

Variances

La revue des anciens élèves de l'ENSAE



- Profil industriel
- Ensae au Féminin
- www.ensae.org :
mon espace privé, comment ça marche ?

RESSOURCES HUMAINES, RICHESSE HUMAINE



numéro 28
Octobre 2006

Evoluez en puissance dans le monde de la finance et de l'informatique



Evoluer, imaginer, concevoir, après tout, quoi de plus naturel avec Murex. Editeur reconnu de progiciels destinés aux opérateurs financiers, notamment sur les marchés des instruments dérivés (futures, options, swaps, FRA, options de deuxième génération), nous mettons nos collaborateurs au cœur de notre réussite. Qualité et ambition des projets, innovation pointue, responsabilités de haut niveau en France et à l'international, chez Murex, tout est pensé pour que vous soyez bien. Le monde de l'informatique financière vous ouvre ses portes. Alors, votre avenir, vous le voyez comment ? Limité ou en progression exponentielle ?

Vous êtes de formation supérieure (grande école d'ingénieurs, de commerce ou 3^e cycle universitaire), débutant ou expérimenté et avez un grand intérêt pour les marchés financiers. Votre maîtrise parfaite de l'anglais, votre bon niveau en mathématiques et votre ouverture internationale sont nécessaires à votre réussite au sein de notre société. Dynamique et doté de qualités relationnelles, vous êtes capable de travailler en équipe et de vous adapter à des environnements variés. Nous vous proposons des postes de :

Consultants en progiciels financiers h/f

A la suite d'une formation personnalisée au sein de l'une de nos équipes de consultants, vous participez activement à la mise en place de nos progiciels dans un cadre intellectuellement stimulant. Vos capacités d'analyse et de conseil vous permettent d'accompagner nos clients à tous les stades de la mise en œuvre de nos produits : configuration, formation, assistance, évolution,...

Ingénieurs développement h/f

A la suite d'une formation personnalisée au sein d'une équipe opérationnelle, concernant aussi bien les techniques de développement (langages C, Java, environnements NT, Unix, Réseaux, SGBDR) que le domaine d'application (ingénierie financière, instruments financiers dérivés, mathématiques financières), vous vous verrez confier la conception et la réalisation de programmes s'intégrant dans notre gamme de produits.

Nous saurons reconnaître vos qualités et vous offrons d'importantes possibilités d'évolution au sein de notre groupe.

Merci d'adresser CV et lettre de motivation, sous référence VARIANCES1006, en remplissant notre formulaire de candidature en ligne, dans la rubrique Careers/Contact HR.



Pour plus d'informations : www.murex.com

700 collaborateurs répartis dans 8 pays, plus de 16 000 utilisateurs dont 95 % à l'international

PARIS - NEW YORK - TOKYO - BEYROUTH - SINGAPOUR - DUBLIN - SYDNEY - PEKIN

Editional



La rentrée, les cartons, les livres à recouvrir,... les prix de l'immobilier,... nous avons évité beaucoup de passages obligés pour ce numéro de septembre. Nous aurions aussi pu parler de 2007 et d'élections majeures qui s'avancent à grands pas, nous y réfléchissons pour le prochain numéro. Pour l'heure, un peu d'introspection...

La rubrique « Association » de ce numéro est assez copieusement garnie. Il y a évidemment le compte-rendu de notre dernière Assemblée Générale qui fait le point sur la montée en puissance de l'association. Un nouveau bureau et un Conseil ont été élus en juin, ils peuvent désormais compter sur le soutien de Jeanne Bachoffer et Françoise Hamaide, les deux déléguées permanentes que nous avons recrutées.

Nous aurions aussi pu parler de l'extension de *managers.com*, objet d'un précédent article : Polytechnique Lausanne, Zurich, les Mines de Paris, les Ponts et Chaussées, Télécom Paris et l'ENS Ulm nous rejoignent ! Cela nous ouvre de nouveaux horizons et multiplie encore les opportunités de postes intéressants et variés.

Le site est constamment amélioré, nous vous aidons à mieux vous y retrouver. Des clubs toujours plus nombreux vous permettent de valoriser au maximum vos connaissances et votre réseau, et pour ne rien gâcher à votre plaisir de cotiser, la possibilité d'utiliser le prélèvement automatique !

Parmi les nouveaux clubs, nous consacrons une place spéciale à « Ensaie au féminin ». Notre dossier sur les Ressources Humaines revient aussi sur les obstacles persistants qui empêchent les femmes de faire reconnaître leur valeur dans l'entreprise. Ce dossier est également l'occasion de souligner la grande diversité des postes offerts aux Ensaie.

Message particulier aux élèves et aux jeunes diplômés : non, la Finance n'est pas le seul débouché de cette école. Sachez vous renseigner auprès d'anciens élèves, utilisez *managers.com*. L'industrie ou les services aux entreprises vous offrent des opportunités de carrière très variées. Sachez vous en saisir !

Bonne lecture,

Frédéric Gilli

Variances

ISSN 1266-4499-Variances (Malakoff)

*La revue des anciens élèves de
l'ENSAE*

Numéro 28 - Octobre 2006

Directeur de publication :
Fabrice Wilthien (1998)

Rédacteur en chef :
Frédéric Gilli (2000)

Comité de rédaction :
**Benoît Bellone (2000),
Sébastien Cochard (1994),
Emmanuel Jessua (2003),
Stéphane Jugnot (1998),
Françoise Hamaide**

Conception et réalisation :
**Françoise Hamaide (Variances),
Sébastien Marsac**

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

Votre avis nous intéresse :
***Variances@ensae.org ou par lettre à :
Variances, secrétariat des Anciens
de l'ENSAE, bureau E 08,
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 :
Janvier 2007

Prochain dossier :
**Finance, nouvelles
réglementations, nouveaux risques**

Prochain Focus :
Les sondages

Sommaire

L'ÉCOLE

L'ENSAE envisage de déménager à Palaiseau	7
---	---

L'ASSOCIATION

ENSAE au féminin lancée en 2006 !	9
ENSAE au féminin : Premier état des lieux et témoignages	10
L'assemblée Générale de juin 2006 ; une année de transition	15
ENSAE Solidaire : du cœur à l'ouvrage	18
www.ensae.org : mon espace privé, comment ça marche ?	22

TETE D'AFFICHE

Gilles MICHEL (1979)	26
----------------------------	----

DOSSIER

RESSOURCES HUMAINES, RICHESSES HUMAINES	29
Mieux gérer la richesse humaine dans l'entreprise : un métier pour l'ENSAE ?	30
Evaluer l'efficacité des formations	33

FOCUS

Quels profils dans l'industrie pour un ou une ENSAE ?	36
---	----

LES ANCIENS

Mobilités	38
Carnet	40
Dans les rayons	41

TRIBUNE

Pourquoi une identité Européenne, et comment ?	45
Pourquoi les analystes se trompent-ils toujours sur la Chine ?	48
La gestion d'une dette publique à l'aide de la gestion actif-passif	52
De passage à Jérusalem un jour d'élection	56

OFFRES D'EMPLOI

.....	60
-------	----



Sophis recrute têtes bien faites



Vous 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 structurés (dérivés actions, dérivés de crédit, de matières premières, de taux...), Sophis poursuit

son développement rapide dans les grandes capitales financières. Pour relever ce défi, Sophis recrute.

Ingénieur, vous intégrez notre département Recherche & 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**.

Merci d'adresser votre candidature sous la référence **ENSAE06** à **drh@sophis.net** ou à Sophis - Ressources Humaines - 30, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris



SOPHIS

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



Jeunes diplômés, votre avenir s'appelle AXA

Leader sur le marché de l'assurance en France, notre ambition est d'être le partenaire de nos clients en matière de protection financière ; notion qui recouvre à la fois l'assurance des personnes et des biens, l'épargne, mais aussi les services financiers au sens large.

Chaque jour, nous aidons nos clients à **vivre confiants** en leur fournissant écoute et conseil.



Votre talent est notre avenir. En rejoignant AXA, vous aurez l'opportunité d'exercer des métiers motivants et variés : finance, marketing, statistiques, organisation, souscription... Nous choisir, c'est aussi vous donner la possibilité d'évoluer selon vos aspirations personnelles.

Merci d'adresser votre candidature à :
DRH AXA France – Recrutement des cadres - 6^e bois - 1, place des Saisons – 92083 Paris La Défense cedex.

vivre confiant

L'ENSAE envisage de déménager à Palaiseau

Sylviane Gastaldo (1988), Directrice de l'ENSAE

L'avenir de l'ENSAE a été le sujet du focus du précédent numéro de Variances. La situation a beaucoup évolué depuis et des décisions ont été prises qui engagent l'avenir de l'Ecole. Retours sur les derniers épisodes de cette transformation de l'enseignement supérieur en économie.

Alors qu'une décision de délocalisation de l'Ecole est en suspens depuis 1994, l'Inspection générale de l'INSEE a été sollicitée et a rendu un rapport sur la localisation des unités parisiennes du GENES (note de bas de page : le Groupe des Ecoles Nationales d'Economie et de Statistique regroupe en région parisienne l'ENSAE, le CREST et le CEPE). C'est sur la base de ce rapport, de l'avis des anciens élèves et après avoir pris connaissance des derniers développements de l'Ecole d'Economie de Paris (EEP) et de l'Institut d'Economie et de Finance (INSEFI), que le Conseil de perfectionnement de l'ENSAE a émis un avis le 10 mai dernier. Le Président du conseil, Jean-Louis Mathias, a ainsi synthétisé les échanges et les avis des membres du conseil :

Instruire le projet INSEFI

- « ils recommandent de rapprocher la formation et la recherche du GENES ; les liens entre le CREST et l'INSEE sont à prendre en compte dans ce rapprochement » ;
- « ils considèrent que l'avenir de l'ENSAE passe aussi par un rapprochement avec un partenaire privi-

légié. Plusieurs possibilités ont été évoquées, et les avantages et inconvénients de chacune pesés. De nombreux soutiens à l'INSEFI amènent le conseil de perfectionnement à recommander d'instruire davantage le projet de l'INSEFI et la localisation sur le site de Palaiseau. Quel que soit le rapprochement envisagé, l'ENSAE doit fermement faire valoir ses intérêts dans les négociations de collaboration et de coopération ».

Après cet avis du conseil de perfectionnement de l'ENSAE, celui du conseil de la recherche du CREST a été recueilli le 26 juin 2006. Ce Conseil est composé de membres extérieurs universitaires français et étrangers et des directeurs des laboratoires du centre, et il est présidé par Philippe Nasse, ancien directeur du GENES. C'est ainsi que les discussions de ce conseil ont été résumées :

« L'ensemble des membres a reconnu que le positionnement du centre à l'intersection de relations avec l'Insee, les écoles - ENSAE et ENSAI - et les autres institutions d'enseignement et de recherche constitue sa caractéristique première et originale, et affirmé qu'il est essentiel de maintenir cette

caractéristique dans toute adaptation rendue nécessaire par l'émergence des deux principaux projets qui se dessinent aujourd'hui dans son environnement : Ecole d'Economie de Paris et Institut d'Economie et de Finance impliquant l'Ecole Polytechnique et HEC à Palaiseau, et auquel l'ENSAE souhaite s'associer ».

Quelle place pour la recherche ?

- « Ces divers projets ne couvrant qu'une partie de son spectre de compétence, le souhait que le centre reste uni et n'abandonne aucun de ses domaines de compétence - statistique, économie, sociologie, finance et assurance - a été majoritairement exprimé. Il lui a donc été recommandé d'adopter une attitude plus dynamique et positive visant à faciliter son intégration dans un ou des réseaux d'institutions d'enseignement et de recherche, et à définir l'ampleur du champ de son adhésion, dans le respect de son unité sans mutilation thématique ».

« Enfin, une différence de sensibilité entre les membres extérieurs et les membres internes du centre a

été constatée quant à la prééminence de la relation enseignement-recherche qu'il est souhaitable de satisfaire. Les membres extérieurs ont émis le vœu que les relations entre le centre et, d'une part l'ENSAE à Paris et d'autre part l'ENSAI à Rennes soient jugées primordiales. Les avis des directeurs de laboratoires ont été plus divers sur le degré d'intégration souhaitable entre l'enseignement et la recherche, plusieurs donnant la primauté aux liens avec l'Insee, particulièrement en ce qui concerne la localisation du centre ».

Une participation stratégique au projet INSEFI

Prenant connaissance de ces deux avis, **le Comité de Direction de l'INSEE a décidé le 11 juillet d'une participation stratégique au projet INSEFI avec l'Ecole Polytechnique et HEC.**

Un dossier budgétaire examinant la construction d'un nouveau bâtiment sur le campus de l'Ecole Polytechnique est en cours de préparation. Il sera adressé au

secrétaire général du Ministère et à la direction du budget. Le périmètre du projet couvre l'ENSAE et le CREST parisien. Cependant, afin de préserver les liens forts entre l'INSEE et le CREST, une implantation partielle du CREST sera probablement maintenue dans l'environnement géographique de l'Institut. Depuis cette décision, Michel ZAMPA s'appuie sur son expérience de la construction de l'ENSAI à Bruz pour synthétiser les demandes ou souhaits sur le nouveau bâtiment envisagé. A suivre, donc...

optimind ::



- › Actuariat conseil & expertise métier
- › Assistance à maîtrise d'ouvrage & conduite de projets
- › Edition logicielle & informatique décisionnelle

Société d'actuariat conseil et d'ingénierie en systèmes d'information, Optimind est un interlocuteur de référence pour les assureurs, mutuelles et banques qui souhaitent un partenaire métier les accompagnant dans leurs projets.

Professionnalisme, technicité, disponibilité et déontologie sont les valeurs clefs qui animent la trentaine d'actuaire, de consultants et d'ingénieurs d'Optimind.

Concevoir la valeur ajoutée des projets qui nous sont confiés dans le respect des contraintes de qualité et de délais, tels sont nos objectifs de réussite et de satisfaction.

75 bd Haussmann
75008 PARIS
T / +33 (0)1.42.68.50.65
F / +33 (0)1.42.68.50.66

60 rue des Charmilles
67400 ILLKIRCH

www.optimind.fr

ENSAE au féminin : lancé en 2006 !

ENSAE au féminin a été lancé au début de l'année. L'association met ainsi en place un nouveau cadre de réflexion et de rencontres pour aborder les sujets relatifs à la place des femmes dans la société, et répondre aux besoins spécifiques des anciennes.

Ce lancement a fait l'objet de nombreuses réactions, par e-mails, lors du sondage ou de nos premiers événements ; ENSAE au féminin était attendu, c'est très encourageant. Nous ne manquons pas de sujets de débats, et surtout de besoins d'actions, car les faits sont là, tout aussi défavorables pour les anciennes de l'ENSAE que pour les autres. Nos anciennes gagnent nettement moins que nos anciens – 35% environ, et les écarts se créent pendant la vie active, alors qu'ils n'existent pas à la sortie de l'Ecole. Voilà pour la donnée quantifiable la plus parlante, elle pourrait être complétée de nombreuses illustrations sur l'accès à des postes à responsabilités, la présence aux conseils d'administrations etc.

Bref, l'heure n'est pas à l'assoupissement. Et tout le monde est concerné :

- **les anciens d'abord**, car ils peuvent faire changer les choses et ils ont intérêt à profiter du potentiel que représentent les femmes dans leur milieu professionnel ou associatif. En outre, beaucoup d'entre eux, en tant que conjoint, vivent eux-mêmes en direct les problématiques de double-carrière ;

- **les anciennes qui ont déjà senti les effets du plafond de verre** et qui sont en première ligne ; les interviews de Valérie Moissonnier et d'Annie Battle, qui apportent deux points de vue sur les caractéristiques du leadership au féminin, ont

de quoi remonter le moral et mobiliser. Les femmes demandent moins et elles ont tort car elles ont un style de management plus consensuel qui correspond bien aux besoins des entreprises aujourd'hui ;

- **les anciennes qui ont réussi à briser ce plafond de verre** : elles font changer les choses et ce sont de merveilleux exemples et sources d'inspiration. Le témoignage d'Annie Battle, qui a interviewé une cinquantaine de femmes occupant les toutes premières places, est à cet égard riche d'enseignements ;

- **les jeunes diplômées ou celles qui n'ont pas encore vu à l'œuvre le moindre signe de discrimination** ; une vigilance accrue ne gâchera rien ...

La suite des bonnes nouvelles après ce lancement ? C'est à nous de la définir au sein de l'Association dans les mois à venir. Un sondage réalisé au printemps auprès des anciennes nous a permis de mieux cerner les priorités. A bientôt donc pour nos prochains petits-déjeuners, cocktails, forum sur le site et autres lieux de débats et d'actions.

Dominique Gribot-Carroz
(1996)
et Caroline Turetta
(2006)



ENSAE au féminin :

Premier état des lieux et témoignages



Petit Déjeuner du 8 Septembre
avec Valérie Moissonnier

Pourquoi ENSAE au féminin ?

Les anciennes représentent plus de 20% des anciens. En moyenne, elles ont un salaire de 35% inférieur⁽¹⁾ à celui des anciens – alors que les salaires à la sortie de l'école sont au même niveau. Quelques éléments tirés du sondage réalisé au printemps auprès des anciennes⁽²⁾ parlent d'eux-mêmes :

- 73% pensent qu'il est plus difficile de progresser dans le monde professionnel quand on est une femme ;
- 60% estiment qu'elles n'utilisent pas assez les réseaux auxquels elles ont accès ;
- 86% pensent que renforcer les liens entre anciennes ENSAE a un intérêt ;
- Seulement 7% sont déjà adhérentes d'une initiative ou autre association de réflexion sur les parcours professionnels au féminin.

Quelles sont les attentes des anciennes par rapport à ENSAE au féminin ?

Sur la base du sondage⁽²⁾, les anciennes sont intéressées ou plutôt intéressées par :

- Des partages d'expériences / exemples de trajectoires de carrières : 92%
- Des événements de networking / opportunités de rencontre : 80%
- Des événements thématiques / interventions d'invités externes : 78%
- L'organisation de mentoring / mise en place d'un système de parrainage entre jeunes anciennes et anciennes plus expérimentées : 72%
- Des séminaires / Formations (leadership, communication,...) : 64%.

Elles souhaitent 'participer à des événements ENSAE au féminin' :

- 75% de manière occasionnelle
- 16% une fois par an
- 9% de manière mensuelle.

Elles sont intéressées par les thèmes suivants (% des répondantes ayant sélectionné le thème comme un des trois plus importants)⁽³⁾ :

- Gestion de carrière : 70%
- Mobilité : 41%
- Parité : 36%
- Politiques en faveur de la diversité : 27%
- Carrières doubles : 26%
- Entrepreneurat : 19%
- Autres thématiques suggérées :
 - Gestion vie privée / vie professionnelle et politiques des entreprises pour aider à concilier les deux (crèches,...), atouts et risques du temps partiel,...
 - Mécénat/sponsoring d'initiatives au féminin, création d'un fond afin d'aider des talents à se développer – bourses d'études, de création d'entreprises...
 - Place de la femme dans la société : rôle économique en entreprise et social au foyer, les femmes et la fonction d'encadrement, les femmes et le temps partiel,...
 - Développement personnel et gestion des transitions : comment dépasser les idées reçues, gestion

1 - Source : enquête 2004 réalisée auprès des anciens

2 - Sondage réalisé en ligne au 2e trimestre 2006 auprès des anciennes, 201 réponses

3 - La question permettait de sélectionner trois thèmes dans la liste de 6 choix, avec la possibilité de citer un autre thème.

des situations difficiles, reconversion, maladie et travail,...

Quelles sont les prochaines étapes ?

Les actions d'ENSAE au féminin se poursuivent. Après les premiers petits déjeuners sur « Comment elles transforment le pouvoir » et « Leadership au féminin », les prochains rendez-vous vont aborder notamment les politiques en faveur

de la diversité et les atouts des femmes face à l'inter-culturalité des entreprises internationales.

Les moyens de communication d'ENSAE au féminin vont également se renforcer :

- Un espace dédié ENSAE au féminin va être créé sur le site de l'Association : nos événements, des informations spécifiques – articles ou événements organisés par d'autres associations visant à promou-

voir la place des femmes dans la société, ...

- Des mailings spécifiques seront envoyés aux anciennes et des articles paraîtront dans *Variances*, avec de nouveaux témoignages ou débats.

D'autres projets sont envisagés : les rendez-vous Happy Hours de networking, le cocktail annuel, une nouvelle enquête, un programme de mentoring,...

Entretien avec Annie Battle



-Variances : Pouvez-vous nous rappeler les étapes clef de votre parcours ?

Annie Battle : Après Sciences Po et la Sorbonne, j'ai démarré à Havas Conseil dans la communication. Ensuite j'ai travaillé pendant une dizaine d'années dans un Cabinet de conseil en organisation (ASCO) qui m'a confié des missions de recherche, de marketing, de prospective et de communication pour des entreprises : filiales de groupes bancaires, PME innovantes dans le domaine des technologies, textile et création, gestion d'un projet transversal d'encyclopédie des savoirs... Cela m'a permis d'avoir des horaires plus libres et d'élever mes enfants, tout en accumulant une expérience dans des domaines variés

J'ai ensuite été directrice de la communication du Centre des systèmes et des technologies avancées, puis de l'Ecole nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications, puis directrice du consommérisme à la direction générale de France Télécom.

En parallèle j'ai toujours pigé pour des journaux. Je travaille pour les Echos dans le domaine du mana-

gement depuis 20 ans. Je suis actuellement médiatrice auprès de BNP Paribas.

V : Vous avez réalisé une enquête auprès d'une cinquantaine de dirigeantes, dont on retrouve les portraits et témoignages dans votre livre *Le Bal des Dirigeantes – Comment elles transforment le pouvoir*, paru en ce début d'année. Qu'est-ce qui vous a poussé à conduire ces entretiens et écrire ce livre ?

A B : J'avais vu arriver les femmes sur le marché du travail et accéder assez largement aux fonctions de cadre, puis plus rien, ou presque rien. Dans le même temps j'entendais tous les gourous et experts en management exhorter les entreprises et leurs patrons à choyer le capital humain, à gérer collectif, à investir dans la coopération, dans la durée etc., choses que les femmes me semblaient faire plus spontanément que les hommes sans avoir besoin de séminaires ad hoc. J'ai voulu aller y voir de près.



V : Vous avez coécrit cet ouvrage avec votre fille, partagez-vous avec elle la même vision des femmes dans le monde professionnel ? Y a-t-il des écarts qu'on pourrait qualifier de générationnels ?

A B : Elle était certaine que les filles étaient les égales des garçons, elle avait toujours vu sa mère travailler, avait été élevée avec un frère. Elle ne pensait pas qu'il y avait de problèmes professionnels et de carrière spécifiques pour les femmes aujourd'hui. L'enquête que nous avons faite l'a persuadée du contraire.

V : Le fait d'être une femme vous a-t-il servi ou desservi dans votre carrière ? Quelles ont été les plus grandes difficultés que vous ayez pu rencontrer ? Qu'est-ce qui a pu vous aider à les surmonter ?

A B : Dans ma génération et compte tenu des domaines moins encombrés par les hommes dans lesquels j'ai travaillé, je n'ai pas rencontré d'obstacles et j'ai plutôt choisi qu'été choisie. J'ai aussi eu la chance de m'intégrer facilement dans de grandes entreprises lorsque j'ai été plus libre familialement : le marché était encore facile pour les diplômés et je n'avais pas de trou dans mon CV mais au contraire une expérience très variée. Les difficultés étaient de gérer de multiples activités, mais j'avais beaucoup d'énergie et un sentiment d'urgence car j'avais 40 ans. J'avais aussi très prosaïquement besoin d'argent, et visibilité et pouvoir en facilitent la quête.

V : Pensez-vous que les femmes ont un style de management propre qui soit différent de celui des hommes ?

A B : Oui en majorité (et pas à 100% bien sûr, certaines ont copié ou copient toujours le modèle dominant). C'est lié à une longue histoire différente des femmes et des hommes. Eux sont conditionnés par la tradition patriarcale : le Dieu, le père, le chef, le pouvoir sacré et les signes qui vont avec, le trône, le sceptre, la cour, les décorations et évidemment, le pouvoir hiérarchique et une vieille pratique de la guerre. Elles se concentrent sur les résultats et pas sur les honneurs, elles s'intéressent vraiment aux autres, ont une gestion plus collective, sont des virtuoses de la gestion du temps, préfèrent les compromis aux conflits frontaux. Moins normées, elles ont plus d'imagination.

V : Quels sont d'après vous les obstacles à l'accession d'un plus grand nombre de femmes à des postes de top management ?

A B : J'en vois trois. D'abord, les réflexes conditionnés des uns et des autres : les stéréotypes bien connus qui constituent des excuses pour les hommes (la maternité, la mobilité, etc.). Ensuite, le manque d'assurance et la culpabilité latente des femmes... Enfin, l'organisation masculine de l'entreprise : horaires, procédures de recrutement et d'évaluation, la cooptation automatique entre hommes, les rythmes de travail et rythmes de carrière, la valorisation de l'agressivité, des victoires sur l'ennemi (le concurrent externe ou interne).

V : Lors de vos interviews quelles sont les femmes qui vous ont le plus marqué, pourquoi ?

A B : Difficile de cataloguer. Peut être avons-nous privilégié à l'origine un certain type de femmes, mais toutes celles que nous avons rencontrées avaient une énergie et une intelligence exceptionnelle : des battantes décontractées. Elles étaient chaleureuses et spontanées. Il faut préciser que ce qui les intéresse, ce n'est pas de promouvoir un modèle féminin mais la mixité, source d'innovations pour l'entreprise, à l'image de la vie.

V : Que conseillez-vous aux anciennes de l'ENSAE ?

A B : Se dire que tout est possible si elles le veulent mais que ce ne sera pas facile. Il faut, qu'on soit un homme ou une femme, beaucoup travailler et malgré les progrès l'essentiel de la gestion familiale repose essentiellement sur la femme. Donc bien réfléchir car il y aura des choix à faire et des compromis à trouver sans cesse.

