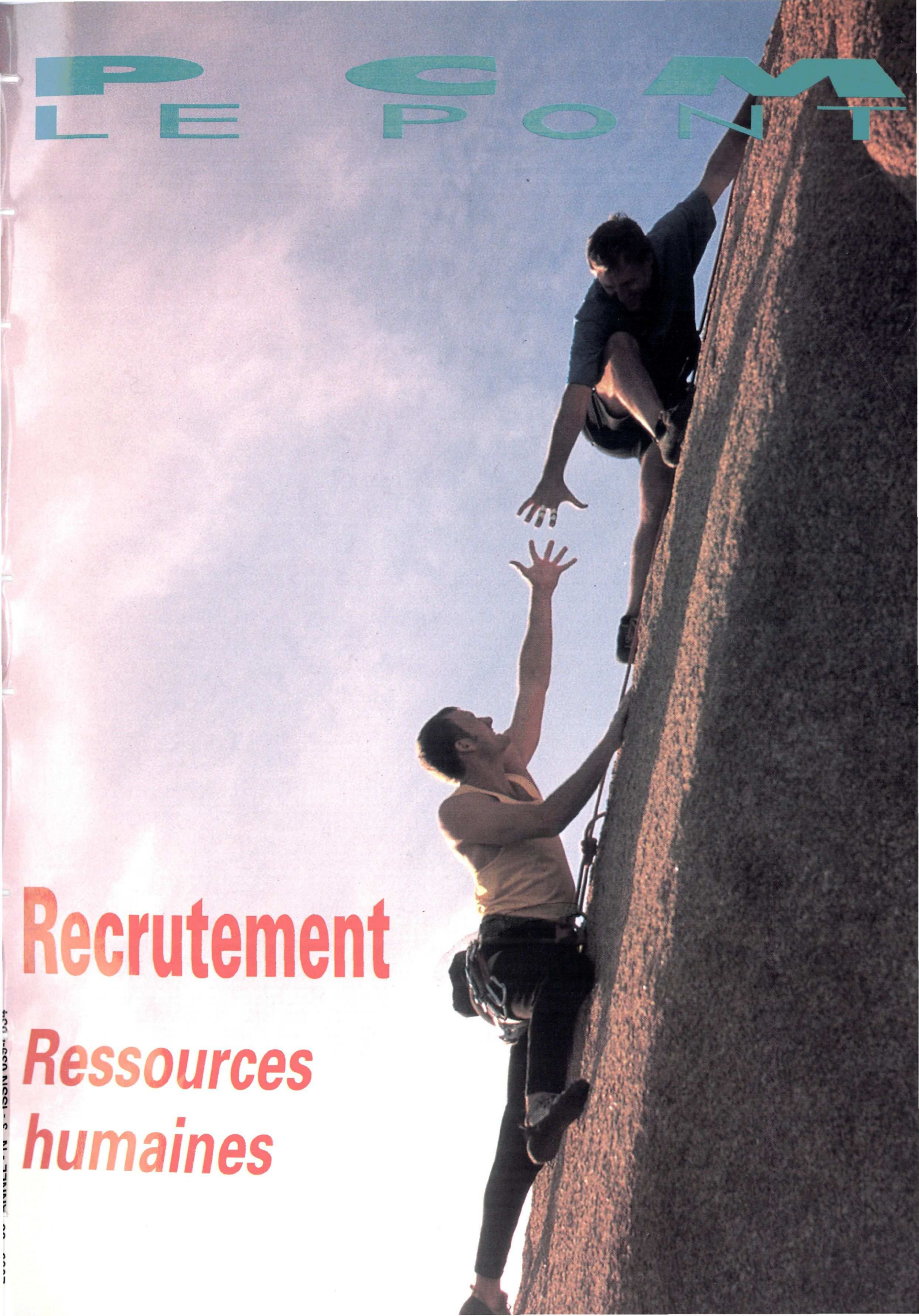


PEOPLE POWER



**Recrutement**

***Ressources  
humaines***

www.lesfranciscains.com



Un Grand  
pôle routier  
au service  
de votre région



*résulte du rapprochement de  
SCR-Beugnet & GERLAND Routes*

Siège social : 3, avenue Morane-Saulnier  
BP 21 - 78142 Vélizy Cedex  
Tél. : 01 34 65 89 89 - Fax : 01 34 65 90 12

# MERCER

## *Management Consulting*

---

- *Leader des stratégies de croissance rentable, Mercer Management Consulting aide les entreprises à réinventer leurs métiers par l'anticipation des mutations des clients et de l'environnement.*
  
- *Notre capital intellectuel sur la croissance de la valeur, illustré dans les ouvrages « Croître », « La Migration de la Valeur », « La Zone de Profit », et « Patterns » nous place à la pointe de la réflexion stratégique.*
  
- *Pour soutenir notre croissance, nous recherchons à renforcer nos équipes avec des candidats créatifs, rigoureux et à fort potentiel.*

28, avenue Victor Hugo  
75116 PARIS

Tél. : 01 45 02 30 00

Fax : 01 45 02 30 01

<http://www.mercermc.com>







**RECRUTEMENT**  
*Ressources humaines*

**Le gouvernement d'entreprise :  
un atout pour le chef d'entreprise**

*Didier VUCHOT*

5

**Les managers européens : des illusions actuelles  
aux potentialités à éveiller**

*Claude ELMALIH*

8

**Les grandes tendances du Conseil en recrutement**

*Jean-Pierre LEGUAY*

16

**La profession de conseil en recrutement ?**

**Passé, présent et avenir**

*François HUMBLLOT*

23

**Recruter et "retenir" les cadres à haut potentiel**

*Philippe COMOY*

27

**Et si j'évoluais professionnellement ?**

*Anne-Sophie COURAU*

31

**Le coaching : une mode ou un réel besoin ?**

*Denise LENTZ*

33

**Le Webrecrutement, new way ou big bang**

*Philippe SAINT OLIVE*

37

**La clé pour un repositionnement professionnel**

*Franck GACON - Denis ROUSSEAU*

43

**RUBRIQUES**

**Les ponts en marche**

48

**Lu pour vous**

50

**Des nouvelles**

51

**Offres d'emploi**

55

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères

75007 PARIS

Tél. 01 44 58 24 85

Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 58 F

Abonnement annuel :

France : 580 F

Etranger : 600 F

Ancien : 300 F

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.

Commission paritaire n° 55.306

Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 2000  
n° 000066

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

Dario d'ANNUNZIO

**DIRECTEUR ADJOINT**

Yves COUSQUER

**COMITE DE REDACTION**

Philippe AUSSOURD

Jacques BONNERIC

François BOSQUI

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Brigitte LEFEBVRE du PREY

**Secrétaire général de rédaction**

Adeline PREVOST

**Assistante de rédaction**

**MAQUETTE** : Christina L'HEVEDER

**PUBLICITE** : OFERSOP,

Hervé BRAMI

**Fabrication** : Roland FRENARD

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

**COMPOSITION ET IMPRESSION**

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : PIX S.A.

Photo : ADAMSMITH

**E  
R  
I  
A  
M  
S  
O  
S**



**Vous avez maintenant toutes les pièces pour déchiffrer nos activités bancaires.**



**Financement des équipements collectifs**

Déjà premier acteur en Europe dans le domaine du financement des équipements collectifs et des services financiers au secteur public, avec 15% de part de marché, Dexia est aussi le leader du marché du financement du secteur local aux USA.



**Banque commerciale de proximité**

A travers un réseau d'un millier d'agences en Belgique et au Luxembourg, Dexia dispose d'une forte position concurrentielle dans les métiers de banque commerciale et de bancassurance.



**DEXIA**

Créé en 1996, dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'euro, Dexia unifie ses structures pour former le premier groupe bancaire d'identité pleinement européenne. Précurseur de la nouvelle Europe bancaire, le groupe

poursuit l'accroissement de sa rentabilité en se développant sur des métiers à fort potentiel. Présent dans douze pays européens, Dexia est référencé dans 2 indices boursiers majeurs : le CAC 40 à Paris et le BEL20 à Bruxelles.



**Banque privée, gestion d'actifs et administration de fonds d'investissement**

Dexia se développe activement dans les métiers de la banque privée, à l'échelle de l'Europe notamment en France et dans le Benelux. Il est aussi le leader européen dans la gestion administrative de fonds d'investissement.



**Nouvelle économie bancaire et Internet**

Dexia développe une stratégie claire et originale d'intégration à la nouvelle économie bancaire et à l'Internet en particulier. Il crée une banque directe, paneuropéenne, dédiée à la gestion patrimoniale.



# Le gouvernement d'entreprise : un atout pour le chef d'entreprise



**Didier VUCHOT**

*Diplômé EDC, CPA chef de publicité junior à Publicis (1966), cofondateur Directeur Général de Panservice, Directeur de Sofigesco (1973). Fondateur (1979) et Président Directeur Général de Vuchot Ward Howell, Conseil International en Recherche de Dirigeants par approche directe. Didier Vuchot devient Directeur Général de Korn/Ferry International en France en juillet 1998 à la suite du rapprochement des deux firmes, et prend en 1999 la responsabilité de l'Europe du Sud (France, Suisse, Italie, Espagne, Grèce, Turquie). Cofondateur de l'APRO CERD, Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants, qu'il présidera de 1991 à 1993.*

Dans "Progrès du Management" n° 31 d'avril 1998, consacré au thème de la décision, Emmanuel d'André définissait sans le savoir toute la problématique du gouvernement d'entreprise :

"Pour moi, une des responsabilités essentielles du chef d'entreprise est de décider et si possible bien... La responsabilité, c'est l'obligation ou la nécessité morale de répondre de ses actions ou de celles des autres, de s'en porter garant devant une autorité, d'accepter de supporter les conséquences de ses actes".

Dans cette définition, l'ensemble de la question du gouvernement d'entreprise est posée :

- Le dirigeant doit-il rester seul pour préparer sa décision ?
- Comment conçoit-il sa responsabilité vis-à-vis de ses mandants, c'est-à-dire ses actionnaires ?

De ces deux questions, la première traduit l'enjeu du gouvernement d'entreprise pour le dirigeant de la PME, qui généralement est aussi l'actionnaire principal, ce qui réduit pour lui l'importance de la seconde.

En revanche, le dirigeant de grand groupe, manager professionnel mais actionnaire symbolique, est concerné par la seconde car son état-major est là pour réduire son isolement.

Alors que le thème du gouvernement d'entreprise est souvent identifié à une préoccupation de grands groupes, il s'agit aussi d'en démontrer le bien-fondé et l'intérêt pour les entreprises à taille humaine.

Traiter du gouvernement d'une entreprise, c'est s'intéresser au système par lequel elle est dirigée et contrôlée, c'est-à-dire analyser :

- la répartition des pouvoirs entre conseil d'administration et dirigeant,
- les relations entre dirigeants, actionnaires et leurs représentants que sont les administrateurs,
- le processus de prise de décision pour savoir s'il met à l'abri l'entreprise d'une erreur fatale de son dirigeant, car comme tout un chacun, il est faillible.

Bien souvent dans l'entreprise à taille humaine, le dirigeant considère, parce qu'il est l'actionnaire principal et qu'il est le seul à prendre les décisions, que Georges Detoeuf avait bien raison de proclamer : "Le Conseil d'administration est une des manières les plus distinguées de perdre son temps".

Si on lui demande pourquoi, au lieu d'y faire siéger sa femme, sa belle-soeur ou ses enfants, il n'aurait pas eu intérêt à y accueillir d'autres chefs d'entreprise ayant la capacité de partager avec lui leur expérience lors des décisions stratégiques, il répond inmanquablement que :

- C'est sa société et qu'il veut rester maître chez lui et qu'il n'a pas de raison à rendre compte à des étrangers qui ne comprendront pas si bien que cela son activité.
- Il est le seul à savoir comment diriger ses affaires.
- Il n'a jamais vu de Conseil d'administration qui fonctionne. De toute façon, les administrateurs n'y connaissent rien et la seule chose qui les intéresse est le jeton de présence.



- Il préfère assumer seul ses responsabilités. En dirigeant seul, il protège ses administrateurs familiaux.
- Il préfère avoir des conseils extérieurs que des administrateurs, car il n'est pas obligé de suivre leur avis.
- Il ne sait pas qui y faire rentrer et de toute façon, personne ne sera intéressé à y siéger.
- Il n'a pas le temps.
- Ses administrateurs familiaux ne voudront pas d'étranger parmi eux.

Par sens de vanité parfois, par manque de temps bien souvent et par souci de ne pas être gêné, le chef d'entreprise de taille moyenne se met de lui-même en situation d'être toujours seul à décider, avec tous les risques que cela peut comporter quand il ne voit pas venir les écueils, étant trop impliqué dans le quotidien. Car, quand Emmanuel d'André dit que la responsabilité essentielle du dirigeant est "de décider et si possible bien", il n'est pas interdit de penser que pour que cette dernière précision soit réalisée, il est préférable qu'il consulte avant de décider. Et c'est là où son conseil peut et doit jouer un rôle.

Combien de chefs d'entreprise, qui ont relégué leur Conseil d'administration au rôle de potiche bien souvent tenu une fois par an sur le papier, savent que cet organe social tant délaissé a été investi par la loi du 24 juillet 1966, "des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société".

En "castrant" son conseil, il prend deux risques :

- celui de se priver d'un soutien qui peut lui être utile,
- d'exposer ses administrateurs à une mise en cause de leur responsabilité pour carence dans l'exercice de leur mandat, si par malheur ses choix, faits en solitaire, devaient entraîner la société vers la faillite.

Sans faire d'analogie déplacée avec le pari de Pascal, pourquoi ne pas croire dans les vertus de son Conseil dès lors que le législateur vous en a pourvu et que le tribunal vous reprochera de ne pas vous en être servi.

Comment faire de son Conseil un avantage compétitif ?

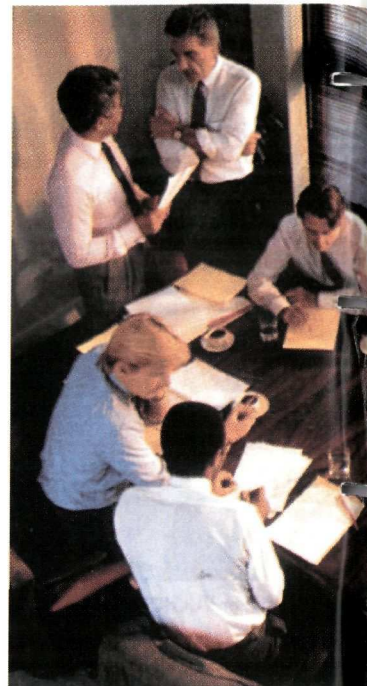
Le conseil dans une PME a surtout pour objet de permettre au dirigeant d'avoir une instance où il puisse discuter de ses choix, les tester, les valider, alors qu'il ne peut pas le faire avec ses collaborateurs, ses actionnaires souvent peu compétents ou ses partenaires (banquiers, fournisseurs, clients...) avec lesquels il ne peut évidemment faire part de ses interrogations.

La première condition à remplir pour réactiver un Conseil est d'en repenser la composition :

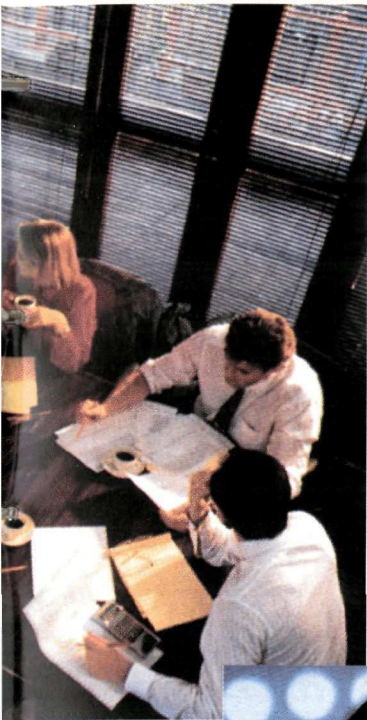
- taille optimum pour une PME : 3 à 5 personnes maximum
- composition
  - un ou deux actionnaires
  - un ou deux chefs d'entreprise ayant connu des expériences comparables dans un autre secteur et pouvant partager leur expérience
  - un conseil (éventuellement) pouvant apporter une compétence financière, juridique.

Ensuite, il faut le faire travailler de façon active :

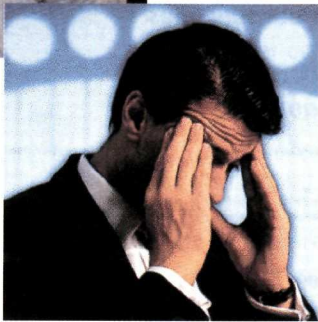
- nombre de réunions : 3 à 4 par an pour revoir tous les choix stratégiques et discuter des options à prendre (investissement, acquisition, financement, etc.),
- préparation des réunions : envoyer un ordre du jour à l'avance et donner un dossier aux administrateurs pour préparer la discussion et la revue des options,
- suivi des réunions : rendre compte au Conseil de ses décisions et de ses choix et les informer des résultats.







Si le Conseil devient un vrai lieu d'échange et de réflexion, le Président n'a rien perdu de son pouvoir de décision, car c'est toujours lui qui décidera mais il a challengé son processus de prise de décision. Il aura dû analyser plus à fond, défendre, argumenter et enfin rendre compte. Tout ce qui ne peut qu'améliorer le processus de prise de décision. Ayant fait venir dans son Conseil des pairs, chefs d'entreprise, comme lui, il aura peut-être lui-même été appelé à siéger dans d'autres Conseils ce qui ne pourra qu'enrichir son propre processus de prise de décision. ●



***Le dirigeant  
doit-il rester seul  
pour préparer  
sa décision ?***

### **Dix recommandations pour améliorer l'efficacité des Conseils d'administration**

Korn/Ferry International a édité un recueil de dix résolutions, que les sociétés pourraient adopter pour améliorer l'efficacité de leur Conseil d'administration et de leur gouvernement d'entreprise :

1. Choisir les administrateurs en fonction de leur expertise (stratégie, développement, nouvelles technologies, finance, droit des affaires, international).
2. Assurer l'équilibre du Conseil d'administration, tant sur le plan des profils des administrateurs que sur leur indépendance.
3. Limiter la taille des Conseils.
4. Inciter les administrateurs à s'impliquer dans la vie de la société, au-delà de la simple présence aux Conseils et aux assemblées, qui n'est aujourd'hui qu'épisodique.
5. Former les Conseils à la prise de décisions collectives (séminaire de travail en commun).
6. Mesurer correctement les performances de l'entreprise : pour cela, le Conseil doit avoir accès à toutes les informations utiles.
7. Permettre aux administrateurs extérieurs de convoquer un Conseil d'administration en cas de crise.
8. Réviser régulièrement les plans de succession/remplacement des membres de la direction générale.
9. Evaluer chaque année la performance du PDG : cette évaluation joue par ailleurs un rôle important dans la détermination de la rémunération du PDG.
10. Lier la rémunération des administrateurs aux évolutions de la valeur de la société.



