



ENQUÊTE
PIERRE LARROUTOUROU
PRÊCHE POUR LA SEMAINE
DE QUATRE JOURS page IV

Le Monde

des

INITIATIVES

MERCREDI 7 MAI 1997

EMPLOI

FORMATION
Apprendre
à conduire
sans risque
un chantier
de désamiantage

ANNONCES
CLASSÉES
de la page VI
à la page X

Des salariés anglais « bon marché », mais à quel prix ?

Dossier : baisse des charges sociales ▼ L'effet sur l'emploi n'est pas immédiat
▼ Ce sont surtout les carnets de commande qui déterminent les embauches
▼ Bilan dans le BTP, la grande distribution, et le textile français

LONDRES
de notre correspondant

Vic a la trentaine ; après avoir obtenu sa maîtrise, il cherche un poste d'enseignant. La chance commence par lui sourire. Une agence lui propose un intérim de deux jours hebdomadaires pendant deux mois. La deuxième semaine, au beau milieu d'un cours, la direction s'étonne de sa présence, lui demande ce qu'il fait là. Personne ne l'a prévenu que le professeur qu'il remplaçait pour cause de congé maladie venait de rentrer. Il quittera l'école sur-le-champ, sans être payé.

Ben a le même âge ; il travaille depuis neuf ans pour une chaîne de télévision privée, sans sécurité d'emploi : chaque programme est sous-traité à une société qui lui signe un contrat de trois mois. Il ne bénéficie donc d'aucune protection sociale et paie lui-même ses cotisations. Sa situation est tellement précaire qu'elle l'a découragé de se marier.

Vic et Ben ne sont pas des laissés-pour-compte, ils font partie de cette classe moyenne qui a « profité » de l'ère Thatcher, mais en a payé le prix par une précarité accrue. Le gouvernement de Londres et ses thuriféraires s'étant chargés de « vendre » le « modèle » britannique – plus qu'anglo-saxon, puisque les droits sociaux y sont moins protégés qu'aux Etats-Unis –, que se passe-t-il de l'autre côté du miroir ?

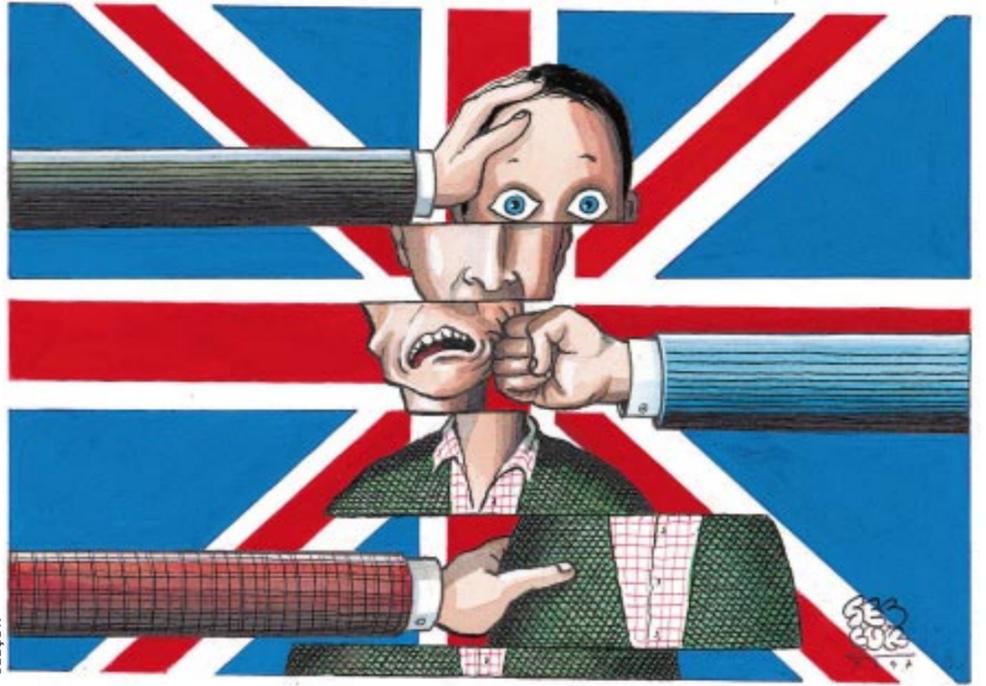
Les seuls droits d'un employé durant ses deux premières années

chez un même employeur sont d'avoir un contrat de travail et d'être syndiqué ; mais l'entreprise n'est pas obligée d'autoriser la présence d'un syndicat. Le salaire minimum a été abrogé en 1993 – les travailleurs ont promis de le réintroduire. Aucun texte ne garantit un repos hebdomadaire ou des congés payés, et tout salarié peut être révoqué sans préavis.

Pour bénéficier de l'indemnité-maternité ou maladie, il faut avoir cotisé à la National Insurance et donc gagner plus de 62 livres par semaine ; ce qui exclut nombre de temporaires, des femmes essentiellement. Autre désavantage pour ces « pauvres au travail » (*working poors*) : s'ils perdent leur emploi, ils ont seulement droit à l'Income Support (RMI) depuis l'instauration du nouveau système de lutte contre le chômage ou Job Seekers Allowance

(JSA) en octobre dernier. L'employeur payant moins de 62 livres n'est pas non plus obligé de contribuer à la Sécurité sociale.

Cette politique a, bien sûr, réduit fortement le coût du travail, par la baisse des charges sociales notamment, à la grande satisfaction des employeurs. Ainsi, selon les syndicats, le coût non salarial du travail était, en 1994, de 15,5 % au Royaume-Uni contre 29 % en France, 24,2 % en Allemagne et 23,1 % aux Etats-Unis. Mais il s'agit en partie d'un transfert de charges, d'une subvention déguisée aux bas salaires puisque ces *working poors* reçoivent des allocations complémentaires pour leur permettre de survivre : crédit familial, RMI partiel, aide au logement... pour un coût budgétaire annuel d'environ 3 milliards, soit 120 livres par contribuable.



Quelques chiffres expliquent bien ce que ressentent ceux qui sont au bas de l'échelle, ce million de travailleurs (à 60 % des femmes) gagnant moins de 2,50 livres l'heure et travaillant à temps partiel. Le Low Pay Unit, organisme d'études sociales basé à Londres, cite le cas

d'un membre d'une équipe de sécurité travaillant 110 heures par semaine à 1 livre l'heure, d'une couturière à façon gagnant 10 centimes par jupon cousu. Mais surtout il a calculé que, depuis 1992, les aides-soignants, payés au tarif minimal, ont perdu en termes réels 4,04 livres par semaine et les femmes de ménage 18,75 livres. Elles gagnent désormais 30 % du revenu moyen contre 41 % en 1987. Ce qui explique pourquoi la Grande-Bretagne a les plus fortes disparités de revenu et les plus bas salaires de l'Union européenne.

John Major a expliqué que la flexibilité du travail était le seul moyen de créer des emplois et que l'adoption d'un SMIC et de la Charte sociale coûterait un million de postes de travail. Mais les salaires les plus bas semblent concentrés dans les services où il n'existe guère de concurrence des pays du tiers-monde. Les syndicats s'insurgent contre une telle analyse. Dans plusieurs documents comparatifs – en particulier avec l'Allemagne et la France –, ils expliquent que la Grande-Bretagne a créé moins d'emplois que ses concurrents du continent entre 1980 et 1994 (+ 0,1 % contre respectivement 5,2 % et 1,7 %), que le marché du travail s'est contracté (- 1,1 % contre - 0,8 % et + 0,6 %) et que 57 % des nouveaux emplois sont temporaires ou à temps partiel.

Voilà pourquoi le pourcentage de femmes, de jeunes et de personnes âgées au travail – le plus souvent des petits boulots – est plus élevé au Royaume-Uni que chez ses rivaux européens, et celui des hommes entre 25 et 49 ans plus faible. Si le taux officiel de chômage est si bas, c'est en partie grâce au mode de calcul utilisé – qui ne recense que ceux qui touchent une indemnisation, de plus en plus difficile à obtenir avec le JSA – et parce que beaucoup ont renoncé à chercher du travail. D'ailleurs, selon les travaillistes, le coût du chômage est devenu supérieur au budget de l'éducation. Même si la situation de l'emploi s'est bien redressée depuis, ces chiffres montrent qu'il existe un envers au « miracle » thatcherien.

Patrice de Beer

Lire la suite du dossier page II

70 heures par semaine, six jours sur sept

LONDRES

S de notre correspondant dans la City
tan, trente-deux ans, ingénieur du son de formation, mène une double vie professionnelle. Ce natif de Preston, dans le nord de l'Angleterre, installé à Londres depuis plus d'une décennie, est réceptionniste dans un studio d'enregistrement et manutentionnaire dans une bibliothèque universitaire. Le premier emploi, qui n'est soumis à aucune obligation contractuelle, est payé 34 francs de l'heure ; le second, dont le contrat est renouvelable chaque mois, 43 francs. Au total, Stan travaille 70 heures par semaine, six jours sur sept. Il faut compter une heure de trajet à bicyclette (les transports en commun sont trop onéreux) pour se rendre du studio situé dans l'ouest de la capitale à la faculté, nichée dans le centre-ville. Son revenu annuel : 65 000 francs, desquels il faut déduire 30 % d'impôts et de sécurité sociale.

Stan vit avec sa compagne et leur fils de cinq ans, dans une HLM de Brixton, quartier déshérité du sud de la Tamise. Le couple paie 330 francs de loyer par semaine pour une cuisine, une salle de bains et un séjour qui fait également office de chambre à coucher. « L'instabilité de ma situation professionnelle et mes horaires sont source de frictions dans le ménage. Je suis constamment sur les rotules. Au travail, j'accepte mon sort ou c'est la porte », explique-t-il.

Les deux employeurs de Stan fixent son salaire et le temps de travail comme ils l'entendent. De protection de salarié, point. Stan peut être licencié sur-le-champ, sans indemnité. Il n'existe pas de syndicat au studio, une PME de style paternaliste. Quant aux Trade Unions de l'université de Londres, ils ne s'intéressent qu'aux travailleurs dotés d'un contrat à durée indéterminée.

Marc Roche

POUR NOUS, SANS IMPERTINENCE



UN CONSULTANT N'EST PAS PERTINENT.

Rendez-vous
en pages centrales.

- ◆ FONCTION PUBLIQUE D'ETAT
- ◆ INDUSTRIE/SERVICES
- ◆ BANQUE/ASSURANCES

SENIOR
CONSULTANTS

LBW Photo Fotogram-Stone

ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0002
does not exist

Baisser les charges, un exercice de longue haleine

▼ Si l'effet emploi s'apprécie dans la durée, les déficits sont immédiats

Jean-Paul Fitoussi, directeur de l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques), s'en est fait l'écho dans ces colonnes (*Le Monde* du 30 avril). Économiquement, le moment serait opportun de diminuer le coût du travail par une baisse des charges. Il voit dans ce moyen disponible l'amorce du « cercle vertueux de la croissance et de l'investissement » dont « la seule conséquence (...) serait d'augmenter, de façon mineure, la dette publique en raison des déficits transitoires qui en résulteraient ».

Avec la campagne électorale, à droite et moins à gauche, il se trouve des ténors pour aborder le thème et y déceler un levier puissant pour la création d'emplois. En écho aux récentes échéances britanniques, qui ont mis ce thème en évidence à l'heure du bilan conservateur, les plus libéraux célèbrent des résultats obtenus par l'absence de minima sociaux, dont le salaire minimum, et par une politique qui a massivement réduit les prélèvements obligatoires.

La baisse des charges apparaît donc comme l'une des mesures les mieux adaptées à la période et, ce faisant, a priori la plus indolore, à la fois pour les entreprises et pour les salariés. Si une telle mesure était utilisée, les employeurs bénéficieraient d'un avantage immédiat, si ce n'est sensible, et les feuilles de paie, exprimées en revenu net, enregistreraient une amélioration réelle. Dans la suite logique de l'abaissement des cotisations sociales entreprises depuis 1993, on peut même imaginer que l'exonération soit ciblée sur les bas salaires de manière à soutenir les activités de main-d'œuvre et compenser la faiblesse de la qualification. Pour ses chauds partisans, la consommation serait relancée sans nuire, et au contraire, à la compétitivité.

Sauf à suivre l'exemple de la Grande-Bretagne, qui suppose un chambardement radical dont on a peine à croire qu'il puisse avoir lieu sans réactions, rien n'est pourtant acquis. Des nombreuses études réalisées sur ce point, il ressort que l'impact sur l'emploi est faible, au moins dans un premier temps. « Dix années de modération sala-

riale ont permis, en effet, d'infléchir l'évolution du coût relatif capital-travail, écrit l'Insee, dans sa revue *Economie et statistique* (N° 301-302). Pourtant, il ne semble pas (...) que cette inversion de tendance ait permis de rendre la croissance plus riche en emplois. » Puis d'ajouter que « les investigations (...) ne parviennent que très difficilement à mettre en évidence un effet du coût relatif des facteurs sur la demande de travail ».