Il faut entre autres bien choisir son entreprise (il y a de plus en plus d'informations sur leur politique en matière de mixité) ; il faut aussi bien choisir son partenaire et établir dès le départ des bases de coopération et de partage des tâches.

Concernant la gestion de sa carrière, s'engager dans un réseau de femmes pour échanger les expériences, éviter l'isolement et se sentir plus forte peuvent s'avérer des initiatives très utiles. Enfin, il ne faut pas jouer les violettes dans l'entreprise et réclamer son dû en termes de rémunération et de poste.



Variances : *Pourquoi les femmes obtiennent-elles moins dans l'entreprise (promotion/avancement, rémunération, coaching...)?*

V M : En janvier 2004, une étude réalisée pour l'Observatoire des discriminations du Centre d'étude et de recherche sur les organisations et les relations sociales de l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne a permis de mesurer les discriminations dont sont victimes les femmes dans le déroulement de leur carrière :

- un salarié sur deux (50%) estime qu'une femme n'a pas les mêmes chances qu'un homme d'être embauchée ou d'avoir une promotion ;
- 45% qu'elle a les mêmes chances d'être embauchée ;
- 39% qu'elle a les mêmes chances d'avoir une promotion.

Les femmes obtiennent moins parce qu'elles demandent moins et demandent moins parce qu'elles ont moins. D'après l'étude, il ressort que les femmes formulent moins de demandes que les hommes :

- 15% des hommes ayant un travail ont demandé une promotion dans l'année écoulée, pour seulement 7% des femmes ;
- 23% des hommes ayant un travail ont demandé une augmentation de salaire, pour 13% des femmes ;
- 29% des hommes ayant un travail ont demandé une formation, pour 24% des femmes.

Pour motiver le fait de ne rien demander, les femmes mettent en avant le fait que demander ne sert à rien :

- 25% des femmes qui ne demandent rien le font parce que ça ne sert à rien, c'est inutile, alors qu'il n'y a que 19% d'hommes qui avancent cette explication ;
- des femmes considèrent qu'il vaut mieux changer de travail plutôt que de demander quelque chose - seulement 3% des hommes partageant cet avis ;
- 6% craignent le refus mais seulement 4% des hommes ;
- 4% déclarent être timides - seulement 2% des hommes ;



- Les hommes qui n'ont rien à demander le font parce qu'ils ont déjà obtenu quelque chose ou l'obtiennent automatiquement (16%) alors que les femmes ne sont que 9% dans ce cas.

V : *Pourtant les femmes méritent de réussir. Quelles sont d'après vous les clés de la réussite pour les femmes ?*

V M : Les 7 clés de la réussite au féminin :

1. Cloisonnement

Les femmes ne mélangent pas (dans leur tête) vie privée et vie professionnelle, contrairement aux hommes qui ont souvent tendance à surinvestir leur travail et à se définir uniquement à travers leur personnage professionnel.

2. Créativité

Elles écoutent leurs clients et leurs équipes sans idée préconçue, et cherchent à apporter à chacun ce dont il a besoin plutôt que ce qui leur convient (à elles).

3. Consensus

Elles mettent leurs collaborateurs en valeur et favorisent le contact direct avec l'environnement, sans faire écran. Leur mode de management ne passe pas par la domination et par la concurrence. Elles se font reconnaître pour leurs capacités à créer des relations et à coordonner les spécificités de chacun, privilégiant la recherche de l'harmonie à celle de la performance à tout prix.

4. Coopération

Elles ont parfaitement identifié leurs objectifs et construit leur stratégie personnelle en fonction d'un équilibre entre leurs bénéfices et ceux de leurs interlocuteurs, base d'une transaction gagnant.

5. Contrat

Elles ne conçoivent pas le conflit comme un combat mais comme une opportunité de redéfinir un contrat différent avec son adversaire.

6. Communication et Coaching

Quand il y a un problème, elles en parlent. Elles mettent leur ego de côté et n'ont pas peur de se voir remettre en question. Elles sont plus conscientes de leurs comportements et ne craignent pas de faire appel à une aide extérieure.

7. Contrôle

Elles restent vigilantes sur leur forme physique, leur look et sur la gestion de leur énergie.

V : *En tant que coach, qu'apportez-vous aux femmes ? Et comment concrètement se déroule un coaching ?*

V M : Généralement un coaching se déroule sur une base de 12 séances de 50 min pour un *life coaching* et de 10 à 15 séances de 2 à 3 heures pour un *business coaching*. La durée sera donc de 4 mois à un an suivant la périodicité des séances (hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles). Un coaching d'équipe se réalise sur une à deux journées avec un suivi opérationnel.

Le coach n'est pas un consultant encore moins un conseiller. Il se contente par son jeu de questions de faire prendre conscience ou de mettre en valeur des points clés du comportement de son coaché que celui-ci, une fois mis en lumière, pourra modifier ou changer. Par des jeux de rôles et des mises en situation, il se fait entraîneur de son client. Il est à la fois un miroir et un appui inconditionnel.

A partir d'un objectif fixé par le client ou avec sa hiérarchie, le coaching passera par 4 phases : Quelle est la situation présente ? Quel objectif veut-on atteindre ? Avec quels moyens et ressources ? Et quel plan d'action comprenant engagements, obstacles et résultats sera mis en œuvre ?

Valérie Moissonnier, créatrice de l'Institut du Selfcoaching (www.selfcoaching.fr), entreprise de coaching, consulting et formation, intervient dans les domaines du management et de la communication. Elle coache depuis 5 ans des dirigeants, des managers, dont des femmes. Elle aide en particulier les femmes à progresser par rapport au plafond de verre, être plus confortables dans leurs positions de managers, obtenir le poste qu'elles méritent, avoir une meilleure reconnaissance professionnelle, équilibrer vie professionnelle et personnelle, créer leur entreprise, découvrir leurs talents et valeurs, apprendre à communiquer... Elle est certifiée en Coaching, Process Communication Management, Leadership Situationnel, PNL et Analyse systémique.

Elle a débuté sa carrière dans le monde des média et de la publicité (Groupes Lagardère et Vivendi) et son dernier poste opérationnel après 15 ans dans cet univers était Directeur Général d'une régie publicitaire.

Prochains petits-déjeuners des Anciens de l'Ensae :

le 15 novembre 2006,

Laurence LEJEUNE (Responsable RH à la Caisse d'Epargne IdF- Nord)
et **Jackie Cadain** (Cabinet de recrutement Auvial)

le 24 novembre 2006,

Gérard RAMEIX (Secrétaire général de l'AMF)

le 15 décembre,

Charles-Henri FILIPPI (PDG d'HSBC France)

L'assemblée Générale de juin 2006 ; une année de transition

Emmanuel Jessua (2003)

L'Assemblée générale annuelle de l'association s'est tenue le 15 juin à la Tour Montparnasse, avec une assistance aussi nombreuse que l'an dernier. Elle a examiné le bilan moral de l'année 2005-2006, les comp-tes et procédé à l'élection du nouveau conseil pour l'année 2006-2007. L'ensemble des documents préparatoires et le compte-rendu détaillé sont disponibles sur www.ensae.org.

Fabrice Wilthien (1998), président, a commencé par rappeler, dans le rapport moral, les nombreuses avancées réalisées au cours de l'année écoulée.

Avenir de l'ENSAE

A travers la mobilisation efficace du réseau des anciens, l'association a beaucoup œuvré tout au long de l'année à ce que l'Ensaë prenne toute sa place dans les deux grands pôles d'enseignement et de recherche en économie qui se sont constitués fin 2005 : l'Ecole d'Economie de Paris (EEP) autour de l'ENS et l'EHESS, boulevard Jourdan à Paris, et l'INSEFI autour de l'Ecole Polytechnique et de HEC, sur le plateau de Saclay (voir *Variances* 27). Suite à ces différentes actions, des avancées notables ont eu lieu, qui devraient permettre à l'Ecole de trouver rapidement de nouvelles voies de développement.

Les petits déjeuners de l'ENSAE et ENSAE au Féminin

Les petits déjeuners de l'Ensaë, et en particulier les petits déjeuners financiers organisés par Joseph Leddet (1974) et le Club Finance, ont ren-

contré un vrai succès, avec des séances sur la gestion indicelle, les agences de notation, la Chine ou encore une intervention de Georges Ifrah sur l'invention du zéro. 2005 a aussi vu la création de « Ensaë au féminin », sous l'impulsion de Dominique Gribot-Carroz. (voir ce numéro pour plus de détails). Ce club a pour objectif de renforcer les liens entre les anciennes de l'Ensaë, qui représentent plus de 20% des anciens, en organisant des événements de rencontres entre anciennes, en communiquant sur le parcours des anciennes, en créant un espace dédié Ensaë au féminin sur le site de l'association, en prévoyant un mailing spécifique, des articles dans *Variances*, en proposant des programmes de mentoring...

Les actions de communication

Afin de pallier le déficit d'image et de notoriété de l'Ecole, l'association recourt depuis cette année aux services d'une professionnelle des relations presse, Barbara Ouvrard, qui travaille à développer la présence de l'Ensaë dans les médias, via notamment les classements des grandes écoles d'ingénieurs, les dossiers sur les grandes écoles, la valorisation des anciens illustres, ou

encore la communication autour d'événements organisés par l'association. De nouveaux projets sont en cours d'élaboration et pourront se réaliser notamment grâce à l'arrivée de permanents à l'association dès la rentrée 2006.

Parmi les projets à fort potentiel en terme d'image et de notoriété, les conseillers du commerce extérieur (via la CNCCEF), en partenariat avec l'association des anciens élèves de l'Ensaë, ont décidé de lancer la réalisation d'un baromètre sur l'activité des entreprises françaises à l'étranger. Initié par deux anciens, François Benaroya (1994), membre du conseil des Anciens et Bruno Durieux (1968), ancien ministre du commerce extérieur, président du CNCCEF, ce baromètre est conçu sur le modèle des enquêtes de conjoncture. Il permettra de jauger régulièrement l'état de l'activité internationale, et plus particulièrement l'état de l'activité des entreprises françaises à l'étranger, à partir des réponses fournies mensuellement par les conseillers du commerce extérieur basés à l'étranger. Un questionnaire très simple de 10 questions est collecté par l'intermédiaire d'Internet, depuis le 2 avril 2005. Le baromètre, qui enregistre plus de 600 réponses par mois, fera l'objet d'une diffusion trimestrielle à

la presse après les 18 premiers mois de collecte des données (temps nécessaire pour étalonner l'enquête), c'est-à-dire à partir de l'automne. Parce qu'il n'existe aucune enquête comparable, ce baromètre contribuera à faire connaître largement les deux partenaires de ce projet, en France comme à l'étranger. Cette opération à coût nul fournit déjà des informations prometteuses, grâce aux données collectées depuis plus d'un an.

**Manageurs.com
et www.ensae.org**

Cette place centrale sur le marché des offres d'emploi à destination des diplômés les plus compétitifs a été cofondé avec Polytechnique, HEC et Centrale. Il rassemble une communauté de 40 000 membres, avec près de 5000 CV et plus de 2000 offres d'emploi régulièrement alimentées. Après l'arrivée de Polytechnique Lausanne prévu à la rentrée 2006, l'entrée de l'ENA, l'ENS, les Mines, les Ponts et les Télécoms sont désormais à l'ordre du jour.

Cœur de l'association, en constante amélioration, au service avant tout des cotisants, le site Internet est le siège social virtuel de l'association. Il abrite la plupart des projets bien réels décrits auparavant. La hausse des fréquentations confirme que le choix d'adosser l'action de l'association à cet espace reste pertinent. Le site a connu 220 000 visiteurs dans

l'année, avec 30 000 visites et 80 000 pages (+30%) vues par mois. Il a également enregistré plus de 20 000 visites de CV et mini-CV. 521 entreprises sont en outre inscrites dans l'espace recruteurs et près de 3500 offres ont été reçues depuis un an. Enfin, le site compte près de 350 connexions à l'espace privé par jour, soit 11000 sessions par mois : 3000 anciens (près de 60%) se s'y sont connectés au moins une fois (voir l'article dédié à www.ensae.org dans ce numéro). Le site des anciens élèves de l'Ensaie a connu de nouvelles améliorations cette année avec la possibilité d'héberger des sites personnels avec 30 à 50 Mo d'espace, avec 500 Mo d'espace pour les mails, de nouveaux mails @m4e.fr, une version du site en anglais, de nouveaux moteurs de recherche d'emploi...

Vote des résolutions et élections

Il fut aussi question de l'annuaire, des relations avec les élèves, de la cérémonie de remise des diplômes, dont nos colonnes rendent régulièrement compte. Après la présentation du rapport financier (cf. encadré), l'assemblée générale a voté plusieurs résolutions et a procédé au renouvellement partiel du Conseil. L'assemblée générale a ainsi approuvé à l'unanimité le rapport moral et financier, les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2005 et le maintien de la grille de cotisation en vigueur.

Ont été élus ou reconduits lors de l'élection, Benoît Bellone (2000), Olivier De Conihout (1981), Alexis De Rozières (1998), Pierre Doré (1979), Frédéric Gilli (2000), Dominique Gribot-Carroz (1997), Julien Guitard (20003), Yannick Papaix (2000), Delphine Schmit (2006), Guillaume Simon (2006), Caroline Turetta (2006), Fabrice Wilthien (1998). Le conseil du 22 juin 2006 a entériné le fonctionnement du Conseil des Anciens pour la saison 2006-2007, en élisant un bureau renouvelé :

Président : Fabrice Wilthien

Vice-président : Pierre Doré

Trésorier : Alexis De Rozières

**Secrétaire général :
Nicolas Braun**

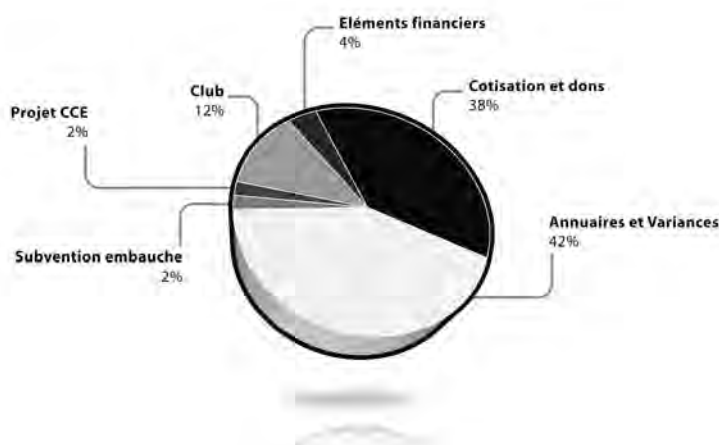
**Secrétaire général adjoint :
Emmanuel Jessua.**

Rapport financier : plus d'activité, plus de cotisants

Le nombre de cotisants (environ 750) et l'assiette de cotisation restent stables. Un effort de communication est par conséquent nécessaire pour élargir cette base de cotisants. Le chiffre d'affaire est en forte augmentation à 110 k€ contre 85 k€ en 2004, grâce à une gestion interne de l'annuaire et de Variances, ce qui permet de financer le recrutement d'un permanent

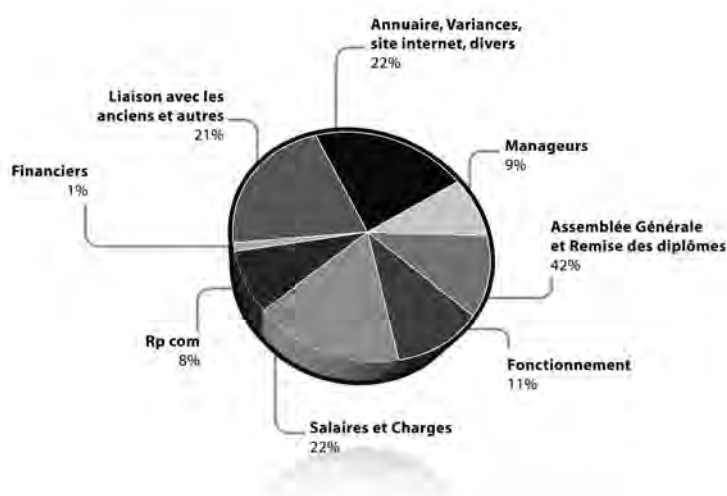
et de nombreux projets (managers, RP-Com, CCE...). Le résultat est en très légère diminution à 16k€. La relance de la publicité pour l'annuaire et variance a stimulé comme prévu nos ressources : les cotisations représentent en 2005 40% de nos ressources. La très bonne performance des petits déjeuners est à noter.

Pourcentage des produits pour l'année 2005



La structure de nos charges a elle aussi sensiblement évolué : le management direct de l'annuaire et de Variance contribue à 22% des charges, le recrutement d'un permanent à 16%, et de nouveaux projets comme Managers et RP-Com prennent de l'importance.

Ventilation des charges pour 2005



La part allouée à la communication envers les anciens et l'organisation de manifestations significatives (AG, Remise des diplômes) reste cependant majeure.

L'ENSAE Solidaire : du cœur à l'ouvrage

Fabien Toutlemonde (1999)

ENSAE Solidaire poursuit en 2006 son envol, avec toujours pour but d'accompagner les élèves et anciens élèves de l'ENSAE dans leurs projets à vocation sociale ou humanitaire. Le 1er semestre de 2006 a été riche en réalisations : journée-débat avec le HCR des Nations Unies, parrainage

de l'opération d'une petite sénégalaise par Mécénat Chirurgie Cardiaque, aide au départ de stagiaires dans des ONG en Afrique ou encore partenariat d'appui technique avec Afristat, Electriciens sans frontières, la Cimade ou les associations de réinsertion sociale françaises.



**ENSAE Solidaire,
c'est quoi ?**

« ENSAE comme Eduquer, Nourrir, Soigner, Aider, Eveiller », tels sont les cinq axes de déclinaison de l'action d'ENSAE Solidaire. L'Association, conduite par un Conseil d'Administration de 9 membres mêlant élèves et anciens élèves, bénéficie du soutien logistique et financier de l'association des Anciens de l'Ensaie, ainsi que d'une subvention accordée par la Fondation Schlumberger. Mais elle s'appuie aussi sur l'énergie de ses bénévoles et les dons qui lui parviennent de l'ensemble de la communauté ENSAE.

ENSAE Solidaire agit à travers trois canaux privilégiés : l'aide au départ de stagiaires, mis à disposition d'as-

sociations ou d'ONG qui expriment un besoin d'expertise technique statistique ; l'accompagnement de projets ponctuels ou d'associations portés par des ENSAE ; la mise à disposition de compétences techniques ou logistiques pour des associations déjà établies de la sphère solidaire.

**Journée-débat avec
l'UNHCR le 10 avril 2006**

Le *Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés* (UNHCR) a proposé à ENSAE Solidaire un rapprochement pour l'année scolaire 2005-2006. Ce partenariat a pour but de sensibiliser les élèves, les anciens élèves et les enseignants de l'ENSAE à la cause des réfugiés et aux différentes missions de l'UNHCR à travers le monde. Il s'est traduit par une journée de rencontres à l'ENSAE, organisée autour d'une conférence-débat sur « les conséquences socio-économiques des migrations internationales » réunissant des intervenants de

l'UNHCR, de l'OCDE et de l'Unesco. Cette journée, ouverte à tous et gratuite, a réuni plus de 80 personnes à l'ENSAE le lundi 10 avril 2006.

**Challenge ENSAE
Sol'Foot 2006 ;
un succès**

ENSAE Solidaire prend cette année en charge le suivi et le financement de l'opération d'une petite fille du Mali, Anne-Marie Ngom, par Mécénat Chirurgie Cardiaque. ENSAE Solidaire a travaillé en collaboration avec Courants de Femmes pour réunir les pièces du dossier médical et accompagner la famille d'Anne-Marie dans ses démarches.

Pour pouvoir prendre en charge le coût financier d'une telle opération, ENSAE Solidaire a créé le Challenge ENSAE Sol'Foot, tournoi



UNHCR

United Nations High Commissioner for Refugees
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés



de football amical destiné à collecter des dons. Le samedi 17 juin 2006, 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 d'élèves ENSAE 1 l'a emporté en finale contre l'Orange Athletic

Club. Une belle récompense pour le capitaine d'ENSAE 1, Maxime To, également organisateur du tournoi. 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'Anne-Marie (voir encadré 1).

Anne-Marie aura 3 ans en novembre et s'apprêtera alors à s'envoler pour la France, pour être opérée en décembre 2006 à l'Hôpital Marie Lannelongue (le Plessis-Robinson, 92). Vous aurez 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).

Challenge ENSAE Sol'Foot 2006 : merci pour vos dons !



L'adjoint au Maire de Malakoff remet le trophée du Challenge Ensae Sol'Foot 2006 à Maxime To, capitaine de l'équipe Ensae 1 et également organisateur de la compétition

Grâce à votre générosité et à tous les dons mis bout à bout, plus de 8 000 euros ont été collectés, qui permettront de financer intégralement la prise en charge de l'opération par Mécénat Chirurgie Cardiaque d'Anne-Marie, la petite fille du Sénégal que nous parrainons. Merci pour vos dons, petits ou grands, qui tous ont permis de parvenir à ce beau résultat !

L'équipe d'ENSAE Solidaire remercie en particulier le partenaire du Challenge Ensae Sol'Foot 2006, la société **Optimind**, ainsi que ses partenaires techniques pour la réalisation de cette manifestation : la Mairie de Malakoff et l'Association des Anciens de l'Ensae. 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, les salariés de la Dares (Ministère de l'Emploi), l'Orange Athletic Club, les Associations Courants de Femme et La Palabre, le Gams et la chorale Vent d'Est.



Anne-Marie Ngom, 2 ans et demi, vous remercie !

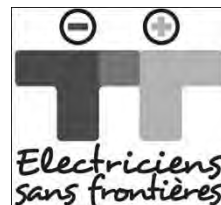
Aide au départ pour les stagiaires ENSAE

ENSAE Solidaire a travaillé sur ce mode avec la Fédération des samu-sociaux en 2004, avec Afristat et une association d'aide aux enfants des rues du Vietnam en 2005. En 2006, les demandes qui lui ont été présentées par les élèves de l'Ensaie l'ont conduite à appuyer la réalisation d'un nouveau stage long auprès d'Afristat, la mise en place d'un premier stage court auprès de Partage Tanzania et l'accompagnement de quatre stagiaires de l'association Courants de Femmes, envoyées en mission au Mali cet été.

Des projets plein la tête, venez nous 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. Exemple type : le rapprochement avec l'Association Electriciens Sans Frontières (ESF). ESF mène des projets d'aide au développement et d'accès à l'énergie. Elle a proposé l'an passé à ENSAE Solidaire un rapprochement afin de permettre à des communautés des pays en voie de développement (PVD) de choisir de façon autonome et décentralisée

leur mode d'éclairage optimal. ENSAE Solidaire et ESF vont contribuer à une synthèse de la bibliographie et des études économiques existantes sur ce thème, pour travailler ensuite à l'estimation des besoins et des coûts.



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'Ensaie, 30 euros par an pour les promotions 2003 à 2005, 55 euros par an pour les autres promotions de l'Ensaie.

- **Adhérer à l'Association des anciens de l'Ensaie** (si ce n'est pas encore fait !) : l'adhésion aux Anciens de l'Ensaie 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'Ensaie 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'Ensaie : 66% de votre don en 2006 sera directement déductible du montant de votre imposition sur le revenu en 2007.

- **Devenir « Consultant Statistique Bénévole »** : c'est une façon très concrète et efficace de nous rejoindre dans l'action (voir encadré).

- **Postuler pour intégrer le Conseil d'Administration** : début 2007, l'Assemblée Générale renouvellera une partie du Conseil d'Administration (8 membres), qui oriente, décide et gère au jour le jour les différentes actions dans lesquelles ENSAE Solidaire s'engage. En février 2006, trois élèves de l'Ensaie ont ainsi intégré le Conseil, aux côtés de cinq anciens élèves et du Président des Anciens de l'Ensaie, qui siège statutairement au poste de Vice-Président.

Nous contacter par messagerie :
solidaire@ensae.org

Site internet :
www.ensaesolidaire.org

Et aussi, notamment pour des dons en ligne :
www.ensae.org

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



ENSAE Solidaire
c/o Fabien Toutlemonde
3 rue Decrés
75 014 Paris

MECENAT
CHIRURGIE
CARDIAQUE
enfants du monde



Mécénat Chirurgie Cardiaque 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, près de 1 000 enfants de pays défavorisés ont ainsi pu être guéris. ENSAE Solidaire prolonge donc en 2006 les efforts des Anciens élèves de l'Ensaie qui avaient permis en 2004 de financer intégralement l'opération d'une petite fille du Laos.

Devenez « Consultant Statistique Bénévole » pour ENSAE Solidaire

Nous sommes en permanence à la recherche de bonnes volontés et de compétences susceptibles d'être mises à la disposition temporaire de nos interlocuteurs de la sphère solidaire. Si vous souhaitez entrer dans l'action à nos côtés mais disposez de peu de temps à nous accorder sur une année, c'est une manière concrète de le faire : de l'encadrement de stagiaires à l'accompagnement de permanents des associations dans la construction de leur bases de données ou de traitements ponctuels, les tâches à effectuer sont suffisamment variées et nombreuses pour s'adapter à vos disponibilités spécifiques.

Quelques exemples de « missions » sur lesquels travaillent les « CSB » en 2006 :

- **Suivi épisodique d'un dossier tout au long de l'année :** Stéphane Jugnot (Ensaie 1998) supervise un travail de refonte de la base de données de la Fnars, qui regroupe plus de 750 associations sur la France entière, aidant chaque année près de 600 000 personnes en difficulté et offrant près de 45 000 places d'hébergements. Après un état des lieux des outils existants, cette mission va de la définition du cahier des charges au printemps à la publication en fin d'année d'un *Annuaire des adhérents de la Fnars*,

en passant par l'encadrement à l'été de stagiaires de l'Ensaie qui effectueront sous son contrôle la réalisation pratique des travaux statistiques nécessaires. Un second volet de la mission comprend l'étude d'une méthode de collecte d'information en région pour reconstruire des statistiques fiables permettant de chiffrer au niveau national les appels et le recours au numéro d'urgence 115, la Fnars pilotant l'Observatoire national du numéro d'urgence 115.