# Les managers européens : des illusions actuelles aux potentialités à éveiller

***Même l'Europe sociale semble progresser plus vite que l'Europe du management. L'internationalisation des compétences et des savoir-faire managériaux a-t-elle suivi l'évolution du monde des affaires ? N'a-t-on pas trop attendu la naissance d'une "école" ou d'un "style de management" européen, avant de faire éclore dans les entreprises européennes des talents européens et non plus strictement nationaux ?***

***Quelques éléments de réponses peuvent être apportés au travers de l'observation d'expériences récentes.***

## **Claude ELMALIH**

*53 ans, dirige le Cabinet CLESYS spécialisé dans la recherche de cadres dirigeants. Après avoir exercé dans des entreprises internationales d'origine américaine des responsabilités de direction générale, en 1982, il est devenu le conseil de grandes entreprises internationales d'origine européenne.*

## **Nos ancêtres... les Américains**

Dans les années 60, le développement des technologies ainsi que la forte croissance de la demande européenne ont fait se précipiter sur le vieux continent un nombre considérable d'entreprises américaines qui sont arrivées afin de s'installer de façon permanente et durable.

Sans expérience préalable d'implantation fixe hors de leur continent, ces entreprises ont cherché à imposer leurs organisations, leurs valeurs culturelles et leurs modes de fonctionnement aux consommateurs et à leurs employés européens. Tous les considéraient alors avec crainte et admiration.

Les cadres nouvellement recrutés par ces entreprises, issus de filières traditionnelles, ont adhéré sans réserve et sans bien les comprendre à ces organisations qui leur paraissaient être l'expression d'un mode de vie qui avait créé à la fois le consumérisme et les premières règles de management.

Certes, ces cadres étaient sélectionnés en fonction de critères professionnels mais deux points l'emportaient sur tous ceux-là : la capacité du candidat à communiquer en anglais et, pour le comptable, la connaissance du système de reporting américain.

A leur création, ces filiales européennes ont été dirigées et contrôlées par des cadres américains de valeur inégale dépêchés par leur maison mère. Deux univers cohabitaient dans ces structures : les indigènes et les émigrés. Les premiers exécutaient les instructions données par les seconds, en n'ignorant pas que les marges de manœuvre laissées par leur siège, qu'ils aient pour base la Côte Est, la Côte Ouest ou le Middle West étaient fort limitées.

Néanmoins, cette cohabitation a favorisé l'émergence d'un métissage culturel et professionnel qui a permis la création d'une nouvelle catégorie de cadres spécifiquement dédiée aux entreprises américaines opérant en dehors de leurs frontières. Cette nouvelle génération a pris rapidement la place des managers importés qui sont retournés dans leur mère patrie.



Que sont devenus ces cadres européens d'entreprises américaines ? Ils ont su faire comprendre à leur maison mère les spécificités des cultures, des usages et des marchés nationaux sur lesquels ils évoluaient. En gagnant en crédibilité, ils ont obtenu le pouvoir, mais un pouvoir limité au départ à leur nation d'origine et légitimé par cette appartenance, étendu par la suite à la zone que représente pour les Américains l'Europe Occidentale.

Aucun (ou tellement peu) n'a eu accès à des postes de réelle responsabilité générale dans les états-majors des maisons mères. En effet, les cloisonnements culturels et nationaux sont restés les plus forts. Si d'un point de vue américain, il est aujourd'hui admis que la filiale française ou allemande d'un groupe américain puisse être dirigée par un management autochtone, le passage, à l'intérieur de la zone Europe d'un pays à l'autre, s'il est devenu possible, reste encore limité.

Aujourd'hui encore les possibilités de greffe d'un cadre ou d'un manager européen au plus haut niveau d'une organisation par promotion interne semblent relever de l'utopie.

Car tout se passe comme si la stratégie et les décisions majeures des firmes relevaient à la fois d'elles-mêmes en tant qu'organisation capitaliste, industrielle et commerciale et des nationaux d'origine qui les dirigent au titre, non explicité dans leur définition de fonction, de "Conservateurs du Patrimoine Economique National".

### Les premiers pas du manager européen

Cette première expérience d'internationalisation du management qui a conduit à la création de la première typologie de cadres internationaux, ne peut être ignorée pour qui veut cerner l'émergence du concept de **"dirigeants européens pour entreprise européenne"**.

En Europe les données de base bien évidemment sont différentes. Les périmètres politiques ne coïncident pas précisément avec les zones géographiques ou économiques. La Suisse et la Norvège font partie de l'Europe du management, sans adhérer à l'Union Européenne. La Pologne, la République Tchèque, la Hongrie et d'autres adhéreront à l'Union sans s'intégrer encore à l'Europe du management.

Les langues sont multiples. Et si l'anglais, langue d'origine du management et véhicule dominant du monde des affaires, semble fortement progresser, bien des groupes européens hésitent à choisir une langue unique pour rendre cohérente leur communication interne. Les groupes anglophones sont majoritairement issus soit des Iles Britanniques, soit de petits pays. Bien des firmes ressortissantes des grands pays européens éprouvent des difficultés tant à choisir qu'à pratiquer au quotidien la langue décidée par l'état-major.





# *MARS & CO*

*Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes “descendu le Gulf Stream”, MARS & CO est unique pour au moins quatre raisons :*

- 1. nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux Etats-Unis, où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;*
- 2. nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;*
- 3. nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- 4. nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement “latéral” : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.*

*Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.*



Un lourd patrimoine génétique semble ainsi peser sur les entreprises européennes. Les états nationaux ont favorisé la création et soutenu le développement de leurs entreprises. Les groupes sont devenus, par effet de taille, multinationaux, mais pratiquement aucun n'a atteint le stade de transnationalité. L'ambiguïté qui favorise les mythes et les images est savamment entretenue sur ce sujet.

Partout dans l'Europe du management, l'écrasante majorité des groupes multinationaux est dirigée par des nationaux issus de la patrie génitrice. Les membres de leurs états-majors, à quelques exceptions près, bénéficient du même passeport. En dessous on peut observer davantage de pluralité culturelle. Mais ne nous y trompons pas, ce cadre brillant dépêché pour diriger une filiale en France ou en Allemagne, n'a-t-il pas pour finalité de parfaire son apprentissage pour prendre, après quelques années d'un périple initiatique, une position de choix dans l'état-major de son groupe ? Quant à ce grand technicien dont la science est reconnue par ses pairs et protégée par son entreprise, quelles sont ses chances d'accéder à un rang managérial élevé ?

Certes, les exceptions européennes sont plus nombreuses qu'aux Etats-Unis. Plus de groupes sont dirigés par des non-nationaux qu'en Amérique. Mais est-ce là le fruit d'une coïncidence ou la volonté délibérée de leur groupe d'aller vers la transnationalité de leur management ? Sommes-nous en mesure d'affirmer, par-delà les idéologies et les slogans, que ces exceptions, fortement médiatisées parce qu'exceptionnelles, seraient le commencement d'une longue marche vers un mode de management et la constitution d'un groupe de managers européens ?

Dans les années 80, les grandes écoles, poussées par la concurrence des moins grandes, ont développé le concept "d'EUROMANAGER". Qu'en est-il aujourd'hui ? Soutenus par des entreprises cherchant à conforter leur image sur des nouveautés extérieures et par des idéologues qui voyaient là une illustration de leurs théories, fortement relayées par les médias, le concept n'a pas débouché. Il n'était pas soutenu par un substrat pédagogique fort et arrivait trop tôt pour des organisations mal préparées à accueillir ces nouveaux héros.

En conséquence on a créé bien des déceptions et des frustrations auprès des disciples de ces filières qui ont adhéré à cet idéal. Bien peu ou peu ont vu se concrétiser leur rêve ailleurs que dans les métiers de la finance ou du commerce international. Les plus nombreux ont réajusté leurs ambitions à la réalité et se sont coulés dans les moules existants. D'autres, et il s'agit d'une tendance nouvelle, ont poussé à bout l'idée et sont devenus d'abord apatrides, s'expatriant en dehors de l'Europe pour rencontrer des organisations plus aptes à les intégrer. Ils choisiront à terme la nationalité de la terre et de la firme d'accueil.

## **La longue marche vers l'Europe des Managers**

Après ces tâtonnements, des groupes semblent avoir pris conscience des vrais enjeux. Ils ont identifié plus objectivement la problématique, réfléchi aux moyens et défini une stratégie. Ils ont pris conscience qu'ils ne pourront pas se passer de la richesse collective que représente ce vaste vivier européen de managers. Ceux-ci dont la formation et la vision ont évolué, prennent de plus en plus en compte à la fois les points communs et les diversités des organisations, des habitudes, des valeurs et des langues, non plus d'un point de vue intégrateur et "fusionniste" mais en tant que diversité qu'il leur faut apprendre à gérer.

Sous cette optique des programmes moins ambitieux, moins médiatiques, plus pragmatiques et s'inscrivant dans la durée commencent à être mis en œuvre qui harmonisent ce qui était inconciliable : **l'intégration des ri-**



**chesses individuelles aux valeurs collectives de la firme.** On commence à reconnaître la valeur des personnes et la participation de celles-ci à l'élargissement et à l'enrichissement de leur firme, et ce, non plus uniquement sous le seul aspect utilitariste immédiat au terme duquel l'intégration du manager étranger se réduit à l'utilisation de ses compétences dans le périmètre du pays dont il est issu en vue de gagner des parts de marché, de les conserver ou de veiller au fonctionnement des unités de production délocalisées. Un rôle qui restait subalterne.

Dans cette perspective nouvelle, la pratique d'une langue étrangère ne constitue plus, du moins en France, un véritable obstacle pour passer d'une organisation à l'autre. En effet, nos systèmes éducatifs ont permis une mise à niveau globalement satisfaisante. Mais il ne s'agit là que d'une "mise à un seul niveau" : celui de la langue pratiquée par les élites économiques et culturelles ou du jargon des affaires internationales. Elle demeure, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, un frein à la mobilité. Il faudra encore beaucoup d'effort pour pratiquer la langue courante, voire triviale, parlée par les collaborateurs subalternes. Autrement, comment diriger une usine ou des équipes commerciales si l'on ne situe pas sa pratique linguistique et culturelle au niveau de compréhension des personnels qui constituent le gros des troupes ?

Dès lors, il convient de poser la problématique du comportement du manager européen. Il se situe à la rencontre permanente de deux cultures : la sienne et celle de la firme concernée. Comment éviter cette forme de schizophrénie de l'action qui fait dériver le rôle du manager vers celui d'interprète, simple exécutant de haut niveau de décisions prises ailleurs, et dont le comportement sera jugé par ses collaborateurs comme chaotique, peu fiable et surtout indigne de confiance ?

La réussite se situe au stade de la greffe, et la responsabilité des dirigeants des firmes est importante. Ils doivent œuvrer pour qu'une synthèse et une compréhension permanentes soient réalisées entre les réalités locales, nationales, régionales et les exigences de leurs sièges. Et aucune impasse ne semble possible pour relever ce défi.

Mais comment réaliser ce grand brassage pan-européen que beaucoup de dirigeants appellent de leurs vœux, de manière parfois tellement incantatoire qu'ils pensent l'avoir réalisé en nommant simplement un ou plusieurs "non-nationaux d'origine" à leurs organes de Direction ?

Comment faire vivre et travailler ensemble des hommes et des femmes dont les uns se contenteront à déjeuner d'un sandwich au pain de mie sur le pouce mais partiront à 17 h faire leur jogging ou leur golf, et les autres passeront deux heures à un déjeuner convivial tout en restant à leur travail jusqu'à 20 h ? Quelle exigence l'emporte ?

On peut sourire. Mais c'est de ce type de contradictions que viennent nombre des échecs constatés aujourd'hui dans quelques fusions ou créations médiatiques des dernières années où, pourtant, la ressource humaine semblait déjà présente, disponible et motivée.

En fait le mouvement sera long. Et les résultats ne viendront que si les firmes ont repensé stratégiquement la mobilité interne et externe de leurs managers, préalablement à l'action et en fonction d'une **culture d'entreprise conçue comme adaptable par nature** à différents milieux.

Cette culture d'entreprise devra être portée par des managers, parfois jeunes ou plus expérimentés (peu importe), mais qui auront en commun d'être déjà un peu "européens" : ils auront tôt vécu dans différents pays parce qu'on les y aura envoyés, se seront plu à Bruxelles, Varsovie, ou Milan,

VRAIMENT, OLAF, LA  
PIZZA À LA CHOUCROUDE,  
VOUS CROYEZ ?



RÉALISER LA SYMBIOSE

→ AH, C'EST FLAMBÉ AU WHISKY, EN PLUS...

ÉVIDEMMENT, DANS CES CONDITIONS.



LE CULTURELLE

ou au moins auront su en rechercher, comprendre et apprécier certains aspects de la culture et du mode de vie. Ceci est une éducation. Et c'est l'entreprise qui doit la donner, et donc investir en conséquence, si elle veut que sa culture devienne pour ses managers une **référence à ajuster en fonction des milieux dans lesquels ils opèrent**, et ne soit plus perçue comme un rabâchage de slogans abusivement présentés comme des "valeurs" fédératrices.

Cela suppose que le terrain soit préparé : de jeunes nationaux français sont embauchés directement en Italie, ou de jeunes allemands en France, sans être "expatriés" comme on l'entendait autrefois. Cela exige une certaine harmonisation des carrières à offrir (au moins en perspective...), des rémunérations cohérentes entre elles, à Madrid et à Londres, et, évidemment, motivantes (que l'euro facilitera). Cela impose des périodes de formation aux cultures, toujours longues et coûteuses, mais si rentables à terme, même après un "retour" au pays d'origine. Bref, cela conduit l'entreprise à **penser** le long terme de son management sans se laisser aveugler par les résultats du prochain trimestre de sa filiale autrichienne. Le challenge n'est pas mince aujourd'hui...

Pourtant le moment s'y prête. En Europe un double mouvement se fait jour : en même temps que la circulation des personnes s'accélère, que certains modes de consommation se rapprochent et même certains modes de vie, principalement dans les zones les plus développées, l'on constate un retour vers des références identitaires, des réflexes de sensibilités nationales ou interrégionales, un goût renouvelé pour les valeurs culturelles traditionnelles. De grands thèmes à l'évidence transnationaux doivent être traités en fonction des sensibilités et des cultures locales et non pas de manière indifférenciée. Que l'on pense par exemple à la responsabilité imputée, à tort ou à raison, aux industriels européens par le mouvement écologique.

Quand les entreprises européennes, dont beaucoup travaillent d'ailleurs en ce sens, occuperont ce terrain-là, offriront à leurs cadres et à leurs dirigeants cette vision simultanément fédératrice en interne et enracinée dans ses milieux, le "manager européen" ne sera pas loin. ●



AIRBUS-BONUS-DOTUS :  
LA JOURNÉE DU MANAGER EUROPÉEN



**FindYourAngel.com** est le portail qui rapproche

Entrepreneurs et Investisseurs, et qui anime une communauté spécifique aux anciens élèves des Ponts et Chaussées.

Faire le lien entre des entrepreneurs et des investisseurs privés et institutionnels, tous issus des mêmes grandes écoles, telle est l'activité de FindYourAngel.com, portail internet international créé par Pascal Genest, qui anime une communauté spécifique pour les anciens élèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Fondateur de FindYourAngel.com et manager d'une équipe internationale, Pascal Genest, X-Ponts, Harvard, a mis en place le premier réseau sélectif mondial d'investisseurs et d'entrepreneurs.

Sur FindYourAngel.com, tout ancien élève des Ponts et Chaussées a accès, en s'enregistrant, aux meilleurs projets de créations et de reprises de sociétés émanant d'autres anciens élèves. Libre à lui d'élargir sa recherche aux plus prestigieuses universités européennes en se connectant sur FindYourAngel.com.



Pascal GENEST  
Fondateur "FindYourAngel.com"

Fidya.com,  
la Net économie en action

Aux Etats-Unis, les capital-risqueurs ont investi 48,5 milliards de dollars en 1999, versus 13,5 milliards d'euros en Europe, dont près de 50% au Royaume-Uni. L'Europe a donc un retard important à combler.

FindYourAngel.com a pour objectif de rapprocher les entrepreneurs et les investisseurs européens autour du réseau constitué par les Anciens d'une Grande Ecole ou d'une Université, en mettant à disposition de chacune de ces dernières des pages Web dédiées.

Chaque investisseur doit indiquer ses domaines d'expertise et le profil des sociétés qu'il souhaite parrainer et financer; il peut se mettre prioritairement en relation avec des entrepreneurs issus de la même formation que lui, ou bien élargir sa recherche de bons projets à toute ou partie des autres écoles européennes. L'investisseur peut donc choisir son réseau d'affinité.

**FindYourAngel**

le site en ligne qui rapproche  
Investisseurs et Entrepreneurs, et  
une communauté spécifique aux anciens

Investissez dans les meilleures

Investisseurs, **FindYourAngel.com** vous fait  
aux nouvelles start-ups non cotées, dirigées par  
Anciens de l'ENPC et des plus prestigieuses  
et universités européennes.

Bénéficiez de l'expertise des

Entrepreneurs, **FindYourAngel.com** vous permet  
rencontrer des investisseurs capables de financer  
projet grâce à leurs expertises sectorielles. Vous pouvez  
ainsi votre levée de fonds et la constitution de

[www.findyourangel.com](http://www.findyourangel.com)

FindYourAngel.com est géré par Fidya, Ltd. FindYourAngel.com est indépendant.



L'entrepreneuriat accessible dès  
la sortie de l'école,  
le credo de Pascal Genest.

Pascal Genest s'est entouré d'entrepreneurs " de l'internet et des services " qui ont déjà vécu une expérience réussie sur ces marchés. Deux entrepreneurs trentenaires soutiennent en effet le projet : Olivier Cadic, fondateur de PCB007.com, et André Tran, fondateur de iTango (prochainement au Nasdaq) après avoir vendu sa première start-up.