Dans un ouvrage intitulé *Quarante ans de politique de l'emploi* (La Documentation française), les experts du ministère du travail, associés aux chercheurs de l'OFCE, en arrivent à estimer que l'allègement du coût du travail, limité aux salaires inférieurs à 1,3 fois le SMIC, produirait « à terme une hausse de 60 000 emplois », à mettre en relation avec les 5 millions d'emplois non qualifiés concernés par le dispositif. Les mêmes considèrent que « pour une baisse équivalente à 1 point de PIB des cotisations employeurs, l'emploi total augmente de 20 000 personnes la première année et de 277 000 au terme de neuf ans » ou, encore, que 10 milliards de cotisations sociales en moins permettent d'éviter 1 800 chômeurs la première année et 30 000 au bout de neuf ans.

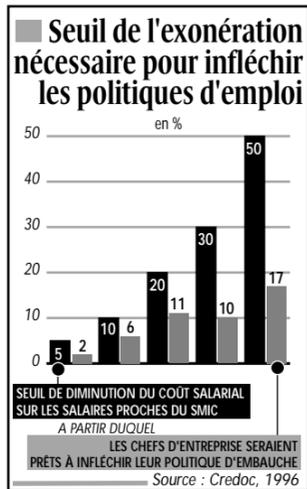
La baisse des charges sociales présente également des inconvénients instantanés. A moins qu'un

financement par l'impôt ou la CSG ne se substitue aussitôt aux cotisations, avec pour conséquence négative de limiter l'effet sur l'emploi, l'opération se traduit par des déficits temporaires qui viennent s'ajouter à une dette déjà forte. Les spécialistes évaluent cette période délicate à trois années, avant que l'enchaînement heureux des causes ne produise un solde positif pour la croissance et pour les finances publiques. A condition, toutefois, que tout se déroule parfaitement car les spécialistes imaginent encore d'autres obstacles. Dont ceux qui résulteraient de l'influence sur la productivité, qui pourrait diminuer, sur les investissements, qui pourraient se ralentir, ou sur les choix techniques, qui en seraient affectés ou modifiés.

Politiquement, dès lors, l'option de la baisse des charges présente des risques sérieux qui peuvent se comparer à ceux de la réduction du temps de travail, avec des enjeux quasiment identiques. Pendant une première période, il faut maintenir un cap extrêmement coûteux, tandis que la concrétisation des emplois ainsi provoqués tarde à être tangible pour tous. Dans le cas où la diminution est forte, ainsi qu'on peut le souhaiter pour accélérer le mouvement, s'ouvre une phase de tassage où l'ensemble des systèmes de protection sociale sont déstabilisés, tout comme les déséquilibres budgétaires aggravés. Sous la pression de l'opinion et de l'opposition, le courage pourrait venir à manquer.

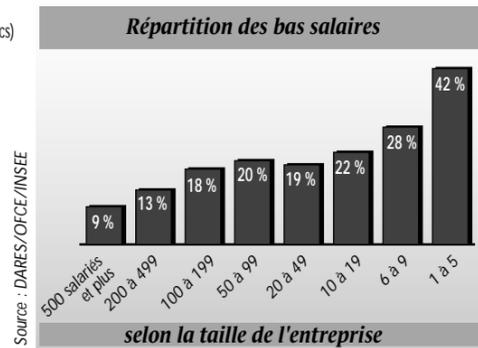
Si l'on ajoute à cela que la France est engagée dans le processus de convergence des critères, en vue de la monnaie unique, l'exercice relève de la gageure. A moins que d'autres pays, dont évidemment l'Allemagne, prennent la même orientation. Du coup, il devient compréhensible que les gouvernements empruntent cette voie avec précaution et se privent, par suite, de toute démonstration concluante. En 1995, 20,7 milliards ont été consacrés à l'abaissement du coût salarial en dessous de 1,3 fois le SMIC et l'incidence sur l'emploi est à peine perceptible.

A. L.



Impact d'une exonération de cotisations sociales employeurs (de 1 point de PIB) financée par le déficit budgétaire

Année	emplois marchands créés (milliers)	nombre de chômeurs en moins (milliers)	déficit budgétaire (milliards de francs)
1994	20	13	+ 57
1995	84	55	+ 29
1996	164	108	+ 15
1997	234	153	+ 2
1998	282	183	- 6
1999	307	198	- 10
2000	314	201	- 9
2001	308	196	- 7
2002	295	158	- 2
2003	277	172	+ 4



Premier frein à l'embauche : l'incertitude, loin devant le coût salarial

La politique d'emploi des entreprises est déterminée avant tout par leurs carnets de commandes

Compliqué, le dispositif d'allègement des charges sur les bas salaires n'a cessé de s'étendre depuis quatre ans. A l'exonération totale ou partielle des cotisations patronales d'allocations familiales adoptée en juillet 1993 et amplifiée par la loi quinquennale, s'est ajoutée une réduction dégressive des cotisations de sécurité sociale en septembre 1995 d'un montant maximum de 800 francs.

Depuis le 1^{er} octobre 1996 jusqu'au 31 décembre 1997, la fusion de ces deux mesures est prévue sous la forme d'une « ristourne unique dégressive » dans la limite de 1,33 fois le smic, soit 1 166 francs au maximum. D'un montant de près de 40 milliards de francs en année pleine, ce dernier dispositif permettrait de créer entre 120 000 et 145 000 emplois selon le mode de financement retenu (TVA ou CSG), à en croire le rapport d'évaluation de la loi quinquennale que vient de publier La Documentation française. Au regard des 5 millions de salariés concernés par la mesure, le jeu en vaut-il la chandelle ?

Les auteurs du rapport pensent qu'il faut maintenir le dispositif « même si son effet final sur l'em-

ploi n'est pas facile à mesurer avec précision », tout en reconnaissant qu'il ne résoudra pas de façon durable le problème du chômage des salariés peu qualifiés, dans la mesure où les exigences patronales en termes de qualification augmentent de manière constante. Autrement dit, à moins de favoriser une meilleure adéquation entre formation et besoins des entreprises, l'allègement des charges sur les bas salaires ne sera qu'un épave sur une jambe de bois.

Une étude du Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), menée auprès de 500 entreprises en mars 1996, pointe une autre limite : aux yeux des employeurs, le montant de l'exonération est parfois jugé trop faible pour justifier un quelconque changement de cap. Ainsi, 60 % des dirigeants qui n'ont pas utilisé la mesure pour infléchir leur stratégie avancent cet argument.

Globalement, 75 % des interrogés estiment que les allègements de charges n'ont pas eu d'effet sur les effectifs de leur entreprise. Seuls 8 % déclarent que ces derniers ont augmenté grâce aux mesures d'abattement sur les bas salaires. A ces obstacles s'ajoute le fait, connu, selon lequel le car-

net de commandes détermine avant tout l'embauche, ce que confirme une étude du Bipe et de Louis-Harris menée en 1996 auprès de 1 500 entreprises : pour 42 % d'entre elles, l'incertitude quant à l'évolution de l'activité constitue le premier frein à l'embauche, loin devant le coût salarial (26 %).

Surtout, la diminution du coût du travail des bas salaires ne vise pas seulement à favoriser l'emploi des salariés faiblement qualifiés, rappelle le Cserc, le Conseil supérieur de l'emploi, des revenus et des coûts, dans un rapport au premier ministre intitulé *L'Allègement des charges sociales sur les bas salaires*, qui date de 1996 : l'objectif clairement affiché depuis 1993 est aussi l'essor du travail à temps partiel.

Et le dispositif en vigueur depuis le 1^{er} octobre 1996 renforce cette incitation. Résultat : l'allègement pour un emploi à mi-temps rémunéré deux fois le SMIC est équivalent à celui pour un emploi à temps plein rémunéré au SMIC. En poursuivant deux lieures à la fois, la mesure « tend à affaiblir les effets positifs à attendre sur l'emploi des peu qualifiés », souligne le Cserc.

Clarisse Fabre

Le BTP et la grande distribution, deux secteurs habitués aux « ristournes »

▼ Ils emploient de la main-d'œuvre peu qualifiée et ont bénéficié des aides ; dans le premier cas pour éviter la casse, dans le deuxième pour recruter à moindre prix

Grands consommateurs de main-d'œuvre peu qualifiée, le BTP (bâtiment et travaux publics) et la grande distribution ont largement bénéficié de la politique de la diminution des charges sur les bas salaires inaugurée par Edouard Balladur en juillet 1993. Ici comme ailleurs, l'allègement des charges patronales suit, depuis octobre 1996, un barème dégressif de « ristourne », générant une réduction du coût du travail qui atteint 12,4 % pour un salaire égal au SMIC et 4,1 % pour 1,2 fois le SMIC. Quels sont les effets de cette baisse significative des coûts salariaux pour les entreprises ? Les deux secteurs constituent des exemples d'autant plus significatifs qu'elles ont connu des tendances de marché inverses depuis 1993.

Côté BTP, on le sait, la crise pèse lourdement sur les entreprises depuis plusieurs années. « Les allègements de charges ont clairement bénéficié à notre secteur, reconnaît Jean-Louis Terdjman, directeur des affaires sociales de la FNB (Fédération nationale du bâtiment), mais le marché est resté trop déprimé. Au mieux peut-on parler de mesure qui a permis de limiter la casse. » Et quelle casse : le BTP a perdu 176 000 emplois entre 1990 et 1995, dont près de 40 000 pour le seul bâtiment.

« Il est pourtant évident que ces mesures en ont sauvé », souligne Claudine Maigrot, directrice adjointe de l'entreprise Eustache, PME du bâtiment de la Haute-Marne. Le chiffre d'affaires a chuté de 30 % depuis 1990, alors que les effectifs sont restés stables (quarante-cinq salariés). « Sans les ristournes de charges, nous serions aujourd'hui moins de vingt-cinq

salariés. » Constat similaire dans les grosses entreprises du secteur. « Tout ce qui contribue à la baisse des coûts est une aubaine, explique Maurice Neyme, DRH des activités BTP de Spie Batignolles. Mais il s'agit de dispositifs d'accompagnement. Ils ne peuvent déclencher les embauches, qui restent dépendantes de l'activité économique. »

Touchant un quart des 3 200 ouvriers de l'entreprise, les allègements de charges sur les bas salaires n'ont donc pas empêché des « suppressions significatives » d'emplois chez Spie Batignolles depuis 1993. Comment l'entreprise a-t-elle géré les économies faites sur le

coût du travail ? « Il est difficile de l'identifier exactement, reconnaît Maurice Neyme. Elles nous ont en tout cas permis deux choses : mieux affronter la baisse des prix liée à la déprime du marché et accroître notre productivité. »

Même son de cloche chez Jean Lefebvre (groupe GTM), avec, cependant, une variante sur le terrain des recrutements. « La baisse des charges a eu un effet indirect sur l'emploi, souligne Michel Gili, DRH du groupe. Elle nous a notamment permis de renouveler notre pyramide des âges en recrutant plus de quatre cents jeunes sur deux ans. »

L'équation est très différente dans la grande distribution. Affichant une croissance continue, « le secteur est structurellement créateur net d'emplois », précise Jérôme Bédier, président de la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution), reconnaissant que « la baisse du coût du travail a sans aucun doute contribué à stimuler cette tendance ». Grandes et moyennes surfaces ont ainsi créé 40 200 emplois entre 1991 et 1994, soit une progression de 11,5 %.

« Les allègements ont constitué un effet de levier évident sur l'emploi dans les magasins », indique de son

côté Jacques Durand, DRH de la centrale régionale ouest du groupe Système U. Le recrutement n'était-il pas nécessaire dans le secteur, indépendamment du dispositif d'aides ? « C'est vrai que nous aurions de toute façon embauché, reconnaît Raoul Monnier, PDG de l'Hyper U de Mûrs-Erigné (Maine-et-Loire), car notre propre développement nous oblige à étoffer les emplois de service dans nos structures. »

TEMPS PARTIEL

Grâce notamment à une « économie sur les charges », évaluée à « 450 000 francs par an »,

l'effectif total du magasin est passé de cent quatre-vingt-deux à deux cent quarante-cinq salariés entre 1994 et 1996. « Ces embauches auraient été moins nombreuses sans la mesure sur les bas salaires », conclut Raoul Monnier. Une analyse que conforte Joël Fabiani, DRH des magasins Auchan d'Île-de-France. « Même si la baisse des charges est loin d'être le vecteur principal de notre recrutement, précise-t-il, elle a joué un rôle moteur sur une partie des 1 149 embauches réalisées en 1996. »

A cet « effet d'aubaine » constaté, peu ou prou, dans la plupart des chaînes de magasins, s'ajoute un deuxième mécanisme lié au dispositif d'allègement des charges : le développement du temps partiel. Calculé sur le salaire mensuel – et non sur le nombre d'heures travaillées –, les « ristournes » de charges sur les bas salaires se cumulent avec l'abattement forfaitaire des cotisations patronales créé en 1992 pour le temps partiel. Pour un salarié à temps partiel payé au SMIC, la réduction du coût du travail atteint ainsi 18,6 %.

Un avantage qui n'a pas échappé aux entreprises du secteur, favorisant, çà et là, soit des recrutements à temps partiel, soit des transformations de postes à temps plein en postes à temps réduit. Selon la FCD, la part du temps partiel est ainsi passée de 25 % à 35 % des effectifs des magasins entre 1990 et 1995. Pour l'Hyper U de Mûrs-Erigné, la part du temps partiel est passée de 51 % à 53 % des effectifs entre 1994 et 1996, « en partie favorisée », comme le souligne avec prudence son directeur, Jean-Yves Lebourg, par le facteur coût du travail ».

