravalet est appelé, en tant que conseiller technique, par François Fillon, ministre des Affaires sociales et du Travail. Il est promu conseiller, chargé de l'emploi et de l'économie, auprès de Gérard Larcher, ministre délégué aux Relations du travail (avril 2004-janvier 2007). Philippe Ravalet a quitté la Dares (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) dont il était directeur adjoint depuis janvier 2007. Il est âgé de 37 ans.

Source : [LesEchos.fr](#)

## Jean-Luc TAVERNIER (1985)



Jean-Luc Tavernier a été nommé directeur de cabinet d'Eric Woerth, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique.

Jean-Luc Tavernier, quarante-cinq ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, ENSAE 1985, a fait l'essentiel de sa carrière à la Direction de la prévision au ministère de l'Economie et des Finances. Il a été conseiller technique au cabinet du ministre de l'Emploi et des Affaires sociales, ainsi qu'à celui du secrétaire d'Etat à la Santé et à la Sécurité sociale, de novembre 1995 à mai 1997, puis sous-directeur des finances publiques à la Direction de la prévision. De mars 2001 à juillet 2002, il a été directeur des études et des synthèses économiques à la direction générale de l'Insee, avant de prendre la tête de la Direction de la prévision à Bercy. Nommé en novembre 2004 directeur des politiques économiques à la Direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTEP), il était, depuis juin 2005, directeur général de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acoss).

Source : [LesEchos.fr](#)

## François MEUNIER (1977)



François Meunier a été réélu président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG).

François Meunier, ENSAE 1977, titulaire d'un DEA d'économie, a commencé comme chargé de recherche à l'Insee, avant de rejoindre Paribas en 1986. Devenu, en 1991, responsable des fusions et acquisitions en Europe de Société Générale, il occupe, depuis sept ans, le poste de directeur financier du groupe Coface, des fonctions qu'il conserve.

Source : [LesEchos.fr](#)

## Jean-François LE QUOY (1986)



Jean-François LE QUOY est nommé Directeur général en charge des métiers des AGF (Assurances Générales de France)

Jean-François, diplômé de Polytechnique et ENSAE 1986, est également membre de l'Institut des actuaires français.

Il a commencé sa carrière comme Commissaire contrôleur des assurances à la Direction des assurances du ministère des Finances et du budget (1986-91). De 1991 à 1994, il est Sous-directeur à la Direction des assurances de la Compagnie de Suez. De 1994 à 1998, il devient Managing Director du groupe de courtage d'assurances J&H Marsh & McLennan au sein de Faugère & Jutheau puis Cesar & Jutheau. En 1998, il est à la Mondiale Partenaire comme administrateur et directeur général. C'est en 2001 qu'il entre dans le groupe AGF, en tant que Directeur financier en charge des directions comptabilité, stratégie et contrôle de gestion et fiscalité (2001-03) puis comme Directeur général adjoint et membre du comité exécutif (2003), en charge des activités de comptabilité, de fiscalité, de pilotage et de contrôle des risques, de placements d'assurance et de Corporate Finance (2004). En 2006, il est devenu Responsable du pôle vie et services financiers, en charge de l'unité assurances de personnes et services financiers. Il sera, à compter du 1er juillet 2007, en charge des métiers.

Source : Agefi.fr

## Antoine MANTEL (1989)

Antoine Mantel est nommé secrétaire général de l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles.

Ancien élève de l'Ecole polytechnique, ENSAE 1989, ce commissaire contrôleur général de quarante-deux ans est l'un des huit chefs de brigade du corps de contrôle des assurances. Il succède au poste de secrétaire général à Florence Lustman, qui rejoint l'Inspection générale des finances. Antoine Mantel animera lundi la « Conférence du Contrôle », consacrée aux mutuelles, à la réassurance « finite », et à la 3e étude d'impact du projet Solvabilité II.

## Philippe ZAOUATI (1989)

Philippe Zaouati est nommé directeur du développement et membre du comité exécutif de Natixis Asset Management.

Philippe Zaouati, quarante ans, ENSAE 1989 et membre de l'Institut des actuaires français (IAF) débute, en 1990, à la Banque Internationale de Placement en tant que gérant quantitatif. Ingénieur financier chez CDC Gestion de 1993 à 1996, il rejoint ensuite Sogéposte. Recruté en 1999 par Crédit Agricole Asset Management (CAAM) au poste de responsable marketing produits, il est nommé successivement directeur général de CA Funds Investment Services au Luxembourg (aujourd'hui CAAM Luxembourg), responsable du service clients en 2002, puis directeur marketing mondial de CAAM, fonction qu'il occupait jusqu'ici.