Toute l'équipe de FindYourAngel.com est à l'écoute des entrepreneurs et en particulier des jeunes diplômés, et leur offre ainsi la chance de pouvoir, grâce au réseau d'affiliés, trouver des financements, du conseil et des partenaires pour leur projet.

Présent sur les campus à travers des relais parmi étudiants et professeurs, FindYourAngel.com aide les meilleurs projets à voir le jour. Ainsi, grâce aux partenariats stratégiques mis en place, FindYourAngel.com est en mesure d'accompagner la jeune start-up tout au long de son développement.

FindYourAngel.com développe son concept dans toute l'Europe avec une équipe multi-culturelle, jeune et réactive, issue de différentes formations. Chaque membre de l'équipe a la satisfaction d'être un élément fortement contributeur d'un nouveau service, reconnu par les entrepreneurs et les investisseurs.

En terme de notoriété, FindYourAngel.com a dépassé son objectif à fin juin 2000 puisque le réseau européen comprend déjà plus de 20 grandes écoles et universités. Répondant à une forte demande, Findya.com se développe rapidement en se focalisant sur la création de valeur pour tous : entrepreneurs, investisseurs et partenaires.



Arnaud Beauregard  
Promotion X 85- Ponts 90  
PDG de Tradingcom

*Que pensez-vous du concept développé par FindYourAngel.com ?*

Créer un portail permettant d'animer les communautés spécifiques aux meilleures écoles et universités européennes afin de mettre en relation investisseurs et créateurs d'entreprises, est un concept innovant, auquel je crois. FindYourAngel.com a développé un concept proche de ceux qui fonctionnent avec succès aux Etats-Unis avec des portails tels que Garage.com.

Je suis convaincu que ce sera un succès en Europe car les universités et les écoles les plus prestigieuses ont des filières qui préparent les étudiants à créer ou reprendre des entreprises. En animant ces filières FindYourAngel.com aura un accès privilégié à une source exceptionnelle de projets de qualité dans le domaine de l'internet, mais également dans les secteurs de l'industrie et des services.

*Par rapport aux incubateurs classiques, quelles sont, selon vous, les forces de FindYourAngel.com ?*

D'abord l'extension européenne du réseau. Ensuite la possibilité de tirer parti de la rencontre entre de jeunes créateurs d'entreprises et des investisseurs expérimentés et particulièrement motivés par ces solidarités "d'Anciens" dont on sait bien qu'elles existent partout.

L'accompagnement des meilleurs projets par l'équipe professionnelle de FindYourAngel.com sera, j'en suis sûr, à l'origine de beaucoup de "success stories".

*Quel est, à votre avis, l'adéquation entre FindYourAngel.com et les profils des élèves et anciens de l'École Nationale des Ponts et Chaussées ?*

Nos responsabilités quotidiennes nous permettent souvent d'avoir une approche globale des problèmes dans des domaines variés.

A travers FindYourAngel.com, nous aurons la possibilité de toucher très concrètement la "net économie" dans toute sa diversité et, j'espère, sa créativité.

*Quels sont les facteurs clés de succès de FindYourAngel.com en Europe ?*

Trois facteurs différencient FindYourAngel.com de ses concurrents : un concept qui trouve son origine dans la mise en oeuvre des réseaux d'Anciens, une stratégie de développement en Europe et une équipe de management internationale et d'excellents niveaux.



# Les grandes tendances du Conseil en recrutement

*Notre profession, celle du Conseil en recrutement de dirigeants opérant par approche directe, est née en France à la fin des années 50.*

*Elle avait été inventée puis développée aux USA sous le nom "d'executive search" et se répandit en Europe puis, bientôt, dans tous les pays industriels développés.*



**Jean-Pierre LEGUAY**  
DESS Droit Privé

*Directeur à la Société Centrale de Banque  
Directeur Général de Spencer Stuart & Associés pour la France et vice-président mondial  
Cofondateur, premier Président mondial puis Administrateur d'Amrop International  
Président Fondateur de Manorga et de Sirca  
Managing Partner, Leaders-Trust International*

La croissance de l'executive search est une conséquence directe de l'évolution des conceptions sur l'organisation de l'entreprise. Après des décennies concentrées sur une vision mécaniste, hiérarchique de l'entreprise, mettant en valeur les systèmes, les définitions de fonctions, les bibles de procédures..., les nouvelles écoles de pensée se sont, au contraire, intéressées d'abord au rôle de l'homme dans l'organisation et à la manière dont celle-ci fonctionne dans la réalité. Chacun a mesuré, alors, la place majeure du management dans l'efficacité de la structure, non pas telle qu'elle est dessinée ou souhaitée dans les livres, mais telle qu'elle est vécue sous l'influence du dirigeant, avec sa vision de l'avenir, son style propre, son leadership...

Cette façon très nouvelle d'appréhender l'entreprise inspire, avec de plus en plus de légitimité, l'entreprise d'aujourd'hui, soumise à la nécessité, pour survivre, de s'adapter sans cesse au changement rapide de son environnement mondialisé.

La fonction d'un dirigeant n'est donc plus celle d'un rouage fiable dans une organisation pyramidale, hiérarchique et finalement stable, mais celle d'un acteur de plus en plus autonome du changement dans une organisation participative, le plus réactif possible à la compétition internationale, le plus près possible des besoins du consommateur.

L'adaptation de l'entreprise passe d'abord par le choix des hommes qui savent animer ses ressources, notamment humaines, pour les atteindre.

C'est dans ce contexte que le Conseil en recherche de dirigeants par approche directe s'est développé, tirant toutes les conséquences pratiques de la situation, en proposant des méthodes nouvelles adaptées à sa mission stratégique.

Portée par la croissance des "Trente Glorieuses", la profession de Conseil en recrutement de dirigeants par approche directe s'est considérablement développée en France, fondant progressivement les règles d'une éthique exigeante et affinant ses compétences dans l'étude des postes et des profils, les méthodes d'identification et d'approche, l'appréciation des candidats et de leur potentiel.

La professionnalisation du Conseil en recrutement, l'approfondissement de ses compétences sont aujourd'hui clairement perçus par les entreprises utilisatrices et par les candidats approchés, heureux de l'ouverture sur le marché que les chasseurs de têtes leur offraient tout en préservant la confidentialité de leurs démarches.

Progressivement, trois phénomènes importants ont modifié ensuite le monde des Conseils en recrutement en général :

- D'abord, **l'internationalisation** des Cabinets américains puis des autres, pour constituer de vastes entreprises de Conseil, capables de servir leurs clients partout où ils se trouvent.

*Des hommes qui savent animer...*



- Ensuite, la proportion de plus en plus importante de **Cabinets offrant des pratiques mixtes** (annonce - approche directe) ou opérant, de fait, aux niveaux du top et du middle management.
- Enfin, le troisième phénomène est **le développement des systèmes d'information** (informatique, télécom, multimédia...) qui transforment l'artisanat des origines en activité internationale, lourdement capitalistique.

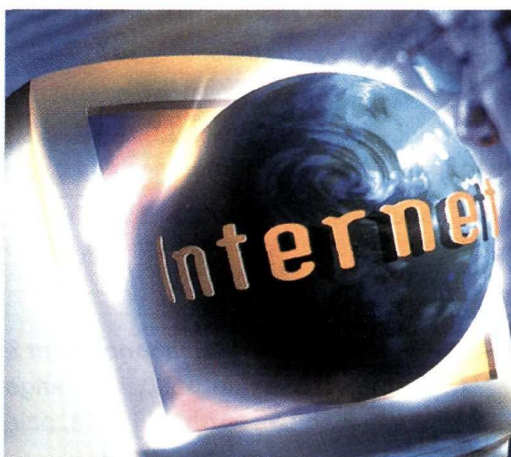
Dans l'avenir, il y aura toujours place pour des "boutiques", des pratiques spécialisées locales, etc., laissant leur chance à des professionnels individuels soucieux de préserver un travail sur mesure, "intuitu personae", pour un nombre limité de clients et dans un esprit de profession libérale.

Mais, pour l'essentiel, la profession de Conseil en recrutement, au sens large, devrait donner naissance à des métiers plus clairement différenciés qu'aujourd'hui, dominés les uns par le rôle d'intermédiaire, les autres par la fonction de conseil :

– **Les intermédiaires** auront pour vocation de faciliter l'entrée en relations des offres et des demandes, les entreprises et les cadres ouverts à un changement communiquant directement sur des sites Internet spécialisés. Dans la fonction des intermédiaires, l'outil prédomine. La fonction traditionnelle d'aide à la définition du besoin est réduite, la fonction d'identification active et de présélection inexistante, l'entreprise reprenant pour l'essentiel la maîtrise directe du processus de recrutement. Les intermédiaires auront à mobiliser des ressources multimédia considérables, sur un plan international, pour offrir à leurs clients l'outil le plus performant possible.

– **Les conseils** seront des utilisateurs de ces systèmes, largement ouverts par vocation, et verront du même coup leur rôle dans l'identification plus réduit, quoiqu'une attitude active, réfléchie dans ce domaine soit souvent plus efficace que la réception passive de candidatures spontanées, souvent dispersées par rapport au cœur de la cible.

C'est ailleurs que le Conseil conservera – et même accroîtra – sa fonction d'assistance aux entreprises. D'une part, dans le Conseil en organisation, en gestion des ressources humaines, en structures de rémunération... D'autre part, dans l'appréciation des candidatures, donnant un avis extérieur sur les dossiers, internes et externes, ce qui implique une connaissance



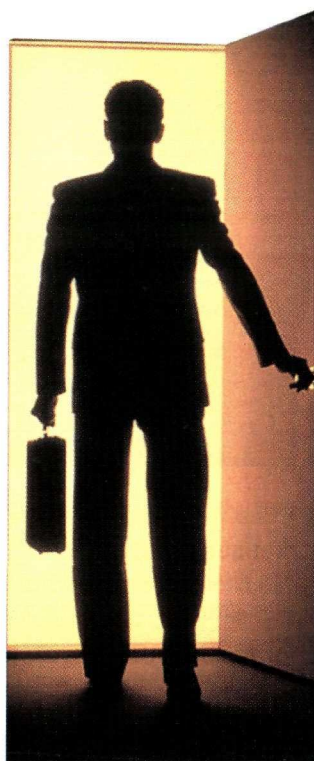
*...mobiliser des ressources multimédia considérables.*



intime de l'entreprise, une proximité encore plus grande par rapport à elle, à sa culture, à son évolution.

Enfin, dans la fonction d'intermédiaire qui protège, avant le contact direct, la confidentialité des démarches à la fois du côté de l'entreprise et des candidats potentiels. Comme on le comprend, toutes ses compétences se développeront plus naturellement dans la recherche des dirigeants.

En fait, même si les Directions des Ressources Humaines se développent, s'équipent en moyens de communication modernes, leurs titulaires et les Directions Générales souhaiteront toujours, soit avoir un autre point de vue, faisant appel alors à l'indépendance, l'objectivité et la diversité d'expérience du Conseil pour éclairer leurs choix, soit économiser une partie importante de leur temps en sous-traitant partiellement l'analyse des problèmes ou la première sélection des candidats.



**Confidentialité des démarches à la fois du côté de l'entreprise et des candidats potentiels.**



### BULLETIN D'ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 24 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

**PCM LE PONT**

Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M. ....

Adresse : .....

.....

**souscrit un abonnement à PCM Le Pont**

(1 an = 580 F - Etranger = 600 F)

Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture

# Computer Sciences Corporation



**Un des leaders  
mondiaux du conseil  
et des technologies  
de l'information**



## Nos collaborateurs

- 55 000 dans le monde
- 15 000 en Europe
- 1 700 en France



L'alliance du conseil en management et des solutions technologiques donne naissance à une force nouvelle qui pourrait bien changer la vision de votre avenir. Vous avez envie de développer votre expérience et de participer, pour nos clients, à des projets ambitieux de croissance de leurs revenus et de leurs performances : refonte d'organisation, pilotage du changement, intégration des technologies de l'information.

Au sein du groupe en France, vous travaillerez pour des clients significatifs dans les secteurs clés de l'économie :

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| ♦ <b>Aéronautique/Défense</b>                             | ♦ <b>Télécommunications/Médias</b> |
| ♦ <b>Energie</b>  | ♦ <b>Transport</b>                 |
| ♦ <b>Automobile</b>                                       | ♦ <b>Tourisme</b>                  |
| ♦ <b>Distribution/Produits<br/>de Grande Consommation</b> | ♦ <b>Banque</b>                    |
|   | ♦ <b>Assurance</b>                 |

Votre exigence, votre professionnalisme et votre engagement vous feront évoluer vers des responsabilités croissantes et vous permettront d'accéder à une vraie liberté d'entreprendre.

Plus que de longs discours, rencontrez nos équipes, vous comprendrez très vite en quoi elles sont différentes.

Merci d'adresser votre dossier de candidature, sous référence 700, à Valérie Giroguy : CSC Peat Marwick SA, Tour Framatome, 1 place de la Coupole, 92084 Paris-La Défense ou par e-mail : [vgiroguy@csc.com](mailto:vgiroguy@csc.com)

[www.csc.com/france](http://www.csc.com/france)

**CSC** Peat Marwick





# Privilégier les compétences et les potentialités de ses consultants

Riadh Abid (99 long) est consultant junior chez CSC Peat Marwick. Après un stage d'un an à la Banque Mondiale sur les financements de projets, et un DEA de probabilités appliquées à la finance durant sa troisième année à l'Ecole, il a choisi le conseil et est entré au sein du cabinet au mois d'octobre 1999 où il est rattaché à la practice "Services Financiers". Entretien.

*Comment s'effectuent les premiers pas d'un jeune consultant chez CSC Peat Marwick ?*

**Riadh Abid :** Pour tout nouvel arrivant, jeune diplômé ou expérimenté, CSC Peat Marwick organise d'abord une semaine de séminaire d'intégration qui permet essentiellement d'aborder les rudiments du métier de consultant ainsi que les méthodologies propres au groupe CSC. Ce séminaire sera suivi de formations techniques ou sectorielles afin d'approfondir ses connaissances. Très rapidement, nous partons sur une mission, notre intégration s'effectuant avant tout sur le terrain. Nous devons être opérationnels au contact du client.

Les missions sont attribuées par les managers qui forment leurs équipes, la politique de CSC étant de privilégier les potentialités et les envies de chacun. Parallèlement, nous bénéficions d'un accès à l'information sur les missions menées auparavant et sur les différents supports de communication.

*Qu'attend CSC Peat Marwick d'un jeune consultant ?*

**R. A. :** Qu'il développe ses compétences et son autonomie dans le cadre du projet sur lequel il est lancé. On nous accorde, d'emblée, une grande confiance. Pour les personnes plus expérimentées qui rejoignent le cabinet, la demande est autre : fortes de leur expérience et de leur vécu, elles vont à la fois encadrer les jeunes consultants et contribuer au développement commercial du cabinet.

*Vous êtes entré en octobre 1999. Quelles ont été vos premières missions ?*

**R. A. :** Pour le compte d'une banque belgo-néerlandaise, j'ai effectué durant deux mois ma première mission qui s'est déroulée entre Bruxelles et Amsterdam. Il s'agissait de proposer une nouvelle organisation des activités actions de la banque d'Investissement. Ces activités incluent le trading, la vente, la recherche, la gestion des risques et le support. Une telle mission exige des compétences multiples et diversifiées en finance, marchés, management, juridique, et une compréhension stratégique des évolutions récentes des marchés financiers.

Actuellement, je suis sur une autre mission qui a un caractère plus opérationnel. Je travaille sur un projet d'installation et mise en œuvre d'un logiciel de gestion des activités front et middle office d'une banque française, et j'exerce des responsabilités dans la maîtrise d'œuvre d'une composante de ce projet. Les compétences nécessaires incluent la capacité à gérer des équipes et faire travailler des personnes de culture et profils différents ensemble (informaticiens avec des opérateurs de marché par exemple). Ceci nécessite aussi une compréhension des activités de salle de marché. Les consultants dans cette mission sont autonomes. Un manager assure un suivi périodique pour recadrer la mission...

*Comment sont menées les évaluations sur vos missions ?*

**R. A. :** Une évaluation des aspects fonctionnels et techniques, des compétences personnelles est effectuée dans le cadre de la mission sur laquelle nous travaillons. Cette évaluation, menée par le manager de la mission, a lieu tous les 3 mois ou à la fin de chaque mission. Nous avons par ailleurs des évaluations semestrielles qui permettent de faire le point



par rapport aux objectifs fixés, à nos souhaits d'évolution, aux moyens pour les atteindre en cohérence avec les actions du cabinet. Chacun d'entre nous est autonome mais dans le cadre d'objectifs parfaitement définis. Lors des missions, notre objectif est de faire aboutir les projets de nos clients, de parvenir à des résultats et de faire en sorte que les personnes qui travaillent dans l'entreprise missionnée s'approprient les outils que nous mettons en place et qu'ils vont utiliser.

***Quelles capacités doit mettre en avant un jeune consultant ?***

**R. A. :** Nous devons être aptes à écouter l'autre, à échanger, nous devons savoir communiquer aussi bien avec un directeur général qu'avec un opérationnel. Tout relève de notre personnalité. Nous devons être concrets sur nos missions, et proposer des solutions en allant le plus loin possible dans leur réalisation.

***Pourquoi avez-vous choisi le conseil et que vous apporte-t-il ?***

**R. A. :** Durant mes stages, j'ai pu compléter les connaissances techniques acquises à l'ENPC par une ouverture sur des métiers et des secteurs diversifiés. Face aux évolutions récentes dans les secteurs financiers et des nouvelles technologies, j'ai voulu garder une certaine flexibilité et ouverture sur ces évolutions, dans lesquelles les cabinets de conseil sont devenus un acteur majeur.

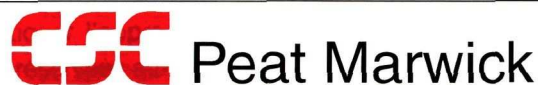
J'ai choisi le conseil pour pouvoir m'épanouir, entreprendre des choses que je ne connais pas, être au contact et travailler avec des profils différents d'une mission à l'autre. Cette flexibilité me plaît et rompt toute forme de routine.

Le conseil permet de développer des compétences multiples. Il exige d'avoir une vision à moyen et long termes, d'être opérationnel et d'apporter des résultats concrets. C'est très formateur.