Le plan textile français remis sur le métier

Une maille à l'endroit, une maille à l'envers : le gouvernement français tricote sans relâche son dispositif d'aide au secteur textile. Le 12 mars, Karl Van Miert, commissaire européen chargé de la concurrence, a en effet demandé à la France de revoir sa copie, estimant que son plan était « incompatible » avec les règles communautaires. La mesure, qui cible les entreprises des secteurs du textile, de l'habillement et du cuir-chaussure – 350 000 salariés –, a été lancée en 1996, en réaction aux destructions d'emplois provoquées par les dévaluations compétitives de la lire et de la peseta. 2,1 milliards de francs d'allègement des charges sur les salaires inférieurs à une fois et demie le SMIC lui sont consacrés, jusqu'à fin 1997.

En contrepartie, les organisations professionnelles patronales se sont engagées à préserver 35 000 emplois sur les 60 000 suppressions prévues sur deux ans, à embaucher 7 000 jeunes et à signer des accords sur le temps de travail et l'emploi (retraite anticipée contre embauche, abaissement du

nombre d'heures supplémentaires, modulation et annualisation-réduction du temps de travail). Selon le ministère de l'industrie, les entreprises ayant adhéré à ce plan représentent 70 % des effectifs de la filière.

La condamnation par Bruxelles, qui refuse le principe des aides sectorielles afin d'éviter des distorsions de concurrence à l'intérieur de la Communauté, était prévisible (même si sa position ne concerne pas les petites entreprises pour lesquelles l'allègement se chiffre à moins de 100 000 écus – 650 000 francs – sur trois ans).

CONTREPARTIES

La France connaissait cette interdiction. Cela n'a pas empêché Franck Borotra, ministre de l'industrie, d'annoncer en mars 1996 son plan textile, entré en application le 1^{er} juin après un vote au Parlement. Rapidement, la Commission demande au gouvernement de s'expliquer et de ne pas appliquer le dispositif tant que le cas n'est pas tranché. La France passe outre, sûre de son bon droit. « D'une part, l'aide est relativement faible

puisque'elle représente 1 % du chiffre d'affaires de la filière, souligne Didier Lallemand, chef de service biens de consommation au ministère de l'industrie. D'autre part, des contreparties sont exigées, qui ont été appliquées et représentent un coût pour les entreprises. » Arguments que la Commission ne retient pas.

« Bruxelles a raison, lance Christian Larose, secrétaire général de la fédération CGT textile-habillement-cuir. Il n'y a pas de réduction du temps de travail puisque aucune organisation syndicale n'a voulu signer l'accord. Quant aux pertes d'emplois, 1997 a débuté sur un rythme qui risque de porter à 60 000 le nombre de suppressions en deux ans. »

Un bilan que Didier Lallemand conteste, affirmant que le rythme annuel des pertes est passé à « environ 15 000 ». Quant à la réduction du temps de travail, « je n'ai pas encore d'éléments », dit-il. Un nouveau plan d'abattement des charges, étendu à plusieurs secteurs, est actuellement en discussion avec Bruxelles.

Francine Aizicovici

Olivier Piot

CHRONIQUE

par Alain Lebaube

Toujours l'emploi

Il y a des moments où il est plus intéressant de regarder du côté de la société civile que de lorgner sur les programmes politiques. Le drame, parce que c'en est un, c'est que ce sentiment peut naître pendant une campagne électorale, comme maintenant. Rendons grâce à ceux qui battent l'estrade ou courent de plateau télévisé en studio d'enregistrement, l'emploi n'est jamais absent de leur vocabulaire. Au contraire, le mot revient toutes les trois phrases, de manière incantatoire, projet contre projet, solution miraculeuse face à une proposition mirobolante tout aussi catégorique, mais pourtant à peine différente. L'inversion des priorités retenues change peu de chose à l'analyse, comme si les différences sur le fond devaient finir par s'estomper. A l'heure des bilans, d'ailleurs, qui pourra prétendre avoir eu raison ? Malheureusement, le passé démontre que les virages négociés ont été moins prononcés qu'on ne le proclamait et, pis, les résultats obtenus renvoient chaque camp dans ses cordes, la courbe du chômage ne cessant de s'élever au fil du temps.

En revanche, il se trouve des cénacles pour sortir de ces sentiers convenus. Notamment le Centre des jeunes dirigeants (CJD), dont c'est devenu une spécialité. Que dit cette institution patronale, qui bouscule la langue de bois ? Que, « concernant l'emploi, les discours politiques sont archaïques et ont vingt ans de retard ! », que « le véri-

table enjeu de la prochaine législature sera de créer les conditions d'une flexibilité sans précarité pour les salariés », ainsi que le proclame l'un de ses communiqués, publié le 28 avril.

Et de poursuivre l'explication par quelques arguments forts. Tel que l'ont connu nos parents, « le plein emploi normé (...) est fini » et il est temps d'organiser « le passage vers une nouvelle société fondée sur la multiactivité », si l'on veut enfin gérer une mutation lourde. Ce qui suppose d'inventer d'autres logiques où les systèmes de prélèvements et de redistribution des richesses devraient permettre « justice et cohésion sociale », tout en acceptant la diversité des parcours, des statuts et des activités.

Au lieu de cela, la campagne pour les législatives « n'est qu'une bataille idéologique qui oppose superficiellement libéralisme et social-démocratie ». Ainsi les libéraux proposent de faire du travail un vrai marché « où on peut casser les prix » pour retourner au plein emploi à tout prix. Quant aux sociaux-démocrates, ils préconisent « une régulation par l'assistance sociale », dans l'attente d'une relance de la consommation qui permettrait de retrouver le plein emploi.

Parler du chômage et de l'emploi ne suffit pas pour se donner bonne conscience. Encore faut-il ouvrir des pistes de réflexion et offrir le débat. De ce point de vue, le CJD montre l'exemple à suivre, que l'on partage ou non ses analyses.

Vilvorde-Clabecq même combat ?

BRUXELLES

de notre correspondant

Deux petites localités belges, une flamande, Vilvorde, une wallonne, Clabecq, sont devenues le symbole des luttes sociales européennes du premier semestre de l'année 1997. Vilvorde, c'est Renault, la décision brutale de fermeture d'une usine qu'on disait modèle, le coup de massue pour des travailleurs qui avaient jusque-là avalé bien des couleuvres au nom de la défense de l'emploi : modulation salariale, flexibilité accrue des horaires de travail, efforts de productivité.

Clabecq, c'est le dernier chapitre d'une histoire jadis glorieuse, celle des forges, fondées en 1781 par un entrepreneur bruxellois, Marc-Pierre Van Esschen. Pendant près de deux siècles, sous l'impulsion de la famille Goffin, puis de la famille Dessy, les Forges de Clabecq, situées dans le Brabant wallon à une trentaine de kilomètres de Bruxelles, seront le fleuron de la sidérurgie belge, aux côtés du liégeois Cockerill et des usines Gustave Boël de La Louvière, près de Mons. Une sidérurgie wallonne qui s'est peu à peu enfoncée dans le déclin du fait de la concurrence accrue dans la production de l'acier, dominée aujourd'hui par la sidérurgie portuaire, plus rentable, et l'arrivée sur le marché de nouveaux pays producteurs dynamiques.

Handicap supplémentaire : les rivalités entre les maîtres de forges belges ont empêché le nécessaire regroupement qui aurait donné à ces entreprises la taille critique pour aborder la concurrence européenne et mondiale. Faute d'un « plan acier » du type de celui qui restructura la sidérurgie française dans les années 80 et la ramena sur le chemin de la rentabilité, la sidérurgie wallonne dut faire face à ce

que le ministre-président socialiste de Wallonie, Robert Collignon, appelle « la désertification des capitalistes wallons ». La puissante Société générale de Belgique comme le groupe Albert Frère se retirent pour aller prospérer sous des cieux financiers plus cléments, laissant les pouvoirs publics tenter, pendant une décennie, un sauvetage impossible.

Le 18 novembre 1996, tombe le couperet attendu de la Commission européenne. Les aides publiques accordées à la sidérurgie par la région wallonne constituent une distorsion de concurrence et doivent donc être supprimées. Pour Cockerill, c'est le plan Hori-

DE L'ÉTRANGER

Le syndicalisme a beau être l'une des dernières institutions belges gardant des structures unitaires à l'échelle nationale, les traditions revendicatives sont fort différentes au nord et au sud du pays

zou 2000, qui prévoit plus de deux mille suppressions d'emplois. Pour les usines Gustave Boël, c'est la prise de contrôle par le groupe néerlandais Hoghovens et les incertitudes persistantes sur l'avenir des sites de production belges. Pour Clabecq, enfin, c'est la mise en faillite pure et simple, avec le licenciement de deux mille cent travailleurs, dans une région déjà fortement touchée par le chômage (près de 18 % de la population active).

La conjonction de la crise des Forges de Clabecq et de la fermeture de Renault-Vilvorde allait-elle provoquer une crise sociale majeure à l'échelle de la Belgique tout entière ? Allait-on voir les Flamands de Vilvorde et les Wallons de Clabecq devenir les fers de lance d'une contestation généralisée ? Quelques défilés communs à Bruxelles, début mars, quelques ac-

colades médiatisées entre le leader des Renault, Karel Gacoms, et le chef des forgerons, Roberto D'Orazio, levaient des espoirs de ce type chez ceux qui pensaient que la solidarité des travailleurs pouvait transcender les intérêts immédiats des uns et des autres et les différences culturelles entre Flamands et Wallons. Renault Vilvorde et Clabecq, même combat ? Pas sûr.

Une fois passés les premiers moments d'effusion solidaire, réapparaissent bien vite les différences d'objectifs et de styles caractérisant ces deux conflits sociaux. Le syndicalisme a beau être l'une des dernières institutions belges gardant des structures unitaires à

l'échelle nationale, les traditions revendicatives sont fort différentes au nord et au sud du pays. Elles recoupent les clivages que l'on constate à l'échelle européenne : tradition syndicale de concertation « à l'allemande » en Flandre, syndicalisme de contestation, voire de révolution, en Wallonie.

Le réalisme des Vilvordiens, une fois le premier choc passé, les a amenés à reprendre le travail. Leurs leaders syndicaux leur ont fait comprendre que cette attitude renforçait leur position dans les négociations - qui s'annoncent rudes - du plan social accompagnant la fermeture.

A Clabecq au contraire, le noyau dur des ouvriers rassemblés autour de leur leader charismatique, Roberto D'Orazio, se forme en carré d'irréductibles, en fort Chabrol d'une lutte sociale jusqu'au-boutiste, une attitude jugée « suici-

daire » par les autorités politiques wallonnes et les dirigeants syndicaux nationaux. Fort des quelque soixante-dix mille personnes qu'il avait réussi à rassembler, le 2 février, pour sa « marche multicolore pour l'emploi », Roberto D'Orazio avait cru, en bon marxiste orthodoxe qu'il se vante d'être, avoir renversé le rapport de forces en sa faveur. C'était tout ou rien. Il dut cependant déchanter après le demi-échec de sa « marche contre les menteurs » de Namur (les menteurs étant, selon lui, les membres du gouvernement socialiste wallon) et, surtout, l'effet déplorable produit sur un public, pourtant plutôt favorable à sa cause, par quelques dérapages violents de ses troupes.

Le « coup de boule » donné par un ouvrier à l'un des administrateurs judiciaires des forges, Alain Zenner, a fait apparaître ce dernier le visage ensanglanté au journal télévisé, et cet épisode lui a d'ailleurs valu un triomphe et une élection de maréchal au comité directeur du Parti libéral francophone. L'attaque des camions de la gendarmerie à coups de bulldozer lors d'une tentative de blocage de l'autoroute Bruxelles-Paris contribua également à brouiller l'image des hommes de Clabecq dans un pays qui répugne en général à la violence.

Mais Roberto D'Orazio, homme de verbe et de convictions, ne désarme pas. Cet Italo-Belge tout en rondeur, dont le parler wallon donne une couleur inimitable au discours révolutionnaire, a déjà son plan : la politique. Proche du Parti des travailleurs belges, une petite formation qui fut jadis maoïste, il ambitionne de réunir autour de lui tous ceux qui, en Belgique, se situent à gauche du PS. Vaste programme.

Luc Rosenzweig

PARUTIONS

Gérer savoirs et savoir-faire

PILOTER LES COMPÉTENCES.

DE LA LOGIQUE DE POSTE À L'ATOUT COMPÉTENCE

de Nadine Jolis
Les Editions d'Organisation, 128 p., 119 F.

Voici un ouvrage bien utile sur une question délicate. Un panorama historique montre comment on est adoptées les techniques de pesée des emplois et les critères de qualification, avant de passer à cette fameuse « approche compétences » qui a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Comment reconnaître celles-ci ? En amont ou en aval de leur mise en œuvre ? Et selon quelle échelle de valeurs, alors que « la performance résulte du produit d'une mystérieuse alchimie » ?

Nadine Jolis persévère dans la recherche de modes d'appréciation. Elle s'appuie sur la notion souvent mise en avant de « portfeuille » de compétences (théoriques, pratiques, sociales, cognitives) à dimensions verticale (la progression dans l'exercice d'un métier) et transversale (la possibilité de mobilité). Elle propose, au passage, des grilles d'analyse destinées aux entreprises qui entendent gérer, sur ces bases, l'évaluation et l'évolution de leurs collaborateurs. Pas simple apparemment. D'autant moins que l'emploi classique se dérobe devant nous.