Source : LesEchos.fr

## Jean-Pierre WIEDMER (1984)



Jean-Pierre Wiedmer est nommé Président de Erisa, Assurance Vie et Capitalisation.

Jean-Pierre Wiedmer, diplômé de Polytechnique en 1979 et ENSAE 1982, est également membre de l'Institut des actuaires français depuis 1987. Il est de plus diplômé du Centre des hautes études de l'assurance (1994).

Il a commencé sa carrière comme auditeur interne chez Pechiney (1984-86). De 1986 à 1994, il travaille au sein du Groupe UAP comme responsable du service Matif et options (1986-88). En 1989, il devient sous-directeur au département des participations et investisseurs (1989-93) à la Banque Worms, poste qu'il occupe jusqu'en 1993. Il est ensuite membre de la direction du financement et des participations de l'UAP (1993-94). Après un passage au Crédit Lyonnais de 1994 à 2000, où il est Directeur de la gestion actif-passif, il devient PDG de l'Union des Assurances Fédérales (2000-04). Depuis 2005, il est Directeur à la direction générale en charge des activités assurance et courtage du groupe HSBC France.

Source : Agefi.fr

## François-Xavier SCHWEITZER (1984)

François-Xavier Schweitzer est nommé Directeur Adjoint du cabinet du Ministre du Logement et de la Ville.

François-Xavier Schweitzer, quarante-huit ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, ENSAE 1984 et diplômé de l'ENA, est nommé en 1996 secrétaire général de l'Institut géographique national. Appelé en 2004 en tant que directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'Etat au Logement, Marc-Philippe Daubresse, il intègre l'année suivante celui de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, en qualité de conseiller technique, puis est promu, en janvier 2007, directeur adjoint. Il devient directeur adjoint du cabinet de Christine Boutin, dirigé par Jean-Paul Bolufer.

Source : [LesEchos.fr](#)

## Stéphane MAYER (1986)

Stéphane Mayer a été nommé Président Exécutif d'ATR

L'assemblée des Membres d'ATR a nommé Stéphane Mayer, 44 ans, président Exécutif d'ATR à compter du 1er juin 2007.

Stéphane Mayer est ingénieur de l'Ecole Polytechnique. Il est également diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po) et ENSAE 1986.

Stéphane Mayer a débuté sa carrière en 1986 en tant qu'auditeur externe avant de prendre la responsabilité de l'audit interne du groupe Lagardère (Matra Hachette) en 1992. Il a ensuite rejoint Matra Automobile en 1997 en tant que directeur financier et administratif puis est devenu membre du directoire en 2001.

En 2003, il est nommé président directeur général d'EADS Socata.

Pilote privé, Stéphane Mayer est qualifié aux instruments. Il est Chevalier de l'Ordre national du Mérite.

## Christophe GEGOUT (2001)

Christophe Gegout est nommé Conseiller Budgétaire auprès de Christine Lagarde, Ministre de l'Economie.

Christophe Gegout, ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'IEP Paris et ENSAE 2001, a été, de 2003 à 2005, adjoint au chef du bureau de la politique budgétaire à la Direction du budget avant de devenir chef du bureau de la politique salariale au sein de cette même direction. Il est nommé conseiller budgétaire.

Source : [LesEchos.fr](#)

## Corinne PROST (1998)



Corinne Prost est nommée Chef de la division emploi du département de l'emploi et des revenus d'activité de l'Insee.

Corinne Prost, trente-quatre ans, ancienne élève de l'École polytechnique et ENSAE 1998, est titulaire d'un DEA de macroéconomie. En 2000, elle est nommée responsable des comptes de biens et services à la division des comptes trimestriels de l'Insee, puis responsable des comptes de secteurs. En 2003, elle rejoint le bureau du marché du travail et des politiques de l'emploi à la direction de la prévision et de l'analyse économique. Aux Etats-Unis depuis septembre 2004, Corinne Prost a effectué des recherches en économie à l'université de Cornell en tant que « visiting scholar », ainsi que « research associate » au Cornell Institute for Social and Economic Research (Ciser).