***Comment voyez-vous votre avenir ?***

**R. A. :** Chaque consultant crée son propre profil professionnel et champ de compétences. J'orienterai mes missions sur des sujets qui m'intéressent en développant une expertise dans le secteur financier, tout en exerçant progressivement, au sein du cabinet, des responsabilités d'encadrement et de développement commercial.

Le métier de conseil évolue vite, à l'image du monde de l'économie et de la finance. L'avantage d'être au sein d'un groupe tel que CSC Peat Marwick, où règne une véritable convivialité, est de pouvoir vivre cette évolution et de participer aux transformations majeures de nos clients.



**Le groupe Computer Sciences Corporation,  
un leader du consulting et des technologies de l'information,  
représente 57 000 professionnels répartis dans 45 pays, 750 bureaux,  
exerçant quatre métiers :**

- Conseil
- Veille technologique
- Intégration de systèmes
- Outsourcing

**CSC Peat Marwick, la division française du groupe CSC, compte 1 700 collaborateurs  
et réalise un chiffre d'affaires de 1 400 MF.**

Notre métier : réinventer l'entreprise de la nouvelle économie.

Les clients de CSC Peat Marwick sont des acteurs significatifs des secteurs clés de l'économie : Industrie, Banque/Assurance, Télécommunications, Energie, Transports, Tourisme, Distribution et Grande Consommation.

Le groupe mobilise ainsi des équipes autour des transformations majeures de ses clients : vision et stratégie du changement, gestion de la relation client et commerce électronique, supply chain, nouvelles technologies, intégration de systèmes.

Nos atouts : la connaissance des secteurs d'activité de nos clients, des centres de compétences mondiaux, le sens du résultat et notre esprit d'entreprendre.

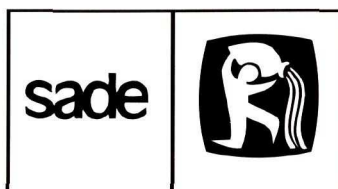


## LES RESEAUX DE LA VIE

La SADE, première entreprise en France dans sa spécialité,  
met au service des collectivités et des entreprises  
son savoir-faire dans les domaines suivants du génie urbain :

- ingénierie hydraulique
- eau potable et irrigation
- assainissement
- réhabilitation de réseaux
- tuyauteries industrielles
- stations de pompage et d'épuration
- forages et captages
- travaux souterrains
- réseaux câblés

La SADE, 25 directions régionales et filiales à l'étranger "Les atouts conjugués  
d'une grande entreprise et d'établissements régionaux permanents".



Sade, 28, rue de La Baume - 75008 PARIS  
Tél. 01 53 75 99 11 - Télécopie : 01 53 75 99 10



**Spécialisées dans la construction et l'entretien des routes et autoroutes, les 240 implantations du Groupe Jean Lefebvre participent activement à la performance et à la sécurité du réseau routier et sont en mesure de vous offrir de réelles opportunités de carrières.**

**Devenez acteur de notre développement sur les postes de**

### **CONDUCTEURS DE TRAVAUX DÉBUTANTS H/F**

Ingénieur généraliste (ENPC, ESTP, INSA, Mines...), vos stages vous ont permis de valider un vrai projet routier. Une période de formation vous permettra de gagner l'autonomie nécessaire pour débiter votre parcours professionnel dans la région ayant votre préférence.

### **CONDUCTEURS DE TRAVAUX CONFIRMÉS H/F**

Vous pouvez justifier d'une expérience équivalente d'au moins 5 ans dans les travaux routiers et VRD.

Venez nous rejoindre en **CENTRE-PAYS DE LOIRE (CHARTRES ET LE MANS), CHAMPAGNE-ARDENNE, LORRAINE, FRANCHE-COMTÉ, AQUITAINE, RHÔNE-ALPES ET ÎLE DE FRANCE.**

Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre, CV et choix géographique) à la Direction des Ressources Humaines, 11, boulevard Jean Mermoz, 92200 Neuilly sur Seine.

# La profession de conseil en recrutement ? Passé, présent et avenir

***Né après la dernière guerre, le métier de conseil en recrutement s'est développé à partir des années soixante et a connu son âge d'or dans les années quatre-vingt.***

**François HUMBLLOT**

*Président du Syndicat  
du Conseil en  
Recrutement/Syntec  
Directeur Général  
de Praxia Consulting*

On a rapidement vu deux typologies de cabinets se développer : les cabinets de sélection et les "chasseurs de têtes".

– Les cabinets de sélection se servaient essentiellement des annonces dans la presse pour susciter des candidatures et les sélectionnaient ensuite en utilisant différentes méthodes (entretiens, tests et/ou études graphologiques). Ces cabinets se consacraient surtout au recrutement de cadres ou d'agents de maîtrise à l'exclusion des dirigeants.

– Les chasseurs de têtes ne travaillaient, quant à eux, que par approche directe en s'appuyant sur des réseaux et des fichiers et recrutaient exclusivement des dirigeants.

Ce clivage net entre ces deux composantes de la profession de "recruteur" a perduré jusqu'au début des années quatre-vingt.

Le développement extrêmement rapide de la profession entre 1980 et 1990 (le nombre de cabinets pendant cette période est passé en France de 500 à 1 850) a quelque peu fait évoluer cette situation.

Ces dix ans ont été, comme chacun le sait, une période de forte croissance économique et de plein emploi et une pénurie de cadres s'est progressivement développée dans certains domaines ; il devenait très difficile de recruter des ingénieurs de même que tout diplômé d'une grande école entre 25 et 35 ans.

Cette situation a eu comme conséquence un développement très important de la "chasse de têtes" pour les postes dits de "middle management" ; comme les annonces dans la presse ne donnaient plus de résultats satisfaisants, certains cabinets de recrutement qui travaillaient par annonces se sont mis à pratiquer l'approche directe et à utiliser les méthodes qui jusqu'alors étaient réservées aux cadres dirigeants.

Une troisième typologie de cabinets s'est alors développée qui est celle des cabinets pratiquant l'approche mixte : annonce ou approche directe suivant la nature des missions ou annonce et approche directe simultanément.

Le foisonnement des cabinets et la multiplicité des méthodes de recrutement ont rendu pendant cette période la compréhension de l'organisation de notre profession extrêmement difficile pour un œil non averti.

Avec un peu de recul, il nous paraît évident aujourd'hui qu'il y avait trop de cabinets en 1990 et que le développement excessivement rapide et facile de la profession avait suscité beaucoup de vocations de nouveaux créateurs peu armés pour être de bons dirigeants de cabinets. Certains consultants n'avaient pas les compétences requises pour offrir à leurs clients un service de qualité, mais la conjoncture favorable leur permettait malgré tout de prospérer.

C'est à ce moment-là que le cataclysme arriva.

La guerre du Golfe a sonné le glas de la croissance de notre profession. Jusque-là tout avait été facile et jamais personne n'avait vu un cabinet de recrutement déposer son bilan. Or, entre septembre 1990 et septembre 1993,



50 % des consultants en recrutement ont quitté la profession, 33 % des cabinets ont disparu et le chiffre d'affaires facturé par les cabinets en prestations de recrutement par annonces a chuté de 80 %. Celui des cabinets de "chasse de têtes" a également beaucoup baissé, mais dans une proportion moindre que les autres. Tous les cabinets ont souffert pendant cette période avec un maximum de difficultés en 1993.

Les raisons de cette crise profonde sont simples : pendant cette période, le marché de l'emploi des cadres s'est complètement retourné : le chômage des cadres a augmenté de manière considérable et a concerné toutes les catégories de la population. On a vu pour la première fois des licenciements massifs de cadres très diplômés de vingt-huit à quarante ans, qui jusqu'alors étaient complètement protégés par leur formation et leur âge.

Ces nouveaux chômeurs se sont mis à répondre massivement aux annonces, ce qu'ils ne daignaient pas faire entre 1985 et 1990 et un certain nombre de postes qui ne pouvaient être pourvus que par approche directe sont devenus très faciles à pourvoir par une simple annonce. Les rares entreprises qui recrutaient encore n'ont pratiquement plus fait appel aux cabinets, car elles ne rencontraient plus de difficulté. Ce phénomène a encore été accentué par le fait que la crise a poussé de nombreux consultants à se faire embaucher dans des Directions des Ressources Humaines, ce qui a incité ces mêmes entreprises à reprendre encore un peu plus en interne les rares missions de recrutement.

Seules sont restées dans les cabinets quelques rares missions de recherches par approche directe de dirigeants et de spécialistes très pointus.

Pendant cette période de tourmente, les cartes ont complètement été redistribuées dans la profession.

Les cabinets qui ont eu le plus de difficultés sont les "grands" qui s'étaient développés trop vite sans structuration interne solide, les "petits" qui étaient sur des niches devenues des pièges (comme les spécialistes de l'informatique de gestion), les généralistes, sans expertise reconnue, ainsi que les bons artisans qui manquaient de savoir-faire commercial.

Par contre, certains cabinets ont bien surmonté la crise et aujourd'hui, avec un peu de recul, on peut distinguer plusieurs stratégies gagnantes qui perdurent jusqu'à ce jour :

1) – L'internationalisation :

Les grands "chasseurs de têtes" qui ont le mieux résisté, sont ceux qui ont renforcé leurs liens internationaux et ont, grâce à leur réseau, su faire jouer au maximum les synergies entre les différents pays. Ceux-ci ont acquis des avantages concurrentiels décisifs et sont sortis de la crise plutôt plus forts qu'ils y étaient entrés.

2) – L'industrialisation :

Les grands cabinets d'annonces qui ont le mieux résisté, sont ceux qui ont su "mécaniser" leur métier et jouer sur la forte notoriété acquise par leur présence massive dans la presse écrite.

3) – La diversification :

De très nombreux cabinets ont tenté une stratégie de diversification quand le marché du recrutement s'est effondré à partir de fin 1990. La plupart d'entre eux ont élargi leurs activités vers le conseil en gestion des ressources humaines, mais seuls ont réussi, d'une part, ceux qui ont réagi rapidement en développant une offre véritablement novatrice et, d'autre part, ceux qui faisaient déjà partie de groupes largement diversifiés.

4) – La spécialisation par marché ou par fonction :

Une grande majorité des cabinets survivants se sont spécialisés ou ont spécialisé leurs consultants par secteurs ou par fonctions : la plupart des



CHASSEUR DE TÊTES



CHASSEUR DE TÊTES



chasseurs de têtes ont créé, par marchés (grande consommation, banques finances, industrie...), des équipes internationales de consultants.

A partir de janvier 1994 le marché de l'emploi des cadres a retrouvé la croissance, très lente jusqu'à fin 1996 et beaucoup plus rapide ces trois dernières années ; nous avons retrouvé en 1999 à peu près les mêmes volumes d'annonces dans la presse que ceux des années 1989, 1990 qui ont été les années les plus fastes de la profession.

En parallèle de cette reprise on a constaté :

- beaucoup de mouvements de fusions acquisitions avec une forte concentration des acteurs dans le haut (les chasseurs internationaux) et dans le bas du marché (les industriels du middle),
  - une présence de plus en plus forte des grands groupes financiers de prestation de service (intérim et communication essentiellement) car notre profession est en ce moment perçue comme attractive par les financiers,
  - une "européanisation" rapide des cabinets nationaux : les français créent des filiales dans les principaux pays d'Europe et les anglais et les allemands viennent en France,
  - l'apparition de nouveaux métiers de prestations de service comme les exploitants de services d'offres d'emploi sur Minitel ou Internet, des exploitants de bases de données de candidats.
- Parmi ces nouveaux acteurs il y a de tout, le meilleur dans certains cas mais malheureusement aussi parfois le pire.



Pendant cette période de sortie de crise la profession s'est également unifiée. Un consensus s'est véritablement dégagé entre tous les types de cabinets sur une vision commune du métier de conseil en recrutement et le Syndicat du Conseil en Recrutement/ SYNTEC a vu le jour en mars 1998 à partir du rapprochement de l'ex-Chambre Syndicale Nationale du Conseil en Recrutement présidée par Jean Paul Vermès et de l'ex-Comité Recrutement de SYNTEC Conseil, dont je venais de prendre la présidence. Ce syndicat maintenant très représentatif rassemble aujourd'hui toutes les typologies de cabinets et comprend cent cinquante adhérents représentant 50 % du chiffre d'affaires de la profession.

Outre les changements profonds de stratégie et d'organisation des cabinets que nous avons mis en évidence, le métier lui-même de conseil en recrutement a évolué en profondeur depuis dix ans et s'est beaucoup professionnalisé.

En ce qui concerne l'évaluation des candidats on constate cinq tendances :

- L'utilisation quasi systématique de l'entretien multiple, moyen devenu incontournable pour réaliser un bon recrutement.

- Le recul de la graphologie qui reste néanmoins un outil performant très utilisé en France (contrairement au reste du monde).

- La transformation profonde des tests de personnalité qui se sont quasiment tous informatisés. Ils sont plutôt moins utilisés en recrutement mais gardent toute leur pertinence lorsqu'il s'agit de réaliser des bilans professionnels approfondis.

- Le développement récent mais important des mises en situation ("assessments centers") qui sont mieux acceptées aujourd'hui par les candidats et particulièrement pertinentes quand il s'agit d'évaluer les compétences managériales d'un cadre.

- La disparition définitive des méthodes ésotériques d'évaluation (numérologie, astrologie...) qui ont toujours été marginales mais qui nuisaient considérablement à l'image des recruteurs d'entreprise ou de cabinet.





En ce qui concerne les moyens de recherche, les dix dernières années ont vu le développement très important des techniques de recherche de candidats par approche directe ("chasse de têtes"). Même pendant les années noires du recrutement (1991 à 1994), certains postes de dirigeants ou d'experts ne pouvaient être pourvus que par ce moyen et les méthodes des cabinets se sont grandement sophistiquées : on est passé du carnet d'adresses à la mise en place de services de recherche composés de chargés de recherche de haut niveau rompus à l'utilisation de tous les outils de télécommunication et des méthodes les plus modernes de recherche d'information (bases de données, internet...) et de gestion de fichiers.

Enfin en ce qui concerne les techniques de recherche par voie d'annonces elles avaient très peu évolué ces vingt dernières années jusqu'à l'apparition massive du média internet sur le marché de l'emploi. Le développement très rapide depuis deux ans de nombreux serveurs pour l'emploi sur internet est en train de remettre en cause en profondeur les habitudes de parution dans la presse écrite. Chaque support presse a investi massivement dans internet et la concurrence se joue entre ceux qui cherchent à obtenir le meilleur couplage entre le "papier" et le "net" (Le Figaro et Cadremploi, l'Express et Cadreonline, Le Monde et Cadremploi plus Cadreonline...).

Après cette décennie mouvementée que peut-on prévoir pour le marché du recrutement des cadres ?

Depuis deux ans on a vu :

- une montée très rapide des métiers de l'informatique et des nouvelles technologies,
- une reprise de la mobilité volontaire des cadres après des années de mobilité subie,
- une réapparition des difficultés de recrutement pour les Entreprises et les Conseils en recrutement quand il s'agit de trouver des managers entre trente et quarante-cinq ans et des profils spécifiques.

La pénurie de cadres sur le marché de l'emploi ne fait que commencer. Trois facteurs vont contribuer à l'augmenter dans les années à venir : la croissance de l'économie qui nous paraît devoir durer quelques années au moins, la mobilité professionnelle qui augmente toujours en période faste et la démographie.

Nous sommes de nombreux professionnels du recrutement à penser que le marché sera à la fois plus exigeant et plus mobile.

Les candidats seront plus vigilants sur la gestion de leurs carrières et certains se comporteront plus en mercenaires qu'aujourd'hui.

Les entreprises devront mieux valoriser leurs ressources humaines, mieux intégrer l'homme dans leurs projets de développement, mieux gérer les compétences de façon à attirer et garder les meilleurs.

Les prestataires de services de l'emploi seront en mutation rapides et en croissance avec le développement des nouveaux outils très puissants d'internet (job boards, portails et autres sites d'Entreprise et de Cabinets) et la baisse progressive des moyens traditionnels (annonces presse, bulletins d'offres d'emploi, minitel).

Les conseils en recrutement devront renforcer leur valeur ajoutée sur les trois plans qui leur permettent de se différencier des prestataires de services qui sont le conseil à l'entreprise et aux candidats, la recherche des candidats et leur évaluation par rapport aux postes.

Face à ces nouveaux enjeux le marché de l'emploi de cadres ira, nous l'espérons et nous nous efforcerons d'y contribuer, vers plus de maturité, plus d'efficacité et une déontologie accrue. ●

# Recruter et "retenir" les cadres à haut potentiel

*Dans une économie européenne à nouveau tournée vers la croissance, faire venir à soi et savoir retenir des cadres à haut potentiel représente pour les entreprises un enjeu stratégique.*

*C'est bien sûr évident dans les services, où la valeur ajoutée vient directement des hommes.*

*Mais dans toute activité économique, le vrai facteur différenciant est aujourd'hui le facteur humain. Un exemple frappant en est donné dans les opérations fusion-acquisition : tous les spécialistes indiquent que leur réussite passe par la bonne prise en compte du volet humain et social. Dans la mesure où ces opérations sont un des principaux moyens de développement de l'entreprise, avoir un management qui maîtrise ces enjeux lui donne un réel avantage concurrentiel.*



**Philippe COMOY**  
IPC 74

*Anime Philippe Comoy  
Conseil qui a deux activités :  
– la recherche de cadres dirigeants  
– le conseil en ingénierie du changement, en particulier le pilotage du volet social des opérations de fusion-acquisition et restructurations.  
Après un début de carrière dans l'ingénierie et l'informatique, il anime dans les années 80 le cabinet de recherche de cadres dirigeants AGORA et puis devient Directeur du Développement du Groupe BPI spécialisé en stratégie sociale.*

Tout concourt donc à la recherche de CHP (Cadres à Haut Potentiel). Avant de proposer quelques pistes pour les identifier, les recruter, les mobiliser et les faire se développer dans l'entreprise, essayons-nous au jeu de la définition. Qu'est-ce qui caractérise aujourd'hui un cadre de haut potentiel ?

Qu'il soit un manager ou un expert, on retrouve un certain nombre de caractéristiques :

- **L'ouverture à l'international**

Elle se traduit d'abord par la maîtrise des langues mais, au-delà de cela, par une capacité à fonctionner efficacement dans des équipes et des environnements pluriculturels.

- **La curiosité, l'ouverture d'esprit**

On ne naît pas avec un haut potentiel, on l'acquiert.