Comment, demain, accompagner et prévoir le parcours d'un salarié, trouver des outils et une démarche « à mi-chemin entre deux extrêmes de traitements : d'une part le poste entendu comme une « chaise », une institution immuable et statique, et d'autre part la mission précaire ». On parle de partage de compétences certes, mais, au sein d'organisations qui seront de plus en plus informelles, comment celui-ci se fera-t-il ? « Pour qui, entre qui, au profit de qui ? » Bonnes questions que l'auteur n'étudie pas. On peut, bien sûr, évoquer l'amélioration de « l'employabilité » individuelle, un concept à la mode. Mais l'externalisation de certaines activités et le souci de l'efficacité immédiate peuvent induire une « désappropriation » de compétences, en négligeant celles « que l'on juge dans l'instant, non directement rentables pour un marché donné ou une période considérée ».

On voit bien les exigences et les limites d'un « pilotage » sophistiqué à un moment où le lien entre l'entreprise et une partie des personnes qu'elle fait travailler va se distendre.

Un secteur en mutation

MANAGER LE CHANGEMENT DANS L'ACTION SOCIALE

de Jean-Marie Miramon
ENSP (Rennes), 128 p., 150 F.

Le secteur social et médico-social, on le sait, n'est plus à l'abri des restructurations. Le but de Jean-Marie Miramon, le directeur d'une association départementale coiffant des établissements spécialisés, est d'aider ce dernier à concevoir et à mener lui-même, concrètement, son redéploiement. L'auteur montre l'intérêt, pour une association ou un établissement, à définir un projet et une stratégie appuyés sur une gestion fiable et sur une clarification des rôles des présidents et des directeurs. Il appartient à ces derniers d'impulser les évolutions organisationnelles, tout en les maîtrisant. Le chapitre consacré à la mise en œuvre de cette dynamique de changement est particulièrement intéressant ; il met d'ailleurs en garde contre les modifications continues visant un « état idéal » de fonctionnement. Jean-Marie Miramon ne se contente pas de propositions : il en donne les modes d'emploi.

Daniel Urbain

Université et emplois de demain

par Max Karoubi et Hervé Tricoire

Ces propositions du groupe de réflexion « université emploi » (de l'association Société Université Recherche) s'inscrivent dans un climat de crise profonde, dominé depuis plusieurs années par la progression du chômage : la baisse drastique de l'emploi industriel (35 % des emplois en 1990 comparés aux 52 % de 1970) n'a pas été accompagnée d'une augmentation de l'emploi tertiaire comparable à celle constatée chez nos partenaires du G7. Cet état de fait, conjugué à des raisons démographiques, est la cause essentielle du chômage plus accentué dans notre pays, en particulier parmi les plus jeunes.

Avec une évolution structurelle du marché du travail largement insuffisante pour absorber les jeunes sortant de l'enseignement supérieur, les universités peuvent s'impliquer de manière plus résolue. Source d'innovation, elles ont la capacité d'aller au-devant des changements socio-économiques, retrouvant ainsi l'un de leurs rôles majeurs dans la société. Cette volonté d'action pour l'emploi doit se traduire par la mise en œuvre de filières à tous les niveaux préparant à de nouvelles activités.

L'accélération des mutations scientifiques, technologiques, économiques et sociologiques suscite en effet de fortes demandes du public dans des domaines divers : santé et soins, amélioration du cadre de vie, loisirs, culture, multimédia, etc. Il y a là un nombre considérable de professions dont la formation mérite d'être anticipée avec soin. Elles ne seront reconnues que si elles s'appuient sur de solides connaissances et de sérieuses compétences. Le développement de ces activités nécessite au démarrage une impulsion forte des pouvoirs publics, accompagnée d'une contractualisation entre collectivités territoriales, entreprises, associations et universités. Des expérimentations permettent de mieux préciser les besoins émergents et les qualifications requises. La conversion des sommes réservées actuellement au traitement passif du chômage peut assurer le financement de ce développement humain de demain est aussi

indispensable que l'investissement industriel d'hier. Les universités n'ont, bien entendu, pas vocation à se transformer en écoles professionnelles. Elles sont en revanche en mesure d'offrir à leurs étudiants des premier et second cycles, à l'issue d'une bonne formation générale, des cursus professionnalisants, diplômants qui soient compatibles avec la demande et fonctionnent, si possible, en alternance. Des « filières partenariales » sont ainsi orientées vers des débouchés concrets, à la mesure de la croissance très élevée du nombre des étudiants et de la diversité de leurs profils.

Les universités répondraient de cette manière au double défi de la transmission des connaissances et de l'insertion professionnelle. Elles peuvent le faire de manière opérationnelle : une formation générale reste la base la plus sûre pour aborder des expériences concrètes avec une meilleure adaptabilité face à des situations diverses. Inversement, toute formation à « visée professionnelle » amène à se poser tôt ou tard des questions d'ordre général.

Dans cet esprit, les contenus des filières envisagées nécessitent une approche pluridisciplinaire et impliquent la recherche universitaire dans leur conception et leur élaboration. Dans ce domaine de l'innovation, les universités ont des atouts considérables - ressources intellectuelles, image positive dans l'opinion - qu'elles exploitent mal et dont les enseignants eux-mêmes ont en général peu conscience.

L'encadrement de ces formations devrait être varié : professeurs et maîtres de conférences des universités, intervenants extérieurs. Si les universités s'engagent plus franchement dans cette politique, les 10 000 jeunes docteurs, actuellement en situation critique, y trouveraient leur compte à double titre : comme enseignants-chercheurs dans les formations innovantes et comme cadres dans les activités mises en place avec les différents partenaires.

Dans cette anticipation du développement de l'Université, la garantie de la qualité des formations offertes est essentielle. L'accroissement de la population étudiante, le prochain départ massif

à la retraite des personnels de l'enseignement supérieur et la création de filières innovantes renforcent le caractère d'urgence d'une politique de recrutement cohérente et lisible, qui doit être pensée dans le cadre d'une loi de programmation à long terme.

Cet investissement humain permettrait à l'Université de renforcer ses traditionnels enseignements de haut niveau, nécessaires pour assurer la compétitivité des secteurs les plus exposés à la concurrence mondiale. En effet, même si l'emploi y est probablement amené à stagner, au pire à décroître, l'importance de la valeur ajoutée produite les rendra toujours indispensables à l'équilibre de l'économie. De ce point de vue, la formation d'un grand nombre de jeunes docteurs est un atout qu'il est essentiel de valoriser. Dans ce but, les aides publiques à l'innovation peuvent être liées à l'accroissement des capacités humaines de recherche des entreprises, particulièrement du vaste tissu des PME et PMI qui n'ont pas la culture de la veille technologique et de l'innovation, et emploient beaucoup moins de

jeunes docteurs que d'autres pays voisins.

Le développement de structures de financement dans les universités est une autre priorité pour mieux diffuser l'esprit d'innovation. Il est important de mettre en place des fonds de capital-risque, servant de levier à l'impulsion de projets nouveaux, repris par d'autres partenaires en cas de succès. De même, la création d'entreprises et d'activités innovantes serait facilitée par la mise en place d'un organisme semi-public, centralisant l'information sur les structures de valorisation péruuniversitaires déjà existantes et offrant par ailleurs un service de conseil juridique et commercial.

Ainsi rajeunie, l'Université sera mieux armée pour être en phase avec les besoins du pays et y répondre.

Max Karoubi est professeur à l'Institut de mathématiques de l'université Paris-VII. Hervé Tricoire est directeur de recherches à l'Institut de physique nucléaire de l'université Paris-XI.

3^e Cycle MASTER

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Vous avez un bac + 4, nous vous offrons une formation :

- Plus de 40 intervenants professionnels
- Des métiers passionnants : chef de projet, agent de développement local, chargé de mission affaires européennes, consultant en développement, etc.

Recrutement sur dossier - dépôt au plus tard le 9 juin 1997 - et entretien.

GROUPE ESC NORMANDIE

Rue Claude-Bloch - 14000 CAEN

Tél. : 02-31-46-78-87 Fax : 02-31-43-81-01

Pierre Larrourou et ses douze apôtres prêchent pour la semaine de quatre jours

Enquête. Lors d'un tour de France, de la salle des fêtes de Maubeuge à l'université de Toulouse, il s'agit de convaincre de la justesse de la démarche

Infatigable Pierre Larrourou ! Depuis un mois, le gourou de la semaine de quatre jours a repris son bâton de pèlerin, multipliant les débats partout dans l'Hexagone, à la faveur d'un tour de France qui devrait se terminer le 28 juin en Alsace-Lorraine. S'il n'avait pas prévu que la campagne électorale viendrait faire irruption dans un calendrier bouclé de longue date, le jeune ingénieur-conseil d'Andersen Consulting fait contre mauvaise fortune bon cœur : « Certes, la campagne nous a ratés, mais la réduction du temps de travail apparaît de toute façon comme l'un des débats centraux. A dire vrai, toute la question est de savoir si l'Europe, qui compte aujourd'hui 18 millions de chômeurs, est capable d'inventer un nouveau modèle de société, plutôt que de continuer à pinailler sur le niveau du déficit public admis pour entrer dans l'euro - 3 % ou 3,5 % - par rapport au PIB. »

Sur le thème « Pour ou contre la semaine de quatre jours à la carte ? », l'association Nouvel Equilibre (6 permanents, 850 adhérents) que préside Pierre Larrourou, organise donc un ambitieux tour de France, relayé localement par une vingtaine d'associations, parmi lesquelles le Centre des jeunes dirigeants (CJD), la fédération Gaz et Electricité de la CFDT, le Mouvement national des chômeurs et précaires (MNCP), la Fédération des parents d'élèves de l'école publique (PEEP)... Au programme : 110 débats, pas moins, en 75 jours !

Objectif : « Montrer que le passage à la semaine de quatre jours permet de créer massivement des emplois et de ranimer l'espoir social », selon la recette mitonnée

La bible du bon conférencier

C'est un classeur rouge très volumineux qui fait office de « bible des quatre jours » pour les douze conférenciers de Pierre Larrourou. Historique de la réduction de la durée du travail depuis la journée de dix heures en 1900, comparaison temps de travail/taux de chômage avec les autres pays occidentaux, fiches détaillées recensant les exemples d'entreprises ayant mis en œuvre la semaine de quatre jours, analyse juridique de la loi Robien... : aucune question sensible n'est passée sous silence. Conçu comme un véritable déroulé méthodologique de la conférence type, l'un des chapitres s'intitule carrément « La conférence désossée ». Le « dossier du conférencier » a même prévu un jeu de fiches suggérant les réponses à apporter aux questions récurrentes. Ainsi, à l'objection classique : « Si c'était si simple, on l'aurait déjà fait », l'argumentaire n'hésite pas à répondre par une citation de Keynes : « La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, elle est d'échapper aux idées anciennes qui ont poussé leurs ramifications dans tous les recoins de l'esprit des personnes ayant reçu la même formation. »

Des parents d'élèves dans le chœur des fidèles

Parmi les vingt associations partenaires du Tour de France de Pierre Larrourou, on trouve la Fédération des parents d'élèves de l'enseignement public (PEEP). La réflexion sur les rythmes scolaires serait-elle en train de rejoindre sur le temps de travail ? Tant s'en faut. Non que la raison qui a conduit la PEEP à prendre part à une telle opération soit dénuée d'intérêt. Mais force est de constater que la convergence des deux questions est loin d'être à l'ordre du jour en

« Citoyens candidats »

Leur programme ? « Casser le chômage et vivre autrement ». L'union pour la semaine de quatre jours a décidé de présenter 200 « citoyens candidats » aux législatives, avec une idée-phare pour leur campagne : faire que l'ensemble des salariés travaille quatre jours au lieu de cinq d'ici l'an 2000, contre une diminution des salaires de 3 % en moyenne, mais sans baisse de revenu pour les personnes au SMIC ; les entreprises bénéficieraient d'une exonération totale et définitive de cotisations chômage (soit 8 % de la masse salariale) si elles embauchent au moins 10 % de nouveaux salariés.



SELVICK

par Pierre Larrourou. Grâce à une réduction des salaires de 3 % (jusqu'à 5 % pour les cadres), sauf pour les smicards (qui conservent le même revenu moyennant une aide de l'Etat), et l'exonération totale des cotisations chômage (part patronale et salariale), lesquelles représentent 8 % du salaire brut, l'entreprise économise 11 % sur chaque fiche de paye... et peut ainsi embaucher 10 % de salariés en plus pour compenser le passage aux 32 heures, sans augmenter pour autant sa masse salariale.

Pour être efficace et éviter tout effet pervers (dérive des heures supplémentaires par exemple), la formule suppose le respect de deux précautions. D'une part, la réduction du temps de travail doit être comptabilisée en nombre de

jours (quatre au lieu de cinq) et non en heures. D'autre part, le dispositif doit être souple, ce qui suppose que tous les salariés ne travaillent pas les mêmes jours ou qu'ils peuvent, selon les métiers, alterner semaines courtes et d'autres plus longues.

Comme un seul homme ne saurait courir pareil marathon de conférences (dont le budget global atteint 3 millions de francs), Nouvel Equilibre a formé, dès novembre dernier, une douzaine de conférenciers parmi ses adhérents, chargés de porter bénévolement la bonne parole dans les régions. Cadres en pleine activité ayant pour la plupart entre trente et quarante ans ou jeunes retraités, les conférenciers sont en principe incollables sur toutes les questions ayant trait au chômage, à son indemnisation, à la réduction du temps de travail, qu'il s'agisse de la semaine de quatre jours ou du dispositif prévu par la loi Robien.