- **Travail ponctuel sur quelques semaines :** Vincent Marcus (Ensaie 2001) effectuera au printemps un travail de conseil et d'appui technique aux permanents de la Cimade (association créée en 1939 œuvrant au service des réfugiés et des étrangers en France, ainsi qu'au développement solidaire des pays de l'Est et du Sud) pour un exercice de mise en forme de leurs données sur l'assistance juridique aux étrangers en voie d'expulsion placés dans les centres de rétention administrative. La forte augmentation du nombre d'étrangers placés en rétention –liée notamment aux évolutions récentes de la politique menée en la matière– conduit à approfondir l'exploitation du fichier national de l'association, pour intégrer au prochain rapport annuel de la Cimade une meilleure compréhension de la pratique de la rétention.

Enfin, ENSAE Solidaire a lancé en début d'année 2006 une nouvelle formule d'aide aux associations qui expriment un besoin d'expertise statistique pour mener à bien leurs projets, ou tout simplement pour mieux connaître leurs adhérents ou leurs bénéficiaires. Nous proposons aux anciens élèves de

l'ENSAE de rejoindre, le plus nombreux possible, la liste des « Consultants Statistiques Bénévoles » (CSB) avec qui nous les mettons alors en relations, pour des missions de durée et de contenu variable, ajustable aux disponibilités de chacun (voir encadré 3). C'est un moyen effi-

cace et souple de « donner un coût de main » à ENSAE Solidaire, en nous prêtant un peu de votre temps et de vos talents, pour faire avancer des projets solidaires.

**Pour ENSAE Solidaire,
Fabien Toutlemonde**

W www.ensae.org : mon espace privé, comment ça marche ?



Depuis 5 ans, l'association des Anciens de l'ENSAE a organisé son fonctionnement autour de son site internet. **www.ensae.org** a été conçu comme l'outil principal de communication rapide et efficace entre anciens. L'espace privé, espace sécurisé auquel on accède par un login et un mot de passe, permet de rester en permanence en contact avec l'association et votre promo, de mettre à jour vos coordonnées dans l'annuaire, de cotiser en ligne, de recevoir des offres d'emploi ou de stage (120 par mois en moyenne) mais aussi de gérer l'adresse à vie @ensae.org ou @m4e.fr que l'association a créée pour chacun des anciens. Par ailleurs, le site vous tient au courant de l'actualité des ENSAE : les mobilités et les publications, les conférences et événements, clubs et groupes gérés par l'association y sont tous centralisés.

**Vous avez perdu
votre mot de passe,
vous souhaitez vous
connecter ?**

Vous êtes ancien et ne vous êtes pas encore connecté sur www.ensae.org, ou bien vous avez perdu votre mot de passe? Pas de panique, quelques secondes suffisent pour découvrir toutes les fonctionnalités qui vous attendent sur le site. Pour demander un nouveau mot de passe, il suffit de cliquer dans l'interface de connexion, à droite dans : « Oubli de mot de passe ? ». Remplissez votre nom, votre promo, l'annuaire vous identifiera et insérez votre mail. Après contrôle et authentification, vous recevrez vos nouveaux paramètres de connexion. (Figure 1).



Figure 1. Se connecter ?

L'espace privé : comment ça marche ?

Cet espace personnel contient 4 rubriques principales qui correspondent aux services suivants¹⁾:

Informations personnelles & services

- **Adresse @ensae.org ou @m4e.fr** : chaque ancien diplômé de l'ENSAE dispose de deux adresses universelles permettant d'être reroutées vers plusieurs adresses emails et même stocké dans votre boîte de messagerie. Il est filtré et sécurisé.
- **Une boîte de messagerie** : permettant de gérer directement vos mails prenom.nom@ensae.org ou prenom.nom@m4e.fr, d'une capacité de 500 Mo. Elle peut se combiner à un reroutage de vos mails.
- **Un site web perso** <http://nom.ensae.net> : chaque cotisant bénéficie d'un espace perso d'une taille de 50 Mo si l'on cotise de puis plus de 3 ans. Un tutoriel est en ligne vous expliquant comment créer votre première page index.
- **Une base d'hébergement de publications**

Espace emploi

- **Offres d'emplois et Push de mail*** : Chaque cotisant peut accéder à une base mise à jour en temps réel d'annonces d'offres d'emplois destinées exclusivement aux anciens de l'ENSAE, en fonction de leurs domaines de compétence. Avec en moyenne plus de 120 offres d'emplois mensuelles, filtrées par le service carrière, près de 30% des anciens utilisant ce service ont décroché un entretien, un emploi ou un stage via ce système. Un espace push de mail est à votre disposition vous permettant de préciser vos choix de réception afin de pré-sélectionner les offres susceptibles de vous intéresser et de choisir le rythme d'envoi des récapitulatifs (une fois par jour ou par semaine).
- **Manageurs.com*** : grâce à vos paramètres de connexion, vous accédez au portail www.manageurs.com fondé par l'X, Centrale, Hec et l'ENSAE et à ses services en sélectionnant la rubrique ACCES DES ELEVES & ANCIENS / ENSAE ou par l'intermédiaire de votre espace emploi (cliquer sur Offres d'emploi puis cliquez sur l'image Manageurs, voir Variances n°27 de juin dernier)

● **Les annuaires et les moteurs de recherche*** : outre l'annuaire papier, les cotisants ont accès à un moteur de recherche puissant en se connectant à leur espace privé. En plus des accès standards, il permet d'effectuer des recherches par zone géographiques, compétences, secteur d'activité, entreprises, ... C'est un outil puissant de mobilité et d'accès au réseau des anciens.

● **CV et Mini-CV** : vous pouvez héberger un CV et remplir un mini-CV (très consultés) afin de résumer vos parcours professionnels. Ils sont notamment utilisés dans la base e-contact et via la constitution de groupes professionnels, et permettent d'effectuer des recherches par mot clé. Vous pouvez demander que votre CV soit automatiquement envoyé aux recruteurs qui le demandent.

● **Domaines de compétences** : vous pouvez référencer vos domaines de compétences afin d'appartenir à une base « **e-contact*** » selon vos compétences, et de participer à des groupes professionnels.

Espace Annuaire

Cet espace est le trait d'union entre l'association et vous. Il vous permet de **mettre à jour vos coordonnées professionnelles et personnelles** de manière parfaitement sécurisée afin qu'elles soient connues de l'association. Un large choix d'option est possible pour paramétrer les informations rendues publiques dans l'annuaire papier et électronique. Evidemment pour que le réseau en ligne soit le plus riche possible, il est de l'intérêt de tous d'avoir des informations aussi riches que possibles et les plus à jour.

Espace Association – Accès

Dans cet espace, vous gérez vos paramètres de connexion et vos cotisations en ligne.

- **Un espace Cotisation** : permet à tous de vérifier votre situation et de cotiser.
- **Un espace Don** : via cet espace vous pouvez effectuer un don à l'association ou à ENSAE solidaire, qui entre dans un cadre fiscal spécifique (déduction du don à hauteur de 66%).

¹⁾ - désigne les services réservés aux cotisants

Comment mettre à jour mes coordonnées perso et professionnelles ?

Inutile de rappeler, que la force de l'annuaire et du réseau réside dans la richesse et la fraîcheur de l'information que les anciens mettent à disposition des membres de l'association. Pour conserver un lien avec l'association et bénéficier de nos services (E-revue, informations, envoi de Variances), il est fondamental que les informations dont nous disposons soient les plus à jour possible. **Pensez à mettre à jour vos coordonnées et à communiquer vos mobilités**, ayez le réflexe www.ensae.org ! Pour ce faire, dans votre espace privé, cliquez dans l'espace Annuaire **Mes coordonnées perso / Mes coordonnées pro.** (Figure 2) Ces informations seront référencées dans l'Annuaire papier selon vos choix et permettront si vous souhaitez uniquement d'être communiquées **aux anciens de l'ENSAE ou seulement à l'association.** Il vous suffit de remplir les interfaces suivantes (notez qu'un menu déroulant des entreprises déjà référencé est présent, afin d'éviter les erreurs ou doublon) et de préciser les instructions de diffusion.

Comment cotiser ou effectuer un don ?

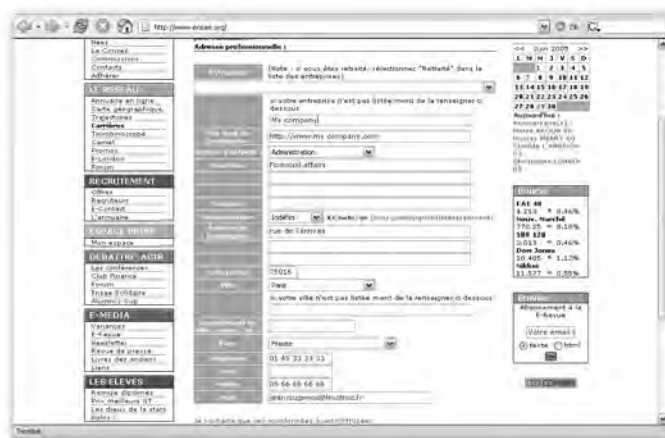
Les tarifs et les modalités sont précisés sur le site, (paiement en ligne, par chèque, par virement, par prélèvement automatique⁽²⁾) sur le site dans le cartouche Association / Rubrique Adhérer. Pour payer en ligne (moyen privilégié par 60% des cotisants) via un système de paiement sécurisé SSL, connectez vous à votre espace privé, puis cliquez dans l'espace **Votre Accès** sur **Mes cotisations.**

2 - possible fin 2006

Figure 2.
Mettre à jour ses informations ?

Figure 3.
Rediriger son mail ensae.org ?

Figure 4.
Configurer la web mail ?



De là vous pouvez effectuer votre transaction et y télécharger vos reçus.

Comment rediriger mes mails ensae.org sur d'autres boîtes mails ?


Dans votre espace perso, cliquez sur **redirection mails**, puis insérez les différents mails vers lesquels vous souhaitez rediriger vos mails

@m4e.fr ou @ensae.org comme suit. Notez que vous pouvez à la fois utiliser la webmail en conservant l'option **Mail conservé sur la boîte mail** cochée et recevoir vos mails sur d'autres adresses, (Figure 3). A présent vous êtes en contact avec tous les services d'information d'ensae.org que vous pouvez paramétrer.

Vous souhaitez utiliser la webmail spécifique d'ensae.org ? Il suffit via

son espace privé de cliquer sur redirection mails, puis de cocher la case associée à « Mail conservé sur la boîte mail », puis enregistrer, (Figure 3). Vous pouvez alors cliquer sur Webmail et la configurer. (Figure4). Vous pouvez notamment créer, via les options, différentes adresses à partir de votre identité par défaut jdugenou82.ensae.org, d'autres identités, par exemple le mail jean.dugenou@m4e.fr, via le menu Informations personnelles / Editer vos identités.

En savoir plus ?

Un tutoriel détaille une large partie des services offerts aux cotisants est disponible sur le site en cliquant sur  (sur la page d'accueil). Vous y apprendrez comment configurer les services auxquels vous souhaitez accéder (voir encadré 2) dont les mails auxquels l'association peut vous contacter, le format de mails, la sélection des services que vous souhaitez recevoir (E-revue, mobilités, newsletter, offres d'emplois, manifestations telles que les

Vendredis de l'ENSAE et les clubs ENSAE au Féminin...). Vous y trouverez également comment créer son site perso, comment gérer son espace Offre d'emploi et mails, comment créer et stocker son mini-CV, comment renseigner ses domaines de compétences ou comment utiliser toute la puissance du moteur de recherche de l'annuaire en ligne. Alors à bientôt sur votre espace privé pour découvrir d'autres fonctionnalités de www.ensae.org !

Le conseil des Anciens

Des services au cœur du réseau via votre espace privé

L'Espace réseau, de votre espace privé vous offre un ensemble d'outils de communication :

- **Un espace Forum** : (Forum recrutement, Forum remise des diplômes, Forum E-NY* et E-London*).
- **Délégué de promo** : à tout moment vous pouvez contacter votre délégué de promo pour signaler un événement (organisation d'un dîner, mobilité, disparition, changements d'adresses) afin de garder une information la plus à jour concernant votre promotion.
- **Mail à la promo** : Ce mail fédère tous les ENSAE de votre promotion de sortie.
- **Perdu de vue** : permet de signaler à l'association le mail d'un ancien qui ne figurerait pas dans l'annuaire. L'association lui communiquera alors son login et son mot de passe.
- **Groupes d'amis** : permet de créer des groupes d'amis, d'importer leur carte VCF (format Outlook) et de leur envoyer des mails via le site.
- **Album photo et trombi** : permet de retrouver les photos de votre promo, du trombi de l'époque ainsi événements de votre promo (dîner de promo, remise de diplômes, etc...)

D'autres fonctionnalités du site :

A tout moment vous pouvez naviguer sur les autres parties du site (vous restez connecter) via les cartouches de navigation et notamment bénéficier de l'accès

privé à certains services (Offres d'emploi, Annuaire en ligne..)

- **Un Moteur de recherche** a été mis en place permettant des recherches sur tout le site.
- **Fil RSS** : un nouveau fil RSS a été créé pour recevoir directement sur votre poste, les dernières news, cours ou offres d'emploi
- Une **Carte géographique** des anciens est disponible dans le monde entier. Pour les cotisants elle permet de directement se connecter à l'annuaire*.
- Un système de « **News** »
- **E-Contact***: en se référençant comme e-contact (il suffit de cocher une option dans l'espace de domaine de compétences) vous pouvez partager avec les anciens et les élèves leur expérience dans leur domaine d'expertise.
- **E-Revue** : revue bi-mensuelle informant des publications des ENSAE dans des domaines variés : Macroéconomie, Finance, Méthodologie Statistique, Débat, Questions sociales...
- **E-NY*, E-London* et E-Asie*** : réseau d'anciens ENSAE à l'étranger, rubriques de conseil et contacts.

- **Vendredis de l'ENSAE et ENSAE au Féminin** : ces déjeuners réunissent des anciens et non ENSAE autour de sujets spécifiques. Les cotisants bénéficient via l'espace privé d'un système de réservation et de paiement privilégié (tarif préférentiel de 20€)

* - désigne les services réservés aux cotisants

Gilles Michel (1979)

Directeur des Plates-Formes, des Techniques et des Achats de PSA Peugeot Citroën,
membre du Comité Exécutif.

Variances – *Quels souvenirs vous laissent vos années à l’ENSAE et pourquoi avez-vous choisi d’y faire vos études ?*

Gilles Michel – En venant à l’ENSAE je souhaitais approfondir ma connaissance du fonctionnement économique et des politiques associées. C’était la suite naturelle des choix que j’avais déjà effectués à Polytechnique en suivant la majeure économie.

Je garde de ma scolarité à l’ENSAE le souvenir de débats politiques et économiques intenses entre élèves. Nous étions à la fin des années 1970, le programme commun était enterré mais les discussions autour des nationalisations ou de l’efficacité économique de l’Etat étaient vives. La présence de nombreux élèves étrangers attisait également les débats sur les politiques de développement économique.

Des débuts d’économiste du développement

V – *Vous commencez votre carrière à l’ENSAE, comme assistant en macro économie, puis partez rapidement à la Banque Mondiale. Pouvez-vous revenir sur votre début de carrière ?*

GM – Je n’ai eu qu’un seul poste dans l’administration, mon premier, mais il m’a laissé un souvenir fort : enseigner est stimulant, exi-

geant et très satisfaisant lorsque l’on arrive à transmettre des connaissances.

En parallèle, j’ai fait des recherches en économie du développement et la Banque Mondiale m’a proposé de rejoindre une nouvelle équipe. Le prestige de l’institution était alors réel et je suis donc parti 4 ans à Washington pour travailler avec Kemal Dervis, aujourd’hui administrateur général du PNUD, qui venait de créer une équipe très internationale d’une trentaine de personnes pour travailler de manière transversale sur les politiques industrielles d’ajustements structurels (systèmes d’investissements, imports, exports, formation, etc.). J’ai ainsi pu nourrir pendant quatre ans mon appétit pour l’économie, le développement et l’industrie en travaillant sur les politiques industrielles en Afrique, en Amérique Latine et en Yougoslavie.

V – *Mais vous en partez pour revenir en France, dans le privé, dans l’industrie. Un changement radical !*

GM – Je ne voulais pas rester à vie aux Etats-Unis et la Banque Mondiale offrait des postes très spécialisés. Le retour s’imposait donc avec l’envie d’être plus opérationnel. Le travail au contact des industriels m’avait donné du goût pour cela. Des diverses pistes ouvertes, Saint-Gobain me propo-

sait la perspective la plus attrayante : un premier poste d’analyste, ce que je maîtrisais, pour mieux partir ensuite dans l’opérationnel. J’ai donc commencé par travailler dix-huit mois à la direction des études économiques du groupe puis encore dix-huit mois au contrôle de gestion de la Branche Céramiques Industrielles.

J’ai ensuite pris la direction d’une usine de 2 000 personnes dans le Sud de la France. Un monde de machines, de relations sociales (rudes) de production et de clients... Exactement ce que je souhaitais car c’est vraiment cela l’industrie ! J’avais 33 ans, il fallait mener une importante restructuration et remettre l’usine sur pied en suscitant l’adhésion des salariés, qui était loin d’être acquise. Ce fut une expérience humaine passionnante, car c’est là que j’ai découvert le management, formidable révélateur de sa propre personnalité, de ses forces et de ses faiblesses, exercice auquel d’ailleurs nous ne sommes pas assez bien préparés dans nos écoles.

Après ces 15 ans comme directeur d’usine et divers autres postes, je suis retourné aux Etats-Unis en 1997 pour devenir Président Directeur Général d’une filiale de Saint-Gobain à Indianapolis, Ball Foster Glass Co. Nous venions de racheter cette filiale et toute la tête de l’entreprise était partie à la

concurrence : le challenge était à la fois industriel (réussir l'intégration dans le groupe et rentabiliser la filiale), managérial (s'imposer à la tête d'une entreprise n'est jamais facile) et personnel (un patron français au Middle-West américain). Difficile mais passionnant !

Pendant tout ce début de carrière, j'ai apprécié le regard que donne l'ENSAE. Un regard différent de celui des autres ingénieurs, plus analytique, plus nourri de réflexions économiques et financières, plus systémique. Ces atouts s'avèrent très utiles pour prendre du recul au quotidien lorsqu'il s'agit de gérer une prise de commande ou réorganiser une ligne de fabrication.

De l'industrie des céramiques à l'automobile

V - *Qu'est ce qui vous a mené à un changement professionnel de Saint-Gobain à PSA Peugeot Citroën ?*

GM - A mon retour en France en 2000, j'ai pris la présidence d'une des neuf branches d'activités de Saint-Gobain, les céramiques et plastiques et c'est alors que j'ai été approché par PSA Peugeot Citroën. A quarante-cinq ans, j'étais un peu à la croisée des chemins et cette proposition représentait un nouveau défi personnel et professionnel. J'ai finalement choisi de tenter cette aventure et de changer de métier. Car c'est bien de cela qu'il s'agit.

Le secteur automobile présente de très fortes et de très nombreuses spécificités. Tout d'abord, s'il y a bien des investissements rationnels, l'activité reste tributaire d'effets de mode, de passions ou d'émotions, à l'évolution souvent plus rapide que nos cycles de

développement. En effet, nous évoluons dans un temps long avec des investissements très lourds. Un projet de nouvelle voiture représente environ 3 ans de travail et entre 500 millions et 1 milliard d'euros d'investissements ; pour une nouvelle usine, il faut prévoir également 1 milliard d'euros d'investissements. Sans oublier que le Groupe PSA Peugeot Citroën est le premier employeur privé de France avec plus de 208 000 collaborateurs dans le monde. D'autre part, l'industrie automobile évolue dans un contexte de plus en plus concurrentiel, à la fois sur des marchés matures comme l'Europe ou les Etats-Unis et sur des marchés qui demandent une très forte réactivité comme l'Amérique du Sud ou la Chine. Nous devons toujours trouver des moyens d'être plus performants. Enfin, les contraintes techniques et les normes environnementales ou de sécurité qui s'imposent à l'automobile sont très nombreuses et de plus en plus sévères. Elles ajoutent à la complexité du produit.

La maîtrise d'ensemble d'une chaîne de valeur

V - *En quoi consiste votre rôle de Directeur des plates-formes, des techniques et des achats chez PSA Peugeot Citroën ?*

GM - Au sein du comité exécutif du Groupe, je suis responsable des 17500 collaborateurs des bureaux d'études chargés du développement et de l'industrialisation des nouveaux modèles. Ma direction gère également l'ensemble des achats du Groupe PSA Peugeot Citroën, soit 29 milliards d'euros par an. Cette fonction est particulièrement cruciale dans l'automobile puisque les trois-quarts du coût d'un véhicule sont achetés.



V - *Particulièrement exposé aux clients et à la concurrence depuis vos débuts professionnels, sentez-vous aujourd'hui les effets de la mondialisation dans votre activité ?*

GM - J'ai vécu la mondialisation comme une montée rapide mais progressive de pays qui ont su développer des atouts concurrentiels et des moyens puissants pour répondre aux attentes des marchés. L'internationalisation des activités était déjà un fait chez Saint-Gobain : pour les céramiques, les Etats-Unis représentaient un tiers du marché, l'Europe 40% (dont 15% en France), le reste étant essentiellement concentré en Asie.

Dans l'automobile, l'ouverture de la Chine, mais aussi le développement de l'Europe de l'Est ou de l'Amérique Latine ont réellement accéléré la mondialisation, en ouvrant de nouveaux pôles de consommation et en créant de nouveaux rythmes pour les marchés. Ces pays ont investi pour répondre à leurs nouveaux besoins et leurs entreprises ont rapidement dépassé le cadre de leurs frontières. Cette ouverture a donc à la fois offert de nouveaux débouchés et fait apparaître de nouveaux concurrents. Chez les équipementiers, par exemple, on assiste à la montée en puissance d'acteurs très performants en

Turquie, en Inde, en Chine ou en Amérique Latine, qui se développent d'abord dans leur propre zone puis couvrent des marchés mondiaux.

L'industrie automobile devient globale. Néanmoins, on n'assiste pas à des délocalisations massives de constructeurs car la fabrication rentable d'un véhicule se fait sur sa zone de commercialisation, le transport de véhicules montés étant très cher.

Et l'avenir ?

V – *Justement, quel est l'avenir de l'industrie française et européenne ?*

GM – La France a évidemment un avenir économique ; mais elle a intérêt à s'en préoccuper rapidement. Sa maîtrise des technologies, son tissu économique dense

et sa capacité créative forte sont des atouts considérables dans une économie mondialisée. Mais ses handicaps sont connus et pourront peser dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel. En effet, aujourd'hui les consommateurs ne sont plus des « patriotes économiques », ils n'ont pas état d'âme à acheter « étranger ». Il faut donc créer en interne les conditions pour activer tous les ressorts de notre créativité, offrir en permanence des innovations utiles au plus grand nombre tout en diminuant les coûts de production pour rester compétitifs. Le marché européen existe, avec ses spécificités, à la France de le servir en défendant ses positions et poussant ses avantages.

V – *Si vous deviez trouver un fil rouge dans votre carrière ou donner un conseil à des ENSAE souhaitant tenter l'aventure industrielle, que diriez-vous ?*

GM – Je dirais volontiers qu'il ne faut absolument pas considérer que son diplôme prédestine à une seule fonction. L'ENSAE est une école généraliste de très bon niveau, qui offre de très nombreuses opportunités. Elle permet d'acquérir une solide base de connaissances ne doivent pas être considérées comme un acquis définitif mais bien comme un actif que l'on doit mobiliser pour se retourner ou rebondir, à toutes les périodes de sa vie. Il me semble important de ne jamais hésiter à se remettre en question, à changer, à mobiliser ses compétences sur des nouveaux challenges. Atteindre d'autres horizons est toujours possible et c'est cela qui est passionnant.

Interview réalisée
par Frédéric GILLI

Ciblez vos lecteurs,
Insérer vos publicités dans

Variances



Contact : jm.amram@fercom.fr
N'hésitez pas à joindre la société FERCOM
Jean Michel AMRAM au 01 46 28 18 66

Ressources Humaines, Richesses Humaines

Les ENSAE sont excellents dans la gestion des risques et l'analyse des systèmes complexes. Il peut paraître étonnant qu'ils soient aussi peu présents dans les Directions des Ressources Humaines. Leur métier est de gérer des systèmes d'information croisés et complexes (les besoins de l'entreprise à court et moyen terme, les aspirations des employés, les pyramides des âges) dans un univers risqué (risque de mauvais recrutement, risque de découragement ou de défection, etc.).

Les ENSAE ont ainsi beaucoup investi la recherche économique sur l'organisation et le fonctionnement des marchés du travail, mais ont peu valorisé leurs compétences pratiques dans le monde de l'entreprise.

Ce monde est en train de changer de culture et de place dans l'entreprise. Ces évolutions sont le fruit à la fois d'une grande transformation sociale, comme rappelé par « ENSAE au féminin », et d'une évolution (lente et chaotique) des entreprises vers une gestion à long terme de leur richesse humaine. Retour sur ces dynamiques et les opportunités qu'elles ouvrent aux ENSAE.