On ne conserve pas ce potentiel, on le ressource chaque jour. Cela passe par l'envie de comprendre et d'apprendre, un moteur interne qui crée l'envie de progresser.

- **Le goût de réalisation**

Etre un "doer" disent les Anglo-saxons. Ne pas se complaire dans l'analyse, aussi fine et brillante soit-elle, mais créer les conditions de la mise en œuvre et avoir la ténacité et le sens pratique pour aller jusqu'à la concrétisation.

- **Le leadership**

Terme générique qui englobe le talent pour mobiliser ses équipes, en être naturellement reconnu. Les qualités de communication et de négociation, une aptitude à jouer sur plusieurs registres (la dureté puis la séduction par exemple) mais aussi l'exemplarité (je ne peux demander aux autres que ce que je m'applique) sont au cœur de cette aptitude.

- **L'énergie, l'optimisme**

Il faut une bonne santé, de la résistance physique et nerveuse, une capacité à positiver, à projeter dans l'avenir les situations.

Comme on le voit, tout cela fait beaucoup et chacun ne dispose que d'un alliage en proportions variées de ces qualités. Les situations qu'il aura à affronter au cours de sa vie professionnelle, et personnelle, seront de nature à les développer.



## Comment recruter de tels cadres à haut potentiel ?

Nombreux sont aujourd'hui les dirigeants qui pointent la difficulté de recrutement comme l'un des principaux goulots d'étranglement d'une croissance de leurs activités.

Si cette surchauffe est incontestable, elle n'est pas réellement nouvelle et elle ne s'exprime pas uniformément dans tous les secteurs de l'économie. Après tout ce n'est qu'exceptionnellement que l'offre et la demande se rencontrent, à un niveau quantitatif mais aussi d'ajustement des profils.

Mais si le problème du recrutement revêt une telle acuité aujourd'hui, il y a des raisons spécifiques liées aux exigences croissantes qui pèsent sur les candidats potentiels :

- **L'individualisation de la performance**

Les systèmes de mesure de performance se sont développés et améliorés, permettant de mieux identifier les contributions individuelles. Cela crée bien sûr une tension et une exigence plus fortes, qui se répercutent dans les exigences de recrutement.

- **La recherche de retour rapide sur investissement**

Elle s'accroît, y compris sur la ressource humaine. Les responsables recrutés doivent démontrer sans délai leur contribution.

- **Un avenir difficilement prévisible**

L'entreprise fonctionne en permanence dans un environnement concurrentiel très changeant et avec de grandes difficultés à identifier, même à court terme, les évolutions et les défis.

Cela crée une exigence permanente d'adaptation des hommes, et de résistance à la pression.

Tout cela fait que bien peu de candidats passent au travers du crible de ces demandes.

## Comment mener efficacement un recrutement ?

Quelques principes simples changent vraiment les choses :

- **Identifier clairement le besoin**

Recruter n'est pas répondre à un dysfonctionnement interne. Clarifier en amont du recrutement les objectifs, l'organisation, les moyens est indispensable. Sinon le recrutement finit par se transformer en un diagnostic où l'on identifie les conditions de succès, à défaut de recruter un candidat.

- **Définir précisément l'offre en des termes vrais**

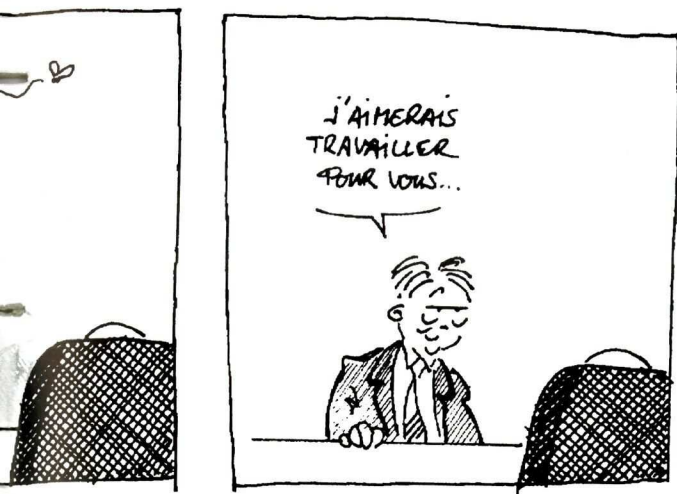
Nous vivons aujourd'hui entourés d'une surabondance de communications et de sollicitations. Pour qu'un message nous atteigne en perçant ce bruit de fond, il doit être précis, concis, mobilisateur.

Trop de communications de recrutement, quels qu'en soient les supports\*, sont une succession de clichés et de phrases toutes faites.

Un effort doit être fait qui identifie ce que l'entreprise a de spécifique, quelle est sa vraie personnalité, quels sont les éléments qui expriment le mieux son originalité. Ce travail de regard sur soi doit être mené au niveau de l'entreprise, comme de la responsabilité proposée.



\* Le développement d'outils nouveaux, comme les moteurs de recherche spécialisés (Monster, e-mail job...) multiplie les moyens de contact, mais ne modifie en rien les exigences qualificatives dont nous parlons ici.



- **Choisir avec soin le niveau de rattachement de la fonction proposée**

Un des éléments clés du choix par un candidat de rejoindre une entreprise va être la qualité de son management direct.

Un CHP n' "acceptera" d'être recruté que par quelqu'un qu'il pourra respecter, dont il pourra apprendre.

- **Rendre le processus de recrutement exemplaire du fonctionnement ultérieur de l'entreprise**

Le recrutement est un processus de sélection et de décision. Il illustre donc, sur un cas particulier, les valeurs et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Il est lent ou rapide, construit ou improvisé, professionnel ou banal.

Qualifier le process, c'est créer les conditions d'intéresser les meilleurs candidats car chacun perçoit bien au cours du processus, s'il est traité comme une marchandise ou un partenaire.

- **Mettre l'opportunité offerte aux candidats en perspective**

Un recrutement n'est pas un achat : il doit être considéré comme un investissement. Pour cela il faut être en mesure de parler au candidat non seulement de ce qu'on attend de lui demain, mais aussi des ambitions qu'on lui propose de partager, non pas en des termes généraux, mais par rapport à des objectifs bien concrets.

- **Etre cohérent par rapport à l'offre du marché**

S'il n'est pas nécessaire d'entrer dans des logiques de surenchère pour se procurer les meilleurs candidats, car ils sont en mesure de juger à la fois des gains instantanés mais aussi des possibilités de gains futurs, il faut néanmoins que les "packages" proposés soient cohérents avec l'offre du marché pour un tel type de responsabilités : aucun cadre de haut potentiel ne met le masochisme au rang des vertus.

## **Comment "retenir" les cadres à haut potentiel ?**

Puisque des cadres à haut potentiel sont recrutés, c'est bien qu'ils envisagent puis décident de quitter leur entreprise actuelle. La deuxième crainte des décideurs, après la difficulté à recruter, c'est bien la peur de perdre trop vite les cadres recrutés. Aux Etats-Unis se développe déjà une activité spécifique de conseil autour des "Retention Plans". Quelle en est la logique ?

- Le premier constat c'est que retenir n'est pas rendre prisonnier. Personne n'est propriétaire de personne : la seule réponse efficace est une réponse de mouvement et non d'enfermement.

C'est la raison pour laquelle les systèmes qui mixent la contrainte (clause de non-concurrence...) et les avantages (sur salaires...) finissent par trouver leurs limites. Car tout ce qui est acheté peut être racheté.

- Plus prometteuses sont les pistes qui cherchent à créer une véritable dynamique commune entre l'entreprise et ses cadres.

Celle-ci peut prendre plusieurs formes :

– *économique* :

L'idée est de créer un lien bien réel entre la performance de l'entreprise et la rémunération des responsables. Ceci peut se faire au niveau des systèmes de variabilisation des rémunérations (à condition d'accepter un réel déverrouillage vers le haut), comme au niveau des politiques de stock-options, qui a l'intérêt de mettre en œuvre le paramètre temps.

Mais au-delà de l'enthousiasme actuel pour de tels mécanismes, dus pour



une grande part à l'emballlement de la Bourse pour certaines activités, il faudra à plus long terme mesurer s'ils sont performants lors d'un éventuel retournement de cycle.

– *professionnelle* :

La dynamique professionnelle nous paraît être une clé plus durable de construction de la relation de l'entreprise avec ses cadres. Les attentes principales d'un cadre de haut potentiel sont :

- *de progresser* :

c'est-à-dire d'apprendre\*\* et d'exercer des responsabilités à des niveaux croissants.

- *d'être associés aux processus de décision* :

la définition claire des marges de manœuvre et des degrés d'autonomie doit répondre à cette attente. L'allègement des pyramides hiérarchiques, le développement des logiques de projets au sein de l'entreprise en sont des éléments.

- *de vivre une aventure* :

l'horizon professionnel apparaît comme un peu trop terne, neutre, gris. Interroger un cadre sur ce qu'il garde en mémoire de son parcours : ce sont les moments forts, de mobilisation interne sur un projet, un défi.

Il faut donc créer de tels types de sollicitations et faire en sorte que le management de l'entreprise crée cette envie de dépassement.

La personnalité des dirigeants et la façon dont elle diffuse un état d'esprit dans l'entreprise sont donc des conditions essentielles de mobilisation des cadres à haut potentiel de l'entreprise.

- *d'être reconnu personnellement* :

Pour cela, il faut que le système de mesure de performance permette un vrai repérage des contributions individuelles et que le système de promotion accepte de vrais accélérateurs dans le déroulement de carrière.

## En conclusion

Dans des domaines comme les technologies de pointe (télécoms, biologie...), le conseil, la nouvelle économie (e-business...), les tensions pour se procurer les talents sont telles qu'elles créent les conditions de mise en œuvre au sein des entreprises de politiques de gestion des potentiels plus novatrices, plus audacieuses, plus souples.

Elles auront un effet naturel de contagion vers les autres secteurs qui ne pourront pas durablement rester à la traîne de ces évolutions. Il y a donc dans cette situation une dynamique très vertueuse, porteuse de tels progrès.

D'une façon bien plus déterminante en tout cas que les 35 heures ! ●



\*\* On voit se développer, en particulier aux USA, la présence de coach (la traduction par entraîneur, au sens sportif du terme, est assez fidèle), personnel qui aide au développement du cadre en lui proposant des plans personnels et/ou professionnels de progression.

# Et si j'évoluais professionnellement ?

*Qui ne s'est dit un jour qu'il aimerait bien introduire un changement dans sa vie professionnelle mais que cela paraît difficile à mettre en œuvre concrètement. Outil efficace, le bilan de compétences permet de faire le point sur tous ses acquis et de dégager un projet pertinent pour conduire son évolution professionnelle.*



**Anne-Sophie COURAU**  
PC 86

Dialectis  
Consultante

## Se poser les bonnes questions

*Suis-je satisfait de mon poste, des responsabilités que l'on m'a confiées ?*

*Dans un an, dans cinq ans, vers quelles fonctions pourrais-je évoluer ?*

*Quel est mon potentiel ? Quels sont mes atouts principaux ? Comment améliorer mes points faibles ?*

*Qu'est-ce que j'attends de mon travail ? Quel équilibre vie professionnelle-vie personnelle est pour moi le meilleur ?*

*Comment progresser et vers quoi ? Quelles sont les fonctions qui correspondent le mieux à mes capacités ?*

Ces questions, peut-être vous les posez-vous parfois ?

Si c'est le cas, bravo ! Elles sont importantes et il est essentiel de prendre le temps d'y répondre avant de s'engager sur la voie d'un changement de poste ou d'entreprise.

En effet, une évolution professionnelle réussie passe par l'élaboration soignée d'un **projet professionnel**. Il s'agit de définir une direction claire vers laquelle on veut aller ainsi que des étapes concrètes pour la mettre en œuvre.

C'est l'objet d'un **bilan de compétences**.

## Mieux se connaître soi-même

Pour construire ce projet, la première étape est de mieux se connaître soi-même. Pour cela, il importe de faire le bilan de ses **points forts** et de ses **points d'amélioration** dans tous les domaines :

- Personnalité
- Fonctionnement relationnel
- Expérience professionnelle
- Motivations réelles.

## Elargir le champ du possible

On a souvent tendance à croire que l'on est définitivement marqué par l'orientation professionnelle que l'on a prise jusque-là et qu'un changement de filière, de secteur est, sinon impossible, très difficile à mettre en œuvre.

Notre expérience montre que ce sont surtout les caractéristiques personnelles et la motivation qui font la réussite professionnelle et que c'est sur elles – autant que sur le passé professionnel – qu'il faut s'appuyer pour décider de son évolution.

Par une méthodologie créative et en même temps réaliste, nous amenons nos candidats à définir des projets d'évolution conservateurs ou au contraire



innovants mais en tout cas parfaitement cohérents avec leurs atouts mis en évidence dans la phase de bilan.

## Valider son projet et l'argumenter

Le projet étant défini, il faut alors le préciser et le valider.

Puis vient finalement l'argumentation, qui se fait sans difficulté grâce au travail sur les points forts fait dans la première partie.

Voici quelques exemples significatifs :

*M. B., jeune ingénieur, s'ennuyait dans la filiale de recherche d'un groupe industriel français. Ses qualités relationnelles, son sens du concret et de l'organisation l'ont incité à rechercher un poste de responsabilité d'unité de production qu'il vient d'obtenir dans une autre filiale de son groupe.*

*A. L., 36 ans, officier de la marine marchande à l'origine, était arrivé par les hasards de la vie professionnelle à la fonction de contrôleur de gestion dans une banque.*

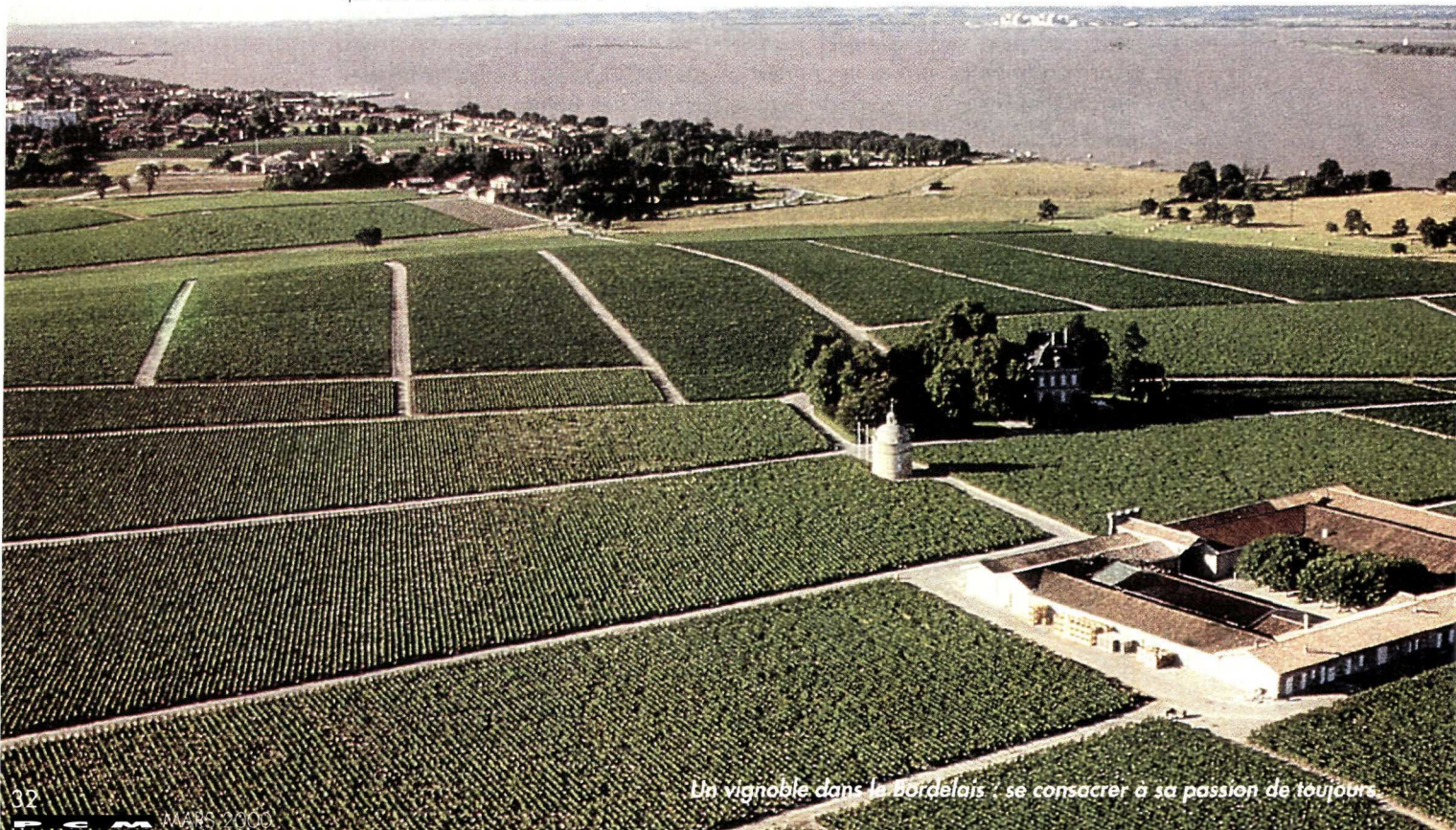
*Bien qu'y réussissant, il se sentait sous-utilisé et mal reconnu. Le bilan a mis en évidence un besoin de variété important ainsi qu'une créativité non exploitée. Ces atouts l'ont déterminé à construire un projet dans le domaine du conseil, qu'il vient de mettre en œuvre récemment en entrant comme consultant dans un cabinet anglo-saxon.*

*O. R., directeur administratif et financier d'une compagnie de transports maritimes a été remercié à 49 ans. En cours de bilan, il a pris la décision de se consacrer à sa passion de toujours : la vigne et le vin. Avec ses indemnités de départ, il a racheté un vignoble dans le Bordelais qu'il exploite depuis 2 ans.*

En résumé, à la fin d'un bilan, un candidat est capable d'expliciter clairement **ce qu'il veut dire, pourquoi il veut le dire, et quels sont ses atouts pour y parvenir.**

Il est prêt à se présenter sur le marché du travail, interne à son entreprise ou externe.