Source : [Agefi.fr](#)

## Stéphane GREGOIR (1988)



Stéphane Grégoir est nommé Directeur de recherches du pôle Economie de l'EDHEC.

Diplômé de l'ENSAE en 1988, Stéphane Grégoir a été Directeur du Crest. Il a occupé différents postes d'étude et d'analyse économique et de production statistique à l'Insee. Il a enseigné à l'Ecole polytechnique, à l'ENSAE, à l'Ecole Centrale, à l'Université de Paris Dauphine ainsi qu'à celle d'Evry. Il est nommé Directeur du pôle de recherche en économie de l'Edhec.

Source : [Agefi.fr](#)

## Keyvan NILFOROUSHAN (2003)



Keyvan Nilforoushan devient associé-gérant d'Aurel NextStage, fonds spécialiste de l'investissement dans les PME.

Keyvan Nilforoushan, vingt-sept ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, ENSAE 2003, a commencé sa carrière chez AXA, à Hong Kong, puis a intégré, en 2002, Aurel NextStage en tant que chargé d'affaires.

[Source : LesEchos.fr](#)

## Thierry ISSACHAR (1995)



Human Village a nommé son directeur général en la personne de Thierry Issachar, ENSAE 1995.

Ancien consultant PWC et chef d'entreprise, Thierry a travaillé pendant 3 ans en tant que directeur du conseil, des activités commerciales et du développement de l'agence de communication «Alerte Orange». Il s'est notamment occupé de la Semaine du Développement Durable et de la Semaine Européenne de la Mobilité pour le compte du Ministère de l'Ecologie. Il a aussi animé bénévolement le cycle de conférences «Des bonnes nouvelles de l'éologie et de la solidarité».

Il aura pour missions de poursuivre et de diversifier le programme de conférences, de mettre en place la première plate-forme de partage de compétences solidaires et enfin de valoriser l'image de l'association et de ses partenaires. Il prendra ses fonctions dès le 1er juillet 2007.

[Source : Humanvillage.com](#)

## Pierre CUNEO (1997)

Pierre Cunéo est nommé directeur adjoint du cabinet de Jean-Pierre Jouyet, secrétaire d'Etat chargé des Affaires européennes, dirigé par Philippe Léglise-Costa.

Pierre Cunéo, trente-deux ans, diplômé de l'ENSAE et de l'IEP de Paris, ancien élève de l'ENA (promotion René Cassin), a exercé jusqu'ici comme inspecteur des finances.

[Source : LesEchos.fr](#)

## Antoine BRUNET (1966)

Antoine Brunet, ENSAE 1966, rejoint Lazard Frères Gestion en tant que Conseiller.

A ce titre, il sera en charge du suivi des grands pays émergents et des matières premières.

Il était depuis 1996 chef stratégiste de HSBC France. Ces quatre dernières années, il a été classé 1er au palmarès Greenwich des recherches macro-économiques des salles de marchés parisviennes. De 1990 à 1996, il a occupé la fonction de chef économiste au Crédit Lyonnais France.

[Source : Boursier.com et Philippe ZAOUATI \(1989\)](#)

## Laurent SKREIKES (1994)

Laurent Skreikes est nommé responsable Stratégie et Corporate Development de Natixis Global Asset Management.

Laurent Skreikes, 38 ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1994, débute sa carrière en 1994 chez Price Waterhouse et rejoint en 1996 Bankers Trust en fusions acquisitions. En 1999, il devient consultant au Boston Consulting Group où il occupera la position de manager avant de rejoindre, en 2005, la Direction de la Stratégie de la Société Générale.

[Source : Challenges.fr](#)

## Priscilla COURNEDE (1998)

Priscilla Cournède a été nommée Chef de la section Inter Organisations à l'OCDE.

Priscilla Cournède offre une expérience professionnelle à la frontière entre les finances et les ressources humaines. Avant de rejoindre l'OCDE, elle était responsable d'une unité commerciale et technique au sein de Mercer Human Resources Consulting dans le département «retraite». Avec son équipe, Mme Cournède était responsable d'une cinquantaine de clients dont plusieurs sociétés du CAC 40 avec des engagements sociaux atteignant 1 milliard d'euros dans leur bilan.

Mme Cournède est diplômée de l'Ecole Polytechnique et ENSAE 1998. Elle est actuellement qualifiée de l'IAF (Institut des Actuaires Français).