Sommaire

1 Mieux gérer la richesse humaine dans l'entreprise : un métier pour l'ENSAE ?30

*Pierre Bismuth (1968),
Schlumberger Senior Adviser*

2 Evaluer l'efficacité des formations professionnelles . 33

*Nicolas Méary (2000),
Président de Formetris*

1 Mieux gérer la richesse humaine dans l'entreprise : un métier pour l'ENSAE ?

Pierre Bismuth (1968), Senior Advisor-Human Resources - Schlumberger Limited

Plusieurs signes démontrent le manque de sérieux dans la gestion à long terme de la richesse humaine de l'entreprise : le management désastreux des crises, les licenciements massifs, les impasses classiques en fin de carrière pour des cadres expérimentés, la discrimination au recrutement qui existe à tous les niveaux, les scandales dans la rémunération des responsables sont des

exemples de mauvaise gestion des ressources humaines. Les économistes pour des raisons diverses hésitent à s'investir dans ces domaines mais ils y seront conduits pour démontrer le bien fondé d'approches qui protègent mieux le long terme (article récent de Daniel Cohen dans Le Monde sur la rémunération des hauts dirigeants est elle juste ?).

Les Ressources Humaines sont un domaine aujourd'hui peu présent dans les études économiques et ne bénéficient pas de l'attention que la Finance ou le Marketing reçoivent de toute part. Elles ne sont pas suffisamment prises au sérieux par les analystes financiers et l'expression un peu ridicule Directeur des Ressources Humaines (DRH) résulte d'un effort désespéré de ne plus employer l'appellation Personnel et de caser à tous prix le mot humain.

La difficulté première de cette fonction Personnel ou Ressources Humaines est de se positionner dans l'entreprise en fonction stratégique. Si le DRH – nom adopté par la majorité de la profession – n'a dans l'équipe de direction qu'un rôle d'exécutant dans la gestion de l'entreprise, il devient rapidement un super administrateur, un ou une assistant(e) social et le représentant de la Direction auprès des syndicats et des employés. Pire que tout il perd auprès du CEO le rôle éthique qui devrait être sa raison d'être. Un article particulièrement virulent décrit de manière caricaturale toutes les faiblesses de la profession (*Why I hate HR ?* de Keith H.Hammonds).

Dépasser la fonction de gestionnaire

En revanche, lorsque la fonction est respectée à l'intérieur de l'entre-

prise, tous les niveaux de management sont mobilisés autour d'objectifs clairs qui couvrent bien les aspects à court terme et à long terme des ressources humaines. Très naturellement la fonction se trouve intégrée dans la stratégie de la compagnie. Mais cette fonction doit à tout moment mériter ce respect en démontrant sa capacité à écouter, inspirer des changements et agir rapidement.

La gestion du Personnel fourmille de sujets passionnants. Comment choisir une culture, une politique de recrutement et de formation et surtout par quel chemin passer : comment repérer les talents et leur proposer des évolutions de carrière qui les fidélisent et les stimulent ; comment mettre au point un système de rémunération à la fois compétitif et éthique. A chaque moment ces choix doivent tenir compte du point de vue des actionnaires, des salariés, des clients et convaincre le management. Il est aujourd'hui tout à fait possible de formaliser ces approches. Les données disponibles sont abondantes et leur analyse est rapidement faite grâce à la puissance des systèmes en service. Lorsque le DRH réussit à saisir en temps réel cette information, à l'analyser objectivement et à éclairer les décisions prises chaque jour dans une compagnie il devient crédible et justifie naturellement sa place dans l'équipe de management. Pour compléter cette capacité d'analyse des problèmes et des

besoins, il est essentiel bien sûr de développer des qualités de jugement et de contacts personnels.

Choix et développement d'une culture d'entreprise

Une grande compagnie est une communauté internationale avec des règles de fonctionnement, un ou plusieurs langages, des modes de transmission du savoir et des valeurs (c'est le mot utilisé en général) qui sont des engagements à long terme sur certains principes. La partie la plus stratégique de la gestion humaine d'une compagnie est de définir cette culture et de la faire évoluer en se donnant des horizons de 10 ou 20 ans. Cette volonté doit être traduite en une politique persévérante de recrutement et de formation.

La recherche de la diversité est un exemple qui illustre bien ce point. Toutes les compagnies internationales savent que la diversité culturelle et des genres est aujourd'hui une composante essentielle d'une culture de grande compagnie. Pourtant les progrès sont lents et l'examen de la composition sociologique du haut management dans les plus grandes compagnies démontre qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire. Cette volonté d'intégrer des hommes et des femmes de toutes nationalités à tous les niveaux demande du DRH et du management une recherche

continue dans le recrutement et un suivi minutieux des vagues successives de nouveaux arrivants.

Avec les brusques délocalisations faites récemment pour des raisons essentiellement de compétitivité, le débat sur le devenir de l'entreprise est devenu crucial. On ne peut bâtir durablement une entreprise fortement présente à l'international avec différentes classes d'employés, ceux qui appartiennent à la culture dominante et « les autres ». C'est une question fondamentale aujourd'hui pour toutes les grandes compagnies internationales qu'elles soient Américaines, Européennes ou Asiatiques. Sans un certain degré d'ouverture culturelle à tous les niveaux y compris bien entendu au plus haut, l'entreprise ne sera pas crédible au niveau international.

Evaluer les performances et identifier les talents

Un des risques majeurs que prend une compagnie est souvent dans le choix de ces dirigeants. L'évaluation de la performance et du potentiel qui se pose à toutes les étapes de la progression de carrière est loin d'être un problème trivial. La grille classique d'évaluation est primaire et biaisée culturellement. Le succès relativement récent des méthodes d'évaluation dites à 360 degrés modifie progressivement les règles du jeu car il faut non seulement convaincre ses « chefs » de ses qualités et de ses compétences, mais aussi ses collègues et ses subordonnés. Développer un système souple et rapide d'accès qui soit respecté dans l'entreprise par les utilisateurs et qui permette intelligemment de différencier les cadres en fonction de leurs compétences, leurs points forts et points faibles et leur potentiel est une tâche fondamentale pour le DRH. Ce sont ces systèmes qui de plus en plus per-

mettent au management de construire un plan de succession. Les décisions finales sont heureusement prises sur des relations personnalisées mais les premières sélections dans les grandes entreprises sont fortement influencées par les systèmes existants d'évaluation de performance et de potentiel.

Dans ce domaine, le DRH est d'abord le gardien de l'éthique du système et de son utilisation et non pas juste un exécutant. Nicolas Méary nous explique dans son article comment il a fait de l'évaluation des formations son métier et son domaine d'expertise. Gérer efficacement les investissements en formation et en management du savoir est devenu un atout essentiel pour les compagnies.

Fidélisation et stimulation des talents

Pour fidéliser ses talents l'entreprise se doit de bien gérer 2 aspects fondamentaux ; offrir des chemins de carrières stimulants et avoir un système de rémunération compétitif et équitable.

Les deux sujets sont très exigeants en matière de saisie et de traitement d'information. Pour bien gérer les carrières il faut en arriver à ce que chacun puisse avoir une visibilité raisonnable sur ce qui lui est ouvert et puisse exprimer en temps réel ses préférences. C'est aujourd'hui techniquement possible et si l'entreprise le désire, elle peut créer un espace de communication où la discussion sur les carrières est continue et ouverte.

La réflexion sur les chemins de carrière utilise des raisonnements qui rappelle la théorie des jeux ou les parties d'échec. La stratégie qui consisterait à ne pas prendre de vrais risques sur un individu qui est

techniquement ou d'un point de vue management brillant est catastrophique car elle peut mener à la démotivation ou au départ. En revanche, prendre des vrais risques sur un individu sans être prêt à l'aider à se rétablir en cas d'échec n'est pas réaliste. Gérer un plan de succession demande à chaque moment une approche où toutes les alternatives sont étudiées. L'alternative est de s'en remettre en cas de pépins systématiquement aux chasseurs de tête ce qui est une stratégie coûteuse et à grands risques.

Pour être compétitif en rémunération, il faut disposer d'enquêtes, comparer intelligemment avec l'extérieur, viser le positionnement des salaires internes en tenant compte du marché et des performances individuelles. L'équilibre doit être maintenu entre le souci de compétitivité, le respect d'une certaine équité et en même temps le besoin de reconnaître les performances exceptionnelles.

Récemment la rémunération variable ou dite à risque est devenu très pratiquée et la comptabilisation des stocks options, sujet chaud d'actualité, utilise les formules Black-Scholes ou la binomiale. Souvent mal comprises, ces formules font l'objet de toutes sortes de débats à différents niveaux de l'entreprise mais elles ont au moins le mérite de rétablir une certaine vérité des coûts des systèmes de rémunération. Pendant longtemps des entreprises ont distribué abondamment des options sans aucune comptabilisation.

Une voie possible pour l'ENSAE ?

Depuis maintenant trois ans, la gestion humaine de l'entreprise est un cours en option pour les étudiants de 3ème année. Ils sont une ving-

taine environ chaque année à choisir cette option et leur présence aux 5 conférences est régulière sauf si un cours d'économétrie ou un examen surgit au même moment (ce qui arrive régulièrement). Dans tous les cas on note chez les élèves une suspicion forte, au départ, sur les « bonnes intentions » des entreprises, accompagnée par un manque réel d'information sur la marche de l'entreprise et ses critères de décision. C'est inquiétant pour des étudiants qui sont sur le point de se présenter sur le marché du travail.

L'intérêt des élèves pour ces questions est prometteur : l'esprit de la formation ENSAE s'applique aussi bien à ce domaine qu'il s'applique à la Finance. Le choix de sujets de mémoires est d'ailleurs intéressant : la prise de risque dans les carrières, la discrimination au recrutement, une enquête sur L'ANPE, la

gestion humaine dans l'humainaire, la pratique des stages et des contrats temporaires, la gestion de la diversité dans l'entreprise, la gestion humaine dans la fonction publique, la rémunération des CEO, etc.

Une ancienne élève aujourd'hui engagée dans la vie professionnelle à l'étranger m'a écrit un mot d'encouragement qui résume bien, je trouve, ce que l'on pourrait attendre d'un tel enseignement à l'ENSAE et les compétences que les ENSAE pourraient apporter dans cette activité :

"... certaines entreprises ont besoin de personnel compétent dans ce domaine. Il s'agit pour elles d'être efficaces et de remplir cette fonction primordiale d'une manière raisonnable et raisonnée (je parle en connaissance de cause). Il y a des circonstances particulières et des

situations parfois difficiles à gérer. Cela est d'autant plus facile à faire que le cadre général est souple et qu'il permet d'organiser, d'analyser et de gérer un système d'information le plus vaste et complexe possible.

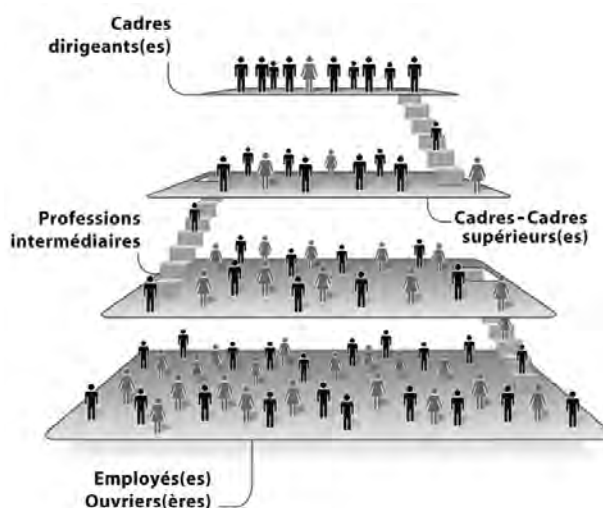
Les problématiques soulevées par l'analyse des ressources humaines, concernent tous les jeunes diplômés dans leur premier emploi. Quand on sort de l'école, les informations dont on dispose ne sont pas toujours suffisantes pour affronter les situations, quelles qu'elles soient, aussi bien positives que négatives. Etudier ces questions permet aux élèves de mieux appréhender le monde de l'entreprise, de se forger une idée, un aperçu pratique et un avant-goût de ce qui les attend."

Tout un programme.

L'Avancement Hiérarchique des Femmes en France

Un exemple qui illustre bien l'intérêt de faire travailler les praticiens avec les chercheurs en Sciences humaines est l'étude faite sous l'égide de la Commission Européenne sur Women in Science and Technology: the business perspective (le rapport est disponible sur <http://publications.eu.int/>). Vingt compagnies internationales et 5 chercheurs (dont Laure Turner de L'ENSAE) ont travaillé ensemble sur ce sujet tout à fait d'actualité [NDLR : voir par ailleurs, l'article sur « Ensaie au féminin » dans ce même numéro]. Cette expérience passionnante a mis en évidence en particulier l'extraordinaire importance pour la société dans son ensemble et les entreprises en particulier de trouver des solutions acceptables aux carrières doubles qui sont devenues la norme et non plus l'exception.

Sur ce sujet, les élèves avaient de leur côté fait une représentation graphique astucieuse du phénomène dit du 'plafond de verre' (voir graphique). On y voit la progression des femmes vers des voies ...sans issues.



source: Gasteuil A., Barbesol Y., Wernert F., Ensaie, mémoire de Gestion humaine, janvier 2006

2 Evaluer l'efficacité des formations

Nicolas Méary (2000), Président de Formetris

Le monde des ressources humaines en général et la formation en particulier sont aujourd'hui dans une phase de mutation accélérée. Devenus avant tout des gestionnaires, les DRH se trouvent face à un dilemme lorsqu'il s'agit de formation : faut-il les subir, puisqu'elles sont imposées par la loi, ou faut-il s'appuyer sur elles pour valoriser le capital humain de l'entreprise. Faciliter cet arbitrage suppose de pouvoir mesurer l'apport d'une formation, ou au moins d'évaluer son utilité. C'est le service développé par une jeune société co-fondée par un Ensaë, Formetris.

Les attentes à l'égard des DRH évoluent très rapidement. Historiquement, on leur a demandé d'être des responsables administratifs, des spécialistes du droit social voire des psychologues. Aujourd'hui on attend d'eux d'être avant tout des gestionnaires. Toutes les réflexions sur le capital humain ont aidé les entreprises à prendre conscience que la gestion des ressources humaines pouvait être une source d'avantage concurrentiel. Progressivement on arrête de surnommer les DRH les « non-productifs » et on leur demande de raisonner comme des centres de profits. Même si les DRH ne peuvent pas présenter un compte de résultat indépendant, on attend d'eux d'obtenir des résultats mesurables, d'optimiser leurs coûts et de satisfaire leur clients internes. Bref, ils doivent aujourd'hui faire preuve de la même rigueur de gestion que les autres fonctions de l'entreprise.

En parallèle, les nouvelles technologies donnent les moyens aux DRH de répondre à ces attentes. Elles permettent de réaliser des gains considérables de productivité sur les tâches administratives à faible valeur ajoutée. Elles permettent d'affiner et d'individualiser la gestion. Elles permettent enfin de recueillir, de consolider et d'analyser les données, afin de piloter la fonction ressources humaines.

Aujourd'hui, la fréquence et l'ampleur des projets SIRH (Système d'information ressources humaines) ainsi que les nombreux développements d'applications sur des sujets spécifiques comme la gestion des temps, la gestion des compétences ou la gestion des carrières illustrent cet impact des nouvelles technologies sur les RH.

Au sein de la fonction RH, la formation continue est parfaitement représentative de ces évolutions. Elle présente également quelques enjeux spécifiques.

La formation, une contrainte légale

Tout d'abord, la formation continue a longtemps été perçue comme une obligation légale. La loi de 1971, qui imposait aux entreprises de consacrer au minimum 1,5% de la masse salariale à la formation continue, a été novatrice à l'époque. Elle a cependant incité les acteurs de la formation professionnelle à s'engager sur une obligation de moyens et non sur une obligation de résultats. Le décalage avec les exigences nouvelles à l'égard des DRH a donc été particulièrement marqué. Des propositions du rapport récemment rédigé par Pierre Cahuc et André Zylberberg⁽³⁾ visent d'ailleurs à changer cet état d'esprit. Ils préconisent notamment de supprimer

l'obligation légale, mais de subventionner les actions de formation.

Aujourd'hui, le Droit Individuel à la Formation, mis en place par la loi du 4 mai 2004, suscite à la fois espoirs et inquiétudes. En passant d'une contrainte uniquement collective sur le montant global dépensé par les entreprises à une contrainte individuelle de vingt heures de formation par personne et par an, il a pour objectif de parvenir à une meilleure répartition des formations, d'éviter que les personnes les plus formées bénéficient de la majeure partie de l'effort de formation. Son ambition est également de faire évoluer les mentalités en incitant chacun à « prendre en main » son développement professionnel. Néanmoins, il inquiète certaines entreprises. Elles considèrent que le Droit Individuel à la Formation pourrait conduire à l'explosion du nombre de formations qui contribuent peu au développement des compétences ou plus généralement à une forte augmentation des coûts de formation.

Une offre multiple et éclatée

Le monde de la formation est également caractérisé par la multitude des offres⁽⁴⁾ et par l'évolution rapide des besoins. Dans ce contexte, les responsables formation ont peu de moyens pour identifier quelles sont les formations qu'il faut développer, quelles sont celles qu'il faut améliorer ou remplacer et quelles

3 - <http://www.droitdelaformation.com/documents/cahuc%20ccip.pdf>

4 - Plus de 45000 organismes de formation en France dont 8900 à titre d'activité principale (source Dares 2005)

sont les nouvelles formations qu'il faut mettre en place...

Symétriquement, les organismes ont du mal à mettre en avant la qualité de leurs formations. La multiplication des chartes et des labels illustre la volonté des organismes de rassurer sur la qualité de leur « produit ». Pourtant, tous ces labels étant axés sur les moyens mis en œuvre et non sur les résultats, ils ne convainquent pas vraiment les acheteurs potentiels.

Enfin, les enjeux humains et financiers sont considérables. Sur le plan financier, la formation continue représente 22 milliards d'euros par an en France, dont 13 milliards d'euros pour les actifs occupés. Surtout, la formation continue peut permettre de s'adapter aux évolutions technologiques et plus généralement peut aider chacun à trouver sa place malgré la diminution constante des emplois à faible valeur ajoutée.

Au regard de ces différentes questions, évaluer l'impact des actions de formations semble impératif. C'est sans aucun doute un levier majeur pour éclairer les choix et pour améliorer continuellement les formations, aussi bien du point de vue des formés, que des organismes et des entreprises.

Comment évaluer les formations ?

Tous s'accordent pour considérer que l'évaluation classique de satisfaction « à chaud » n'est pas suffisante. Elle ne correspond pas à une culture de résultat, elle n'est pas un outil d'aide à la décision pertinent, elle ne permet pas aux organismes de mettre en avant la qualité de leurs formations et elle n'est tout simplement pas à la hauteur des enjeux.

De nombreuses bonnes idées ont été développées, que ce soit dans les milieux universitaires, dans la recherche en sciences de l'éducation ou tout simplement au sein de certaines entreprises. Néanmoins, trop de processus RH ont pu être ressentis par le passé comme des « usines à gaz » ; très peu d'entreprises ont donc cherché à innover et à mettre en œuvre des méthodes d'évaluations approfondies. Il faut avant tout proposer une méthodologie simple, qui ne soit pas une charge supplémentaire pour les « opérationnels » tout en donnant des outils réellement utiles aux responsables formation.

Optimiser les questionnaires et le traitement

Les acteurs de la formation s'accordent sur ce point : il faut recueillir l'avis des formés quelques mois après la formation. Dans la mesure du possible, il faut également interroger son responsable hiérarchique. Ici, être pragmatique impose de reconnaître qu'on ne peut pas demander trop de temps pour l'évaluation des formations. Les questionnaires « à froid » doivent être focalisés uniquement sur les dimensions clés, c'est-à-dire les résultats de la formation : Les objectifs spécifiques ont-ils été atteints ? Les formés ont-ils mis en œuvre ce qu'ils ont appris ? La formation a-t-elle permis une amélioration de la qualité ou de l'efficacité de leur travail ?

Un processus d'évaluation efficace doit permettre à tous de gagner du temps. Combien « d'évaluations papier » restent dans un dossier sans être traitées, voire sans être lues ?

Aujourd'hui, les nouvelles technologies permettent de réaliser des gains de productivité sur les tâches

les plus simples du processus d'évaluation : sur la collecte et le traitement. Cela libère du temps pour l'analyse, l'interprétation et la définition d'actions correctrices éventuelles.

Des analyses comparatives pour donner du sens

En soi, savoir qu'une formation a recueilli « 75% de satisfaction » n'a pas beaucoup d'intérêt. Au-delà de sa qualité ou de ses résultats, l'évaluation d'une formation dépend de nombreux facteurs, notamment du thème de la formation, du type de public... Proposer des analyses comparatives avec des formations similaires enrichit les évaluations. C'est une manière simple de corriger les biais liés au contexte. Pour chaque formation, cela permet de mieux identifier les problèmes éventuels et de se positionner par rapport à la moyenne du marché. Dans cet esprit, Formetris mutualise de manière anonyme les évaluations réalisées pour l'ensemble de ses clients, afin de réaliser ces analyses sur la base d'un échantillon significatif.

Estimer l'impact plutôt que le ROI

De manière générale, l'évaluation dans les RH doit naviguer entre deux écueils : Ne rien évaluer parce qu'on touche à « l'humain » et évaluer « l'humain » comme n'importe quel investissement.

Aux Etats-Unis, de nombreuses entreprises ont essayé de calculer le retour sur investissement des formations. Toutes les méthodes de calcul envisagées butent sur l'impossibilité d'identifier la part de l'amélioration opérationnelle qui provient de la formation. Les études sont coûteuses et les résultats fantaisistes. A titre d'exemple,

après plusieurs journées-hommes d'enquête et d'analyse, un cabinet de conseil avait annoncé à une entreprise agro-alimentaire que son dernier programme de formation au management avait un retour sur investissement de 1600%... Il semble beaucoup plus raisonnable de calculer un indice d'impact, à partir des données de l'évaluation à froid. Tout autant qu'un hypothétique ROI, un critère de ce type permet d'identifier les problèmes et de sélectionner les formations.

Bref, il nous semble possible de mettre en place une méthodologie d'évaluation à la fois pertinente et pragmatique. Bien évidemment l'évaluation elle-même n'est qu'un moyen, et non une fin en soi. Elle est avant tout un outil pour mieux identifier les problèmes et aider à prendre les bonnes décisions.

Après avoir évalué, « presque tout » reste à faire, mais sur des bases éclairées. De nombreux aspects de cette approche dans le monde de la formation sont également pertinents dans d'autres branches des

ressources humaines. La démarche intellectuelle et les techniques statistiques, économiques et financières des ENSAE ont sans doute beaucoup à apporter...

Formetris

Créée en 2004, Formetris propose à ses clients un service d'évaluation de l'efficacité des formations qui s'appuie sur un système ASP (application sur Internet).

Fondée sur les principes évoqués ci-contre, Formetris a été distinguée lors de sa création par la fondation de l'Ecole Polytechnique qui lui a décerné le prix FX-Créateur 2004. C'est encore une entreprise de taille modeste, mais la quinzaine de clients (grands comptes et PME) donne les bases d'un développement prometteur et confirme la pertinence de l'activité. Il reste encore beaucoup de choses à construire, mais si Formetris peut contribuer à créer un langage commun entre les acteurs de la formation, l'aventure aura été utile.

www.formetris.com

Votre cotisation est nécessaire pour pérenniser l'association

BULLETIN DE COTISATION 2006

Vous pouvez cotiser par chèque en nous renvoyant ce bulletin avec votre règlement, par paiement sécurisé sur notre site Internet www.ensae.org, par virement sur le compte suivant, en précisant bien dans le libellé du virement votre nom et votre promotion :

Etablissement	Guichet	Compte	Clé RIB
17515	90000	04 294 166 960	57

Nom : _____ Prénom : _____ Année de Promotion (sortie) : _____

Adresse personnelle : _____

Téléphone personnel : _____ e-mail : _____

Entreprise: _____ Téléphone professionnel : _____

Adresse professionnelle : _____

Je choisis de régler (entourer la ou les cases choisies) :

- ☐ Cotisation Annuelle 80 €
 ☐ Cotisation Jeune (**uniquement promos 2005, 2004 et 2003**) 40 €
 ☐ Cotisation Elève : 25 €
☐ Cotisation Retraité / chômeur : 50 €
 ☐ Cotisation Couple ENSAE (préciser nom/promo du conjoint) 130 €
☐ Don _____
 ☐ Don Ensae Solidaire _____

Soit un total de :

A Retourner à :

Secrétariat de l'Association des Anciens ENSAE, Françoise Hamaide,
Bureau E08 - Timbre J120, 3, avenue Pierre Larousse,
92245 Malakoff cedex

Quels profils dans l'industrie pour un ou une ENSAE ?

Michel GEORGIN (1971) est Vice Président International de THALES SA⁽⁶⁾

Les atouts des ENSAE dans l'industrie sont nombreux. Ils sont liés à la fois à l'originalité de leur approche et leur maîtrise des analyses comparatives chiffrées dans un monde de techniciens ainsi qu'à leur capacité à greffer sur ces analyses des synthèses nourries par leur connaissance fine des mécaniques économiques.

Si l'on comparait l'annuaire de l'ENSAE il y a 15 ans avec l'édition 2006, la montée du secteur Finance et la stagnation, voire régression, de l'Industrie seraient les deux premières observations. Les données interactives disponibles sur le site des anciens de l'ENSAE le confirment : 6% des diplômés avant 1973 travaillent dans l'industrie contre 2% des dix dernières promotions. Au total, seuls 3% des anciens disent travailler dans l'industrie. Cette évolution est, sans doute, à rapprocher du développement des emplois dans les services beaucoup plus rapide que dans l'Industrie sur cette même période. Mais il faut peut-être, aussi, rechercher des causes plus particulières à l'ENSAE.

D'une part, l'orientation actuarielle et financière des enseignements de l'école, en réponse à un réel besoin, éloigne les ENSAE des voies industrielles traditionnelles. La marque 'ENSAE' s'est faite plus financière. Même EDF, qui recrute historiquement de nombreux ENSAE, les oriente désormais autant vers ses départements de recherche et développement que vers ses salles de marché. D'autre part, les carrières financières sont plus lucratives et aspirent naturellement plus de

nouveaux diplômés que les autres métiers. Dès lors qu'un jeune diplômé n'a pas de projet professionnel clair, la plus grande pente le conduit aujourd'hui vers les métiers de la banque et l'assurance. La plus grande difficulté pour trouver des postes types pour un ENSAE dans l'Industrie que dans le secteur Finance est à mon sens une courte vue. L'industrie pour un/une ENSAE présente aujourd'hui un champ de possibilité très large, voire plus large que la variété des postes disponibles dans la Finance !