L'aventure peut alors commencer et nous souhaitons bon vent à tous ceux qui ont envie de la tenter ! ●





# Le coaching : une mode ou un réel besoin ?

**Personne ne le niera : Les entreprises connaissent, comme les sociétés, des phénomènes de "mode" : on a ainsi vu apparaître successivement la qualité totale, puis le réengineering, et aujourd'hui le coaching...**



**Denise LENTZ**

*est diplômée de l'Université PARIS 7 en Mathématiques et Psychologie.*

*Elle a exercé pendant 12 ans chez IBM des responsabilités techniques, puis marketing et commerciales.*

*Elle est consultante en Ressources Humaines depuis 1983, d'abord dans la chasse de têtes pendant 10 ans (notamment chez Heidrick & Struggles), puis chez Garon Institut des Dirigeants où elle est Associée depuis maintenant 6 ans. Son métier est le coaching de Directeurs Généraux et membres de comités de Direction, qu'ils soient en poste ou en recherche d'emploi. Elle mène également des actions de coaching d'équipes (teambuilding).*

## De quoi s'agit-il ?

Il s'agit, pour un dirigeant ou un manager, de faire appel à un consultant extérieur pour rompre l'isolement alors que, dans les entreprises, tout s'accélère et qu'il est de plus en plus difficile de "donner du sens" à son action : écartelé entre les souhaits de ses actionnaires, ceux de ses clients et ceux de ses salariés, qui bien souvent sont contradictoires, le dirigeant a de plus en plus de mal à prendre du recul, à motiver ses équipes vers un objectif commun... tout en préservant un peu de son épanouissement personnel !

Il trouve dans le coach une personne neutre, avec qui il va pouvoir échanger en toute confidentialité, qui va jouer à la fois le rôle de miroir, de tuteur et d'aiguillon.

Le coaching n'est donc pas de la formation, ni du conseil en stratégie, ni un accompagnement psychologique. Il s'agit d'une aide complètement individualisée, dont le succès vient du fait qu'elle permet à chacun d'être entendu en tant que personne (avec ses besoins, sa personnalité, ses motivations, ses capacités...) alors qu'aujourd'hui dans les entreprises, on a tendance (hélas) à considérer les salariés essentiellement en fonction de leur valeur ajoutée dans le processus.

Ce que chacun est, c'est à lui de le gérer, et c'est avec son coach qu'il va pouvoir le faire : celui-ci aidera, par ses questions lors d'une série d'entretiens en tête-à-tête, à faire le point sur sa situation personnelle et professionnelle, ses comportements, son impact sur les équipes et l'organisation.

Si ensemble ils détectent des dysfonctionnements, le coach pourra guider son "champion" (pour employer un vocabulaire emprunté au milieu sportif) vers une évolution : ensemble, ils analyseront le pourquoi, puis, après avoir investigué différentes options possibles, ils décideront la mise en place sur le terrain, d'un plan de progrès très concret dont ils contrôleront pas à pas l'avancement lors des réunions suivantes.

## Quelques exemples de missions de coaching...

- Coaching de gestion du changement

Il est centré sur la personne dans son environnement.

A l'heure où les fusions d'entreprises se multiplient, où l'on met en place des structures matricielles dans lesquelles l'individu a de plus en plus de mal à se situer, où les restructurations se succèdent les unes aux autres, chaque personne doit en permanence pouvoir faire le point et prendre conscience des remises en cause nécessaires. Le coach est, dans ces circonstances, un appui qui lui permettra d'aller, s'il le souhaite, au-delà de ce qu'il croyait possible en termes d'adaptation personnelle à un nouvel environnement.

Le coaching peut également accompagner une prise de nouvelle fonction dans un environnement différent avec, par exemple, un changement de positionnement dans la hiérarchie ou de métier.

- Coaching de prise de distance

Il est centré sur la personne uniquement.

L'objectif est d'évacuer le quotidien qui vous envahit... pour prendre du







**Coaching biculturel.**

recul, réfléchir, se situer soi-même dans son environnement, donner un sens à son action, et concevoir son rôle dans le cadre d'un projet de vie plus global.

- Coaching d'évolution d'un comportement managérial  
Le dirigeant ou le manager est conscient d'une faiblesse et souhaite évoluer dans un domaine précis. Exemple : mieux communiquer avec ses équipes, mieux apprécier les risques, mieux déléguer...

Le coach possède des techniques pour l'aider à devenir plus performant dans le domaine souhaité.

- Coaching biculturel  
Il s'agit d'aider une personne à s'adapter à un nouvel environnement culturel et professionnel : Français partant travailler aux Etats-Unis par exemple, ou un étranger venant travailler en France.

Ce type de coaching est en général réalisé par des professionnels eux-mêmes multiculturels.



**Le coach pourra guider son "champion".**

## **Enfin, quel est l'intérêt réel du coaching ?**

Pour le cadre ou le dirigeant, il permet de prendre du recul, de faire le point avec un professionnel sans complaisance sur son environnement et sur lui-même, d'analyser ses modes de fonctionnement personnels et son impact sur la structure qu'il dirige.

Pour l'entreprise, qui en général est le bailleur de fonds, le coaching permet de renforcer la contribution des managers, tout en favorisant leur développement personnel, ou d'accélérer la mise en route d'une stratégie nouvelle, ou bien encore de développer la compétence d'une personne sur laquelle elle souhaite investir.

## **Quelles sont les conditions pour qu'un coaching réussisse ?**

– Il faut que le dirigeant ait envie de tenter la démarche, et accepte l'idée qu'il peut évoluer... Inutile de vous faire imposer un coaching si vous n'en avez pas envie !

– Il faut bien choisir son coach en fonction de sa problématique : il existe en effet sur le marché une offre de coaching multiple et diversifiée. Selon leur

origine et leur parcours, les coaches proposent des approches différentes : uniquement "psy", ou comportementaliste, ou bien au carrefour de la "psy" et de l'entreprise... N'hésitez pas à poser la question lors du premier entretien.

– Une relation de confiance doit s'instaurer entre lui et vous. C'est pourquoi la première séance est toujours gratuite. Elle vous permet de faire connaissance et de décider ou non d'aller plus loin.

En conclusion, si, avec l'accélération des changements dans le monde professionnel, le coaching "gagne du terrain" de jour en jour, c'est aussi sans aucun doute parce qu'il correspond à un vrai besoin.

En témoignent ces réflexions de personnes coachées :

"Le coaching m'a permis de libérer des énergies nouvelles, d'envisager des choses qui auparavant me paraissaient impossibles" ou "Quelque part, on sait que quelqu'un veille sur vous. Et rien que cela vous permet d'aller plus loin". ●



Projets d'aménagement et d'équipement : **décréter ou construire l'utilité publique ?** sera le thème de la journée d'études organisée par la formation continue de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées **le 4 mai prochain.**

A la lumière des propositions du groupe de travail du Conseil d'Etat présidé par Mme QUESTIAUX, cette journée sera l'occasion d'apporter un éclairage sur les limites du dispositif actuel et avoir un débat sur les perspectives d'évolution et d'amélioration pour l'avenir.

### **Fédérer et manager les hommes autour d'un projet**

Paris, du lundi 15 au mercredi 17 mai 2000

Comment piloter une action avec des partenaires multiples et manager, sans autorité hiérarchique, ces acteurs ? La Formation Continue de l'Ecole des Ponts et Chaussées vous propose un module d'initiation associant méthodes de management de projet et modes de mobilisation et de conduite des hommes, les 15, 16 et 17 mai prochains.

#### **Pour tous renseignements :**

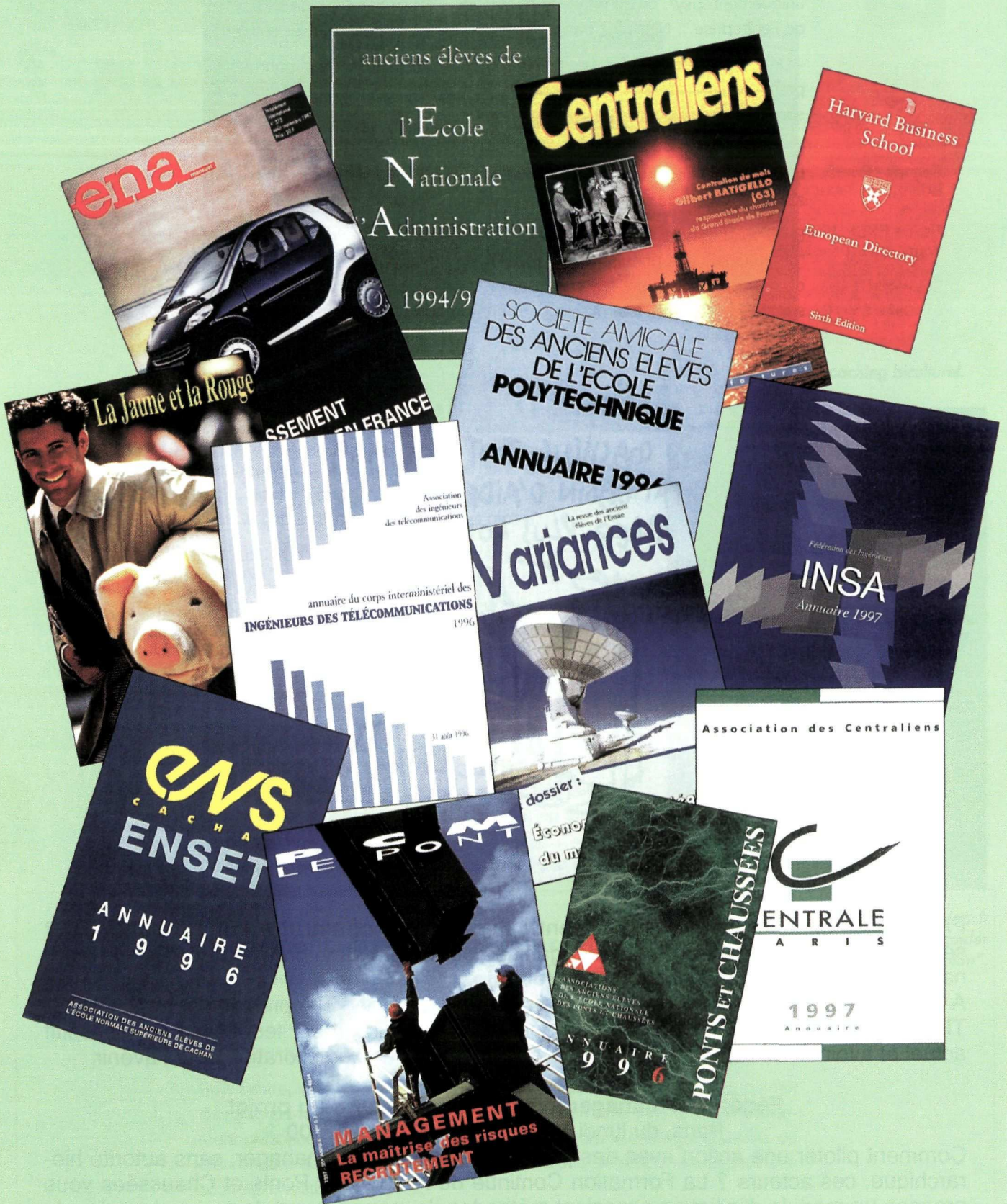
ENPC PONT FORMATION EDITION

Christine ROSE : Téléphone : 01 44 58 27 13

Télécopie : 01 44 58 27 06

courrier électronique : [rose@mail.enpc.fr](mailto:rose@mail.enpc.fr)





CORRESPONDANCE - RENSEIGNEMENTS - PUBLICITE

**Ofersop**

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Fax 01.45.23.33.58



# Le Webrecrutement new way ou big bang ?

**Le Français aime le progrès, mais il déteste le changement. Il va pourtant falloir qu'il s'y fasse. Le monde se transforme... avec nous, ou contre nous !**



**Philippe SAINT OLIVE**

Groupe TMP  
COGEPLAN  
TMP Projets et Futur  
consultant

Le lundi 19 octobre 1987 marquera l'histoire. Ce jour-là l'économie est devenue mondiale. En temps réel l'ensemble des bourses se sont effondrées au rythme des fuseaux horaires. Le monde entier a alors mesuré l'interdépendance de nos économies.

Janvier 1999, Monster.com est créé aux USA par le Online Career Center et la division interactive de TMP WORLDWIDE, un groupe créé en 1967 – coté au NASDAQ \$ 10/20 en janvier 99, \$ 154/172 un an après – qui affiche plus de \$ 2,5 milliards d'honoraires avec des profits, un effectif de 6 400 personnes réparties sur 25 pays et 280 bureaux dans le monde.

Son objet : faciliter les liaisons entre les sociétés les plus en pointe et les personnes qui soucieuses de leur carrière sont les plus qualifiées.

Objectif, devenir le leader mondial du marché de "l'emploi en ligne", offrir avec des procédures et une technologie novatrices des services très supérieurs à ceux qui existent, apporter aux candidats virtuels et aux entreprises plus de contrôle sur les procédures de recrutement.

Un an plus tard : l'objectif est largement atteint ; la croissance est exponentielle. Le site a enregistré plus de 9 millions de visites par mois. Au total 4,2 % de la population internet des USA y a passé 14 minutes en moyenne par visite.

En 24 heures, entre le 31 janvier et le 1<sup>er</sup> février 2000, plus de 4,4 millions de recherches de jobs sont effectuées sur Monster.com avec une moyenne de 31,1 pages lues par visiteur.

Un ratio de puissance de 130,2 (4,2 x 31,1) (280 % de plus que son plus proche concurrent qui affiche seul 26,7 et 74,9 en cumulé avec les 5 suivants).

Le record : un pic de 5 600 recherches de job atteint en une minute.

Plus de 19 000 CV enregistrés en 24 heures, par rapport aux 11 000 reçus le 10 janvier (74 % de croissance) et plus de 8 000 réponses à des offres pendant cette seule journée de fin janvier.

## **Vous dites mondialisation des marchés ?**

Oui. Ce site s'est implanté avec des contenus d'offres et de services propres aux divers pays, aux USA, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande, et en Europe notamment en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas, en Belgique et en France ([www.Monster.fr](http://www.Monster.fr)). Chacun dans sa langue nationale.

Dans la base 265 000 postes rémunérés offerts aux internautes.

Association de géants, Monster a signé avec AOL un accord de fournisseur exclusif sur 4 ans portant sur les Etats-Unis et le Canada – 21 millions d'utilisateurs de 7 marques d'AOL : dont CompuServe, ICQ, AOL, AOL.com, AOL Canada, Netscape et Digital City.

## **Vous avez dit un "big bang" du marché ?**

Selon Forrester Research le marché du recrutement en ligne passera de 105 millions de dollars en 1998 à 1,7 milliard en 2003. Il convient d'ajouter à



ce montant des revenus dérivés de 8 milliards de dollars pour le recrutement de cadres, de 13 milliards de dollars pour la publicité de recrutement, de 130 milliards pour le travail temporaire sans oublier les 100 milliards dépensés par les organisations qui recrutent sans assistance externe.

Selon Computer Economics, juin 1999, le nombre de CV disponibles va continuer d'augmenter exponentiellement, pour passer de 4 900 000 à fin 1999 à 16 350 000 à la fin de cette année.

D'après l'Internet Advertising Bureau, le taux de reconnaissance des publicités sur le web est équivalent à celui de la télévision.

Les chaînes françaises ont déjà remarqué que l'internet prend des parts de marché d'audience. Ce ne sera pas sans conséquences sur le prime time et ses recettes publicitaires !

Autre signe de cet essor : la croissance du volume des petites annonces a été stoppée aux Etats-Unis.

## Vous avez dit révolution ?

Le WEB s'inscrit dans cette ligne et suscitant une troisième génération du marché du travail, bouleverse déjà bien des habitudes des "jobseekers" et des prestataires de services en ressources humaines.

Celles d'abord, des cabinets de recrutement traditionnels qui jouent plutôt la complémentarité de la presse et de la toile.

Selon l'Usine Nouvelle & Sociologiciels 46,9 % des cabinets de recrutement font un usage systématique d'internet, 28 % uniquement pour les profils pointus, 7,2 % pour élargir le champ de leurs recherches à l'étranger. Le solde, 17,7 % ne l'utilisent pas.

Celles ensuite des salariés qui y trouvent plus de réactivité, plus de rapidité, des conseils et des services réels. Ils y apprécient que les frontières s'estompent, que les échanges d'informations sont plus nourris, la facilité, les procédures accélérées et simplifiées.

Le format standard du CV traditionnel qui n'a pas changé depuis la Première guerre mondiale va devenir obsolète. Les sites se nourrissent maintenant de mots clés.

L'élan est parti des entreprises : conjuguer la rapidité et l'effet de masse d'internet avec l'expertise des professionnels du recrutement.

En France, TMP WORLDWIDE, aujourd'hui numéro 1 mondial des ressources humaines, fait le 12 mai 1999, le pari de développer le marché des solutions de recrutement sur internet avec des informations, des tests, des articles, des sondages, des liens, des conseils et des quiz, sur son site [www.monster.fr](http://www.monster.fr).

Son offre de services B. to B. comprend outre l'identification des candidats, la mesure des compétences, l'évaluation des candidats en termes de personnalité et de comportements professionnels dans le futur poste, voire son adéquation à la culture d'entreprise du recruteur.

Pari tenu, 5 mois plus tard, en novembre la base de CV compte 18 000 candidats et est désormais accessible aux recruteurs, sur abonnement. Son réseau progresse pour un meilleur accès aux postes à pourvoir dans tous les pays avec la création d'une zone internationale redésignée et comportant le "top ten" des offres internationales ainsi qu'un forum pour s'expatrier aux Etats-Unis.

Dans le même temps le site de l'ANPE enregistre plus de 35 000 connexions par jour. On peut y consulter plus de 100 000 offres de toutes catégories.



Recherche par Entreprise

A la une

**Recherche par entreprise**  
Découvrez les profils et l'assise comptable des entreprises présentes.

**Cadre**  
Tenez-les à l'œil

Offres d'Emploi

Recherchez parmi plus de **2000 offres** et **300000** à l'étranger.

My Monster

Créez et personnalisez votre espace perso de Carrière !  
Accès **GRATUIT** au dépôt de CV.  
Créer des **agents de recherche**.  
Choisissez vos articles en fonction de votre

Carrièrescope

**Votre carrière** - Des centaines d'articles, ciblés pour les cadres, jeunes diplômés et responsables des Ressources Humaines.