[Source : OCDE](#)

## Etienne TRAYNARD (1980)

Etienne TRAYNARD est nommé Chef du département personnel à la Direction Générale de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

Etienne Traynard est ENSAE 1980, et diplômé de l'Ecole polytechnique. Il est également titulaire du diplôme d'études approfondies en économie du développement

Chercheur au laboratoire d'économie de l'Ecole normale supérieure en 1980, il entre à la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes en tant que Chef du bureau Qualité et Sécurité des produits industriels, puis il devient Chef du Bureau de la Politique générale et de la sécurité. En 1982, il prend le poste de Conseiller technique au cabinet du Secrétaire d'Etat chargé de la consommation (1992), et en 1993, il est nommé Chef du bureau du Développement et de la qualité.

C'est en 1999 qu'il entre à l'Insee en 1999, en tant que chef de la Division Accueil des publics et téléservices à la direction générale (1994). Il y poursuit sa carrière comme coordonnateur des cinq directions régionales de l'interrégion Nord-Est à la direction régionale d'Alsace (1996), puis comme directeur régional Lorraine (1997), comme directeur régional Rhône-Alpes (1999-07) et finalement, au poste de Chef du département du personnel à la direction générale (depuis 2007).

## Vincent CHAMPAIN (1996)



Vincent Champain est nommé directeur de cabinet d'Eric Besson, secrétaire d'Etat chargé de la Prospective et de l'Evaluation des politiques publiques.

Vincent Champain, trente-six ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1996, administrateur de l'Insee depuis 1994, a été, de 1996 à 1998, économiste à la Direction de la prévision du ministère des Finances, avant de se voir confier le suivi du budget du ministère de l'Emploi. Devenu, en 2000, conseiller technique au cabinet du ministre, Elisabeth Guigou, il intègre EDF, en 2002, en qualité de directeur de projet chargé du développement des nouvelles activités de service. Il assumait, depuis deux ans, les fonctions de directeur général adjoint des services de la ville de Lille.

## Ronan MAHIEU (1997)

Ronan Mahieu est nommé Chef de la division des comptes trimestriels au département des comptes nationaux de l'Insee.

Ronan Mahieu, trente-quatre ans, ancien élève de Polytechnique, Ensae 1997, a débuté en 1997 en tant que Chargé d'études à la division redistribution et politiques sociales du département des études économiques d'ensemble à l'Insee. Trois ans plus tard, il rejoint la direction de la prévision du ministère de l'Economie au poste de Chargé d'études au bureau de l'emploi. Nommé en 2002 Chef du département des statistiques, des prévisions et des analyses de la Caisse nationale des allocations familiales, il occupait, depuis deux ans, les fonctions de Chef de la mission analyse économique de la Dares au ministère de l'Emploi.

source : [LesEchos.fr](#)

## Alain DROMER (1978)



Alain Dromer est nommé Directeur général de Aviva Global Investors et de Morley.

Alain Dromer est diplômé de l'Ecole polytechnique (1973) et ENSAE 1978.

Il a commencé sa carrière à la direction générale de l'Insee, puis à la direction du Trésor (1981). En 1985, il devient Chef du bureau des affaires monétaires mondiales à la direction du Trésor, puis directeur des opérations de marché et créateur de la direction des marchés de capitaux et de la trésorerie à la Compagnie financière Edmond de Rothschild en 1987. Il poursuit sa carrière au CCF (de 1991 à 2000), comme directeur à la gestion des valeurs mobilières (1991), directeur central (1993), directeur général adjoint (1998-00). Depuis 2001, il était Responsable investissement du groupe HSBC. Il devient donc à compter du 01 septembre 2007 Directeur général d'Aviva Global Investors et de Morley.

Source : [Agefia.fr](#)

## Jean-Louis LHERITIER (1983)

Jean-Louis Lhéritier est nommé chef du département des prix à la consommation, des ressources et des conditions de vie des ménages à la direction générale de l'Insee.

Jean-Louis Lhéritier, quarante-huit ans, diplômé de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1983, a entamé son parcours en tant qu'adjoint du service des études régionales à la direction de l'Insee à Lille. Devenu, en 1989, chef de la section salaires à la direction générale, il rejoint, quatre ans plus tard, la Direction générale des douanes et droits indirects au poste de chef de bureau des statistiques et études économiques. Revenu à l'Insee en 1999 en qualité de chef de la division de l'exploitation des fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus, il était, depuis 2003, chef de l'unité Europe et relations multilatérales.