L'industrie : un territoire riche mais trop peu exploré

Afin d'éclairer la variété des carrières industrielles, je partirai rapidement de mon expérience personnelle. Après avoir exercé à l'INSEE et au Ministère de l'Équipement, j'ai rejoint en 1979 la Compagnie Générale d'Électricité, devenue depuis Alcatel. Un INSEE était directeur de cabinet du Directeur Général. J'ai pu participer à l'élaboration de la Stratégie de la compagnie, préparer des conseils et des conférences de presse. Toutes ces expériences ont été autant d'initiations au monde industriel, jusqu'à la partie de sandwiches des syndi-

cats de CERAVER campant rue de la Boétie dans le bureau d'Ambroise Roux... Dans tous ces cas, la connaissance des mécanismes micro-économiques m'ont été particulièrement utiles.

Le terrain étant incontournable dans l'Industrie, j'ai ensuite rejoint un poste de contrôle de gestion dans la filiale défense de Alcatel. L'analyse des chiffres m'a permis de tracer les perspectives du secteur et de mettre en lumière la situation très difficile d'une activité, que l'on m'a demandé de redresser. Nouvel exemple d'activité lors de mon passage d'Alcatel à Thomson-CSF (en septembre 1983) : j'ai été nommé au poste de contrôleur de gestion d'une nouvelle Division de 4 000 personnes résultant de la fusion d'activités des deux groupes. Il m'a ainsi fallu gérer le passage de deux systèmes comptables à un troisième, détourner certaines sous-charges, et mener de nombreuses analyses de rentabilité. La dextérité dans le maniement des chiffres et des systèmes informatiques ont été des points clés de cette période. Je suis ensuite entré dans l'opérationnel défense (systèmes de commandement France et export) ; stratégie, architectures de systèmes, management ont été mes atouts pour compenser ma faible connaissance opérationnelle du secteur.

6 - Thales S.A. : une activité de 10-12 M€ dans l'Électronique professionnelle - 70% d'ingénieurs - une stratégie multidomestique affirmée au niveau mondial avec plus de 50% des effectifs hors de France

A partir de 1989, j'ai pris en charge la stratégie de développement international du nouveau pôle Logiciel et Services de Thomson-CSF. Dix ans d'alternance de stratégie de développement et de management de business units internationales où le marketing opérationnel, la construction et le suivi des budgets en parallèle d'une politique active d'acquisitions ont été les thèmes majeurs. Au cours de ces années, la capacité d'analyse systématique d'une situation en termes économiques et financiers a offert à mon regard une spécificité certaine par rapport aux ingénieurs issus des métiers techniques. Ce n'est que dans la dernière période avant de devenir adjoint du DG International de Thales, de 2001 à 2005, que j'ai retrouvé (enfin !) des ENSAE comme partenaires et/ou clients : j'étais chargé de la création et du développement d'une activité « Services Informatiques » vers le secteur Financier...

Les points forts des ENSAE dans l'Industrie

Dans une carrière industrielle, l'ENSAE part souvent avec un handicap sectoriel. Quand il est directement impliqué au cœur du processus industriel (traitement statistique du son et des images, par exemple), il intervient préférentiellement dans la gestion, l'orientation stratégique ou le positionnement de marché que dans les décisions techniques. Ces handicaps sont loin d'être insurmontables. L'ENSAE dote ses diplômés de plusieurs points forts :

- Une capacité reconnue à analyser des chiffres provenant de diverses sources et à effectuer la synthèse des principales informations utiles pour la décision au cœur même des processus industriels.
- L'aptitude à analyser des données de toutes sortes, couplée à une

connaissance fine des mécanismes économiques, permet aux ENSAE de reconstruire les stratégies et positionnements des concurrents. Une telle compétence est recherchée car elle permet de d'aboutir à des conclusions sur les points compétitifs à renforcer et sur les alliances éventuelles Win-Win à passer pour des entreprises.

- Enfin, la capacité à synthétiser des données de gestion avec un recul suffisant pour dégager les fondamentaux est une troisième corde à l'arc des ENSAE.

On notera que la macroéconomie est utile au niveau culturel, mais moins indispensable que dans d'autres secteurs économiques. Au-delà de cela, la capacité d'entraînement humain dans un cadre multi-culturel et l'agilité en langues, notamment en anglais, sont des qualités fondamentales. Mais ce sont des conditions de base pour tout diplômé qui veut arriver à des positions de management, et ce dans n'importe quel secteur.

Quelles carrières dans l'Industrie ?

Les points d'entrée pour les ENSAE dans l'industrie sont nombreux. Ils peuvent se classer en trois familles : les postes « quantitatifs » (contrôle de gestion, finance, qualité et satisfaction client, marketing amont), les postes « semi-quantitatifs » (marketing stratégique), et les postes « systèmes d'information ».

Dans ces postes c'est toujours notre capacité analytique et synthétique qui doit permettre de faire la différence, par rapport à des formations plus commerciales, ou « purement ingénieur ». En fonction du point d'entrée et de la capacité de chacun à faire valoir les spécificités du regard « ENSAE » et ses atouts propres, les évolutions naturelles se

font vers cinq types de postes : les Directions Financières et Qualité, le Management d'une ligne de produit, le Management d'un centre de profit, la Direction Stratégique / Marketing et la Direction Générale (aujourd'hui, 22% des anciens ENSAE occupent d'ailleurs des fonctions dans les directions générales).

Un point très important est de capitaliser sur un secteur industriel, ses cycles de vie, son profil de valeur ajoutée, la connaissance des concurrents et partenaires (amont et aval). Cette capitalisation m'a personnellement été très précieuse dans mon parcours au sein du groupe Thales où toute mise en perspective mondiale, très appréciée, permet d'engager un dialogue facile avec les partenaires.

Développer, créer des biens tangibles

L'Industrie reste encore fondamentalement un monde où la connaissance sectorielle fine est un atout majeur ; la capacité de décision rapide attendue des managers étant largement liée à la variété des positions tenues, avec une forte valorisation de l'ouverture internationale. Une carrière très variée dans un groupe industriel, avec l'apprentissage permanent de nouvelles langues (chaque fonction, chaque business à sa langue) c'est ce qu'offre l'Industrie à tout ENSAE qui voudra y entrer, plus la joie de créer des biens tangibles, explicables à tous, contribuant aux infrastructures du développement ou à la consommation de tous les jours, à la différence de la Finance où tout est un peu « virtuel » ! L'Industrie a aussi une perspective pluriannuelle de développement et n'est pas conduite par les seuls résultats trimestriels. Pour toutes ces raisons, je suis à la disposition des candidats « Industriels » pour inoculer ou raffermir leur flamme !

Mobilités

Jamal LEMRIDI (1982)

Jamal LEMRIDI a été promu Directeur Général du Crédit du Maroc depuis le 10 Mars 2006, filiale marocaine de Crédit Agricole S.A. France. Il était auparavant Directeur Général Adjoint du Crédit du Maroc.

Nicolas BRAUN (2003)

Après avoir été actuaire consultant chez Optimind et risk manager chez Ofivalmo Gestion, Nicolas BRAUN a rejoint l'équipe fondatrice de Quilvest Alternative Investment comme risk manager.

QAI est la filiale de multigestion traditionnelle et alternative de Banque Privée Quilvest à Paris.

Laurent CHABANNES (1971)

Laurent CHABANNES est nommé président d'Exeltium, groupement d'entreprises électro-intensives fondé le 15 mai 2006 par Air Liquide, Alcan, Arcelor, Arkema, Rhodia, Solvay, UPM-Kymmene.

Laurent CHABANNES, 59 ans, diplômé de l'Ensaie, a débuté chez Pechiney au service des études économiques. Nommé en 1981, Directeur adjoint de la stratégie de la branche aluminium, il est devenu, en 1984, Directeur commercial de l'activité alliages pour automobile puis, en 1988, directeur de l'activité Tubes Europe. Dix ans plus tard, il a pris le poste de

Directeur de l'énergie de Pechiney et de Directeur général d'Aluminium Dunkerque. Depuis 2004, il est Directeur Energie Europe, Asie et Afrique d'Alcan Metal Primaire.

Source : Les Echos

Philippe NAHUM (1985)

Philippe NAHUM est nommé Directeur général délégué de la société de Bourse B*Capital, filiale de Cortal Consors, aux côtés de Gilbert Locher, Directeur général de B*Capital.

Philippe, 44 ans, diplômé de l'ENSAE, a exercé entre 1988 et 1999 différentes responsabilités chez Cortal, dont celle de membre du comité exécutif en charge des clients directs. En 2000, il a rejoint Fidelity France dont il est devenu Président Directeur Général. Depuis 2003, il était Directeur général d'Oddo Gestion Privée et membre du comité exécutif d'Oddo & Cie.

Source : Les Echos

Nicolas DENIS (1991)

Nicolas DENIS actuel Directeur clientèle et marketing directs au sein du Comité Exécutif devient Directeur Commercial Enseignes (La Redoute, Fnac, Printemps, Surcouf, Club Med, La Maison de Valérie, Télésourcing) de Finaref, filiale du groupe Crédit-Agricole. Diplômé de l'ENSAE et du CHEA,

actuaire IAF, Nicolas a effectué l'ensemble de sa carrière dans les domaines du marketing, de l'assurance et du crédit à la consommation. Ce dernier a débuté en 1990 dans le Groupe Paribas comme chargé d'études puis rejoint en 1992 Athena Assurances comme actuaire pour en devenir responsable du marketing en 1994. Il entre chez Finaref en 1998 en tant que responsable du département produits et marketing puis Directeur adjoint en charge du développement et de l'actuariat au sein de la Direction Assurance. Depuis septembre 2004, Nicolas Denis est Directeur clientèle et marketing directs de Finaref et membre du Comité exécutif. Il est rattaché à Thierry CANDIDAT, Directeur Général Adjoint commerce et marketing.

Source : site Finaref

Yannick CARRIOU (1996)

Yannick CARRIOU est nommé Directeur Général de TNS Sofres - fonction nouvellement créée -, leader français des études marketing et d'opinion. Il était jusqu'alors Directeur Général Adjoint en charge des activités IT, Finance, Télécoms et Transport / Poste / Industrie.

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSAE, Yannick est âgé de 36 ans. Après 5 années passées à l'INSEE où il a notamment occupé la fonction de Chef du Service Etudes et Diffusion, il rejoint TNS Sofres en 2000, en qualité de Directeur Scientifique. Il prend

ensuite la responsabilité managériale et commerciale de différents départements, puis est nommé Directeur Général Adjoint début 2002 et intègre à ce titre le Comité de Direction.

Source : Site TNS Sofres

Yves COIGNARD (1987)

Yves COIGNARD, 41 ans, diplômé de l'ENSAE, rejoint Lehman Brothers, en qualité de "managing director", responsable adjoint de la gestion quantitative, poste basé à Paris.

Yves était dernièrement responsable actions de Crédit Agricole Asset Management.

Source : Cadremploi.fr

Moussa ZOUNGRANA (1976)

François ZOUNGRANA a été nommé Directeur des Etudes à la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) basée à Lomé, République Togolaise depuis le 1er janvier 2005.

Jusqu'à cette date François y occupait le poste de Directeur Adjoint des Etudes et de la Coopération.

Jean-Louis GÉRONDEAU (1967)

Jean-Louis GÉRONDEAU a été reconduit à la présidence du GEAD (Groupe des Equipements Aéronautiques et de Défense).

Jean-Louis, 62 ans, ancien élève de l'X, de l'ENSAE et diplômé de la Harvard Graduate School of Business Administration, a rejoint le groupe Zodiac en 1974. Il en est actuellement le Président du Directoire.

Source : Les Echos

Philippe ZAOUATI (1989)

Philippe ZAOUATI est nommé Directeur Marketing de Crédit Agricole Asset Management Group.

Avant de se voir confier cette responsabilité, Philippe, 40 ans, diplômé de l'ENSAE, occupait, chez Crédit Agricole Asset management (CAAM), la fonction de responsable du service clients depuis 2004. En 2002, il est nommé responsable marketing produits et appels d'offre, après avoir été successivement responsable marketing produits, clientèle institutionnelle et internationale de 1999 à 2000, puis Directeur Général de CA Funds Investment Services au Luxembourg (devenu CAAM Luxembourg). Avant de rejoindre CAAM en 1999, il a été responsable marketing produits chez Sogéposte durant 4 ans et ingénieur financier chez CDC Asset Management de 1993 à 1996. Il a commencé sa carrière, en tant qu'ingénieur d'études à la Banque Internationale de Placement en 1990.

Source : les Echos

Eric DUBOIS (1987)

Eric DUBOIS a été nommé chef du département de la conjoncture au sein de la Direction générale de l'INSEE en remplacement de Michel Devilliers. Il était auparavant sous-directeur en charge des prévisions macroéconomiques à la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique.

Source : Boursorama

Laurent TRÉCA (1972)

Le métier «equipment solutions», créé au sein du pôle services financiers et banque de détail à l'international (SFDI) pour regrouper les sociétés BNP Paribas Lease Group, Arval, Arius et Artegy, est confié à Laurent TRÉCA. Celui-ci prend la présidence de BNP Paribas Lease Group et reste, par ailleurs, Président Directeur Général d'Arval et Président d'Arius et d'Artegy.

Laurent TRÉCA, 59 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique, diplômé de l'ENSAE en 1972, a rejoint en 1984, le département fusions-acquisitions de la Banexi, la banque d'affaires de BNP, en tant qu'ingénieur d'affaires, puis a été promu directeur du département. De 1991 à 1994, il a pris la direction de la Banexi avant de rejoindre la division internationale de BNP. En 1999, il a intégré le comité exécutif de BNP Paribas, en charge du développement du groupe. Depuis 2003, il est responsable du métier "location de services" au sein du pôle SFDI du groupe, ainsi que Président Directeur Général d'Arval et Président d'Arius et d'Artegy.

Source : Les Echos

Christophe TADIE (1995)

Christophe TADIE est nommé Directeur marketing groupe d'AXA Investment Managers (AXA IM). Christophe, diplômé de l'INA PG, de l'ENSAE et titulaire d'un DEA d'économie IEP Paris, a commencé sa carrière sur les marchés de taux à la BNP-Paris puis à la Société Générale-Londres ; il a été ensuite Directeur général de la Banque Privée Quilvest.

Source : L'Agefi

Carnet

NAISSANCES



Yann SONNALLIER (2000)

Estelle et Yann ont la joie de vous annoncer l'arrivée de la petite **Agathe** le 21 mars 2006, qui fait le bonheur de toute la famille et en particulier de sa grande sœur Salomé.



Nicolas BRAUN (2003) et Jeanne BACHOFFER

Nicolas BRAUN (2003) et Jeanne BACHOFFER sont ravis de vous annoncer la naissance de **Suzel** le jeudi 11 mai 2006. Toute l'équipe du conseil de l'association se joint aux heureux parents pour les féliciter et souhaiter le meilleur pour la petite Suzel !



Elie HERIARD-DUBREUIL (2000)

Elie & Sophie Hériard Dubreuil et Luc, ont la joie de vous annoncer la naissance d'**Agathe**, le 2 juin 2006. Toute la famille est comblée !



Laure (2001) et Bertrand (1998) LAMOUREUX

Thomas, petit boule d'énergie de 52 cm et 4,070 kg, a pointé le bout de son nez le 14 juin 2006 pour notre plus grande joie. Tout le monde se porte bien et les parents sont sur leur petit nuage.

MARIAGE



Pierre ECOCHARD (2005) et Emilie BIREBENT

sont heureux de vous faire part de leur mariage qui a été célébré le 29 août dernier à Irigny.

Dans les rayons

Le choix bayésien : Principes et pratique

Christian Robert (1985).
Springer

Cet ouvrage couvre l'approche dite bayésienne de l'inférence statistique et en particulier ses aspects décisionnels. Les bases de cette axiomatique (choix de l'a priori, décisions optimales, tests et régions de confiance) sont abordées en détail, ainsi que des ouvertures plus récentes de l'analyse bayésienne comme le choix de modèles, l'utilisation de méthodes numériques stochastiques d'approximation (MCMC), la théorie des lois non informatives (axiomes de Berger-Bernardo) et la relation à la théorie classique de l'admissibilité. Chaque chapitre est complété par une suite extensive d'exercices de difficulté croissante et par des notes bibliographiques sur les thèmes abordés. Ce livre peut être utilisé dans un programme de Master en Mathématiques appliquées, en Biométrie,

en Économétrie ou dans tout autre programme faisant appel aux techniques quantitatives de traitement de l'information. Il ne nécessite comme préliminaire qu'un cours de base en théorie des probabilités et en statistique mathématique. Il peut également être utilisé par des étudiants en thèse ou des chercheurs confirmés en quête d'une méthodologie statistique efficace pour l'analyse de leur(s) modèle(s). La version anglaise de cet ouvrage, *The Bayesian Choice*, a été publiée en 2001 par Springer New York. L'auteur a obtenu le Prix DeGroot 2004 décerné par l'International Society for Bayesian Analysis. Le comité de sélection a estimé que : « Le livre de Christian Robert établit un nouveau standard moderne de livre de référence sur le thème des méthodes bayésiennes, en particulier celles utilisant les techniques MCMC, ce qui place l'auteur en digne successeur des écrits de DeGroot et Berger ».

La société française. Pesanteurs et mutations : le bilan

Yannick Lemel (1968), Olivier Galland.
Editions Armand Colin.

Rien ne bouge ou tout se transforme. Les analyses de la société française oscillent souvent entre ces deux positions extrêmes. Bien peu d'entre elles, pourtant, se livrent à l'examen des évolutions en cours en prenant le soin de fonder le diagnostic sur des indicateurs fiables. C'est à cet exercice que s'emploie cet ouvrage en rassemblant, de manière organisée et systématique, les analyses sociologiques des mutations de la société française.

La stratification sociale, la dynamique familiale, la sociabilité, les métamorphoses des systèmes éducatif et productif, le rôle de l'Etat-providence, les transformations idéologiques, les mouvements et les conflits sociaux, les déviances : dans chacun des domaines étudiés, les auteurs présentent un bilan des évolutions et de la situation actuelle, le plus souvent possible assorti de données d'enquêtes et d'une synthèse des interprétations sociologiques. Au terme de ce vaste tour d'horizon, il apparaît que la balance du changement et des permanences est relativement équilibrée

et se partage en deux domaines distincts : le changement l'emporte nettement dans les mœurs gagnées par la montée irrésistible de l'individualisme, c'est-à-dire du souci de plus en plus affirmé des personnes d'être totalement libres de leurs choix ; mais les institutions qui encadrent les Français ont vu finalement leur organisation assez faiblement modifiée au regard de la profonde transformation des attitudes individuelles. Peut-être faut-il voir dans cette contradiction entre la demande croissante d'autonomie et la permanence de structures assez rigides une des causes du malaise français.

Destiné à tous ceux qui souhaitent disposer d'une vision synthétique des changements du pays, cet ouvrage, écrit par quelques-uns des meilleurs spécialistes français, devrait aussi aider aux réflexions sur la démarche sociologique elle-même en offrant un panorama de ses applications sur un cas concret, celui de la société française.

Yannick Lemel, est Directeur du Laboratoire de Sociologie Quantitative du CREST-INSEE.

La Nouvelle Critique sociale

Eric Maurin (1986), Pierre Rosanvallon,
Thierry Pech et Pierre Veltz.
Le Seuil

La société française a profondément changé depuis la fin des Trente Glorieuses, mais tout se passe comme si elle ne le savait pas encore. Elle en distingue sourdement les symptômes et en éprouve les manifestations les plus douloureuses (chômage, exclusion, insécurité

sociale, ségrégation territoriale, sentiments de déclassement...). Mais elle peine à se représenter clairement les causes et les ressorts de ce bouleversement. Et, faute de se comprendre elle-même, elle manque des ressources nécessaires pour retrouver le goût de l'avenir et se gouverner collectivement de manière efficace. D'où l'urgence de fonder une " nouvelle critique sociale " pour donner à voir les antagonismes qui la structurent et lui rendre la force et la capacité d'évoluer.

Les techniques de sondage

Pascal Ardilly (1986).
Editions TECHNIP

Le recueil d'information par sondage dans une population est une pratique courante. Cet ouvrage de référence expose les fondements mathématiques et méthodologiques des enquêtes par sondage et fournit un cadre théorique pour mesurer leurs performances. Il présente des développements sur les méthodes d'échantillonnage, sur les techniques d'estimation et de redressement et des éléments permettant de calculer la précision des résultats obtenus.

Comme, dans le domaine de la statistique, les sondages forment une discipline encore jeune ayant connu un développement important ces dernières années, cette seconde édition a été largement actualisée et augmentée (250 pages supplémentaires). Elle intègre notamment les progrès réalisés autour de l'échantillonnage équilibré, du sondage indirect, du calage généralisé, du traitement de la non-réponse, des

enquêtes répétées dans le temps, de l'estimation de variance dans les plans complexes, des enquêtes sur petits domaines, etc.

Doté d'une ossature théorique forte, le livre (680 pages) met également l'accent sur l'interprétation des principaux résultats de la théorie des sondages. Il justifie la pratique du terrain au travers de ces résultats, grâce notamment à la présentation de cas d'application. Sa progressivité le rend accessible aux non-spécialistes possédant des connaissances élémentaires en statistique descriptive et en statistique mathématique : étudiants, professionnels de la statistique, utilisateurs de résultats d'enquêtes ainsi qu'à toute personne souhaitant acquérir les techniques de base pour concevoir et réaliser des enquêtes par sondage.

Pascal Ardilly est administrateur de l'INSEE, chef de la division échantillonnage et traitement statistique des données à l'Unité de Méthodes Statistiques.

Economie du risque pays

Nicolas Meunier (1990), Tatiana Sollogloub.
La Découverte

Comment un investisseur ou un banquier peuvent-ils analyser leurs risques dans un pays émergent ? Quelles sont les fragilités macro-économiques susceptibles d'affecter la rentabilité d'une opération ? Le risque pays propose une méthode de diagnostic et une sélection des indicateurs les plus pertinents pour identifier les vulnérabilités d'une économie. Il permet de classer les pays selon l'intensité de leurs risques, ou encore de tester la vulnérabilité d'un portefeuille d'engagements en fonction de différents scénarios. Ce

type d'analyse est désormais incontournable dès qu'il s'agit d'opérer dans un pays émergent, ce qui est de plus en plus fréquent. Ce livre est la première synthèse réalisée sur le risque pays. Il est le fruit de quinze ans d'expérience de terrain.

Nicolas Meunier est économiste. Il a travaillé pour différentes institutions financières, banques et administrations, actuellement en poste chez Crédit Agricole SA. Tania Sollogoub est économiste. Elle a travaillé dans des services d'études de grandes banques internationales, et est maître de conférences à l'IEP de Paris.

Le bonheur du voyage – Ethique, action, projets pour relancer l'Europe

Philippe Herzog (1964).
Le Manuscrit

Dans cet essai politique, Philippe Herzog invite les Français et les autres Européens à consentir un examen de conscience. L'Union ne doit pas être l'alibi de nos carences alors que s'imposent de grandes réformes du régime social et de l'Etat. Nous devons apprendre à rencontrer les autres pour redonner des couleurs à la France et à l'Europe.

L'auteur livre des perspectives précises pour l'Europe : un projet original de développement économique et social, une démocratie plurinationale fondée sur la

participation. Le caractère le plus insolite de la démarche ici proposée est l'appel aux ressorts de chacun pour aller vers une éthique de responsabilité tournée vers l'altérité. Notre utopie, c'est une société des Européens, exemplaire dans la mondialisation, qui éprouve le bonheur du voyage.

Cet essai est nourri des travaux de l'association Confrontations Europe que préside Philippe Herzog. Ancien député européen et professeur d'université, il est aussi membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre. Dans ce numéro, une interview-débat autour de cet ouvrage (voir rubrique Tribune)

La résolution des crises dans les pays émergents

Patrick Artus (1975).
Economica

Le débat sur la situation des pays émergents s'est déplacé dans la période récente de la détermination des causes des crises des émergents à l'analyse des politiques efficaces dans la résolution des crises. Ceci inclut des sujets controversés : le rôle du FMI et des prêteurs privés, les modalités de restructuration des dettes des pays émergents, l'efficacité ou non de la

conditionnalité dans l'octroi des aides du FMI. L'approche retenue dans le livre mêle l'observation des faits, le suivi des débats en cours sur ces sujets et l'analyse théorique.

Patrick Artus est Directeur des Etudes Economiques de IXIS CIB, Professeur associé à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Professeur à l'Ecole Polytechnique; membre du Conseil d'Analyse Economique auprès du Premier ministre.

Emeutes urbaines et protestations

François Meunier (1977), Hugues Lagrange, Marco Oberti (dir), Jean-Claude Driant et al.
Presses de Sciences-Po

A quelques mois d'intervalle, les émeutes de novembre et les mouvements étudiants ont imposé les questions de ségrégation, de précarité, de déclassement mais aussi d'inégalités intergénérationnelles au cœur du débat social. Les lieux et les acteurs révèlent les dynamiques en jeu. Derrière les tensions croissantes entre les jeunes des quartiers populaires et la police, l'ampleur des mouvements questionne le " modèle français d'intégration " et la manière de gouverner. Peut-on saisir la portée de ces événements sans prendre en compte la relégation dans les quartiers les plus pauvres et l'auto-ségrégation dans les plus riches ? Comment ignorer les discriminations ethniques et le

déficit de représentation politique des fractions issues de l'immigration ? Comment ne pas voir que les différences de contextes scolaires - programmes, options, valeurs des diplômes, etc. - contribuent à renforcer un sentiment d'injustice ? Au-delà du constat, les auteurs proposent des orientations en faveur de nouvelles solidarités et défendent une conception de la ville comme espace d'intégration et de mixité sociale. Ont contribué à cet ouvrage, sous la direction de Hugues Lagrange et Marco Oberti : Jean-Claude Driant, Fabien Jobard, Nathalie Kakpo, Christine Lelévrier et François Meunier.