Entreprises

**Recherche par Entreprise** - Consultez la liste complète des entreprises présentes sur Mo

Actualité Monster

**Nouvelle version du site.**  
 Vos commentaires sont les bienvenus, faites vos impressions : [info@monster.fr](mailto:info@monster.fr)

Passionnés d'internet

[cliquez ici](#)

[Consultez les offres](#) | [Déposez votre CV](#) | [Re](#)

[Ressources Humain](#)

[Le Kit Presse](#) | [Espace Pa](#)

Internet-actu.com est un magazine "news du net", gratuit, reçu par 38 000 lecteurs ciblés. Il se développe jusqu'à présent sans publicité et passe avec une bonne productivité des petites annonces d'emplois "high-tech".

## Où ? Quand ? Qui ? Pour quoi ?

En moyenne les Français se connectent à 50 % depuis leur travail, contre 35 % depuis leur domicile (source 24000 Multi-média/ISL).

Sur Monster.fr la consultation est plus familiale : 48 % depuis le domicile, et 44 % du bureau (sondage de septembre 1999 sur 3 000 internautes).

Prévoyants, certains sites offrent en cas d'urgence de cliquer sur le bouton "My boss is coming". A l'écran apparaît alors le premier des 7 conseils à suivre pour bien gérer son patron. Le second est "Courez votre chance !"

L'avantage concurrentiel est clair.

Rapidité, précision, un coût bien moins élevé que dans la presse écrite et une ouverture internationale.

Et si la moitié des offres en ligne concerne aujourd'hui les technologies de l'information, c'est bien parce que les candidats virtuels sont d'une très grande qualité.

D'après RH Information de septembre 1999, 53 % des DRH affirment qu'ils vont utiliser internet pour recruter, et 70 % considèrent que la réduction des délais et des coûts est l'avantage majeur de ce nouvel outil.

A fin 1999, 41 % des entreprises françaises auront eu recours au recrutement par internet.

La presse réagit et met en ligne ses offres soit sur un site à son propre nom comme les Echos ou avec Cadremploi comme pour Le Figaro qui pour le groupe Hersant fédère une cinquantaine de cabinets de recrutement et une quinzaine d'agences, soit encore sur un site commun, telle la branche média d'Havas avec Cadreonline.

## Qu'en pensent les nouveaux "jobseekers" et les professionnels du recrutement high-tech ?

Ils vivent l'essor d'un nouveau concept : celui du "chercheur d'emploi passif" en même temps que celui de la génération internet plus mobile et plus indépendante.

Ils se préparent à l'avènement d'une population active de "jobseekers", condition d'un marché planétaire de compétences dans le cas d'une situation de plein emploi. Les autorités l'évoquent déjà !

In fine, la culture du Web se répand vite et risque d'accroître le turnover des cadres qui est passé de 7 % à 10 % en France.

**"I got my job online via Monster.com and soon you will too"** raconte David Diamond nouveau directeur général des opérations de GTE dans FORTUNE.

Olivier Brand travaillait à Paris et raconte son embauche chez Intrawear, une start-up californienne.

**"Après avoir sélectionné par mots clés le type de poste susceptible de me convenir, j'ai reçu gratuitement dans ma boîte aux lettres électro-**



nique une bonne dizaine d'offres d'emploi dont 3 ou 4 auxquelles je répondais par e-mail... Un jour je reçois un appel téléphonique d'un directeur... le lendemain je m'envoie pour San Francisco passer mon premier entretien”.

Philippe Siauve, ingénieur de l'ENSERG, chef de projet chez Alcatel, a trouvé son nouvel emploi en 10 jours ! Il a créé un agent de recherche mentionnant “électronique, satellite, SSII, région parisienne”.

“Deux jours après je recevais par e-mail une sélection d'offres. J'ai postulé à l'une grâce à mon CV créé en 10 minutes sur le site, et la DRH m'a convoqué une semaine plus tard”.

“Attention, dit Xavier Stéphani, on est vite noyé sous les CV lorsqu'une offre génère 250 réponses en 24 heures. Il faut s'être préparé à l'instantanéité du Web”. En clair s'être équipé d'un système capable de gérer un tel flux et de contacter par retour les candidats intéressants mais plus volatils.

En 2 ans Hewlett Packard qui reçoit 10 000 candidatures spontanées par mois sur ces différents sites, a étudié 6 500 réponses à ses offres d'emplois sur le Net et a fait une proposition à plus de 2 000 personnes.

“Ce ratio d'un tiers est supérieur à toutes les autres formes d'annonces” dit-on chez HP.

## Jusqu'où internet s'insérera-t-il dans le e-RH ?

Certaines entreprises poussent beaucoup plus loin encore la logique du Web dans leur politique et gestion des ressources humaines.

“Chez nous 80 % des CV que nous recevons sont envoyés par e-mail et 60 % de nos embauches se font via internet” raconte Françoise Sagorin, DRH de Cisco Systems pour la France et l'Europe du Sud.

Dans ce groupe dont les effectifs sont en croissance de 30 % et qui compte 18 000 personnes dont 2 600 basées en Europe et 280 en France... “chaque manager gère directement en ligne son personnel sur son propre logiciel en liaison avec le DRH et la direction générale ; qu'il s'agisse des évaluations de compétences, des formations ou des hausses annuelles de salaires... ainsi ces dernières peuvent être bouclées en 15 jours”.

Martial Lalancette, cyber-recruteur à la direction internationale de l'Oréal affirme, “en 1999, 10 % de nos recrutements passent par internet ; la plupart de nos candidatures électroniques arrivent sur notre site [www.l'oreal.com](http://www.l'oreal.com). Nous diffusons en plus nos offres sur Monster qui draine un trafic important de candidats ciblés vers notre site, lesquels remplissent nos formulaires de candidature. Nous doublons ainsi la diffusion de notre image et de nos postes... Non seulement nous avons recruté plusieurs profils par Monster, mais en plus, nous contactons régulièrement des candidats dans la base de CV”.

## Vous dites Révolution ?

Aux Etats-Unis des candidats se vendent “aux enchères”. Un groupe de 16 ingénieurs en télécommunications, l'été dernier, s'est proposé sur e-bay pour... 3,1 millions de dollars. L'annonce a été retirée au bout de 48 heures. Discrétion oblige. Nul ne sait s'ils ont trouvé preneur.

LES NOUVEAUX MONSTER

Accueil | Offres d'emploi | My Monster

monster Ca

Entretien et réseaux | CV et lettres

**Carrièrescope**

**Votre Carrière**

- ▶ Articles
- ▶ Recherche par Entreprise
- ▶ Tests & Outils

**Communiquer !**

- ▶ Forum
- ▶ Monster Cast
- ▶ Newsletter

**Communiquer**

**De Stagiaire à PDG**

- ▶ Jeunes Diplômés
- ▶ Cadres Supérieurs
- ▶ Cadres Intermédiaires

**Secteurs & Professions**

- ▶ Ressources Humaines

**International**

- ▶ Travailler à l'étranger
- ▶ Réseau de Carrière Monster

Réponse à votre question

Posez votre question cor

Grâce à Réponse à tout, heures !

Nom et Prénom : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

Votre question : \_\_\_\_\_

Envoyer

**Questions - Réponses**

- QU'EST-CE QU'UN CONTRAT
- QU'EST-CE QU'UN CONJOIN
- ETES-VOUS TENU DE FAIRE
- COMMENT SONT DECOMPTE

Consultez les offres | Déposez votre CV | Recherche r

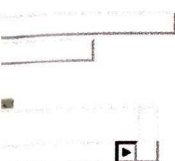
Ressources Humaines | Publi

Le Kit Presse | Espace Partenaires

info@



se à tout **RÉPONSE À TOUT!**  
ant le recrutement et l'emploi.  
obtiendrez une réponse dans les 48



ers articles : 09/12/99)

[RENTISSAGE ?](#)  
[LABORATEUR ?](#)  
[FUREURS SUPPLEMENTAIRES ?](#)  
[JOURS DE CONGE ?](#)

prise | [My Monster](#) | [Carrièrescope](#) | [Communiquez](#)

offre | [Le Coin du Recruteur](#)

ctez-nous | [Aide](#) | [Avertissement](#)

ter.fr

Monster a ouvert son site d'emplois aux enchères, Talent market, où 100 000 propositions de candidats se côtoient en prévenant qu'ils ne veulent pas être rémunérés moins d'une certaine somme, ni travailler dans telles conditions.

Pour consulter les offres gratuites pour les candidats, les employeurs doivent acquitter un droit d'entrée à ne verser qu'en cas de succès de leur recherche.

Dans les bases de données, les CV sont affinés et standardisés grâce à un "profilier" pour faciliter les recherches. Eléments de personnalité, compétences, aptitude à prendre des décisions, hiérarchie des priorités sont précisés par le candidat... de quoi rendre le premier entretien bien plus constructif.

## Et la réalité humaine dans ce monde virtuel ?

Heureusement pour réussir, l'important n'est pas seulement de posséder une bonne technique.

Le service est désormais partout. C'est en effet sa qualité mesurable, améliorée de jour en jour, qui fait la différence dans la formidable compétition que se livrent les hommes et leurs organisations de toute taille et de toute nature.

Les entreprises mutent, elles deviennent "apprenantes", comme leurs équipes.

Le recrutement en ligne n'entame pas pour autant le processus des 5 à 10 entretiens d'embauche auxquels doit faire face tout candidat.

Pour être efficace il importe de s'intéresser à la fois aux relations humaines et à la production de résultats, de faire de la gentillesse une arme du succès et de l'écoute des autres une valeur pour demain.

Au cours d'un entretien, ne s'agit-il pas toujours, de savoir faire confiance, de séduire, de convaincre, de susciter l'appartenance en informant, de baliser le chemin, de motiver, et encore motiver... de trouver dans le travail des satisfactions affectives, un cadre de liberté ?

Les opérateurs sur le WEB savent être proactifs : intégrer au service l'entretien par vidéo, avec une web-cam en ligne via internet, c'est pour demain.

## A mon niveau, pourrais-je être concerné ?

Selon un chasseur de têtes de la place, **"sur la tranche annuelle inférieure à 150 000 francs le recrutement en ligne est idéal et l'on peut même envisager de préqualifier les candidats par téléphone. Pour la tranche de 150 000 à 550 000 francs la personnalité du candidat est plus importante et le recrutement traditionnel prévaut"**.

Au-delà, c'est-à-dire pour le Top management, internet ne serait plus concerné ? A voir ! Des ténors de la profession comme Korn Ferry ont investi massivement dans leur propre site "Future step" en association avec le Wall Street Journal. Il concerne les postes de 80 000 à 200 000 dollars. Son slogan : **"Trouver 3 candidats en 30 jours"**.

La version française pourrait s'ouvrir cette année "pour une fourchette de 350 000 à 800 000 francs" dit son président pour la France, étonné de constater que quelques très grosses pointures y sont déjà venus offrir leurs services.

TASA International repris par TMP WORLDWIDE en 1999 bénéficie-t-il avec plus de discrétion, de quelque avance ?



La course est lancée. Tous les grands du métier intègrent le Web à leur stratégie même si certains clament que le top management y échappe.

En conclusion je fais volontiers mienne l'introduction la semaine dernière d'un professeur qui commençait sa conférence sur le WEB en écrivant au tableau : **LE WEB = NO LIMIT.**

## Et vous ?

### Quelles sont vos limites de résistance ?

Vous êtes heureux dans votre travail... mais vous voilà un jour découragé ! En quelques minutes vous remplissez un CV que vous envoyez sur le Net. Le jour suivant vous n'avez plus envie de changer de job... Qui sait ce que vous réservera le surlendemain ? Votre CV virtuel peut déboucher à tout moment sur une opportunité intéressante.

Pour ceux qui veulent tenter l'aventure, voici mes premiers conseils de professionnel du "netplacement".

Préparez-vous à l'avance à envoyer votre dossier sur le Web.

Les substantifs ont chassé les verbes. Qui n'a pas fait son inventaire de verbes d'action ?

Sur le net les mots clés sont rois. Ce sont ceux que les recruteurs vont utiliser pour extraire des banques de données leurs candidats de choix : dons, talents, compétences, logiciels... Certains sites proposent même des listes de mots clés pour décrire votre expérience et votre formation.

La *présentation chronologique* n'a plus de sens. Ce qui importe c'est les 3 C – Connaissances, Compétences, Capacités – et votre désir de passer à l'action.

Illustration : cette jeune femme qui avait enregistré un CV du style des années 1980 sur plusieurs sites et n'avait pas de réponse. Sa situation était critique et un temps précieux s'écoulait. Elle s'avise alors d'utiliser des termes boutons-pression : "LAN", "WAN", "PROGRAM MANAGEMENT"...

**"En 3 jours me dit-elle j'ai reçu plus d'appels en retour que je ne pouvais en gérer. Ce fut un réveil".**

Démodée, la mise en page classique, ridicules les effets de gras et d'italiques... les ordinateurs ne comprennent pas ses fioritures. C'est le "bug" assuré ! Les scanners devinent, improvisent et interprètent selon une logique qui leur est propre et qui en surprend plus d'un.

Les vidéo-clips de parcours professionnels préenregistrés sur CD-Rom font leur apparition en pièce jointe au résumé écrit.

Un plus ? Une manière de ne pas se prendre trop au sérieux ?

Dernier conseil, peut-être le plus important car il est éternel et universel : souriez à votre interlocuteur.

Entraînez-vous à sourire sur internet. Ça se voit, comme ça se sent au téléphone.

N'oubliez jamais qu'une déclaration d'amour est ce que nous rêvons tous d'entendre. En affaires comme en amour, l'important c'est d'aimer, de répartir les compétences, de donner du "touch" en vendant du "tech" ; bref, de personnaliser pour fidéliser avec de petites attentions qui n'ont l'air de rien.

Un peu de bonne humeur, tout en s'efforçant de simplifier la vie du client. Client recruteur et client candidat, aimeront toujours se sentir intelligents et être pris au sérieux !

"In marketing yourself, TIME IS THE ESSENCE"... "Thanks to the Net !"

Bon courage et à vos claviers.

# La clé pour un repositionnement professionnel

*Les anciens élèves de l'école et plus généralement les cadres évoluent dans des secteurs professionnels qui subissent depuis plusieurs années de profondes mutations, avec des processus de changement qui ont aujourd'hui une forte tendance à l'accélération. Ces mutations se traduisent souvent par des changements d'emplois avec l'apparition et la disparition de postes.*

*Parce qu'il n'est jamais facile de porter un regard objectif sur soi-même et sur sa carrière et qu'il est toujours préférable d'être conseillé et suivi dans une recherche de nouvel emploi, l'Association des Anciens Elèves a mis en place depuis plusieurs années des groupes de travail qui se réunissent toutes les semaines pendant deux à six mois et qui sont réservés aux camarades en situation de mutation professionnelle.*

*Leur efficacité est telle que la plupart des membres du groupe trouvent un nouveau poste en quelques semaines et que les témoignages de satisfaction qui parviennent à l'Association à ce sujet sont nombreux.*

*La méthode utilisée, décrite ci-dessous, s'inspire de la dynamique de groupe et de méthodes employées au sein d'Associations d'Anciens de Grandes Ecoles d'Ingénieurs ou de Commerce (groupe des 16).*

## La méthode

Cette méthode s'adresse à des cadres (en poste ou en recherche d'emploi) désirant concevoir et réussir un projet de mutation professionnelle dans le cadre d'un groupe lui assurant un climat de convivialité et de confiance. Ce groupe est constitué d'une dizaine de membres se réunissant de manière hebdomadaire pendant 5 mois en moyenne sous la conduite d'un animateur.

### UNE METHODOLOGIE DYNAMIQUE

**La méthodologie se déroule en 3 phases successives :**

- 1) *La collecte des comportements individuels* avec un exercice essentiel appelé "Miroir du groupe", exercice au cours duquel chaque participant se décrit pendant une dizaine de minutes face au groupe (son expérience professionnelle, son vécu). Le groupe lui renvoie ses perceptions, lui permettant d'identifier son mode de comportement, quitte à réaliser cet exercice plusieurs fois.
- 2) *La construction du projet professionnel* où chaque membre exprime ses goûts et ses compétences propres. Le groupe apporte alors une analyse créative en offrant des idées de métiers et de marchés à explorer. Ceci permet à chacun de sélectionner personnellement des axes de recherche afin de préparer un projet professionnel clair, précis, spécifique et détaillé.
- 3) *Pour mettre en œuvre ce projet*, l'ensemble du groupe propose à chaque membre ayant exposé son projet des objectifs et des actions, l'avancement du projet étant suivi régulièrement par le groupe.

Une **application** hebdomadaire : "les jeudis de l'emploi"

Chaque jeudi matin, le groupe se réunit rue des Saints-Pères pour mettre en œuvre la méthodologie décrite ci-dessus avec des exercices tels que :



**Franck GACON**  
ENPC 81

*Direction financière  
Prises de participations  
Opérations de haut de bilan  
frgacou@AOL.com*



**Denis ROUSSEAU**  
X 72, ENPC 77

*20 ans d'expérience en  
aménagement urbain  
et maître d'ouvrage de  
projets complexes*

*Avec la participation des  
12 autres membres  
du groupe*



- le tour de table où chacun expose son activité de la semaine (évolution de sa recherche, nombre de contacts pris, questions personnelles...); ce tour de table est également l'occasion d'échanges d'informations
- le CV tournant où chacun apporte un exemplaire de son CV, les autres membres du groupe ne disposant que de 30 secondes pour le lire et noter les points forts et les points à améliorer; cet exercice s'appuie sur le fait que la durée moyenne de lecture d'un CV par un recruteur est de cet ordre de grandeur
- le Miroir du groupe (voir ci-dessus) se composant d'un exposé de l'ordre de 10 minutes suivi par des commentaires de chaque participant
- l'adéquation tripolaire visant à mettre en harmonie les goûts et les compétences de l'intervenant avec les métiers et les marchés; c'est à cette occasion que le groupe fait preuve de créativité pour l'intervenant, multipliant ainsi ses propres capacités de réflexion
- la présentation du projet professionnel retenu.

Ces exercices sont dirigés par un animateur dont le rôle essentiel est de cadrer et souvent de recentrer les observations faites, en bref de veiller à la stricte application de la méthode.