Source : [LesEchos.fr](#)



## QUANTS Jeunes diplômés et profils expérimentés

BOSSFIELD est un cabinet de recrutement spécialisé dans les métiers bancaires et financiers.

Nos clients sont des Banques de Financement et d'Investissement, des sociétés d'Asset Management, des Sociétés de Crédit à la Consommation et Gestion Privée.

Pour nos clients, nous sommes amenés à rechercher de façon continue des Ingénieurs Quantitatifs à haut potentiel :

- en Front Office : recherche quantitative, structuration, gestion quantitative, risk management en salle, IT quant...,
- en Direction des Risques : risques de marché, risques de crédit et de contrepartie, modélisation capital économique, risk management, ...

Ces postes sont à destination de profils jeunes diplômés ou expérimentés, d'experts ou de managers.

Pour satisfaire les besoins de nos clients, nous privilégions la réactivité, la motivation, la créativité et le haut niveau des compétences. Si vous êtes passionné par les produits financiers, merci de nous faire parvenir votre candidature (CV + lettre de motivation) à l'adresse suivante : [financebanque@bossfield.com](mailto:financebanque@bossfield.com)

Adresse : BOSSFIELD, Tour Ariane 33<sup>ème</sup> étage, 5 place de la Pyramide – La Défense 9, 92088 Paris La Défense cedex

## Francis KRAMARZ (1981)



Francis Kramarz est nommé Directeur du Centre de Recherche en Economie et Statistique (CREST).

Docteur en économie, ENSAE 1981, polytechnicien, Francis Kramarz a commencé sa carrière professionnelle à l'Insee au service informatique (1981) puis à la division emploi (1985). En 1985, il devient Chef de la section nomenclatures et professions (1989). C'est à partir de 1990 qu'il travaille au CREST, tout d'abord au sein du département de la recherche (1990) puis en tant que Chef du service du département (1996). Il devient Directeur du Centre de Recherche en Economie et Statistique.

Source : [Agefi.fr](#)

## Nicolas SOBCZAK (1993)



Nicolas Sobczak a rejoint le Fonds de réserve pour les retraites (FRR) en qualité de directeur financier.

Nicolas Sobczak, ancien élève de l'Ecole polytechnique et ENSAE 1993, a commencé sa carrière comme économiste au sein du ministère de l'Economie et des Finances. Il a notamment occupé les postes de secrétaire général de la Commission économique de la nation et de chef de la division des synthèses conjoncturelles à l'Insee. Il a aussi passé une année au sein du FMI en tant qu'économiste du département Europe. Avant de rejoindre le FRR, il était directeur de recherche économique au sein de la banque Goldman Sachs, plus particulièrement en charge de l'analyse macroéconomique de la zone euro et de ses interactions avec les marchés financiers.

Source : [Agefi.fr](#)

# Carnet

## Naissances

### **Dominique Gribot Carroz (1996)**

Dominique (1996) et Damien Gribot Carroz ont le grand bonheur d'annoncer la naissance de leur deuxième enfant : Alma est née le 31 août, elle pesait 3,5kg !

Le Conseil des Anciens souhaite beaucoup de joies à cette petite famille qui s'agrandit.



### **Natalie Perrier (1996)**

Natalie Perrier (1996), son mari et leur petite fille Julie ont accueilli Catherine le 24 août à Londres. Elle pesait 3 kilos tout rond et mesurait 50 cm.



### **Steffen Gablenz (2003)**

Stephanie et Steffen ont accueilli avec bonheur Nicolai Leander le 12 août 2007. Avec ses 57 cm et ses 5,630 kg, c'est un beau bébé déjà bien solide. Sa petite soeur Laura n'attendra pas longtemps pour jouer avec lui !



### **Sébastien Cochard (1994)**

Joanna et Sébastien (1994) sont heureux de vous annoncer la naissance à Port-Royal, le 6 août 2007, de Constantina Andrée Hsueh Cochard-Kuo. La petite Constantina (âgée de 4 jours sur la photo) pesait 4,1 kg et mesurait 54 cm à la naissance.

Tout le Conseil des Anciens souhaite une douce et belle vie à ce beau bébé !



### **Dominique Marchal (2000)**

Séverine et Dominique (2000) ont la joie d'annoncer la naissance d'Aurélien le 31 juillet 2007. Toute sa famille est aux anges et sa grande soeur joue son rôle à la perfection.