« Le but n'est pas de former des gens qui diraient tous la même chose et qui seraient des clones de Pierre Larrourou. Au contraire, nos conférenciers délivrent un discours qui leur est propre, à partir d'un socle d'informations qui nous est commun », explique Christophe Pawlowski, vingt-sept ans, diplômé de l'Essec et ancien journaliste, qui a fait ses premières conférences à l'Université catholique de Paris, puis à la salle des fêtes de Maubeuge. Quant aux motivations qui les ont poussés à

rejoindre Pierre Larrourou, c'est peut-être Stéphanie Stein, avocate spécialisée en droit du travail, conférencière elle aussi, qui en parle le mieux : « Je m'interrogeais depuis longtemps pour savoir comment je pourrais participer à la vie citoyenne. Or je ne voulais pas entrer dans un parti politique parce que je ne voyais pas l'efficacité d'un tel engagement. En revanche, ici, je suis très utile, ne serait-ce que par ma compétence juridique. »

Concrètement, toutes les conférences se déroulent en deux phases : Pierre Larrourou, ou l'un de ses apôtres, fait son exposé en quarante-cinq minutes environ, avant de répondre aux questions du public. « L'exposé en lui-même se déroule en deux temps, précise Stéphanie Stein. D'abord, on brosse un tableau général de la situation actuelle, caractérisée par une crise du travail dont témoigne le fossé qui sépare les chômeurs et ceux qui débordent d'activité. Ensuite, on présente le dispositif en lui-même, illustré par des exemples d'entreprises qui l'ont mis en œuvre, comme les Brioches Pasquier. »

Quant au public qui assiste aux conférences, Pierre Larrourou se dit lui-même étonné de sa diversité : « Nous voyons aussi bien des militants CGT, l'évêque du coin, des retraités, des chômeurs, des jeunes du CJD ou des étudiants. » A l'image du public, les questions de la salle sont très variées, à en croire ce conférencier : « Ça va de la mère de famille a priori enthousiaste, mais qui fait remarquer qu'étant seule à son poste de travail elle ne voit pas comment cela serait possible, à l'ingénieur qui s'inquiète de savoir comment vont réagir ses clients. Sans parler de ceux qui se demandent si cela ne va pas aggraver le travail au noir. »

Les orateurs de Pierre Larrourou soulignent en tout cas la qualité de l'écoute, à l'instar de Stéphanie Stein : « En dépit du train-train quotidien, les gens ont envie d'y croire, même s'il y en a beaucoup qui se donnent toutes les raisons pour se dire que ce n'est pas possible dans leur situation personnelle. » Les douze apôtres de Pierre Larrourou doivent donc faire preuve de beaucoup de pédagogie s'ils veulent vraiment faire passer la semaine de quatre jours dans les mœurs.

Philippe Baverel

Nouvel Equilibre : 01-53-25-14-14. Dates et lieux des conférences sur Minitel : 36 15 4JOURS.

Un emploi sur deux en rapport avec la formation

L'ADÉQUATION ENTRE LE DIPLÔME ET L'EMPLOI a toujours fait l'objet de vives contestations. Dans le prolongement du rapport de la commission Fauroux, une étude de l'INSEE, publiée dans la revue *Economie et statistique* (n° 307), revient sur le sujet, qualifié de « spécificité française ». En effet, toutes tranches d'âges confondues, quatre personnes sur dix occupant un emploi ne détiennent aucun diplôme à caractère professionnel et la moitié des actifs ayant un emploi exercent un métier ayant un rapport avec leur formation initiale.

Le phénomène est toutefois compensé par une forte mobilité professionnelle où l'apprentissage sur le tas permet de développer les compétences grâce à l'expérience acquise. Il n'empêche : 17 % des actifs occupés déclarent ne détenir aucun diplôme, 18 % n'ont que le certificat d'études ou le BEPC et 5 % ont le baccalauréat pour diplôme le plus élevé. Les non-diplômés se concentrent, pour 64 % d'entre eux, dans quatre domaines essentiels, le textile-service aux personnes, le bâtiment et l'agriculture-marine. Les titulaires d'un bac général sont regroupés à 55 % dans le tertiaire de bureau, de la finance-comptabilité-gestion, de la sécurité et de l'enseignement-animation-information où les systèmes internes de formation ont longtemps été privilégiés. « L'inadéquation de la formation aux exigences du système productif, souvent invoquée, est une explication insuffisante puisqu'il n'existe pas de correspondance rigide entre formation et emploi », observe l'auteur de l'étude, qui, sur ce point, fait sienne l'analyse de Roger Fauroux.

Un guide pour le marché caché de l'emploi

RÉALISÉ PAR L'APEC (Association pour l'emploi des cadres), le premier Guide du marché caché de l'emploi vient combler une lacune et correspond à une évidence. Heureusement, tous les emplois disponibles ne sont pas répertoriés dans les institutions spécialisées et ne font pas toujours l'objet d'une publicité. Des occasions se présentent parfois qui ne doivent pas toutes au hasard et des rencontres fortuites peuvent être à l'origine d'une embauche.

Mais encore faut-il mettre toutes les chances de son côté, et c'est précisément la raison d'être de ce petit livret, unique en son genre, qui peut s'utiliser comme un vade-mecum. Au fil des pages, et à partir de l'analyse de quatorze situations concrètes, de celles que l'on connaît tous les jours, les auteurs proposent mieux que des conseils, une manière d'être. Un demandeur d'emploi doit être à l'affût et rechercher l'information utile dans les contacts informels, dans la lecture des journaux et dans l'usage pertinent de ses réseaux. Une indication peut servir de déclic pour orienter sa recherche et il arrive que l'on puisse détecter des marchés potentiels auxquels on ne pensait pas. De même, on peut faire valoir ses compétences dans des domaines voisins ou découvrir les vertus des fonctions transversales. Cela paraît simple, mais encore fallait-il le dire.

Le Premier Guide du marché caché de l'emploi, 25 francs dans tous les centres APEC de France ou 40 francs par correspondance, frais de port compris, 51, boulevard Brune, 75689 Paris CEDEX 14.

DÉPÊCHES

■ **INSERTION PAR L'ÉCONOMIQUE.** Les directeurs et les responsables de Plans locaux d'insertion par l'économique viennent de créer Europlie, une association nationale qui s'est fixé quatre objectifs : fédérer l'ensemble des actions développées par les 110 PLIE en France, être l'interlocuteur de tous les partenaires institutionnels européens et nationaux, valoriser les expériences des PLIE, informer sur la réalité des PLIE et leur place dans les politiques nationales et européennes d'insertion.

Pour en savoir plus, il est possible de contacter Hervé Dheilly (PLIE d'Amiens. Tél. : 03-22-97-08-08), René Ducarouge (PLIE de Mâcon-Tournus-Cluny. Tél. : 03-85-40-99-78), Marie-Pierre Establie (PLIE de Rueil-Malmaison. Tél. : 01-47-32-67-12), Pascal Lardeur (PLIE de Dunkerque. Tél. : 03-28-22-64-26).

■ **APPEL À CANDIDATURES.** La Fondation de France lance un appel à candidatures dans le cadre de son programme « Initiatives et citoyenneté ». Objectif : inciter des organismes ou les acteurs institutionnels à mettre en place des dispositifs locaux de soutien à l'initiative des citoyens ordinaires en milieu urbain dans la France entière. L'appel à candidatures s'adresse à des communes ou regroupements de communes, organismes logeurs, équipements sociaux, associations, etc. La Fondation de France contribuera notamment au financement du fonds à une hauteur maximum de 50 % de son montant annuel. Pour obtenir un dossier de candidature, il faut envoyer une lettre de motivation avant le 20 mai 1997 à Gilles Rivet, Fondation de France, 40, avenue Hoche, 75008 Paris. Tél. : 01-44-21-31-00.

AGENDA

● **CRÉATION D'ENTREPRISE.** Accede ESCP (Association étudiante de lutte contre le chômage par l'aide à la création d'entreprises-Ecole supérieure de commerce de Paris) a choisi pour fêter son dixième anniversaire de sensibiliser les étudiants à la démarche de la création d'entreprise et à l'émergence des nouveaux métiers dans trois secteurs : l'informatique d'entreprise, les métiers de la culture, les services de proximité, lors d'une rencontre intitulée : « Entreprendre dans les nouveaux métiers », qui aura lieu le mardi 13 mai à l'ESCP. Entrée libre. Contact : Accede ESCP. Tél. : 01-47-00-82-35.

● **ASSOCIATION DE CHÔMEURS.** Les deuxième rencontres organisées par l'Apeis nationale, à l'initiative des demandeurs d'emploi, se tiendront les 14 et 15 mai à Saint-Denis (93). Objectif : permettre la rencontre des chômeurs, des précaires et de leurs associations avec des élus des partis de gauche, des organisations syndicales, ainsi que des personnalités de champs disciplinaires divers. Contact : Bourse du travail. Tél. : 01-48-20-02-49.

● **PROTECTION SOCIALE.** Le 25^e congrès de l'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux) aura lieu les 27-28-29 mai à Paris, autour du thème : « La protection sociale à l'épreuve de la mondialisation. Mobilisons-nous au service de l'homme ». Mardi 27, la journée sera consacrée à « Cinquante ans de dynamisme associatif face aux défis des solidarités » ; mercredi 28 à « Notre interdépendance dans un monde qui change », et le jeudi 29 à « Mobilisons-nous tous au service de l'homme ». Contact : Uniopss-secrétariat du congrès. Tél. : 01-53-36-35-00.

● **MANAGEMENT.** Le troisième colloque de l'Association information et management (AIM) se tiendra les 28, 29 et 30 mai au Parlement européen de Strasbourg. S'adressant aux professionnels dans le domaine des technologies de l'information, aux enseignants, chercheurs, responsables de formation initiale et continue, le colloque a pour thème principal : « Management innovant, virtualité et systèmes d'information ». Des conférences et des ateliers sont proposés dans plusieurs domaines de réflexion : les nouvelles technologies de communication, le management innovant des réseaux, les problèmes organisationnels, le groupware, l'aide à la décision, l'entreprise virtuelle. Contact : IECS Strasbourg. Colloque AIM. Tél. : 03-88-41-77-53.

Rectificatif

Dans l'article intitulé « Les salariés balancent entre solidarité et chauvinisme » (Le Monde Initiatives du 16 avril), il fallait lire « Lydie Librizzi, déléguée syndicale CFTC » et non CFDT. De même, il fallait lire « FO refusant la présence de la CGT », et non de la CFDT.

Laetitia Van Eeckhout

Apprendre à conduire sans risque un chantier de désamiantage

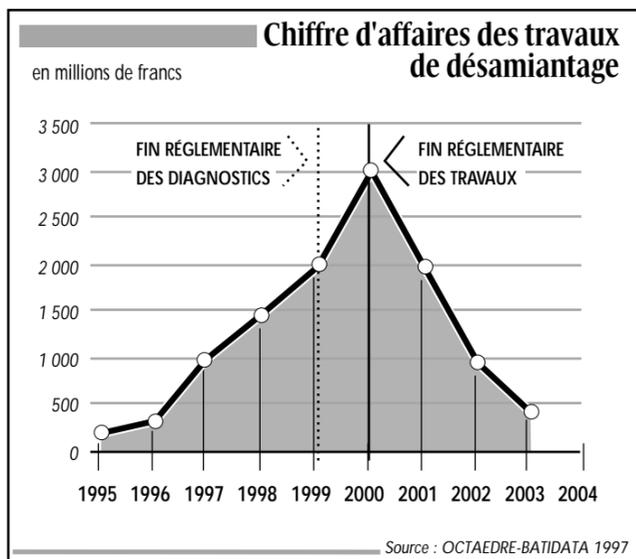
Formation. L'AFPA propose un module de deux jours pour les chefs d'entreprise et le personnel encadrant

Le désamiantage n'est pas un chantier classique. Rien à voir avec la technique, pas plus pointue qu'ailleurs. En revanche, les risques pour les opérateurs et pour l'environnement sont très importants : « Un chantier mal conduit peut se révéler encore plus dangereux que l'amiante en place », observe Gilbert Lorenzi, chef de projet national pour les formations amiante au centre AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) de Marseille.

L'AFPA a donc mis en place, en sus des formations classiques pour le personnel opérationnel, un module spécial de deux jours destiné aux chefs d'entreprise intéressés par ce secteur en plein développement. Objectif : les sensibiliser et les former aux procédures administratives, aux risques professionnels et aux différents procédés techniques. C'est en 1995, après avoir vu une émission de télévision évoquant les risques pathologiques liés à l'amiante, que Gilbert Lorenzi a eu l'idée de développer des formations au désamiantage. A l'époque, les entreprises qui pratiquaient cette activité se comptaient sur les doigts de la main.

Isotec, une société située à Tarascon et spécialisée dans l'isolation, faisait partie de celles qui souhaitaient se diversifier sur le secteur. « Si nous voulions y aller sérieusement, il nous fallait une formation spécifique », raconte Patrick Laubry, le directeur d'Isotec. Sollicitée, l'AFPA Marseille a d'abord élaboré un programme pour les opérateurs, puis pour les chefs d'entreprise. Patrick Laubry a été l'un des premiers à suivre, avec son contremaître, ce stage de deux jours. « Cela m'a permis de consolider mes acquis surtout sur les points de réglementation, qui évoluent sans arrêt », raconte le directeur d'Isotec.