François Meunier est économiste, directeur financier de la Coface, et enseigne à l'ENSAE (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique).

Ce que je sais d'elle

Béatrice HAMMER (1985).
Arléa

Tout laisser d'un seul coup. C'est une idée intéressante...

Une femme a disparu. Elle laisse derrière elle un mari, deux enfants, des collègues de travail, des voisins, des amis... Que faire, que penser lorsque, tout à coup, la

personne que vous croyiez connaître vous fait défaut ? A-t-elle refait sa vie ailleurs ? Est-elle morte ?

Chacun répond à sa manière à ces multiples interrogations et c'est ainsi que s'ébauche un magnifique portrait de femme tout en nuances, un itinéraire singulier, qui peut-être, nous mènera vers le début d'autre chose...

Environnement et Entreprises

Alain Grandjean (1980), Dominique Bourg, Thierry Libaert.
Village Mondial

"Les entreprises sont dans une situation paradoxale. Jamais elles n'ont autant pris conscience des limites de notre planète, de leurs impacts sur l'environnement, et jamais elles n'ont mené autant d'actions souvent fort coûteuses. Et pourtant, malgré des contraintes économiques et financières que je ne mésestime pas, je leur demande de faire plus, et même beaucoup plus. Car, et ce livre le démontre clairement, le temps n'est plus au doute, aux atermoiements entre spécia-

listes. (...) L'environnement n'est pas une variable d'ajustement, c'est le facteur désormais central de notre développement économique. À chacun dans son entreprise, son organisation et sa vie quotidienne de prendre ses responsabilités." Nicolas Hulot.

Ce livre ne se contente pas de tirer la sonnette d'alarme. Écrit par trois fins spécialistes du développement durable et de l'entreprise, il fait état des dispositifs existants et des solutions d'avenir qui s'ouvrent pour "faire mieux avec moins".

Le plein s'il vous plaît, la solution au problème de l'énergie

Alain Grandjean (1980), Jean-Marc Jancovici.
Le Seuil

Et si la hausse du prix du pétrole était le début d'une salutaire crise de désintoxication ? Et s'il fallait encourager cette hausse, voire l'accentuer ? Si l'énergie ne vaut rien - car elle est incroyablement sous-évaluée - c'est que ni l'épuisement des ressources en pétrole, ni le coût du changement climatique, ne sont inclus dans son prix. Par un surprenant tour de passe-passe, il s'avère que le PIB

peut croître tandis que nous allons droit dans le mur. Nous vivons donc dans l'illusion d'une source d'énergie inépuisable et bon marché, illusion qui nous masque les catastrophes climatiques, économiques et politiques à venir. Il est temps pour chacun de nous de se montrer réaliste. Une taxe progressive et volontaire sur le pétrole profiterait non seulement à la nature, mais nous protégerait nous-mêmes, à commencer par les plus modestes, face aux mutations économiques à venir. Une idée forte et iconoclaste, pour un livre qui devrait inciter au débat.

Les Historiens de la pensée économique

François Etnier (1971).
Economica

Et si la hausse du prix du pétrole était le début d'une salutaire crise de désintoxication ? Et s'il fallait encourager cette hausse, voire l'accentuer ? Si l'énergie ne vaut rien - car elle est incroyablement sous-évaluée - c'est que ni l'épuisement des ressources en pétrole, ni le coût du changement climatique, ne sont inclus dans son prix. Par un surprenant tour de passe-passe, il s'avère que le PIB peut croître tandis que nous allons

droit dans le mur. Nous vivons donc dans l'illusion d'une source d'énergie inépuisable et bon marché, illusion qui nous masque les catastrophes climatiques, économiques et politiques à venir.

Il est temps pour chacun de nous de se montrer réaliste. Une taxe progressive et volontaire sur le pétrole profiterait non seulement à la nature, mais nous protégerait nous-mêmes, à commencer par les plus modestes, face aux mutations économiques à venir. Une idée forte et iconoclaste, pour un livre qui devrait inciter au débat.

Pourquoi une identité Européenne, et comment ?

Entretien avec Philippe Herzog (1964), président de Confrontations Europe, qui vient de publier « Le bonheur du voyage – Ethique, action, projets pour relancer l'Europe » aux éditions Le Manuscrit – www.manuscrit.com

Frédéric Gilli – *Philippe Herzog, vous venez de publier « Le bonheur du voyage », où vous analysez les conditions contemporaines de la construction européenne. Plus qu'un programme de relance, votre livre apparaît comme un cri du cœur à l'heure où la construction européenne donne l'impression de patiner.*

Philippe Herzog – C'est un cri bien sûr, pour dire : attention l'Union européenne est fragile, il faut en prendre soin. La laisser se déliter, ou pire en faire un bouc émissaire, cela peut nous conduire à des drames que l'on ne mesure pas. Au-delà du cri, c'est donc un appel à l'éthique de responsabilité et à la raison. L'éthique : nous sommes – en France et ailleurs –, en difficulté face à l'altérité. La tolérance, la compassion, soit. Mais dès que nous craignons la mise en cause de nos acquis sociaux, dès que l'on nous demande de quitter le conformisme de la culture nationale, alors problème ! J'appelle à un examen de conscience, à un effort de connaissance des autres, à un changement pour partager. La raison : on sous-estime cruellement le chemin parcouru depuis 1945. La Communauté européenne n'a pas seulement fondé une paix durable, mais aussi permis une ère de prospérité. On sous-estime aussi l'effort de relance de l'ouvrage entrepris il y a vingt ans. Pour bâtir une Union politique dans le contexte de la

mondialisation, le marché unique et l'euro sont un socle nécessaire. Bien sûr il faut des politiques de coopération et de solidarité, mais si cela s'avère si difficile, c'est précisément en raison des égoïsmes nationaux. Quant à dire que l'Union est échouée sur le sable après le reflux, non. L'élargissement en cours est un immense chantier de progrès à l'Est, et sur bien des sujets le travail continue. Certes au ralenti, mais l'œuvre est de longue haleine.

Une question à ne pas escamoter

FG – *La question de l'identité européenne est escamotée ou ramenée à l'histoire plus qu'aux projets communs. Vous rappelez pourtant que "L'Europe est un voyage". Ya-t-il des valeurs européennes et comment faire éclore une culture européenne ?*

PH – D'abord comprenons pourquoi aujourd'hui la question du projet culturel est fondamentale. Ulrich Beck l'explique fort bien, en anthropologue. L'optique nationaliste a prévalu dans l'identité sociale. La nouveauté est le désenchantement qui la frappe, quand la mondialisation englobe toutes les sphères de la vie.

Tout en respectant la nation il faut en dépasser l'horizon. C'est le sens de mon combat pour une nouvelle

identité européenne. L'Europe peut et doit donner un exemple et une contribution pour former une société mondiale pacifique. L'identité européenne a toujours été une utopie, écrit Z. Bauman. Il n'est pas question de repli sur une « essence » du passé.

Après Auschwitz nous avons commencé d'apprendre que l'ethnisation est impossible et qu'il devient impératif de comprendre l'altérité. L'Europe actuelle n'est plus qu'une province du monde, et à la différence des Etats-Unis il n'est plus question d'européaniser le monde. Mais sauf à sombrer la France et l'Europe ont un devoir de mémoire et d'éthique. Sans mémoire, nous sombrons dans le déni de réalité. Sans éthique, c'est le retour à la violence.

Par exemple il faudra réexaminer sereinement l'héritage judéo-chrétien. Je suis athée mais il m'intéresse : lisez René Girard et vous verrez comment les Evangiles sont une réflexion anthropologique essentielle sur la violence et sur les conditions d'une vie commune. Certes, notre société quitte ce bateau, mais comme le montre bien Edgar Morin, l'héritage positif des Lumières n'a pas réussi à résoudre ces mêmes questions. Nous souffrons d'un grand manque d'éthique et nous patageons dans la déconstruction et le post-modernisme. Alors travaillons à dépasser cela.

Je me réfère à Hans Jonas qui rappelle qu'une éthique pour l'action repose sur des valeurs et des désirs, et doit prendre appui sur des institutions. L'Europe est une valeur au passé ; au futur elle doit s'identifier à la construction de la paix mondiale, au développement partagé et à l'échange interculturel. Les désirs d'Europe sont là. Le système institutionnel inventé après-guerre a été très fructueux, mais pour demain on doit l'enrichir, passer à une démocratie plurinationale fondée sur la participation.

Entre le monde et la nation

FG – *Contre Gordon Brown, pour lequel il n'y aurait rien entre le monde et la nation, vous réaffirmez la place déterminante de l'échelon continental. Certains blocs sont d'ailleurs constitués (Etats-Unis, Chine, Inde), d'autre sont en gestation. Entre le global, le continental, le national et le local quel rôle l'Europe joue-t-elle dans l'avènement de cette nouvelle géographie mondiale ?*

PH – Nos amis anglais aiment le grand large : ils sont plus ouverts que nous. Mais Gordon Brown n'a pas assez creusé les défis de la mondialisation : il joue seulement la compétition, il minimise les besoins et les difficultés de coopération et de solidarité. Voyons les aspects économiques et politiques.

La mondialisation n'est pas simplement une globalisation financière et un grand vent d'échanges : la chaîne de création et de production est désormais d'emblée plurinationale dans de très nombreux secteurs d'activité. La grande nouveauté est donc que le savoir et la technologie se partagent. Pourquoi se forment de grands ensembles économiques ? Parce que partage et coopération sont indispensables pour maîtriser cette mutation et réduire les coûts.

Voilà donc la raison d'être économique de l'Union : les auteurs de la Stratégie de Lisbonne l'ont compris. Mais ils ne voient pas assez son rôle comme initiateur de biens publics mondiaux.

Les « blocs » dont vous parlez tentent de poursuivre des politiques de puissance tout en étant foncièrement interdépendants. L'Europe doit viser autre chose : non jouer la puissance politique et militaire, mais plutôt un rôle de passeur et d'union entre les peuples. Voilà notre différence avec la logique Bush ; Chris Patten l'a bien compris.

Crise européenne ou crise d'Etats-nations ?

FG – *Votre analyse de la crise européenne commence par celle d'Etats-nations, empêtrés dans des réformes sociales et économiques et qui peinent à adapter leurs différents modèles au monde contemporain. Ajoutant à cette nécessité de réforme une contrainte de convergence, l'Europe est souvent considérée comme le fossoyeur du modèle social Européen. Ce modèle social existe-t-il au-delà d'une collection de systèmes nationaux ?*

PH – La Confédération Européenne des Syndicats a bien compris que ceux qui nient la réalité d'un modèle social européen alimentent les risques de repli. Les grandes réalisations du passé – les « modèles » Bismarck, Beveridge, ou français d'après-guerre – ont tous puisé dans un intense brassage européen d'idées et de solidarités.

Et la Communauté européenne, notamment avec Jacques Delors, a innové : elle n'a pas séparé l'économie et le social mais investi l'économie en faisant progresser les droits fondamentaux et le partage (avec les fonds structurels). Les soli-

darités sont encore bien trop faibles, mais ce n'est pas un Etat-providence et c'est bien ainsi. L'Etat providence national n'est plus un modèle.

Que la France s'examine donc au lieu de chercher des alibis contre l'Europe. Voyez l'éducation qui laisse près d'un quart des jeunes sur le carreau et ne prépare pas la majorité d'entre eux à leur activité de demain. Voyez le marché du travail où le taux d'emploi est le plus bas d'Europe et où la protection est celle du secteur public et de ceux qui ont un emploi : où est l'universalisme ? Que faisons-nous face au défi du vieillissement, dont l'impact sera formidable ? Que faisons-nous face au ralentissement criant de notre potentiel de croissance, base de la prospérité d'hier ?

Cessons d'incriminer l'Union. Elle ne normalise pas le social et la différenciation s'accroît en son sein ; son rôle est de créer la synergie et la complémentarité. Son « libéralisme » n'est pas une lame de fond : il nous pousse surtout à repenser notre gestion publique, notre Etat social, ce qui nous fait du bien.

FG – *Face aux balbutiements de la Stratégie de Lisbonne et aux tabous de la fiscalité et du budget européen, quels pourraient être les contours de la politique économique européenne ?*

PH – Critique de la France, je le suis aussi de l'Union, mais sans crier haro sur la Communauté. L'Europe économique est en difficulté. Dans la nouvelle Division Internationale du Travail, écrit Jean Pisani-Ferry, elle est mieux dotée en bâtiments et en machines qu'en cerveaux ! Demain le déclin s'annonce avec le vieillissement et la baisse de la population. Voilà pourquoi je combats l'optique de Gordon Brown : aucun pays d'Europe ne s'en sortira en cultivant son exception. Le premier effort conséquent pour doter

l'Union d'une stratégie a pour nom Lisbonne. Elle vise juste : il faut bâtir une société et une économie de la connaissance ! Que sa conception soit encore limitée et contradictoire, que beaucoup d'Etats membres aient peu fait pour la promouvoir, et que la Commission ne soit pas capable d'impulsion politique, c'est un fait. Mais là encore, au lieu de dénigrer, travaillons et engageons-nous. Il faut refonder Lisbonne. Pour simplifier, trois objectifs : 1) achever la construction du marché unique en le dotant de réseaux transnationaux d'intérêt général et en l'accompagnant de politiques publiques communes pour promouvoir le couple industries-services (citons : énergie, logistique, information, santé...) ; 2) développer les compétences communautaires pour la recherche, l'éducation et l'innovation, afin de répondre au défi de l'économie de la connaissance ; 3) fonder un modèle de capitalisme européen sur de nouveaux modes de contrôle et de gouvernance des entreprises et de la finance, et des partenariats public-privé.

Je ne développe pas ces points. Tout ceci est un combat. Ce n'est pas la ligne de la Commission, mais elle écoute, et ne sous-estimez pas ses efforts concernant la fiscalité (par exemple pour l'élimination des paradis fiscaux) et le budget. Aucun Etat ne joue un rôle de leader pour aller plus loin. Mon hypothèse est que la mobilisation de la société civile européenne en formation, et sa conjonction avec la Commission et le Parlement européen, peuvent faire avancer les choses. Un autre élément est l'émulation et la comparaison interactive entre les efforts nationaux de réforme des politiques publiques et de l'Etat. A quel horizon aurons-nous des résultats ? Dans les prochaines années si l'on s'y met.

Une question de confiance et de pouvoir ?

FG – *Vous le rappelez, les européens n'ont pas confiance dans l'Europe mais ont encore moins confiance dans leurs dirigeants nationaux ! Il s'agit donc de refonder notre modèle démocratique représentatif et la construction européenne peut être l'occasion de ce basculement vers une démocratie participative. Mais comment construire cela ?*

PH – Les gens s'intéressent à la politique, bien que les grands médias la ravalent souvent en spectacle des ego et de l'impuissance. Les politiques professionnels sont les plus coupables : ils forment une oligarchie qui a totalement accaparé le champ des politiques publiques. Ils campent dans l'Etat, et la démocratie participative n'est qu'un slogan, quand elle exigerait une révolution de l'information et de l'éducation, une rotation des rôles et une diffusion générale des pouvoirs.

Cela dit, il faut aussi mettre les gens devant leurs responsabilités. Participer n'est pas demander toujours une dépense publique supplémentaire en cas de problème. Dire non systématiquement aux projets de réforme n'est pas se sentir responsable de la chose publique. Notre démocratie va mal, nous sommes à un creux de notre histoire. Comme dans le passé, la réhabilitation de la conscience et de l'engagement est possible. Je compte beaucoup sur l'action régionale, sur l'implication des salariés dans les entreprises.

Réveiller le désir d'Europe

FG – *Dans les carrières des hommes politiques ou des fonctionnaires l'Europe n'est souvent qu'un détour dans une carrière. Vous sou-*

lignez ainsi que le résultat du référendum n'a fait qu'accélérer la perte d'influence française en Europe. Comment inscrire Bruxelles dans la géographie du pouvoir français ?

PH – Oui, il y a un gros problème de carrière de nos dirigeants : si devenir président de l'Europe était accessible, si l'Europe était une filière d'excellence dans l'administration, ils se comporteraient tout autrement. Actuellement ils font écran entre les citoyens et l'Europe. Cela dit un début de prise de conscience de la perte d'influence française apparaît enfin. On doit exiger qu'en 2007 l'Etat soit réformé, de façon à permettre aux citoyens de s'acculturer et de s'impliquer dans l'Union. Le Premier ministre doit en être directement responsable ; l'agenda politique des initiatives de la France doit faire l'objet régulièrement du débat public ; et sur tous les territoires l'accès à l'Europe, l'information, l'éducation appellent des missions et des outils. J'ai remis un rapport au gouvernement avec des propositions précises dès 1998.

La présidence française de 2008 devra faire aboutir les propositions de reprise d'éléments clés du projet Constitutionnel (qui seront faites en 2007). Il faudra gagner les Français à une attitude plus positive sur les élargissements (les Balkans sont une obligation). Et la réforme du budget européen sera à l'ordre du jour : elle peut réussir si nous la justifions clairement par des politiques économiques et de cohésion d'intérêt mutuel.

Nous touchons à nouveau cette nécessité de réveiller le désir d'Europe. On aura compris pourquoi j'appelle au bonheur du voyage : la bataille de l'identité européenne n'est-elle pas une belle aventure ? Et je n'oublie pas que pour les grecs le bonheur résidait dans la vertu.

Pourquoi les analystes se trompent-ils toujours sur la Chine ? Quelles leçons en tirer ?

Rencontre avec André Chieng (1978), Président de la société Asiatique Européenne de Commerce et Vice-président du comité France-Chine.

Depuis plus de deux décennies, des analystes de la Chine nous annoncent une crise majeure à court ou moyen terme. Et celle-ci ne s'est encore jamais produite. L'analyse des aspects particuliers de l'économie chinoise (créances douteuses, surinvestissement, gaspillage, productivité insuffisante, ...) peut en effet conduire à des conclusions alarmistes, alors que depuis 25 ans, jamais aucune économie n'a connu de croissance aussi forte, continue, et à une telle échelle. Comment résoudre cette contradiction apparente entre les parties et le tout ?

La crise du modèle chinois : l'Arlésienne des crises asiatiques ?

Des analystes réputés ont présenté la Chine comme un pays au bord du gouffre. Hugo Restall, journaliste au Wall Street Journal, a ainsi écrit le 1er août 2003 un article au titre explicite dans l'Asian Wall Street Journal : *Why China Is a Paper Tiger?*. On y lit :

... 'So China is using the hard-earned savings of its people, which could have been devoted to building globally competitive companies, and is instead throwing them

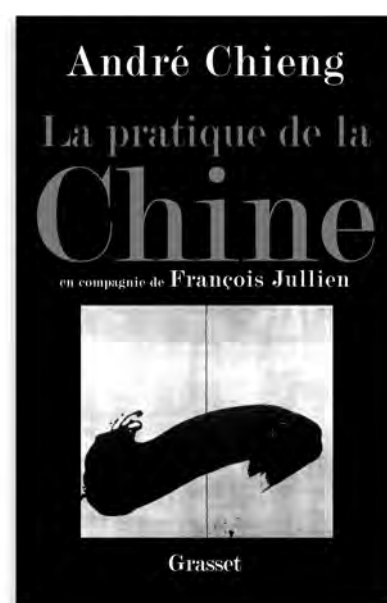
down 100,000 state-owned ratholes so that Chinese workers can produce artificially cheap products for American consumers to enjoy.'...

A peine trois ans après ce sévère constat, la mise en bourse de la Bank of China est saluée comme une réussite historique par la presse et le succès de l'IPO⁽⁷⁾ apparaît comme un démenti flagrant de l'effondrement de l'économie chinoise. Comment expliquer ce revirement ?

Les faiblesses de l'économie chinoise : pris un à un, les constats sont exacts.

Les résultats de l'économie chinoise peuvent en dérouter plus d'un : les arguments utilisés traditionnellement pour pointer les faiblesses de la Chine paraissent en effet fondés.

- **La mauvaise gestion des entreprises étatiques** ; c'est une réalité en Chine, leur rentabilité est bien inférieure à celle du secteur privé, et elles semblent se livrer à une course aux investissements aux dépens d'objectifs de bonne gestion ;



- **Le montant élevé de créances douteuses** : les économistes en évaluent le montant dans une fourchette de 500 à 900 milliards de dollars, jusqu'à 40% du PIB de la Chine ;

- La faible rémunération de l'épargne chinoise, résumée ainsi par le journaliste Hugo Restall : un gaspillage de l'épargne dans les « 100 000 trous à rat » que seraient les entreprises étatiques.

Tous ces constats, qui ne sont pas nouveaux, sont justes. On ne saurait finalement s'étonner lorsqu'en 2001, un avocat américain, Gordon

7 - IPO - Initial Public Offering, c'est à dire l'introduction en bourse

G. Chang, sort un livre intitulé : « *The Coming Collapse of China* ». Comment expliquer la compétitivité de la Chine, ce patient dont les organes vont mal et dont l'état de santé paraît miraculeusement satisfaisant ?

L'analyse de la Chine comme l'atelier du monde bientôt en péril ?

Pour certains, la compétitivité de la Chine tiendrait seulement au bas coût de sa main d'œuvre. Mais si tel était le cas, l'économie chinoise devrait être très affectée par la crise de l'énergie, la Chine étant le deuxième importateur de pétrole au monde. Or en 2005, l'excédent de balance commerciale de la Chine dépasse les 100 milliards de dollars, soit le triple de l'excédent de 2004. Et la tendance ne semble pas s'inverser en 2006, en dépit du prix du baril.

D'autres combinent deux arguments : la compétitivité de la Chine serait due à la fois au faible niveau des salaires et à la sous-évaluation de la monnaie chinoise. Passés les effets positifs des Jeux Olympiques de 2008 et de l'exposition universelle en 2010 à Shanghai, une crise majeure serait à attendre vers 2012 du fait de l'augmentation des salaires et de la non-diminution des créances douteuses. Ainsi, à titre d'illustration pour la zone côtière, le salaire moyen de la main d'œuvre non qualifiée à Pékin est-il passé de 700 yuans par mois en 2002, à 1300 yuans par mois en 2006.

Aucun de ces deux arguments ne semble robuste. Concernant les salaires qui progressent, c'est une évolution déjà bien entamée. Déjà en 2006, la Chine n'est plus le pays où la main d'œuvre non qualifiée est la moins chère, et des pays comme le Vietnam ou le Bangladesh sont bien plus compé-

titifs sur ce point. Par ailleurs, les deux provinces chinoises qui exportent le plus aujourd'hui, celles de Canton et du Zhejiang, sont celles-là mêmes dans lesquels les salaires ont fortement augmenté. La force du modèle chinois ne tient pas donc pas seulement au salaire.

Qu'en est-il de la sous-évaluation de sa monnaie ? Revenons sur la crise asiatique de 1997. Toutes les monnaies asiatiques sont très fortement dévaluées, à l'exception du yuan chinois. A cette époque, les analystes prônent une dévaluation du yuan. Dans ce contexte où le yuan paraît surévalué, la balance commerciale n'en reste pas moins positive, 1993 étant en effet la dernière année de déficit commercial de la Chine. Sa croissance ne peut donc être le seul résultat d'une monnaie sous-évaluée.



Au passage, l'argument selon lequel la sous-évaluation de la monnaie chinoise supprime des emplois aux Etats-Unis a de quoi étonner. Il y a bien longtemps que la main d'œuvre bon marché chinoise est en compétition non avec celle des Etats-Unis, mais avec celle de pays comme le Mexique.

Finalement la Chine n'est la plus compétitive sur rien, qu'il s'agisse des salaires, des infrastructures, des universités, du système financier... D'où vient donc sa force ?

La force de la Chine tient à la combinaison des caractéristiques de son économie et à leur dynamique.

Aujourd'hui encore, chaque fois qu'un sous-traitant disparaît, le donneur d'ordre va regarder en Chine, et ce pour un nombre croissant de produits qui ne se limitent plus à l'industrie textile. Le phénomène est même en accélération. Lorsqu'on analyse un à un les facteurs de faiblesse de la Chine, on se trompe d'instruments, on fait une analyse statique d'un ensemble évoluant en dynamique. Pour prendre une image, on analyse le mouvement d'une bicyclette avec des règles statiques, et on s'attend de ce fait à sa chute. Pour analyser la Chine, on ne peut faire abstraction du facteur culturel et du rythme auquel son économie progresse.

Les « faiblesses » de la Chine sont un moindre mal dans une situation en évolution rapide.

La politique du gouvernement chinois a pu être interprétée défavorablement par les médias. La crise du SARS – Syndrome aigu respiratoire sévère – en fournit un exemple. Le SRAS a fait au niveau mondial 860 morts, à mettre en regard des quelques millions de personnes mourant chaque année de la malaria. Lors du début de la crise du SARS, le gouvernement chinois a été traité d'irresponsable par la presse mondiale (cf. « *La pratique de la Chine* » pour en comprendre les raisons). Un journaliste avait même comparé le SARS à un '*Tchernobyl chinois*' qui allait entraîner la faillite du système.

A partir du 21 avril 2003, la lutte contre le SARS est devenue une

priorité nationale décrétée au niveau du Parti Communiste. Deux mois après, la propagation de la maladie était définitivement enrayée. Les mesures prises par le gouvernement chinois, notamment de quarantaine absolue, ont été extrêmement efficaces, et c'est la nature autoritaire du régime qui a permis cette application sans faille.