### **Aliénor Virantin (1998)**

Alienor (1998) et Guillaume Virantin partagent avec Constance, Mathilde et Amicie la joie d'annoncer la naissance de Grégoire, le 8 Juin 2007, à New York.



### **Jean-Baptiste Brugnon (2004)**

Agathe et Jean-Baptiste Brugnon (2004), sont les heureux parents de Paul depuis le 15 mars 2007. Paul est né à Tokyo, il mesurait 52,5 cm et pesait 3.876 kg. Bienvenue à cette petite frimousse toute douce.



## Mariage

### **Pauline Muller (2006) et Jean Barthelemy (2006)**

ont la joie de vous faire part de leur mariage, célébré le 25 août en l'église de Brillac dans le Morbihan.

# Calendrier

**01 octobre**

**Remise des Diplômes  
de la promotion 2007**

19 heures au Centre de conférences  
du MINEFE

**4 octobre**

**Dîner e-London**

**5 octobre**

**Dîner e-Asie (Hong-Kong)**

**10 octobre**

**Mercredi Emploi**

Frédéric Marquette, Directeur Associé EIM :  
Le manager de transition : un gagne-pain ou  
un métier ?

**26 octobre**

**Vendredi Finance**

Gilles Boyer, PDG de Global Equities :  
Comment réussir une introduction en  
bourse ?

**16 novembre**

(à confirmer)

**Autour d'un livre**

(en attente de confirmation de l'invité)

**23 novembre**

**Claude Rameau,**

président de France Business Angels :  
Les Business Angels

**PROMOS  
2002, 1997, 1987, 1982,**

**Pensez à fêter vos  
5, 10, 20 ou 25 ans !**



**L'association des anciens peut vous aider, contactez Jeanne Bachoffer,  
notre déléguée générale**

**01 41 17 58 38 - [info@ensae.org](mailto:info@ensae.org)**

**8 février**

**Vendredi Finance  
Christian Sautter,**

Adjoint au Maire de Paris, chargé du Développement économique, des Finances et de l'Emploi :

**« Paris capitale des quants:  
les atouts du pôle de compétitivité  
Finance-Innovation »**

**Le calendrier des Petits Déjeuners sera complété au fur et à mesure de la saison.**

Toutes les informations, l'inscription :  
[www.ensae.org](http://www.ensae.org) bien entendu !

**Les Rendez-vous de l'Ensa ont lieu  
chez Ladurée, 21, rue Bonaparte  
dans le 5ème arrondissement de  
Paris, à partir de 8h15**

Ne vous contentez pas  
d'une carrière  $\lambda^*$

OFI CREATEUR D' $\alpha^{**}$

\* Lambda

**\*\*Alpha**, c'est la valeur ajoutée des gestions actives. Pour le créer, nous utilisons un modèle d'architecture ouverte nous permettant d'optimiser les talents internes et externes.

Créateur d'Alpha depuis plus de 35 ans, le Groupe OFI réunit 200 collaborateurs autour de 9 expertises de gestion : gestion actions, taux et finances structurés, multigestion traditionnelle, alternative, sélection de gérants private equity, immobilier et privée.

Pourquoi ne pas mettre un peu d'Alpha dans votre carrière ?





REVENU : 2 FOIS SUPÉRIEUR À LA MOYENNE  
VOITURE : VIEILLE DE 12 ANS  
PASSION : LA HI-FI DESIGN  
**QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?**

La segmentation des individus et les cibles marketing ont vécu. Le nouveau consommateur choisit entre « Trading Up » et « Trading Down » : il économise sur les produits de base et réserve son pouvoir d'achat à ses passions. Il peut fréquenter les supermarchés discount et s'offrir le plus luxueux des systèmes hi-fi. Que faire si vous êtes un distributeur, un fabricant de biens de grande consommation ou de produits de luxe ? Quelle stratégie définir pour servir le consommateur de demain ? Si ce type de problématique vous passionne, pensez à une carrière au BCG. Pour en savoir plus, visitez notre site [www.bcg.fr](http://www.bcg.fr)

**Contactez-nous**

Michel Frédeau (82), Senior Partner and Managing Director  
Antonin Gillet (02), Consultant  
Service Recrutement, The Boston Consulting Group,  
4 rue d'Aguesseau, 75008 Paris  
[recruiting.paris@bcg.com](mailto:recruiting.paris@bcg.com)

**BCG**

THE BOSTON CONSULTING GROUP