Le jeudi après-midi est consacré à ce que l'on appelle les après-matinales où sont traités des exercices et thèmes variés avec souvent un invité extérieur. A titre d'exemple, au cours de 1999 les thèmes suivants ont été abordés :

- le marketing téléphonique : comment obtenir un rendez-vous avec une personne difficile à joindre (ou qui n'a pas nécessairement envie de vous recevoir), comment franchir le "barrage de la secrétaire", quels sont les arguments à utiliser, comment mener ce type de conversation souvent rapide...
- l'outplacement : le rôle du cabinet spécialisé, sa méthodologie, ce qu'il peut apporter
- l'atelier "mieux vivre" : comment concilier une vie professionnelle intense avec ses aspirations personnelles, familiales et de loisirs, comment mettre à profit cette période de mutation professionnelle pour bien définir ses principaux objectifs de vie
- la graphologie : quand et comment elle est utilisée ?
- la simulation d'entretiens : par atelier de 3 à 4 personnes, chacun jouant successivement le rôle du recruteur, du candidat et de l'observateur extérieur donnant in fine ses commentaires
- la gestion financière : comment lire les comptes d'une société cible à partir des différents serveurs informatiques, comment les décrypter et les interpréter
- l'inventaire de personnalité professionnelle : définir sa personnalité à partir de tests simples.

## Les participants et leurs attentes

### Des participants d'origine variée

Les différents groupes qui se sont succédé ont tous reflété une très grande diversité d'origine des participants. Diversité tout d'abord en termes d'âge puisque les plus jeunes ont moins de 25 ans et les plus anciens plus de 55 ans. Les jeunes sortent de l'Ecole ou ont une première expérience et se rendent compte à cette occasion qu'ils souhaiteraient orienter leur carrière vers une voie différente. Les plus âgés sont parmi les plus combatifs et ne

HONNÊTEMENT,  
TON C.V. EST NUL...



CONFIDENCE POUR  
CONFIDENCE, J'AI RECOPPIÉ  
LE TIEN...



veulent pas admettre que la vie professionnelle s'arrête à 55 ou 57 ans ! Aussi ont-ils décidé de continuer à proposer leurs services selon des modalités appropriées en se présentant comme consultant ou volontaire pour des missions temporaires. Entre les deux se rencontrent toutes les tranches d'âge et de situation, démontrant bien qu'une mutation professionnelle peut survenir à tout moment de la vie active. La diversité vient aussi de l'origine géographique des participants, ce qui, du reste, ne fait que refléter l'ouverture de l'Ecole et du MBA vers l'étranger. Cette pluralité constitue une véritable richesse culturelle mais elle permet aussi d'apporter un regard international dans un monde professionnel de plus en plus mondialiste.

La diversité enfin, provient de l'expérience de chacun. Hommes de bureaux d'études ou de chantiers, financiers, gestionnaires de projets, commerciaux, de nombreux métiers sont représentés. Cela s'explique par le fait qu'après l'Ecole des Ponts et Chaussées, les chemins de chacun sont différents et d'une grande diversité, mais le phénomène est largement amplifié par le mélange à l'intérieur d'un groupe entre anciens élèves, ingénieurs, titulaires du MBA ou docteurs de l'Ecole.

Si la diversité est grande, il y a néanmoins chez tous les participants un point commun, la volonté ou la nécessité d'une mutation professionnelle et pour chacun il s'agit d'une période délicate de la vie. En effet, tout changement, qu'il soit volontaire ou subi, représente une cassure dans le cours de l'existence. Il faut voir les choses en face : pour la plupart des participants, le départ du poste précédent survient à la suite d'une période de crise ou de tension difficile à vivre et sa concrétisation est souvent ressentie tout d'abord comme un soulagement, une délivrance et s'accompagne même parfois d'une certaine euphorie. La liberté retrouvée permet de regoûter aux joies de la famille, de partager des activités avec les enfants ou de réaliser des projets jusqu'alors sans cesse reportés. Mais très vite une certaine anxiété s'installe : les premiers contacts sont négatifs, les courriers restent sans réponse. C'est à ce moment-là qu'il faut organiser sa recherche. Le groupe permet d'y contribuer et surtout, il évite de rester seul.

#### TEMOIGNAGE D'ERIC

J'ai découvert cette démarche mi-octobre 98, alors que je recherchais une meilleure orientation au sein d'un groupe de construction. A peine quelques semaines après le début de la session, j'ai pu apprécier les retombées positives, tant sur le plan du comportement, du repositionnement, de l'acquisition de méthodes d'organisation et de recherches de contact : avant même la fin du mois de novembre je pouvais choisir entre plusieurs orientations ; ayant opté pour l'une d'entre elle, confronté à une expatriation non prévue, je me retrouve quelques mois plus tard, de nouveau en recherche d'emploi ; un mois au sein du groupe me remet sur selle, avec un contrat signé en un temps record. La seule explication ? L'utilisation rigoureuse de la méthode s'appuyant essentiellement sur le travail d'un groupe constitué de volontaires en poste ou en recherche active animés d'une même détermination : devenir acteur de leur carrière et se repositionner en fonction de leurs talents, goûts et aptitudes. Comment ? En considérant ces quelques vicissitudes passagères comme une occasion inespérée pour mieux se connaître au travers de l'image que l'on donne réellement aux autres, à son entourage comme aux professionnels : phase miroir, brainstorming, bilan, découverte de talents, d'intérêts professionnels, de conditions de travail idéales, présentations de réalisations marquantes, recherche de cible professionnelle, technique de recherche de contacts, d'entretiens réseaux sur le marché officiel ou sur le marché "caché" ; autant d'étapes qui, suivies avec la plus grande rigueur caractérisent l'enseignement de cette méthode.

S'il faut beaucoup d'opiniâtreté, d'humilité, un sens aigu des relations humaines et une forte détermination pour l'animateur il faut en retour, pour chaque participant un investissement personnel important, une assiduité, une motivation à travailler en équipe, une rigueur "mécanique", c'est alors que cette alchimie de groupe conduit aux résultats les meilleurs..



### Un besoin d'informations et d'échanges

La première attente des participants, c'est l'information, clé pour toute ouverture. En premier lieu, il y a l'information provenant de l'Association : le bulletin qui rassemble chaque semaine toutes les offres d'emploi émanant des cabinets de consultants ou directement des entreprises, les revues professionnelles qui permettent d'avoir des offres ciblées et qui sont mis à disposition des participants, les contacts que l'association entretient avec de nombreux chasseurs de têtes, enfin les groupes professionnels. Mais l'information provient aussi des uns et des autres. Tel membre du groupe, de par son passé, connaît telle entreprise et peut ainsi fournir au camarade qui cherche une introduction des renseignements à la fois pertinents et fiables sur la société, ses domaines d'intervention, ses champs de développement mais il peut également plus subtilement lui donner des indications sur la manière dont se prennent les décisions ou sur la personnalité des interlocuteurs que l'autre camarade s'apprête à rencontrer. Ces échanges internes permettant de profiter des expériences de tous et que l'on peut appeler l'effet "réseau" sont, de l'avis des participants le point clé de la méthode et la base même du fonctionnement du groupe de travail. Il convient à cette occasion d'insister sur l'importance du réseau que forment les anciens élèves des Ponts. Il est fondamental et constitue, avec le réseau personnel mais qui est forcément limité l'axe majeur de recherche et de contact des camarades en repositionnement. L'aide de ceux qui sont en place est indispensable afin de bien orienter ses demandes, d'établir des contacts avec les bonnes personnes, d'accélérer les processus. Tous les anciens doivent savoir combien leur accueil, leurs conseils, leurs "coups de pouce" sont nécessaires aux camarades en recherche. Dans ce domaine, l'attente des participants du groupe est immense. L'information à un moment donné, transmise lors d'un rendez-vous par exemple se périmite vite et il faut pouvoir actualiser cette information, connaître les mouvements et les nouvelles opportunités. C'est cette mise à jour permanente qui intéresse tous les participants. Que les anciens n'hésitent pas à faire part d'un élément nouveau aux camarades qu'ils ont déjà rencontrés. Leur coup de fil sera toujours le bienvenu !

Lieu d'information, le groupe de travail est également un lieu d'échanges et de rencontre. C'est le maintien d'un environnement professionnel, l'occasion de rencontrer des collègues, de nouer des amitiés, d'échanger sur tous les sujets connexes à la situation de chacun : droits des salariés licenciés, rapports avec les Assedic ou adresses de sites Internet...

### Une attente de formation et de dialogue

Au-delà de l'aspect réseau que nous venons d'évoquer, la méthode permet de répondre à grand nombre d'attentes des participants sur toutes les questions relevant des techniques d'entretien ou d'approche des décideurs. Les simulations d'entretien ou de présentation à un poste où les tests portent en eux-mêmes leurs enseignements et constituent pour chacun un entraînement, mais les réactions des participants permettent de bien ressentir comment est perçue la prestation. En effet, au sein du groupe, on a, à la fois la réaction du professionnel du recrutement en la personne de l'animateur, la réaction des collègues dont le domaine de compétence est proche et qui peuvent donner leur avis sur les aspects techniques de l'exposé. Enfin les autres intervenants expriment la réaction du néophyte extérieur au secteur d'activité concerné mais qui pourrait être par exemple celle d'un directeur général recrutant un directeur technique.

Enfin le groupe est un lieu de stimulation et de soutien. La stimulation relève

BONJOUR, JE SUIS  
PIETRO, VOTRE  
NOUVEAU PARRAIN  
ANIMATEUR





de l'effet de groupe parce que des interventions des uns et des autres jaillit souvent une idée de contact ou de proposition.

Le principe de la réunion hebdomadaire constitue un soutien moral fort de l'avis des participants. Il impose également une discipline individuelle, car le tour de table même s'il se passe dans une ambiance amicale et détendue oblige chacun à faire le bilan des actions et des contacts de la semaine et par là contraint à ne pas rester inactif entre deux séances.

### Les résultats

En 1999, trois groupes (un en mars, un en mai et le dernier en septembre) représentant 31 membres ont suivi régulièrement les séances. Parmi eux, la plupart ont retrouvé une situation conforme à leurs projets. Ces bons résultats ne doivent pas néanmoins faire oublier quelques cas particuliers où des camarades, du fait de leur âge ou de l'étroitesse de leur secteur professionnel, sont en recherche depuis plus d'un an. Ce n'est que grâce au réseau de l'Association, réseau dont nous faisons tous partie qu'ils pourront retrouver une place dans la vie active. Alors lorsqu'un camarade vous fait signe, recevez-le, conseillez-le, et ne vous contentez pas,

comme on le voit trop souvent de faire répondre par le Directeur des Ressources Humaines que "malgré l'intérêt que représente sa candidature, il n'est pas possible de lui donner une suite favorable" !

Ainsi, l'emploi doit être au cœur des préoccupations de l'Association. L'organisation du groupe, l'intérêt suscité par la première commission consultative, l'insertion récente d'une rubrique demandeur d'emploi dans la revue PCM prouvent que cette préoccupation existe au niveau des instances organisatrices, mais qu'elle doit être aussi celle de chacun de ses membres. ●

### TEMOIGNAGE DE JEAN-MARC

Dès mon arrivée, j'ai tout de suite apprécié l'excellent niveau des échanges au cours de nos rencontres hebdomadaires. Bien qu'ayant une démarche personnelle structurée dans mon désir de changer d'activité professionnelle (le conseil peut être lourd à vivre), la méthode a contribué à renforcer mes points faibles, à passer mes éléments de présentation au crible d'une assemblée à la fois experte et complaisante (en quelque sorte un examen blanc !).

Au-delà de l'aspect instructif et formateur des outils de la méthode, j'ai particulièrement le souvenir d'une véritable équipe, dont le soutien inconditionnel peut être réconfortant dans le parcours (du combattant ?) de tout individu en recherche d'un nouveau départ, d'un changement de cap ou du "réengineering" de sa propre carrière.

Une des particularités de ce groupe de travail réside dans la diversité des origines et des cursus de ses membres (à qui l'on souhaite un passage au sein du Groupe le plus court possible !).

Aujourd'hui Directeur Général d'un groupe de taille moyenne, j'entretiens par attachement personnel, des contacts fréquents avec les animateurs de l'Association.

J'encourage par ailleurs, toute personne en recherche de mutation dans sa vie professionnelle, à venir frapper à la porte de l'Association : elle y trouvera ce qui parfois manque dans les entreprises françaises : méthode, rigueur et amitié.



# ERA

Environnement • Routes • Aménagement



**Études techniques**  
**Études socio-économiques**  
**Études d'impact**

- *des compétences multiples pour une meilleure maîtrise de la conception des projets*
- *des méthodes de travail adaptées aux préoccupations des collectivités,*
- *des moyens performants associés au dynamisme d'une équipe multidisciplinaire.*

## **ERA**

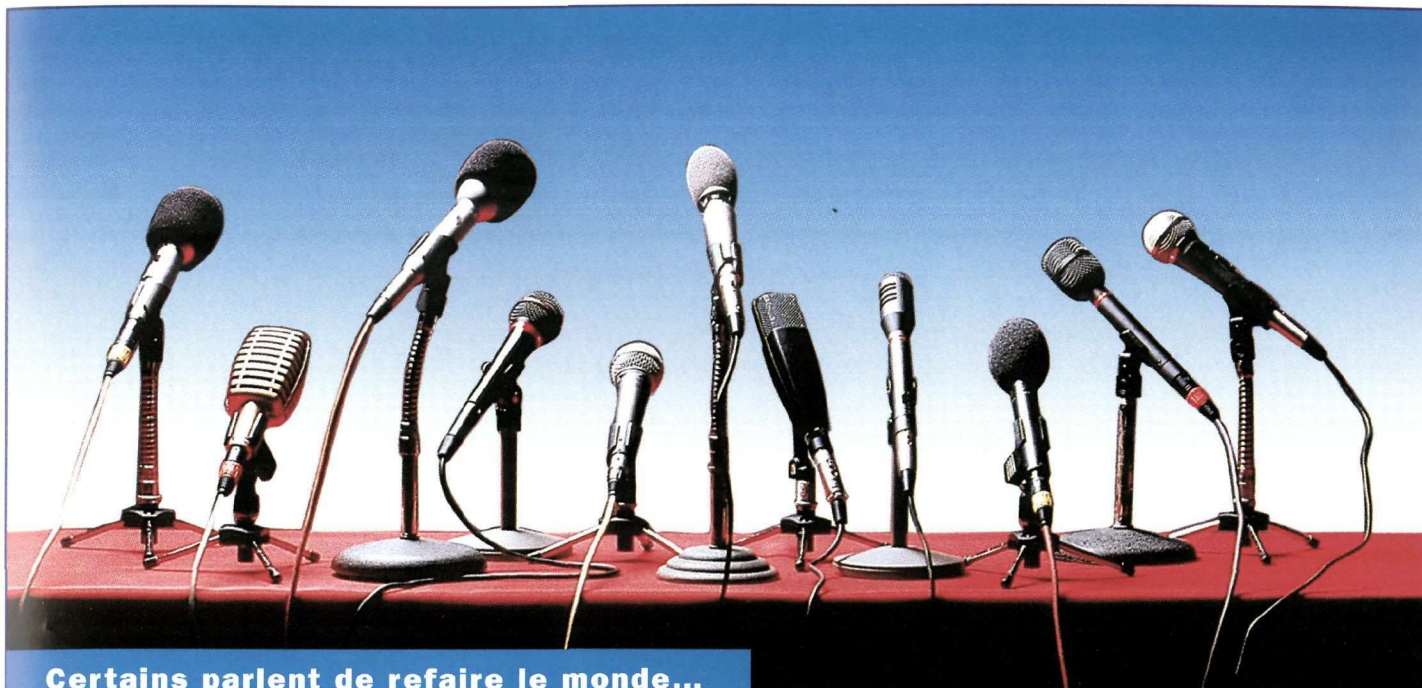
**Siège social :** 99, rue de Javel - 75015 PARIS

Tél. : 01 45 77 79 61 - Fax : 01 45 79 94 89

## **Agence Est :**

4, rue Marconi - 57070 METZ

Tél. : 03 87 20 41 45 - Fax : 03 87 20 41 65



**Certains parlent de refaire le monde...**

## D'autres le changent.

**Avec plus de  
1 900 consultants dans  
le monde dont 680 en France,  
GEMINI CONSULTING  
est un des leaders du conseil  
en management.  
Partenaire privilégié  
des entreprises, nous  
les accompagnons dans  
l'élaboration et la mise  
en œuvre de changements  
stratégiques.  
Notre réputation s'est  
construite sur une conviction  
simple mais déterminante :**

**l'homme est essentiel  
dans toute organisation  
qui veut améliorer  
ses performances et  
obtenir rapidement  
des résultats durables.**

**GEMINI CONSULTING  
est la société de conseil  
en management  
du Groupe CAP GEMINI.  
Visitez nous sur notre site :  
[www.gemcon.com](http://www.gemcon.com)**

L'audace, c'est vouloir conquérir ce que personne n'a jamais conquis. C'est prendre des chemins inhabituels. Animés par cette volonté, nos consultants repoussent chaque jour les frontières du déjà vu et du déjà fait.

Notre vocation est d'aider les hommes à relever des défis toujours plus grands. Pour réussir, nous apprenons aux entreprises à transformer leurs organisations et dépasser leurs ambitions. Seul un réel savoir-faire associé à une grande énergie peuvent garantir des effets tangibles et durables.

Partout dans le monde, nos consultants se maintiennent au top pour satisfaire les exigences de clients internationaux. Ils savent prendre des risques mais aussi les maîtriser. Ils possèdent des compétences reconnues et une solide formation supérieure. Créatifs, ils ont une forte personnalité. Ils cultivent de vraies valeurs et savent les partager. Leur force : croire que rien n'est insurmontable.

Gemini Consulting, 14 rue Rouget de Lisle,  
92441 Issy-les-Moulineaux cedex.  
E-mail : [gemini.recruiting.france@gemcon.com](mailto:gemini.recruiting.france@gemcon.com)

## **GEMINI CONSULTING**

**When People Matter  
and Results Count\***

\* Quand le respect des hommes et les résultats comptent



**F**ind **Y**our **A**ngel **.c o m**

le site en ligne qui rapproche  
Investisseurs et Entrepreneurs, et qui anime  
une communauté spécifique aux anciens de l'ENPC.

## Investissez dans les meilleures "Start-ups"

Investisseurs, **F**ind **Y**our **A**ngel **.c o m** vous facilite l'accès  
aux nouvelles start-ups non cotées, dirigées par des  
Anciens de l'ENPC et des plus prestigieuses écoles  
et universités européennes.

## Bénéficiez de l'expertise des "Anciens"

Entrepreneurs, **F**ind **Y**our **A**ngel **.c o m** vous permet de  
rencontrer des investisseurs capables de valider votre  
projet grâce à leurs expertises sectorielles. Vous accélérez  
ainsi votre levée de fonds et la constitution de votre équipe.

[www.findyourangel.com](http://www.findyourangel.com)