Si de même, le gouvernement chinois voulait définitivement résoudre le problème des créances douteuses, il ne lui faudrait que quelques mois. S'il ne le fait pas, c'est pour ne pas agir comme les médecins de Molière, qui, tentant de guérir un patient, l'achèvent tout à fait. Les créances douteuses peuvent être considérées comme un moindre mal dans un pays en transformation rapide. Si les conglomerats publics ne sont pas rentables comparés au privé, ils sont soumis à d'autres contraintes, comme celle de ne pas licencier brutalement du personnel. Le critère pertinent pour analyser la transformation de l'économie n'est donc pas seulement l'évolution des créances douteuses, mais aussi celle de la rentabilité des entreprises publiques.

L'analyse du modèle chinois doit prendre en compte le phénomène de *transformation*, élément fondamental de la culture chinoise, qui, contrairement aux cultures occidentales, n'est pas une culture de la vérité.

Que penser de la corruption en Chine ?

La corruption en Chine est un réel problème, mais il convient de la replacer dans son contexte. Dans un premier temps, il convient de ne pas confondre corruption et parti communiste. La corruption en Chine est un phénomène très ancien lié à un trait fondamental de la culture chinoise : la prééminence



de la famille, du cercle des proches. En second lieu, et sur un plan purement économique, la corruption n'est pas un facteur empêchant la croissance économique. On peut retrouver, y compris dans l'histoire récente européennes, des époques de forte croissance où la corruption était loin d'être absente. Ainsi, la priorité accordée aux proches, trait culturel qui peut s'exprimer jusque dans des actes de corruption, est-elle de manière plus ordinaire et morale très favorable à la création d'entreprise. En Chine un entrepreneur pourra toujours compter sur le support financier de ses proches pour créer son activité, et n'aura pas besoin pour cela de faire état d'un business plan formel.

Enfin, bien que toujours présente, la corruption est plutôt moins répandue aujourd'hui qu'hier en Chine. On peut du reste trouver de nombreux exemples où les tentatives de corruption n'ont pas apporté les résultats escomptés – cf. notamment l'exemple donné dans *La Pratique de la Chine*, où le pouvoir des ingénieurs jugeant une offre sur ses aspects purement techniques a pu prévaloir sur le management d'une entreprise.

L'instabilité sociale peut-elle ébranler l'économie chinoise ?

Un premier élément de réponse est de ne pas interpréter trop hâtivement les faits rapportés dans la presse. Certes les incidents sociaux recensés par la police chinoise ont été en augmentation sur la dernière année (+12%). Mais on ne peut les interpréter comme conséquence directe de l'accroissement de l'inégalité. Les incidents qui font le plus de bruit médiatique sont le plus souvent ceux qui se produisent dans les provinces les plus riches, et relèvent plus de querelles de voisinage tournant mal que d'une révolte de laissés-pour-compte.

Ces dix dernières années, environ 400 millions de personnes sont sorties de la catégorie ayant des revenus inférieurs au seuil de pauvreté. Il reste en Chine 300 à 400 millions de personnes vivant avec des revenus en dessous de ce seuil. S'il est vrai que l'écart entre les revenus s'est agrandi – de 1,65 en 1985, le ratio du revenu moyen en zone urbaine sur celui en zone rurale est passé à 3,3 en 2005 – les gens sont sensibles aussi à l'évolution de leurs

propres revenus. Or, ceux-ci ont augmenté y compris dans les zones rurales, même si la dynamique y est moins rapide. Aujourd'hui donc, et contrairement à des pays comme la France, la plupart des parents chinois sont optimistes pour leurs enfants et leur vie future, et s'attendent à une amélioration des conditions de vie.

Comment les sociétés étrangères doivent-elles gérer leurs entreprises en Chine ?

La question est très complexe. En effet, on cherche à bien faire en intégrant les « valeurs chinoises » dans la gestion des joint-ventures en Chine, mais est-ce toujours pertinent ? On remarque en effet que les Chinois qui sont volontaires pour rejoindre des entreprises étrangères en attendent précisément autre chose. Les gérer comme des entreprises chinoises peut paradoxalement les décevoir.

Quel rôle peut-on attendre du capital investissement en Chine ?

Les fonds d'investissement sont actuellement très actifs pour rechercher des opportunités en Chine.

Cependant, ce qu'ils recherchent porte en soi une contradiction. Ils requièrent en effet deux qualités :

- des sociétés chinoises gérées de manière parfaitement transparente ;
- un retour sur investissement de 50% supérieur à ce qu'ils obtiendraient dans des pays matures comme les pays occidentaux.

Or les sociétés chinoises qui répondent au premier critère offriront des

retours sur investissement du même ordre que celui des pays matures, ce qui paraîtra insuffisant.

La hausse des salaires va-t-elle être limitée du fait du « réservoir de main d'œuvre » disponible dans les zones moins urbanisées ?

La hausse des salaires sur la zone côtière est une réalité, elle n'empêche pas les productions côtières de croître. Cette hausse va continuer car les industries et services chinois se développent fortement dans les domaines à plus forte valeur ajoutée.

Les joint-ventures avec capital étranger sont concentrées sur la zone côtière. Les conditions à l'intérieur des terres sont plus difficiles du fait des distances et du niveau d'éducation moins élevé de la population. Plutôt que les capitaux étrangers, ce sont les industriels chinois de la zone côtière qui sont en train d'investir à l'intérieur de la Chine jusque dans le Tibet. Ce développement de l'Ouest est rendu possible par l'amélioration des infrastructures. Ainsi depuis 10 ans, 40 000 kms d'autoroutes ont-ils été construits, et depuis 1985 le réseau autoroutier de la Chine est passé d'une situation de quasi inexistence à une position de deuxième réseau d'autoroutes au monde après les Etats-Unis.

La Chine est le « champion du monde des investissements étrangers » : les flux vont-ils s'inverser ?

L'actualité récente a été marquée par les rachats d'entreprises occidentales par des entreprises chinoises : l'activité PC d'IBM par Lenovo, Marionnaud par Li Ka-Shing (Hong

Kong), Le Cabanon par Chalkis... Ces rachats augurent moins d'une inversion des flux que d'un équilibre où les flux devraient rester croisés. La Chine aura besoin d'investissements étrangers supplémentaires et va leur ouvrir de nouveaux secteurs tels que le secteur ferroviaire. Pour celui-ci, la Chine prévoit un développement très rapide des infrastructures dans les 15 prochaines années, au rythme de 28 000 km de voies ferrées nouvelles à construire chaque année. La moitié de l'investissement associé devra être financée par des capitaux étrangers. Au niveau des flux sortants, et au-delà de ceux liés à l'achat de matières premières, les investissements des entreprises chinoises en dehors de la Chine devraient se développer. Ce qui contraindra le plus ces dernières sera peut-être la gestion des ressources humaines : à quelle vitesse les entreprises chinoises vont-elles apprendre à gérer les entreprises étrangères qu'elles seront amenées à racheter ?

Dominique Gribot-Carroz (1996)

André Chieng, né à Marseille, a reçu une éducation familiale chinoise et a suivi une formation scolaire française. Polytechnicien et ENSAE 78, il joue actuellement, en tant que président de l'Asiatique européenne de commerce, un rôle de premier plan dans les échanges économiques entre l'Europe et la Chine. Il vit entre Paris et Pékin et vient de publier chez Grasset « La pratique de la Chine, en compagnie de François Jullien » (2006). Il était l'invité du vendredi de l'ENSAE du 16 juin 2006.

La gestion d'une dette publique à l'aide de la gestion actif-passif à la CADES

Eric Ralaimiadana (CESS 1996), Gestionnaire Actif-Passif, CADES.

La mission de la CADES, Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale, est de reprendre et d'amortir les déficits cumulés du régime d'assurance-maladie. Elle dispose d'une ressource unique et exclusive affectée par la loi, la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale ou CRDS. Pour l'éclairer dans le pilotage de la gestion de la dette sociale, et rembourser de manière optimale,

elle s'est dotée d'un modèle de gestion actif-passif. Cet article présente la modélisation en la resituant au sein des travaux de gestion actif-passif, puis les réponses apportées en termes d'outils opérationnels pour la gestion de la dette. Il aborde ensuite une vision critique du modèle, et met enfin en perspective quelques pistes de réflexion.

La gestion d'une dette présente des analogies avec la gestion d'actifs

Une compagnie assurant une flotte de risques donnée, reçoit des primes et constitue un portefeuille d'actifs. Elle le compose de manière à optimiser son rendement, afin de couvrir ses engagements envers les assurés ainsi que ses propres coûts, et de dégager si possible une marge bénéficiaire.

Pour sa part, la CADES reçoit une taxe, dont l'assiette ainsi que le taux sont définis par la loi. Elle est ainsi le miroir d'une compagnie gérant un régime à cotisations définies, les recettes de CRDS, dont les engagements sont les coûts d'amortissement de la dette, et la production nouvelle égale aux nouveaux déficits repris.

Le domaine des fonds de pension dont nous avons relevé l'analogie avec la gestion d'une dette, a suscité de nombreuses études riches d'enseignement. Svensson et

Werner⁽⁸⁾, ainsi que Koo⁽⁹⁾, ont examiné l'optimalité du portefeuille et de la consommation d'un agent doté d'un salaire stochastique, introduisant une source de risque non duplicable par un instrument négociable, plaçant ainsi le problème dans un cadre d'incomplétude du marché.

La CADES doit précisément constituer un portefeuille de dettes en face d'un actif dont les flux obéissent à une source de risque non répliquable par le marché (voir encadré).

une modélisation du bilan de la CADES

L'assiette de la CRDS est composée des revenus d'activité (67%), de remplacement (21%), de patrimoine et de placement (10%), des jeux et ventes de métaux précieux (2%). Etant conçue pour couvrir le champ le plus large du revenu national, nous avons retenu comme « proxy » de l'assiette le PIB national, et reconstitué une assiette théorique sur longue période avant 1995, date de création de la CADES.

Soit A_t notre actif à un instant t quelconque, son taux de croissance en valeur k_t s'obtient par composition d'un taux de croissance réelle g_t , et d'un taux d'inflation, i_t ,

soit $e^{k_t dt} = e^{(g_t + i_t) dt}$. Sa dynamique s'écrit $dA_t = A_t k_t dt$

8 - Réf.[3] Svensson et Werner (1993)
9 - Réf.[4] Koo (1998)

Le passif est constitué du seul portefeuille de dettes. Soit L_t la situation nette d'une année t quelconque, elle se décompose en : le montant d'arrivées à échéance l'année t , noté \hat{L}_t , plus la valeur présente de l'encours en vie depuis $t-1$; cette dernière est la valeur présente calculée l'année t de la dette restant due constatée l'année $t-1$ hors montants à échoir l'année t , elle est notée L_t^* . Soit la réduction de situation nette entre les années $t-1$ et t , elle sera égale à la trésorerie disponible l'année t , notée D_t , diminuée des arrivées à échéance, ainsi que de la variation de valeur présente de l'encours en vie depuis $t-1$.

$$\Delta_t = D_t - \hat{L}_t - (L_t^* - L_{t-1})$$

La trésorerie disponible l'année t s'obtient en calculant le solde des recettes et des dépenses. En désignant par c_t les coûts de fonctionnement, et dans l'éventualité d'un nouvel engagement de dette ou versement exceptionnel, noté V_t , la trésorerie disponible l'année t s'écrit :

$$D_t = A_{t-1} \exp \left(\int_{t-1}^t k(s) ds \right) - V_t - c_t$$

La variation de valeur ($L_t^* - L_{t-1}$) peut obéir à deux méthodes de « comptabilisation » :

- dans la méthode du coût historique, chaque échéance est valorisée au taux zéro-coupon de la courbe initiale, la variation de valeur est un amortissement actuariel,
- dans la méthode « fair value », chaque échéance est valorisée au taux zéro-coupon de marché l'année t sur la trajectoire simulée, la variation de valeur est une variation de marché.

Le solde net S_t^{net} , i.e. net des remboursements d'échéances, s'écrit $S_t^{\text{net}} = D_t - \hat{L}_t$. Ce solde est employé au rachat ou à la réémission de dette, selon son signe. Les rachats comme les réémissions ont le même impact sur la valeur acquise de la dette selon l'une ou l'autre méthode, étant effectués au prix de marché simulé de l'instant t . Par conséquent, le stock de dettes en valeur acquise étant identique à un même instant selon l'une ou l'autre méthode,

la réduction par an en moyenne de la situation nette, entre l'instant initial et la fin du remboursement, est indifférente à la méthode de comptabilisation. Les variables primaires sont le taux d'intérêt à court terme, le taux d'inflation, et le taux de croissance en volume de la CRDS. Ces trois variables suivent un processus conjoint d'Ornstein-Uhlenbeck, et leurs sources de risque représentées par leurs mouvements browniens respectifs, sont reliées par une matrice de corrélations instantanées.

L'émetteur CADES gère sa dette en conjuguant l'amélioration de sa capacité à réduire la dette et la minimisation du risque, celui de surestimer la vitesse d'amortissement. En effet, la Cades est averse au risque de décider à tort, avec une marge d'erreur en pourcentage α , que l'horizon de remboursement sera $H(\alpha)$. On notera que le processus à optimiser est path-dependent. On pourrait considérer une méthode de résolution pas à pas, où les pondérations solutions sont indicées par le temps, par la méthode du contrôle optimal stochastique suivant HJB⁽¹⁰⁾. La CADES applique pour l'instant une stratégie de re-balancement à proportions constantes, suivant la méthode connue sous l'appellation CPPI – Constant Proportions Portfolio Insurance⁽¹¹⁾.

10 - Réf.[6] Hamilton Jacobi Bellman, voir par exemple Demange, Rochet (1992)

11 - Réf.[7] Black et Perold (1992)

Rendre compte de la distribution de risque de la dette

Parmi les outils d'aide à la décision que nous avons mis en place,

► Le profil d'amortissement suivant le niveau de risque permet de rendre compte de la distribution de risque de la dette à un instant donné (Figure 1)

Ce graphe des profils d'amortissement de la dette représente « l'enveloppe de risque ». On estime que l'amortissement de la dette n'a que 5% de chances d'être meilleur que la trajectoire du dessus (en gris), et 5% de chances d'être pire que celle du dessous (en rouge pointillé). A la date d'estimation, la durée d'amortissement médiane est de 16 années, celle avec 5% de risque d'être dépassée est de 21 années.

► Nous représentons la distribution de risque de la dette en reliant ses quantiles de risque dans un plan {horizon de remboursement / capacité d'amortissement annuelle moyenne} et la comparons à un portefeuille sélectionné parmi les portefeuilles « optimaux ». (Figure 2)

Le portefeuille « optimal » ci-dessus présente une meilleure distribution du risque que la dette de la CADES. En effet, dans tous les cas défavorables, cad aux niveaux de risque inférieurs ou égaux à 50%, la capacité d'amortissement est plus élevée. En particulier, au seuil de 5% des cas les plus défavorables, le remboursement s'achève deux ans plus tôt, en 19 années, grâce à une capacité annuelle d'amortissement plus élevée, de 3,9 Mds au lieu de près de 3,6 Mds EUR.

Figure 1.
Profil d'amortissement en fonction du risque(*)

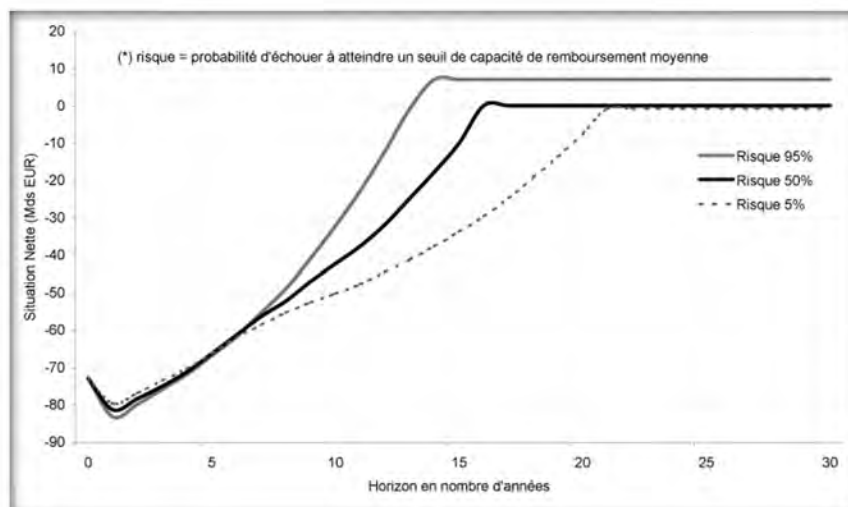
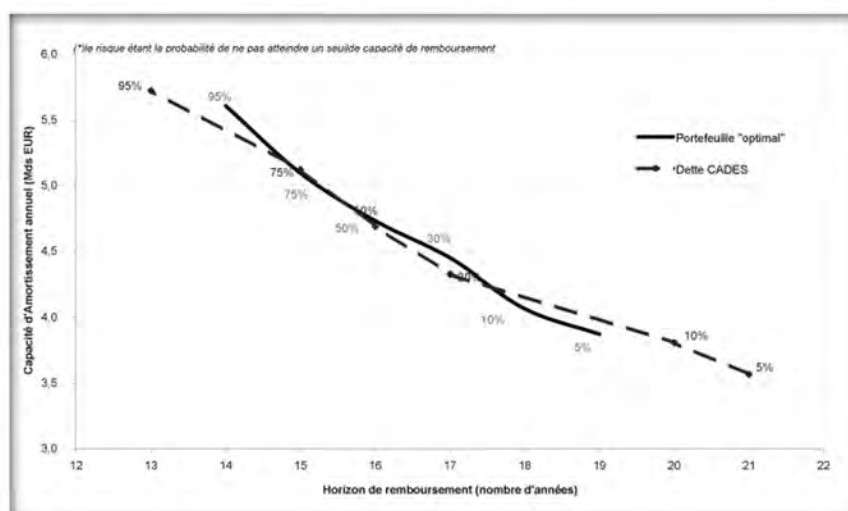


Figure 2.
Dette CADES comparée à un portefeuille "optimal"
Profils de risque(*)



Références

- [1] R.C.Merton, « Optimal consumption and portfolio rules in a continuous-time model », *Journal of Economic Theory*, 1971
- [2] M.J.Brennan, Y.Xia, « Dynamic asset allocation under inflation », *Journal of Finance*, 2002
- [3] L.E.O.Svensson, I.M.Werner, « Non-traded assets in incomplete markets », *European Economic Review*, 1993
- [4] H.K.Koo, « Consumption and portfolio selection with labour income : a continuous time approach », *Mathematical Finance*, 1998
- [5] E.Ralaimadana, « La gestion actif-passif de la CADES », projet d'article *Revue Banque & Marchés*, 2006
- [6] G.Demange, J.C.Rochet, « Méthodes mathématiques de la finance », *Economica*, 1992
- [7] F.Black, A.Perold, « Theory of Constant Proportions Portfolio Insurance », *Journal of economic dynamics and control*, 1992

Quels couples rendements-risques pour la CADES ?

► L'aide à la décision en matière d'allocation de la dette s'appuie notamment sur une représentation de frontières d'efficience à un instant donné, laquelle met en lumière un axe indiquant la direction d'optimisation de l'arbitrage performance/risque. (Figure 3)

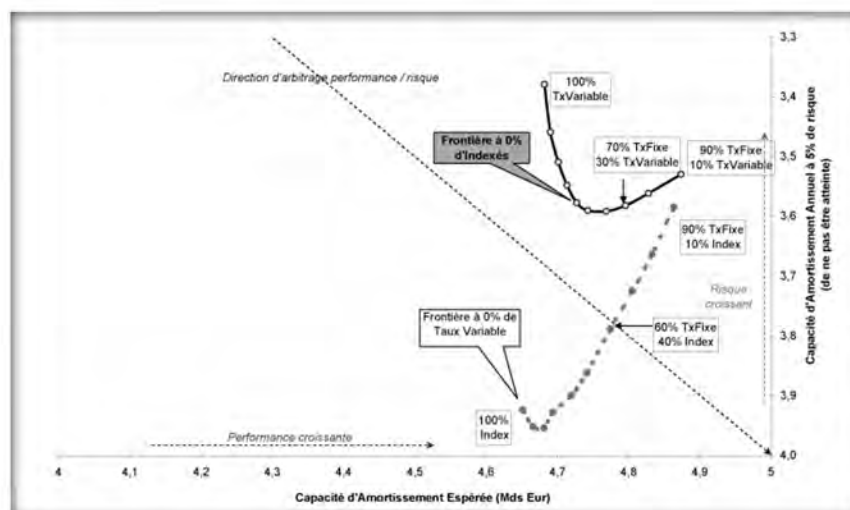
Les principales conclusions sont les suivantes :

- accroître la part de dette à taux fixe en échange d'une réduction de l'un ou l'autre des deux compartiments de dette restants, améliore la performance, toutes choses égales par ailleurs, mais s'accompagne d'un accroissement du risque à partir d'un seuil,
- l'axe constitué par la seconde bissectrice dans la direction sud-est est une direction optimale de déplacement : en effet, si un portefeuille se déplace suivant celle-ci, tout gain en performance s'accompagne d'une amélioration équivalente du risque,
- sur la sélection de portefeuilles efficients que nous représentons, le meilleur « mix » est un endettement réparti à 60% en taux fixe et 40% en indexés.

Nos observations, assez conformes au bon sens, sont que :

- pour une même trajectoire simulée de croissance des recettes, les différences de structure et d'échéancier rendront un portefeuille meilleur qu'un autre en termes de coût total d'amortissement,
- à coût total égal, une capacité d'amortissement élevée accélèrera le remboursement, et rendra un portefeuille meilleur qu'un autre.

Figure 3.
Frontières de portefeuilles
dans le plan Capacité d'Amortissement Annuel Espérée / CaaR 5%



Ayant choisi un niveau de risque à tolérable, par exemple 5%, nous pouvons dresser une typologie des scénarii « extrêmes » qui conduisent le portefeuille de dettes dans la région où la capacité d'amortissement annuelle est inférieure au quantile à 5% de risque, son corollaire étant que l'horizon de remboursement excède le quantile H(5%). Une décision possible serait de protéger le portefeuille contre la survenance des valeurs prises par les variables primaires dans la région de risque, lorsque cela est possible, par exemple grâce à des instruments de marché dérivés.

Une autre décision pourrait être de se rapprocher des portefeuilles « optimaux » dans une direction de risque décroissant et/ou de performance croissante.

Améliorer notre gestion actif-passif

Si l'on abandonne la stratégie de re-balancement dénommée CPPI en relâchant la contrainte de pondérations fixes, on a à résoudre un programme d'optimisation inter-

temporel. La solution du nouveau programme est alors un vecteur temporel de pondérations, et non un vecteur unique. L'une des deux solutions est forcément sous-optimale.

En termes d'indicateurs, le coût total et la variabilité de la capacité de remboursement sont déterminants pour le profil d'amortissement, et au cœur de la gestion de la dette.

La stratégie de gestion de la CADES conjugue la recherche de performance et la minimisation du risque. Dans la mesure où les résultats d'une gestion actif-passif modélisée sont à relativiser, étant fonction des conditions initiales de toute simulation, la gestion de la dette sera modulée au cours du temps, et selon l'endroit où la CADES choisira de placer le curseur dans l'arbitrage entre performance et risque.

D e passage à Jérusalem un jour d'élection

Stéphane Jugnot (1998) a assisté comme observateur aux élections législatives palestinienne de janvier 2006 à Jérusalem. Il nous rapporte son expérience avec son point de vue tout à fait personnel

« Dans quelques instants, nous allons atterrir à l'aéroport Ben Bellah de Tel Aviv... ». Sous le sourire des passagers, le commandant de bord peut s'emmêler dans ses voyages et ses souvenirs ; quoi qu'il arrive, c'est à l'aéroport Ben Gourion que le touriste qui se rend à Jérusalem touche terre. S'il ne voyage pas en groupe, sans famille à visiter sur place, il aura à expliquer à plusieurs reprises ce qu'il vient faire ici, pourquoi ici plutôt qu'ailleurs, dans quels hôtels il envisage de loger, s'il peut citer quelques curiosités touristiques qu'il compte visiter, s'il a un guide de tourisme dans son sac, s'il a fait des marques sur ce guide.

- Qu'est-ce que vous voulez voir là (montrant Mea Shearim) là où vous avez fait une croix sur le plan ?
- Des juifs du XIXe siècle.
- Allez-y !

A quelques jours des élections législatives palestiniennes, l'aéroport est désert. C'est la fin d'après-midi, un vendredi. Le Sabbat a commencé. Aucun bus pour Jérusalem. Reste les sheruts pour gagner la ville Sainte.

En arrivant sur la vieille ville la nuit tombée, un vendredi soir sous la pluie, près de la porte de Damas, l'atmosphère est presque sinistre. Les boutiques sont fermées. C'est vendredi, jour de prière pour les musulmans. Le ciel est triste, les murs sont sombres. Une colonne

de juifs ultra-orthodoxes du retour du Mur remonte vers ses quartiers, les femmes en robe ou jupe longue, un foulard sur la tête, les hommes barbus sous un grand manteau noir, petit chapeau assorti ou grande galette de fourrure, protégée par un plastique. Franchi la porte, le souk Khan El-Zeit est désert, l'eau ruisselle sur le sol pavé. A trois cents à quatre cents mètres, le gardien musulman du Saint Sépulcre ferme les portes de la basilique. Une petite lumière blafarde annonce l'hôtel. Quelques marches à monter. Là, derrière son comptoir, un jeune barbu, en tunique blanche, attend le client d'un air qui ne vous mets pas à l'aise. Welcome to Jerusalem...

Welcome to Jerusalem

Une fois le soleil revenu, les commerces ouverts, il n'y a pas foule mais assez de vie pour satisfaire le touriste qui déambule dans les vieilles ruelles et marche sur les toits. Au dessus des maisons de pierre jaune, les céramiques bleues du Dôme du rocher, sur l'esplanade des Mosquées se détache devant les monts des Oliviers. S'il se lève à 5 heures du matin, il ira profiter de l'office arménien, sa poignée de moines, en robe noir, capuche pointue sur la tête, chantant de leur voie grave dans leur cathédrale désertée. Dans l'après-



midi, il verra une colonne de Franciscains traverser la ville pour se rendre au Saint-Sépulcre. Il les suivra dans leur procession dans la basilique, poursuivi par les Arméniens maintenant en grande tenue, l'orgue des uns couvrant presque les chants des autres. A toute heure, il pourra aller au « mur occidental », que les Français disent « des lamentations », où une petite foule s'affère, par petits groupes face au mur ou autours de tables.