Seul centre au départ spécialisé dans l'amiante, Marseille a depuis été rejoint par six autres sites AFPA. A Montceau-les-Mines, les



formations ont commencé en octobre 1996. Quatre modules de deux jours regroupant chacun une dizaine de participants ont déjà eu lieu. « Nous accueillons essentiellement des chefs d'entreprise du secteur du bâtiment ou de l'entretien qui envisagent de créer un département amiante ou alors des personnes qui souhaitent créer leur entreprise », observe Louis Gueidan, responsable de formation de Montceau-les-Mines.

Il est vrai qu'entre-temps la médiatisation du sujet, l'affaire Jussieu et l'adoption de différents textes juridiques ont quelque peu accéléré le cours des choses. Les décrets du 7 février 1996, destinés à protéger les personnes exposées à l'amiante, imposent aux propriétaires de bâtiments collectifs ou privés de rechercher la présence d'amiante sous forme de flocage ou de calorifugeage, de faire vérifier leur état de conservation selon une grille d'évaluation, de procéder aux mesures appropriées (travaux ou surveillance périodique) et de

tenir les résultats de contrôle à la disposition des occupants de l'immeuble, des entreprises extérieures et des agents de l'Etat. La Fédération nationale du bâtiment (FNB) estime que les édifices publics représentent à eux seuls un marché de 30 milliards de francs, mais transitoire : sa durée ne devrait pas excéder une dizaine d'années.

De fait, les deux jours de formation proposés par l'AFPA constituent un bon préalable pour aborder le secteur. Le programme, animé par différents experts, comporte un tour d'horizon de la législation – depuis les formalités administratives jusqu'à la prévention médicale en passant par la prévention technique ou la protection de l'environnement – ainsi qu'un aperçu des procédés et techniques de traitement, de confinement et d'évacuation des déchets. Le tout se révélant parfois, au final, assez dissuasif. « Certains chefs d'entreprise prennent peur et réalisent, au vu des contraintes et des investissements à réaliser, qu'ils ne

sont pas prêts pour se positionner sur ce secteur », assure Louis Gueidan.

Loin de se laisser rebuter, Joseph Cervasio, gérant de SNO, Société de nettoyage de l'Orne, comptant soixante personnes et implantée à Clouange, en Moselle, a, lui, enchaîné, après le module de deux jours, sur le stage pratique de deux semaines : « Quand je vais chez un client, j'aime savoir de quoi je parle », explique ce spécialiste du nettoyage industriel qui a, depuis, décroché quelques petits chantiers de désamiantage. « La formation nous a permis de mieux maîtriser les nouveaux textes de loi. Elle était vraiment nécessaire », indique pour sa part Paul Faure, PDG de l'entreprise de démantèlement Faure – quatre-vingts salariés –, située à Manosque, qui a suivi les deux jours avec trois de ses ingénieurs, alors qu'il s'était déjà lancé dans le désamiantage trois années auparavant.

Selon André Chapuis, secrétaire permanent de la commission certification amiante à Qualibat, l'organisme professionnel de qualification et de certification du bâtiment, il y aurait actuellement entre 320 et 350 chantiers de désamiantage déclarés en France. Soit, toujours selon lui, environ 250 entreprises concernées. Toutes n'ont pas les qualifications nécessaires pour se lancer dans ce type de chantier. Pour tenter de faire face aux pratiques douteuses et donc dangereuses, Qualibat a mis en place, en juin 1996, une certification de qualification. Pour l'obtenir, les entreprises doivent disposer d'un personnel qualifié ayant suivi une formation spécifique, posséder les matériels appropriés et respecter tous les règlements de sécurité sur le chantier et dans son environnement. A ce jour, 104 dossiers ont déjà été examinés, mais seules vingt-deux entreprises – la majorité d'entre elles étant passées par l'AFPA – ont décroché la certification.

Nathalie Mlekuz

L'espace cyberjeunes, une vitrine médiatique

Emploi. Le public de la mission locale de Boulogne-Billancourt est largement élitiste

En septembre, le premier ministre l'a inauguré, en janvier, le président de la République y a fait une visite et le président du Sénat s'y est rendu à son tour en avril : bref, les plus hautes autorités de l'Etat se sont penchées sur l'espace cyberjeunes de la mission locale de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine). Une couverture politique et médiatique à laquelle d'autres missions locales pourtant déjà « branchées » n'ont pas eu droit. Quoi qu'il en soit, la démarche est appelée à s'étendre.

Atmosphère studieuse dans une architecture très épurée. N'étaient les dix postes de consultation individuels disposés le long de la baie vitrée en demi-cercle, on se croirait dans une bibliothèque. Pour remplir au mieux son objectif – « démultiplier, via Internet, les possibilités d'accès à l'emploi et à la formation en France et à l'étranger » –, l'espace cyberjeunes (dont l'équipement a coûté 850 000 francs, câblage du bâtiment inclus) s'efforce d'apporter une réponse personnalisée à ses visiteurs : accès libre et gratuit réservé à ceux qui ont déjà navigué sur le réseau mondial ; quant aux autres, ils bénéficient de l'accueil et des conseils de Jean-Marie Cuda, responsable de l'espace.

« Dans l'ensemble, tous les jeunes ont déjà utilisé un clavier », constate ce jeune historien qui se présente lui-même comme un autodidacte de l'informatique. Mon rôle consiste à les aiguiller, c'est-à-dire à les orienter vers notre documentation papier, lorsque ce qu'ils cherchent ne se trouve pas a priori sur Internet. Etant entendu que le réseau ne constitue qu'un outil de recherche parmi d'autres, comme le Minitel, les journaux... »

Qu'ils soient venus se connecter à Internet pour consulter les offres d'emploi ou utiliser un traitement de texte afin de confectionner leur CV, 2 469 jeunes, dont 68 % âgés de moins de vingt-cinq ans, sont passés à l'espace cyberjeunes au cours du premier trimestre 1997. Des adeptes plutôt haut de gamme, puisque les bac + 3 et au-delà représentent 51 % des personnes accueillies, reflet de la réalité sociologique bouloonnaise. Une situation décalée par rapport à l'habituel public des missions locales. Sylvain Roussillon, directeur de la mission locale, estime néanmoins que le public est très diversifié et que l'endroit est propice aux échanges : « Je me souviens avoir vu un garçon exhibant un CV rédigé sur un Post-it demander à un jeune diplômé de lui corriger ses fautes d'orthographe. »

Seule ombre au tableau, symptôme manifeste du retard de l'Hexagone en la matière : « Les offres d'emploi sur les serveurs français concernent des postes qua-

lifiés, bac + 2 minimum, alors que les sites étrangers, anglo-saxons notamment, sont beaucoup plus ouverts aux emplois moins qualifiés », constate Jean-Marie Cuda. En outre, certains chômeurs utilisateurs d'Internet avouent qu'ils commencent à déchanter quant à la fraîcheur des offres, à l'instar de Vincent, frais émoulu de l'école supérieure de commerce de Rennes, à la recherche d'un poste de marketing : « Je me suis rendu compte que, bien souvent, les offres que l'on y trouvait étaient déjà parues dans la presse. »

DONNÉES POINTUES

Qu'à cela ne tienne : dans l'ensemble, les jeunes diplômés savent utiliser le réseau mondial comme une source d'informations intarissable, ne serait-ce que pour glaner quelques précieux renseignements sur le pedigree des sociétés où ils postulent. A moins qu'il ne s'agisse d'obtenir des données très pointues, introuvables ailleurs.

Ainsi Anne, titulaire d'un diplôme américain de marketing, explique qu'elle est venue à l'espace cyberjeunes « pour obtenir des informations juridiques et fiscales relatives à un projet d'implantation d'entreprise française spécialiste des biens de consommation en Californie ». Les candidats à l'expatriation ont sans doute été parmi les premiers à saisir l'intérêt d'Internet : « Il suffit de taper "Italie" pour tomber sur des serveurs italiens », s'enflamme Evangéline, 27 ans, titulaire d'un DEA d'économie délivré par l'université de Dauphine, sans cesse de pianoter sur son clavier.

« Internet, ça ressemble à un grand dictionnaire où l'on trouverait tout », conclut Alexandre, ingénieur en informatique, persuadé que sa recherche d'emploi passe par le réseau : « Mettez-vous à la place d'un employeur ayant à pourvoir un poste d'électronicien et qui aurait à opter entre deux CV : l'un avec une adresse Internet et l'autre sans. Qui croyez-vous qu'il choisirait ? »

Philippe Baverel

Espace cyberjeunes : 01-47-12-37-32 (http://www.cyberjeunesbb.org).

Club STRATEGIES DU MANAGEMENT
Fondé et animé par : Henri Vacquin & Yvon Minvielle
20 mai 1997 - Paris - 15h-19h30
Atelier d'Approfondissement
Que se passe-t-il dans le syndicalisme à côté des confédérations ?
Avec les secrétaires généraux de : FASP/FEN/UNSA/FSU/Groupe des Dix/SUD
Renseignements : 01 47 34 26 36

ESSEC Programme Doctoral*
PROGRAMME DOCTORAL
Pour devenir professeur, chercheur, conseiller en gestion et économie d'entreprise
■ Programme Post-DEA de préparation à une thèse de Doctorat IAE d'AIX-ESSEC ou autre université
Diplôme requis : DEA en Sciences de Gestion ou Économie
■ Thèses dirigées par des professeurs de l'ESSEC
■ Durée des travaux : environ 3 ans
■ Possibilités de bourses de recherches significatives
Pré-recrutement possible en
■ DEA «Sciences de Gestion» IAE d'AIX-ESSEC ou Paris X-ESSEC-HEC
Diplôme requis : 2^{ème} cycle ou grande école d'ingénieurs ou de gestion
Date limite des candidatures : 15 juin 1997
*Établissement de la CCIV Val d'Yvelines. Programme bénéficiant du soutien de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement Supérieur Privé). Association loi 1901. Affilié à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles Val d'Yvelines.
PROGRAMME DOCTORAL ESSEC
B.P. 105
95021 Cergy-Pontoise cedex
tél. 01 34 43 30 85
fax. 01 34 43 30 01
E.mail : dormeval@edu.essec.fr

Une alternative possible pour les auteurs de BD et de fiction : la presse d'entreprise

Métiers. Le créneau se développe et rend la communication interne plus digeste, en faisant passer les messages sous une forme plus ludique

Aujourd'hui, les outils classiques de communication interne ont atteint leurs limites. Dans certains groupes, les salariés sont tellement submergés de notes de service qu'ils ne les lisent même plus. Sans parler de l'habituelle langue de bois.

On sait combien les journaux d'entreprise peuvent être rébarbatifs. Comment, dans ces conditions, faire passer un message ? En le proposant sous une forme plus ludique comme la BD, le roman ou la fiction d'entreprise. « La BD est un support magique qui mélange plusieurs systèmes de signes et ne supporte absolument pas la langue de bois », souligne Pascal Cagniard, ancien secrétaire général d'une société et responsable de BD Médias, une agence spécialisée dans la communication d'entreprise.

« C'est un électrochoc », souligne de son côté Xavier Fauche, un ancien Sup-de-co Le Havre qui a monté sa société, Une bulle en plus, pour répondre à la demande des entreprises tout en continuant

à écrire des scénarios pour Lucky Luke, Rantanplan ou le Marsupilami.

En 1996, il a obtenu le prix de la communication d'entreprise au Festival de BD d'Angoulême pour l'album *Triera bien qui triera le dernier*, réalisé pour le groupe Accor sur le thème du tri des déchets. « Le lecteur s'approprie l'univers qu'on lui propose. Il va d'un cas à un autre, à sa vitesse. Invente le ton des voix. Bref, résume-t-il, l'auteur propose des situations, le lecteur s'en empare. »

La BD peut aborder des domaines multiples : saga d'entreprise, fonctionnement ou dysfonctionnements d'un service, contrôle qualité, certification... Elle permet de contourner les résistances psychologiques des salariés. « Si vous rappelez dans une note de service qu'il faut être aimable au téléphone avec le client, les gens vont trouver cela ridicule tellement c'est évident », souligne Xavier Fauche. Si vous faites passer le message au travers d'une bande dessinée pleine d'humour, il y a plus de chances qu'ils

l'intègrent. » Il y a quelques années Renault-Douai, confronté à un gros problème de vols en interne, décida de prendre une série de mesures dissuasives, tout en commandant une BD à Pascal Cagniard pour expliquer les répercussions du phénomène sur l'entreprise. Bilan : les écarts d'inventaire sur dix produits volatils (bougies, ampoules...) sont passés de 500 000 francs en 1992 à 60 000 francs en 1996. « Il est difficile de dire quel est l'impact direct de la BD sur ce résultat, mais je pense qu'elle a fait prendre conscience aux salariés que les petits larcins génèrent des coûts importants pour l'entreprise et lésaient tout le monde », commente Jean-Pierre Bergé, responsable sécurité de l'usine.