Le touriste fera sa tournée des hauts lieux du christianisme : Golgotha, tombeau du Christ, tombeau de la vierge, rocher de l'ascension,... Si la sacralité des lieux lui échappe, il s'étonnera peut-être de leur noirceur et de leur encrassement, comme de l'amoncellement

ment de lampes et d'icônes qui rappelle que l'église catholique n'a pas la haute main sur eux. En marchant dans la ville, le touriste remarquera peut-être que d'un quartier à l'autre, l'atmosphère change, les souks deviennent boutiques éparses, les rues ont l'air plus propres, les gens qu'on croise ne sont plus les mêmes.

S'étonnera-t-il des soldats en armes qui gardent les portes de la vieille ville emmurée et filtrent les entrées



de l'esplanade des mosquées ? Aura-t-il vu qu'en quittant la navette de l'aéroport pour franchir les murailles, il a quitté Israël pour entrer dans les territoires occupés ? Apprendra-t-il au cours de discussions comment les autorités d'occupation grignotent peu à peu les immeubles de la cité, empêchant les uns d'acheter et de construire, autorisant les autres, à le faire, détruisant les constructions « illégales » des uns, fermant les yeux sur les autres ? Le touriste, sans s'en rendre compte, franchira sans doute la frontière pour profiter des richesses du musée d'Israël et pour se recueillir dans l'émouvant musée de Yad Vashem qui entretient le souvenir des crimes nazis. Non loin de là, rien n'évoque le massacre d'une centaine de pales-

tiens dans le village de Deir Yassin, le 9 avril 1948, par l'Irgoun et le Lehi. Parmi les responsables, Menahem Begin, futur premier ministre d'Israël.

Fatah et Hamas

Nous sommes en janvier 2006, à l'approche des élections législatives palestiniennes. Des affiches se battent en duel sur la porte de Damas. Celles du Fatah, le Hamas étant interdit de campagne par les autorités d'occupation. A vingt minutes à pied de là, quelques jours avant les élections, l'hôtel Ambassador accueille une conférence de presse organisée par la coalition pour Jérusalem, rassemblement d'ONG et de personnalités (dont la encore future représentante de la Palestine en France, Hind Khoury), pour réclamer un déroulement normal des élections à Jérusalem. Tout a pourtant mal commencé. Suite aux pressions des forces d'occupation, seuls 7000 électeurs ont pu s'enregistrer sur un corps électoral estimé à plus de 125 000. Ils ne pourront pas voter dans des « bureaux de vote » mais dans des « bureaux de poste », la poste centrale près de la Porte de Damas, et des « postes » provisoires, cabanes de chantier réaménagées posées çà et là. Pas de responsables de bureaux de vote mais des guichetiers des postes israéliennes. Le dépouillement n'aura pas lieu sur place. Plusieurs candidats ont déjà été arrêtés épisodiquement pour empêcher la campagne électorale. Les affiches sont interdites, sauf celles du Fatah. Toutes les têtes de liste en lice dans la circonscription sont là. Au centre, un barbu l'air grave autour de qui tout semble tourner.

Le lendemain, dans un grand hôtel de Ramallah, le programme des Nations Unies pour le développement accueille les observateurs

internationaux pour leur rappeler les règles du vote et les points à bien vérifier, non que le PNUD supervise – il y a une instance officielle palestinienne pour cela – mais il appuie, fournissant drapeaux et brassards mauves pour les voitures et les observateurs, assurant une *hot line* en cas de difficultés, incitant les uns et les autres à se coordonner pour couvrir tout le territoire, offrant un bon petit déjeuner avant son briefing. Les Canadiens sont de loin les plus nombreux, l'Union européenne de loin la plus cocardière. Il est vrai qu'elle a un rôle de choix : superviser le vote à Jérusalem, suivre les urnes – ou les sacs de lettres, selon le point de vue – les accompagner au centre de dépouillement et contrôler le décompte. Pour aller et revenir de Ramallah, il faut franchir le Mur, l'autre. Le passage de *check point* de Kalandia est particulièrement impressionnant : une cohue de voitures, de camions, de bus, d'hommes, de femmes et d'enfants qui s'agglutinent des deux côtés, dans un nuage de poussière, de débris et de gaz d'échappement. Il faut franchir une succession de tourniquets qui fonctionnent au gré des soldats. Sur une grille métallique non loin de là, un tagueur a inscrit "Arbeit macht frei", cruel rapprochement.

Tant pis pour le secret du vote

Jour de vote, à la poste principale. L'ouverture se fait présence de Jimmy Carter, dont la fondation est très présente. Il y a foule à l'extérieur. Des vigiles filtrent les entrées pour limiter la queue aux guichets. Un guichet pour un employé présent neuf heures d'affilée et 500 inscrits. A la poste principale, sept guichets sont ouverts pour les opérations de vote. Deux autres sont ouverts pour les opérations postales, pour renforcer la symbolique

du vote par correspondance voulue par les forces d'occupation puisque de toute manière, seuls les électeurs peuvent entrer dans la poste. Une fiche tient lieu de carte d'électeur. Le vote au guichet entraîne une longue attente. Il n'y a pas d'isoloir. L'électeur avance, tend sa fiche. Le guichetier vérifie le talon. Il encre le doigt de l'électeur. Il tend les deux bulletins, l'un pour le scrutin par nom, l'autre pour le scrutin par liste. L'électeur hésite devant lui, coche devant lui, souvent à côté d'une photo triste et d'un croissant vert. Tant pis pour le secret du vote. Il glisse ensuite les bulletins dans des enveloppes avec une adresse imprimée, les tend au guichetier qui les place dans des boîtes. Au moins 2 à 3 minutes par personne, soit de 20 à 30 votants par guichet et par heure, donc 240 à 360 sur les 12 heures prévues pour voter... pour 500 inscrits. Pendant ce temps, les observateurs entrent et sortent. Devant la poste, des candidats passent, les tracts continuent de se distribuer, certains tiennent meeting ; mais l'ambiance est plutôt calme.



Le lendemain, la presse annonce la victoire du Hamas. Jimmy Carter note que "The elections were completely honest, completely fair, completely safe and without violence". Un debriefing à Ramallah toujours sous les auspices du PNUD arrivent aux mêmes conclusions – sauf pour Jérusalem du fait des conditions de vote imposées. Les Palestiniens rencontrés ne sont ni inquiets, ni déçus, ni résignés. Ils se disent que les Israéliens refusaient déjà de discuter avec le Fatah, que le Fatah est corrompu, qu'il y a plus à craindre des luttes inter Fatah, entre les jeunes et les anciens. La presse israélienne diffuse un sondage effectuée avant

l'annonce de la victoire du Hamas : 48 % des Israéliens se disent favorables à un dialogue avec un gouvernement palestinien dominé par le Hamas, 43 % y étant hostiles. Au plus haut niveau, la campagne commence pour rompre toutes relations avec le futur gouvernement, démocratiquement élu, au nom de la lutte contre le terrorisme. Déjà dans les années trente et après-guerre, des bombes explosaient sur les marchés, dans les bus, dans les trains (à l'initiative, pendant ces années, de l'Irgoun et du groupe Stern). Depuis, quel que soit le côté où l'on se tourne, le rapport de force prime sur le droit. Triste Proche Orient !

La situation de Jérusalem vu par les chefs de missions de l'Union européenne

Le 22 novembre 2005, les ministres des affaires étrangères de l'Union européenne chargeaient ses instances compétentes de présenter une analyse détaillée de l'UE concernant Jérusalem-Est. Un mois plus tard, Jack Straw, pour la présidence britannique, annonçait qu'« au vu des circonstances changeantes en Israël et dans les territoires occupés », il était décidé « de ne pas cautionner ni publier ce rapport ». Evidemment, le rapport circula dans la presse et essaima sur Internet sur divers sites spécialisés. Son intérêt ? Donner un état des lieux du point

de vue d'interlocuteurs qui se veulent neutres entre les deux parties. Il souligne notamment, qu'au-delà du rôle symbolique et de l'importance religieuse de Jérusalem-Est, la ville jouait un rôle essentiel dans la vie économique, sociale et culturelle des territoires palestiniens. Après avoir décortiqué les mécanismes en œuvre pour modifier les équilibres démographiques, le rapport souligne les effets pervers de la colonisation et du mur, qui sont de nature à remettre en cause la viabilité d'un futur état palestinien indépendant.

Pour une lecture plus complète, voir :

<http://www.mvtpaix.org/campagnes/moyen-orient/rapport-jerusalem-est/rapport-jerusalem-est.php>
http://www.protection-palestine.org/IMG/pdf/Rapport_UE_Jerusalem_VF-3.pdf

L'Esprit Ecureuil

Directeur du Développement d'Ecureuil Gestion, Lucette MILLOT nous explique le fonctionnement de cette filiale d'Ixis Asset Management Group, Groupe Caisse d'Epargne.



Lucette MILLOT

Pouvez-vous nous présenter Ecureuil Gestion?

Lucette MILLOT : Ecureuil Gestion, société de gestion, filiale d'IXIS Asset Management Group, Groupe Caisse d'Epargne. Ecureuil Gestion est composé de trois directions. La direction financière qui a vocation de créer et de suivre les produits, d'apporter leur analyse sur les marchés financiers. La direction juridique qui a vocation de monter les dossiers de produits pour les présenter et recevoir un agrément de l'AMF (Autorité des marchés financiers). La direction du développement qui a vocation de rechercher les produits les plus adaptés aux profils des clients en prenant en compte leurs besoins et leurs attentes en matière de placements. Cette dernière se décline en quatre secteurs : la Communication, les Etudes Marketing, l'Animation réseau, et la Formation. Elle joue aussi un rôle de «Sélectionneur» en allant chercher des Fonds dans des structures externes spécialisées ayant des compétences dans des domaines de gestion.

«Elle a, par exemple, sélectionné le produit «R Convertibles» chez Rothschild, un produit composé de convertibles européens, qu'elle a

revendu sans modification aucune dans les réseaux de Caisse d'Epargne.»

C'est un produit sophistiqué qui s'adresse principalement à une clientèle de gestion patrimoniale. Ecureuil Gestion a aussi pour missions de concevoir des produits et des services innovants, principalement adaptés aux attentes des clients du réseau des Caisses d'Epargne. La gamme est composée de 99 OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) dont 44 Fonds Garantis et 6 Fonds Multigestion. Gérer ces OPCVM et piloter la Gestion déléguée. Les encours sous gestion s'élèvent à 33,5 milliards d'euros depuis fin 2005. Accompagner la Force de Vente dans le cadre des mises en marché. Développer l'image de la Caisse d'Epargne sur le segment des OPCVM.

Quels sont les types de services les plus appréciés?

L'offre «Collection Finance Ecureuil» qui propose la bonne offre aux bons clients. Bourse «Esprit Ecureuil» qui s'est vue décerner le 15 octobre dernier le prix de l'innovation du Forum de l'Investissement dans le cadre du Salon de l'Epargne. Elle accompagne les clients débutants

souhaitant investir en bourse sans connaissance spécifique des marchés financiers. Elle a pour but de définir à partir d'un questionnaire le profil du client pour lui constituer un portefeuille d'OPCVM adapté. En fonction des réponses du client, une allocation personnalisée est établie correspondant au mieux à ses attentes.

«On peut trouver ce service payant dans des Etablissements spécialisés en gestion privée.»

A côté de cela, nous avons mis sur le marché trois services, notamment le service «Prise de bénéfices», le service «Assurance IARD» (Incendies, Accident, Risques Divers) et le service «Abonnement». A la Caisse d'Epargne nous essayons de mettre la Bourse à la portée de tous.

Quelle est votre clientèle ?

Notre clientèle est l'ensemble des chargés de clientèle des Caisses d'Epargne.

Avez-vous des projets ?

Nous avons plein d'idées mais il faudra patienter encore un peu avant de les découvrir...

Déborah Nizard.

Reuters Financial Software, éditeur de logiciels (**450 personnes**), est l'un des principaux centres de Développement du **Groupe Reuters**, groupe mondial d'information financière, proposant des solutions technologiques performantes à destination du monde bancaire et boursier. Notre maîtrise de la **technologie et des métiers de la finance de marché** nous permet de fournir une offre complète de solutions, couvrant les différents aspects des activités **Front To Back**. Ce sont plus de **330.000 utilisateurs**, répartis dans plus de **150 pays**, au sein des plus importantes institutions financières qui font aujourd'hui quotidiennement confiance à nos produits. Notre entreprise se caractérise par son **environnement multiculturel, international**, son incitation à l'autonomie et sa convivialité.

Dans le cadre de notre développement constant, nous recherchons un **Ingénieur Financier**. Vous aurez un rôle moteur dans la conception du progiciel et interviendrez tout au long du cycle de développement, de **l'analyse des requêtes clientes à la validation des innovations fonctionnelles**. Vous serez en charge de la conception de nouvelles fonctionnalités concernant les **dérivés de taux d'intérêt** pour l'application FO/MO.

En fonction des besoins clients, vous analyserez leurs exigences, créerez les spécifications fonctionnelles et serez en relation avec l'équipe de Développement pour assurer la bonne exécution des actions. Après la période d'implémentation, vous serez en charge de la validation des modules développés en procédant à des tests.

Bac+5 : école d'Ingénieur avec un Master Finance de Marché ou équivalent

- Connaissances de tous les types de classe de capitaux, de leur utilisation, pricing et gestion des risques associés,
- Forte expérience et connaissance dans **des dérivés de taux d'intérêt** (IRS/CIRS, Caps, Swaptions, Futures, des « plain vanilla » aux « exotic »), de leur définition à leur utilisation, modèle de pricing (Hull & White, BDT, HJM, BGM) et gestion des risques associés.
- Anglais courant

Si cette offre vous intéresse, merci de faire parvenir votre candidature par mail à rfs-jobs@reuters.com.

Pour en savoir plus : <http://about.reuters.com/finsoft/>



Le **BIPE**, premier cabinet privé français de prévision économique recherche un(e)

DIRECTEUR DES ÉTUDES DE MODÉLISATION SENIOR ÉCONOMISTE (H/F)

Vous encadrerez une équipe de collaborateurs de haut niveau et participerez à notre développement commercial et intellectuel.

Macroéconomiste chevronné(e), vous avez une expérience pratique des modèles sectoriels ou intersectoriels à des fins d'analyse de données, de prévisions et de simulations.

Après 7 à 10 ans d'expérience, vous souhaitez rejoindre un cabinet indépendant en fort développement, dans une ambiance stimulante et conviviale.

Merci d'adresser votre CV sous réf. VAR09 par mail à martine.audebert@bipe.fr - www.bipe.fr



ARVAL
Une société de BNP PARIBAS

ARVAL recherche un Statisticien-Contrôleur de gestion

Vous êtes un jeune diplômé de l'ENSAE ou d'une grande école d'ingénieur avec spécialisation finance ou statistiques. ARVAL, leader européen de la Location Longue Durée et de la gestion de flottes automobiles vous propose de rejoindre son département Planification et Contrôle de gestion. Vous interviendrez principalement dans les domaines suivants :

- Contrôle et analyse des marges commerciales et des risques y afférents
- Conception et suivi d'indicateurs de rentabilité et de risque
- Conception de modèles de prévisions budgétaires

L'anglais courant est nécessaire, une première expérience serait un plus. Vous serez basé à Rueil-Malmaison.

Contact : M. TOURNIER – ARVAL 22 rue des deux Gares 92564 Rueil-Malmaison. email : jean-pierre.tournier@arval.fr



Consultant Accenture Marketing Sciences (h/f)

Accenture recherche actuellement des consultants en Analyse Quantitative afin de rejoindre le groupe Accenture au sein de notre département AMS, Accenture Marketing Sciences.

Le candidat se verra intégrer une équipe dédiée à la conception et à la production d'analyses économétriques qui répondront aux problématiques marketing de nos clients. Beaucoup de ces clients étant de stature internationale, il pourra aussi être amené à voyager à l'étranger.

Nous accompagnons nos clients dans l'optimisation de leurs retours sur investissements marketing. Nous nous engageons au quotidien à sélectionner les nombreuses données pertinentes sur les consommateurs et à délivrer aux clients des résultats tangibles et à forte valeur ajoutée. Notre périmètre d'intervention couvre l'ensemble des éléments du mix-marketing, la dynamique du produit, le pricing, le costing, les prévisions, et les allocations optimales des dépenses marketing.

Parmi les principales responsabilités du consultant pourront figurer les activités suivantes:

- ◆ Concevoir l'architecture des modèles statistiques
- ◆ Etablir des programmes de data-mining et créer des modèles économétriques
- ◆ Développer les outils et les technologies qui font d'Accenture Marketing Sciences un service dynamique et innovant
- ◆ Dégager les enseignements clef à partir de l'analyse des données et de la modélisation
- ◆ Contribuer au travail d'équipe et mettre en commun les spécialités particulières et ainsi améliorer les stratégies Marketing de nos clients
- ◆ S'assurer de la bonne transmission des compétences opérationnelles

Exigences professionnelles et profil requis

- ◆ Expérience professionnelle significative en data-mining et/ou économétrie (SAS, SPSS) si possible appliquée au marketing
- ◆ Mobilité géographique - Anglais courant - Esprit d'initiative - Sens du service client

Pour postuler : www.recrute.accenture.com

OFFRE d'EMPLOI au Ministère de la santé et des solidarités, à la Direction de la Sécurité sociale Chargé du suivi financier des régimes de retraite du secteur privé (Emploi de catégorie A)

Le titulaire du poste est responsable du suivi financier des principaux régimes de retraite du secteur privé, actuellement d'une importance particulière avec la mise en œuvre des mesures de la loi de réforme des retraites en août 2003 et avec l'arrivée à la retraite des générations du baby-boom. Dans le cadre de la Commission des comptes de la sécurité sociale, il présente une analyse du compte annuel de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), qui couvre l'ensemble des salariés du secteur privé, et établit des prévisions. Il assure aussi l'analyse conjoncturelle des dépenses de retraite.

Ce poste nécessite des connaissances en statistiques et des capacités rédactionnelles. Les fonctions proposées amènent le titulaire à développer une grande expertise technique des mécanismes financiers de la sécurité sociale et une solide connaissance des dispositifs et des réformes conditionnant les dépenses de la branche. Le titulaire du poste sera en relation avec les autres bureaux de la Direction de la sécurité sociale, les régimes de sécurité sociale et le Ministère des finances.

Contacts : Jean-Luc Vieilleribière – sous-directeur tél. : 01 40 56 73 63 jean-luc.vieilleribiere@sante.gouv.fr,

Damien Vergé – chef du bureau tél. : 01 40 56 69 75 damien.verge@sante.gouv.fr

Recrutement d'un responsable du pôle observation des flux touristiques étrangers à ODIT France

ODIT France est un groupement d'intérêt public sous tutelle du Ministre délégué au Tourisme qui rassemble un effectif de 80 personnes, gère un budget de 7,5 millions d'euros et fonctionne en partenariat avec un réseau de plus de 300 membres. Il contribue à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité de l'offre touristique française par des actions d'assistance et de conseil, d'études et d'ingénierie.

Ceci suppose une connaissance fine des enjeux en termes d'évolution de la demande selon les territoires, les saisons et les types de clientèles touristiques, notamment étrangères. Le titulaire du poste est responsable de la production des estimations de fréquentation étrangère à partir des diverses sources de données traitées par la Direction de l'observation. Il doit notamment à ce titre coordonner l'action de 4 chargés d'étude en matière de collecte des informations auprès des partenaires, d'élaboration des estimations selon des méthodologies pour certaines complexes et de production des résultats et analyses. Il accomplit cette tâche dans le respect de la stratégie d'ensemble définie pour les travaux de la Direction en liaison avec le Directeur adjoint en ce qui concerne les choix méthodologiques et techniques.

Les candidats devront pouvoir se prévaloir d'au moins une expérience professionnelle antérieure en matière d'animation d'une activité d'études quantitatives, posséder une bonne maîtrise des logiciels d'exploitation de bases de données et des outils informatiques s'y rapportant, et avoir une formation mathématique leur permettant d'intervenir dans le processus d'estimation.

La rémunération pourra atteindre 25 K€ brut pour un candidat présentant des caractéristiques de profil de compétence et d'expérience professionnelle en bonne adéquation avec le poste.

Adresser candidatures accompagnées de CV et lettre de motivation à Michel Houée, Directeur adjoint de l'observation touristique à ODIT France par courriel 'michel.houee@odit-france.fr'



L'ASSOCIATION
DES ANCIENS DE L'ENSAE
a confié la régie exclusive
de la publicité pour l'annuaire
et la revue Variances



N'hésitez pas à contacter Jean-Michel AMRAM
pour passer vos annonces d'offres d'emploi :

FERCOM

Tél. **01 46 28 18 66**

jm.amram@fercom.fr

Chez AXA France, la personnalité compte autant que le diplôme

Chez AXA France, notre objectif est de rechercher et d'intégrer les meilleurs talents. Ce terme recouvre à nos yeux l'excellence de la formation reçue, mais également la meilleure adéquation possible entre celle-ci et le métier auquel postule le candidat au sein d'AXA France. L'expérience acquise est un complément très apprécié pour le regard neuf qu'elle apporte dans notre entreprise. Les qualités personnelles des candidats sont également essentielles à nos yeux, à l'égal de la compétence technique. La personnalité du candidat, ses qualités humaines, sa capacité à adhérer aux valeurs d'AXA sont des éléments auxquels l'entreprise porte la plus grande attention. On n'entre pas chez AXA France seulement pour y occuper un poste déterminé, on y entre pour s'engager dans un parcours, un projet professionnel.

La politique de recrutement chez AXA France

Aujourd'hui, nous recrutons environ six cents personnes par an, cinq cents commerciaux de niveau Bac + 2 et une centaine de cadres de haut niveau pour exercer des fonctions de pilotage de notre cœur de métier : fonctions actuarielles, financières, technico-commerciales, souscription IARD et collectives, gestion privée, consultants spécialisés et développeurs d'affaires sont au sein d'AXA France les métiers pour lesquels nous recrutons de jeunes diplômés talentueux. Notre souci de recherche de jeunes talents exige de privilégier la diversité des canaux de recrutement. Nous offrons en premier lieu quelque 600 stages annuels, du stage ouvrier jusqu'au stage de fin d'études de 3e cycle. AXA participe aux forums des grandes écoles et nous utilisons également les sites Internet de ces grandes écoles pour faire connaître nos offres. Nous publions enfin une " Campus Letter " spécialement destinée aux écoles à laquelle tout étudiant peut s'abonner via Internet. (service.stage@axa.fr)

Afin d'assurer la gestion de carrière des jeunes recrutés, nous préconisons dans notre démarche : pragmatisme et réalisme. Nous n'offrons pas au candidat qui nous rejoint un plan de carrière tout tracé mais un " domaine des possibles " le plus large possible, un parcours professionnel potentiellement très ouvert. A la promesse de carrière, nous préférons la promesse de suivi qualitatif individuel. C'est ainsi que nous dessinerons les contours d'un parcours associant souhaits du collaborateur et stratégie de l'entreprise.

Comme pour la mobilité qui est une place essentielle et la conséquence logique de notre démarche puisque AXA veut offrir à tous les missions les plus à même de les faire évoluer. Notre approche transversale de la gestion des carrières induit une très forte culture de la mobilité. Rappelons seulement qu'AXA est présent dans plus de 60 pays. Intégrer AXA, c'est, pour un jeune diplômé, s'ouvrir la perspective d'une carrière internationale.

www.axa.fr

Pour postuler à un stage : service.stage@axa.fr

Et pour un emploi : service.emploi@axa.fr

**Chiffres clés 2005 en France :
24000 collaborateurs & distributeurs
9 millions de clients
CA : 19,8 milliards d'euros**

publi-rédactionnel



Performance & Innovation

Mobiliser toute notre énergie vers la recherche de performance ;
Développer l'innovation pour répondre de façon personnalisée à vos attentes ;
Cultiver la proximité, la transparence et la confiance sur la durée ;

Telle est notre raison d'être.



Plus de 2 000 collaborateurs dont 530 professionnels dédiés à la gestion, 8 centres de gestion, 479,3 milliards d'euros d'encours sous gestion, n°1 en France de la gestion collective, parmi les leaders européens de la gestion d'actifs*.

Crédit Agricole Asset Management, société anonyme au capital de 546 162 915 euros. Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF sous le n° GP 04000036. Siège social : 90, bld Pasteur 75015 Paris - France - 437 574 452 RCS Paris. *Données au 31/12/2005 - OPCVM commercialisés en France - Source Europerformance, note mensuelle mars 2006.

Conseil en recrutement de cadres et de dirigeants spécialisé dans l'assurance et la banque

Pourquoi faire appel à YC CONSEILS ?

- Nous mettons au service de nos clients :
 - Une expérience professionnelle préalable réussie dans nos secteurs d'intervention actuels pour y avoir exercé des fonctions de dirigeants.
 - La pratique du recrutement par approche directe depuis plus de quinze ans.
- Nous nous engageons à :
 - Tout mettre en œuvre pour le plein succès du recrutement, tant vis à vis de nos clients que des candidats embauchés (nous assurons un réel service après-vente).
 - La plus grande célérité dans l'aboutissement des recherches entreprises, du fait de notre connaissance réelle du milieu.
 - Une totale discrétion, indispensable pour mettre en relation employeurs et candidats qui interviennent au sein d'une même profession.

82, rue Saint-Lazare - 75009 Paris - Tél. 33 (0)1 42 85 16 00 - Fax 33 (0)1 42 85 16 40
Email : contact@ycconseils.com - www.ycconseils.com