MAIN DANS LA MAIN

Même si, ces dernières années, la BD s'est développée dans les entreprises – les éditions Dargaud ont d'ailleurs mis en place, à la fin de 1995, une structure adéquate pour répondre à cette demande particulière –, les scénaristes sentent toujours une part d'inquiétude chez leurs interlocuteurs. Il faut, avant toute chose, les rassurer. « Le travail se fait la main dans la main », assure Xavier Fauche. Les scénaristes visitent l'entreprise, s'imprègnent de la culture, du vocabulaire, des tournures de phrases employées. Des réunions ont lieu régulièrement pour valider les différentes étapes de la réalisation d'un album.

Dans un autre domaine d'écriture, celui de la nouvelle d'entreprise, du roman-fiction et du polar, Anne-Caroline Paucot, une journaliste qui a créé l'agence Storia, af-

fronte les mêmes doutes, les mêmes craintes. « Lorsque j'explique aux gens ce qu'on peut faire, ils sont tout de suite intéressés, mais lorsqu'il s'agit de passer à l'acte, c'est beaucoup plus difficile. Il est vrai que, pour se lancer dans ce type de communication, il faut un minimum de hardiesse et un tant soit peu de pouvoir dans l'entreprise. »

Après avoir écrit *Un escalier se balaye par le haut* (Nathan, 1995), histoire d'un directeur des ressources humaines qui doit à la fois licencier et motiver ses troupes, elle a enchaîné les prestations. Dans le cadre des « Journées du Creusot » dédiées à la communication interne, elle a réalisé une fiction intitulée : *Voyage au centre de la motivation* (Nathan, 1996). Pour Usinor-Sacilor, c'est un petit polar, *La vie sans fer c'est l'enfer*. Anne-Caroline Paucot travaille actuellement pour le même groupe sur un autre roman policier qui a pour thème la réduction du temps de travail.

Dans tous les cas, elle commence par effectuer un travail d'enquête journalistique, accumule la documentation, rencontre et discute avec les salariés de l'entreprise, les cadres, des experts... fait la synthèse des idées, puis, dans un deuxième temps, procède à une « mise en scène » de l'information, afin que le document final soit agréable à lire. Mais, que ce soit un roman, une fiction ou un polar, il faudra qu'il soit « subtil et argumenté », souligne-t-elle. Les scénaristes ne sauraient l'oublier, au-delà de la mise en scène au côté ludique, il y a une réflexion à amorcer, un message à faire passer.

Catherine Leroy

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE
ANNÉE UNIVERSITAIRE 1997-1998
le DIPLÔME D'ÉTUDES APPROFONDIES
« DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS ET TRANSFORMATIONS SOCIALES »
vous propose :
● Une formation à la recherche vous conduisant à l'obtention d'une thèse
● Une formation par la recherche complétant votre formation professionnelle
DÉBOUCHÉS
● Enseignement supérieur
● Organismes de recherches
● Services d'études dans les entreprises
● Organismes professionnels
● Collectivités territoriales
● Activités de conseil en organisation en développement social
Directeur : Professeur Michel LIU
Laboratoire d'accueil : CERESO (Centre d'Etude et de Recherche en Sociologie des Organisations)
Secrétariat : Viviane VERGER - Bureau P 413 ter - Tél. : 01-44-05-46-25 - Fax : 01-44-05-46-29
RETRAIT DU DOSSIER DE PRÉINSCRIPTION : 5 mai au 13 juin 1997
UFR 3^e Cycle Sciences des Organisations - Bureaux D405 & D407 (du lundi au vendredi inclus de 10 h à 16 h)
Université Paris-Dauphine - Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 75775 Paris Cedex 16

ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0022
does not existOrganisme professionnel national recrute pour sa
Direction de la Formation, un

Responsable Enseignement Professionnel et Apprentissage

De formation supérieure (Bac + 4 en droit social ou formation), vous avez acquis plusieurs années d'expérience dans le domaine de la formation professionnelle, si possible au sein d'une institution comme la nôtre, d'un organisme professionnel de formation ou d'une institution publique.

Au sein d'une petite équipe et sous la responsabilité du Directeur de la Formation, vous serez force de proposition et vous conduirez avec réalisme et sens politique les missions qui vous seront confiées :

- participer à l'élaboration de la politique professionnelle
- défendre nos positions dans nos relations avec les pouvoirs publics et les instances professionnelles ou interprofessionnelles
- mettre en oeuvre les projets d'envergure nationale
- assurer une veille politique et juridique dans votre domaine.

Le poste est à pourvoir immédiatement.

Merci d'adresser CV, lettre manuscrite et prétentions sous référence 15569 précisée sur lettre et enveloppe à Publipanel 13 rue Rosenwald - 75015 Paris, qui transmettra.

Publipanel

ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0027
does not exist

Cons

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :
INTERNET <http://www.cadresonline.com> MINITEL 3615 cadresonline (2,23 F/mn) M

CADRES ONLINE



Avec un chiffre d'affaires de plus de 6,2 milliards de francs et un effectif de 8 600 personnes, DMC, présent dans 120 pays, est l'un des premiers groupes textiles mondiaux dans le domaine de l'habillement et de l'ameublement. Nous recherchons aujourd'hui un

RESPONSABLE ORGANISATION ET STRUCTURE

Vous serez chargé de conduire des missions de nature très variée, dont la finalité sera de contribuer de façon tangible à la performance des divisions françaises et étrangères du groupe. Une mission dans laquelle vous utiliserez l'ensemble des méthodologies propres aux activités de conseil en organisation : études d'organisation "classiques", audits stratégiques et études de gestion (benchmarking).

Agé de 25/30 ans, vous êtes diplômé d'une grande école de gestion (HEC, ESSEC, ESCP) et justifiez d'une expérience de 2/3 ans de conseil généraliste ou d'auditeur interne en environnement industriel.

La pratique courante de l'anglais est impérative, celle de l'allemand est vivement souhaitée.

Merci d'adresser votre dossier de candidature, en notant la référence 9706 sur l'enveloppe, à DMC, Marc Galopin, 10 avenue Ledru Rollin, 75579 Paris Cedex 12.

BOUGER AU RYTHME DE LA MODE

Evidance

*Pour a
Ernst &*

Ch Di

Vous êtes
Vous avez
Venez élar
Vous appo
intervention
Au-delà de
approche c
Nous vous
carrière en
Nous vous
3 bd Bincan

■ **LA SOCIÉTÉ** : Un très grand Groupe de télécommunications recherche pour sa Branche Entreprises un :

Juriste d'Affaires Confirmé

■ **LE POSTE** : Rattaché au Directeur Juridique de la Branche, ses principales missions comprennent :

- la mise en oeuvre et l'optimisation de la politique juridique de la Branche Entreprises en Ile-de-France et dans les autres régions.
- la négociation et la rédaction de contrats industriels et commerciaux conclus avec des clients entreprises françaises et internationales.

En tant qu'expert, il traite les aspects juridiques des offres et contrats des divisions opérationnelles, notamment au regard de la réglementation des télécoms et du droit de la concurrence. Il suit des dossiers d'envergure internationale et gère les relations contractuelles avec les entités du Groupe en France et à l'étranger.

Il assure un rôle de conseil dans la réalisation de montages juridiques complexes et veille à la défense des intérêts du Groupe. Il supervise une équipe en direct et anime au plan fonctionnel le réseau de juristes décentralisés.

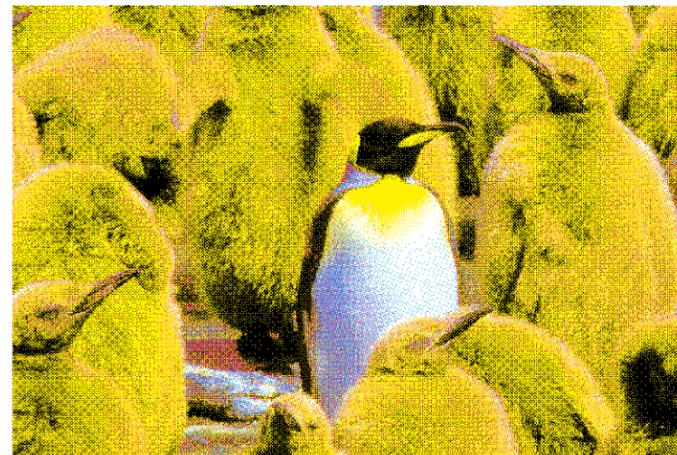
■ **LE CANDIDAT** : A 35 ans environ, de formation supérieure en droit des affaires (Maîtrise/DEA/DESS/DJCE), complétée de préférence par un diplôme de gestion, vous avez acquis une solide expérience dans le secteur des télécoms ou dans un environnement de haute technologie. Doté de réelles aptitudes à la négociation et à l'animation d'équipes, vos qualités juridiques et relationnelles vous permettront d'évoluer avec succès dans un Groupe de premier plan. Un très bon niveau en anglais est indispensable pour ce poste basé à Paris.

■ Merci de contacter Frédéric FOUCARD ou Grégoire BERTIN au 01 47 23 37 00 ou de leur envoyer un dossier sous réf. 3548/FB à ROBERT HALF JURIDIQUE ET FISCAL, 39 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS, ou par fax au 01 47 23 38 00 ou par e-mail (Format MIME ou BinHex) «robert@half.grolier.fr». Consultez notre serveur internet <http://www.roberthalf.com>.

Norman Parsons  ROBERT HALF FRANCE.

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

POUR NOUS, SANS IMPERTINENCE



UN CONSULTANT N'EST PAS

SENIOR CONSULTANTS

IDR
en Ma
Ressourc
d'excell
P
m
I
croiss
où l'i
repose
Pou
notre
et à l'inter
des c

d'a

t

Gestion - Finance

DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER AFRIQUE

Rejoignez la filiale de ce groupe international en fort développement.

Rattaché au Directeur Général, vous animez une équipe d'une dizaine de personnes et avez pour principales responsabilités la supervision de la comptabilité, l'animation du processus budgétaire (élaboration des budgets, présentation, suivi, analyse des écarts), le reporting auprès de la Direction et du siège en France, l'administration du personnel et la supervision des services généraux.

Diplômé d'une école de commerce, vous êtes âgé de 28 à 32 ans et avez déjà une première expérience de l'expatriation, de préférence en Afrique. Idéalement, vous avez fait vos preuves à un poste équivalent au sein d'une entreprise à taille humaine en ayant débuté dans des fonctions de contrôle de gestion. Votre sens du management et votre force de caractère doivent vous permettre d'évoluer à moyen terme au sein du groupe.

Le poste est basé en Afrique.

Rémunération attrayante. Avantages liés à l'expatriation.

Merci d'adresser votre candidature sous réf. 3120.

FAIRWAY Horizon Finance
40, rue La Pérouse 75116 Paris.

FAIRWAY
H O R I Z O N

L'une des premières Institutions Financières,
acteur majeur dans les échanges internationaux,
recherche pour son siège situé à Paris-La Défense un

Economiste Senior Risque Pays

• De formation supérieure en économie (DEA, DESS, ENSAE ou ingénieur avec spécialité économie), vous possédez impérativement une expérience de 5 à 7 ans en tant que Chargé d'Etudes Economiques dans le secteur financier et/ou en institut spécialisé.

• La mission qui vous sera confiée est très variée :

- réaliser des analyses destinées à dégager des grandes évolutions de l'économie mondiale et du commerce international,
- élaborer des études ponctuelles ayant trait à la compétitivité des économies, aux politiques de changes, aux flux des financements des économies émergentes, ...
- suivre la situation économique des différents pays industrialisés et émergents.

• Doté d'un excellent esprit d'analyse et de synthèse, vous êtes responsable de la rédaction de notes, comptes rendus sur des sujets économiques.

• Votre expérience dans un environnement similaire doublée d'un intérêt pour l'environnement public, les institutions économiques et politiques seront des atouts indispensables au bon déroulement de votre mission. Anglais indispensable, notamment en matière rédactionnelle.

Merci d'envoyer un dossier complet de candidature sous référence 3059/TCL par courrier à **RHI Banque & Assurance**, 39 avenue Pierre 1er de Serbie, 75008 PARIS ou par fax au 01.47.23.85.84 ou par e-mail (format MIME ou BinHex) «robert@half.grolier.fr» qui le traitera en toute confidentialité. Consultez notre serveur internet <http://www.roberthalf.com>.



RHI BANQUE & ASSURANCE
GROUPE ROBERT HALF

LEADER MONDIAL DU RECRUTEMENT SPÉCIALISÉ DEPUIS 1948

EUROPEAN FINANCIAL CONTROLLER

parfaitement bilingue anglais

Le groupe Ansell International recherche pour la direction européenne de sa division «Personal products»

Véritable bras droit du directeur général européen vous aurez pour missions :

- consolidation des chiffres des structures européennes
- reporting à la direction internationale
- contrôle des procédures budgétaires
- analyse des résultats
- contrôle de gestion au niveau européen.

De formation initiale supérieure, autonome et disponible, vous avez déjà travaillé pour un

groupe international et vous maîtrisez l'outil informatique.

Poste basé à **Cergy-Pontoise**.

Déplacements en Europe et aux USA à prévoir.

Salaire annuel : 360 KF + suivant compétences.

Voiture de fonction.

Merci d'adresser lettre, CV bilingues, photo et prétentions s/réf EFC à **ANSELL SA**
Martine Dosseville
BP 238 - Osny - 95523 Cergy-Pontoise Cedex.

Société de services aux entreprises de forte notoriété nationale recrute pour son site de Lyon

• Vous assistez nos responsables opérationnels, vous les conseillez dans le suivi de leur marché, et vous analysez la rentabilité des affaires, des clients, des comptes d'exploitation de nos centres de profit.

• Vous coordonnez les prestations à nos clients sur la région : réalisation de tableaux de bord, factures spécifiques...

• Vous garantissez la fiabilité du fichier clients dans toutes ses composantes.

• Vous managez la cellule contrôle de gestion.

A 35 ans environ, de formation bac + 4/5 en gestion ou commerce, vous disposez d'une expérience réussie du contrôle de gestion au sein d'une entreprise de services. Votre forte capacité à communiquer, alliée à une très bonne culture marketing/gestion, vous permettra d'être une réelle force de proposition. Pragmatique, vous possédez un excellent sens d'analyse et de synthèse. Vous êtes disponible pour de fréquents déplacements.

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV et photo) sous la réf. 44360, à Press Emploi, 26, rue Salomon-de-Rothschild, 92150 Suresnes, qui transmettra.

Contrôleur de gestion opérationnel



MEDIA SYSTEM

Explorez une nouvelle voie.

Une carrière dans le conseil en recrutement de haut niveau.

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

Aujourd'hui, le groupe Michael Page PLC, leader européen et français du recrutement réalise un CA de plus de 1 MdF. Michael Page Finance est spécialisé dans le recrutement de cadres financiers pour l'entreprise, la banque et l'assurance. Tous nos consultants sont des anciens professionnels de ces fonctions.

Afin de poursuivre notre ascension, nous recherchons des candidats ayant 2 à 4 ans d'expérience dans l'audit, le contrôle de gestion ou la finance, en entreprise ou en salle de marché.

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

Merci d'adresser CV + photo + n° de tél + rém. actuelle à **Hubert de Préval, Michael Page Finance**, 3 bd Bineau 92594, Levallois-Perret Cedex ou de taper votre CV sur 3617 code MPage sous réf. HDP10204.



Michael Page Finance
Le spécialiste du recrutement Financier

Formation Professionnelle

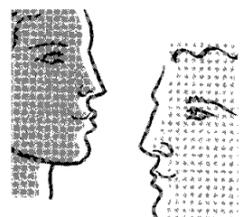
DESS INGENIERIE DE LA FORMATION

Un dispositif ouvert et à distance destiné aux acteurs de la formation

CENTRE NATIONAL D'ENSEIGNEMENT A DISTANCE
Téléport 4 - BP 200 - 86980 FUTUROSCOPE Cedex - France
Téléphone : 05 49 49 97 97



UNIVERSITÉ DE ROUEN



ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0028
does not exist

ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0029
does not exist

AERAT
TOURISME
RURAL
EUROPEEN

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

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

• 700 H. Sept. 97 à Janvier 98.
Financement possible

• BAC+3 ou exp. prof. + culture rurale

• Journée de sélection : En juin 1997.

Info dossier : **AFRAT** 38880 Autrans
Tél : 03.76.95.35.08 - Fax : 03.76.95.71.42

Chaque semaine,
retrouvez la rubrique

**"FORMATION
PROFESSIONNELLE"**

Pour vos annonces contactez
Michèle FERNANDEZ au

☎ 01.42.17.39.31
(Fax : 01.42.17.39.38)

**CADRES
ONLINE**

Le Monde des Cadres

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

**Une fonction polyvalente
dans une filière en
croissance...**

Notre Fédération regroupe
95 % des professionnels
de notre filière (450 adhérents)
qui connaît un développement
régulier et original dans le
milieu agro-alimentaire
français et européen.

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

En relation étroite avec le Président, votre mission est triple : • **l'administration de la Structure**, à savoir l'organisation des Conseils d'Administration, l'animation des Commissions Spécialisées, la participation aux Réunions régionales et le suivi des dossiers de la filière auprès de l'Organisation Agricole Européenne • **le suivi et le développement des relations** avec les Ministères de l'Agriculture et de l'Environnement, les Organisations Agricoles, les Instituts Scientifiques mais également les élus européens et nationaux • **le traitement global** des questions juridiques, fiscales, sociales, économiques et techniques de la profession comportant la rédaction d'un Journal mensuel et le suivi d'une Revue trimestrielle.

De formation supérieure, vous possédez une expérience réelle d'un type de responsabilité analogue en structure professionnelle ou du même type. Vous souhaitez gagner en autonomie et valoriser beaucoup plus vos aptitudes relationnelles, en intégrant une structure qui saura donner toute sa dimension à votre talent.

L'anglais est impératif.

Pour ce poste basé à Paris, veuillez adresser lettre, CV, photo et rémunération actuelle à notre Conseil MERCURI URVAL, 95 avenue Victor Hugo, 92563 Rueil Malmaison Cedex, sous la référence 56.5326/LM, portée sur lettre et enveloppe.

Mercuri Urval

ACTIVE:ESKOFOT:PUBINI19-0030
does not exist

Carrières Internationales

**CADRES
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

**Puissant groupe
de hautes technologies
de rayonnement
international, nous cherchons
à renforcer nos équipes
commerciales dans le
domaine Espace-Défense
et à ce titre,
nous recherchons un(e)**

BUSINESS DEVELOPPEMENT MANAGER*

Adjoint du Directeur Commercial de notre Centre Opérationnel Systèmes, et au sein d'une petite équipe, vous serez plus particulièrement chargé(e) de contribuer au développement des affaires existantes, de rechercher des solutions commerciales innovantes, de coordonner, optimiser et planifier les activités commerciales, dans un contexte de hautes technologies et un environnement international. Vous agirez en véritable force de proposition auprès de notre direction des Programmes.

Pour réussir à ce poste, vous justifiez d'une formation supérieure technico-commerciale (Grande Ecole, université...), d'une **excellente maîtrise de l'anglais et du français**, d'une expérience confirmée d'au moins 10 ans dans le commerce international high tech, dans des responsabilités de type consultant, chef de projet, ingénieur d'affaires. A vos talents de communicateur, vous ajoutez une très grande flexibilité, une capacité d'influencer des processus de décision complexes, une réelle persévérance et volonté de concrétiser.

Pour ce poste, situé en banlieue ouest de Paris, nous offrons des conditions attractives (salaire, intérêt des missions...). Des déplacements ponctuels (France et International) sont à prévoir.

Merci d'adresser lettre, CV, photo et rémunération actuelle à notre Conseil MERCURI URVAL, 95 av. Victor Hugo, 92563 Rueil Malmaison Cedex, sous la référence 46.5240/LM, portée sur lettre et enveloppe.

* Responsable Développement des Affaires

Mercuri Urval



**BIOLANDES
PARFUMERIE**

Nous produisons et commercialisons
des matières premières naturelles
destinées à la parfumerie.
Aujourd'hui, nous renforçons
notre équipe commerciale en Asie
et créons le poste

Attaché Commercial Export

Après une première période
d'intégration et de formation en France,
vous serez détaché en Asie pour
plusieurs études : Japon, début 1998,
puis Indonésie, Inde et enfin Chine.

Votre mission consistera à analyser
ces marchés (clients, circuits
de distribution et potentiels) en fonction
des différents produits Biolandes,
et à proposer une stratégie produit
ainsi qu'une organisation sur place.

Votre réussite dans cette mission de
longue durée (3 à 4 ans) vous permettra
d'évoluer au sein du Groupe Biolandes.

Diplômé d'une grande école de
commerce (HEC, ESSEC, ESCP), vous
êtes parfaitement bilingue anglais et
parlez également une langue asiatique.
Vous justifiez d'une première expérience
de 3 ans dans des secteurs d'activités
proches de préférence (chimie,
pharmacie, alimentaire, parfumerie).

Vous possédez le sens de la stratégie, l'âme d'un pionnier et la volonté de vous investir :
envoyez votre candidature (lettre manuscrite, CV, photo) sous la référence 5440 à Sources,
108, rue Saint-Honoré, 75041 Paris cedex 01.

Marketing - Communication

**CADRES
ONLINE**

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES DU MONDE SUR :

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

Banque - Paris - Filiale d'un important groupe bancaire. Nous recherchons pour renforcer notre Direction Moyens de Paiement un

Chef de Produit Monétique

Maîtrise d'ouvrage de nos projets "cartes bancaires"

- De formation Ingénieur ou Ecole de Commerce, vous avez, à 26-28 ans environ, une première expérience de la monétique acquise dans le secteur bancaire ou au sein d'un cabinet de conseil.
- Créatif, autonome, interface de nos équipes d'informaticiens, vous avez les capacités à prendre en compte des problèmes techniques et marketing, et de réfléchir avec nous aux produits de demain.
- Des qualités relationnelles et rédactionnelles, un sens de l'organisation et des méthodes sont indispensables pour réussir dans cette fonction.

Merci d'envoyer lettre, CV et salaire actuel sous la référence BL à EL CONSEIL



67 rue d'Amsterdam - 75008 Paris, qui vous garantit toute confidentialité.

EL Conseil - 67, rue d'Amsterdam - 75008 PARIS

Publipanel

Au cœur des décisions commerciales

un Responsable Etudes Marketing/Gestion HF

Doté d'une formation supérieure BAC + 5, type grande école de commerce, rodé par une première expérience d'environ 3 années, intéressé par l'utilisation de l'outil informatique, vous souhaitez poursuivre votre évolution dans un contexte à la fois stimulant intellectuellement et proche de la réalité des affaires.

Nous sommes un groupe industriel dynamique, performant, en croissance (1 500 personnes, CA d'1,4 milliard de francs), leader dans le chauffage, la ventilation et la climatisation. Nous vous proposons de rejoindre, à Paris, notre service "marketing amont et gestion commerciale", actuellement composé de 3 personnes.

En liaison permanente avec les services internes (réseau de vente, unités de production, recherche et développement, informatique...) et les principaux clients, vous serez en charge d'études et d'analyses très diversifiées, destinées à orienter les décisions commerciales, tant à long terme (stratégie, développements) qu'à court terme (réactivité conjoncturelle, prix, budgets commerciaux, etc...). Vous formulerez, présenterez et défendrez vos recommandations. La réussite dans ce poste vous ouvrira de réelles opportunités d'évolution vers des responsabilités d'encadrement. Vous serez heureux chez nous si vous partagez nos valeurs de simplicité, de rigueur, de pragmatisme.

Pour un premier contact, merci d'écrire sous référence 206 431 à notre Conseil SIRCA, 20 avenue de l'Opéra - 75001 PARIS en précisant votre rémunération actuelle.

[Publipanel]

Centre de recherche en coopération recrute le responsable de son Service Documentation et Information

Vous serez basé à Montpellier et votre mission s'articulera autour des grands axes suivants : la définition, la programmation, et le suivi de la politique documentaire de l'établissement, l'encadrement d'une équipe de plus de 50 personnes, le suivi financier et administratif de l'activité.

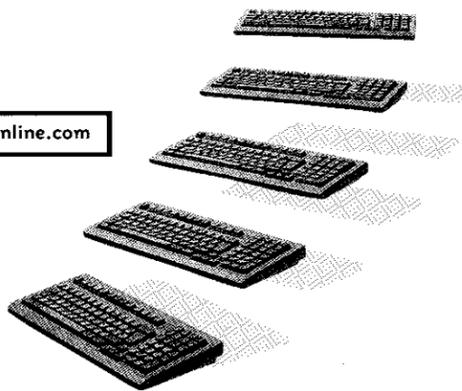
Vous disposez d'une expérience professionnelle forte dans le domaine des systèmes documentaires, des bases de données et de la bibliothéconomie. Vous apporterez également vos connaissances et votre maîtrise des nouvelles technologies de l'information.

Une ouverture aux problèmes de recherches agronomiques par une formation scientifique et aux problèmes de coopération internationale par une expérience spécifique sera appréciée. Vous devrez enfin faire preuve d'une capacité à communiquer avec différents services, en interne, et différents partenaires, en coopération.

Merci d'adresser votre candidature au CIRAD, secrétariat général, 42 rue Scheffer, 75116 PARIS.

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

3615 cadresonline

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


100%

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

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

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

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

Les offres d'emploi de 19 titres leaders


**CADRES
ONLINE**

3615 cadresonline : 2,23f la mn

Dirigeants

EL CENTRO DE MANAGEMENT EURO LATINO AMERICANO DE BIARRITZ selecciona

Director Ejecutivo

Bajo el control del Consejo de Administración, contando con destacadas Universidades, administraciones y empresas Europeas y Latino Americanas, se encargará del funcionamiento de las actividades del Centro

- Un Forum, cada dos años
- Reuniones y simposium
- Cursos para ejecutivos
- Publicaciones y actividades de investigación.

El presupuesto anual será de 1,3 millón de Euros, con el objetivo de autofinanciación dentro de 5 años. Se requiere

- Dominio de 3 de los 4 idiomas : español, inglés, francés, portugués.
- Experiencia empresarial, en varios países, preferentemente en ambos continentes.

- Titulación universitaria de nivel M.B.A. o Doctorado.
- Edad 30-40 años.
- Se ofrece
- Incorporación en estructura estable.
- Retribución económica negociable según candidato.
- Confidencialidad a lo largo del proceso.

 Interesados, envíen Curriculum Vitae a :
 GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE BORDEAUX C.M.E.A.L.
 Domaine de Raba
 680 Cours de la Libération
 33405 TALENCE Cedex
 FRANCE.