

**P
L E P O N T**

Recrutement **R**elations Humaines



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.

**RECRUTEMENT
ET RELATIONS HUMAINES**

Le e-recrutement, "accélérateur" de carrière ? <i>Didier BONNEFOY</i>	3
Le gouvernement d'entreprise, ça sert d'abord à gouverner <i>Daniel JOUVE</i>	7
Le recrutement des ingénieurs et scientifiques à l'aube du 3^e millénaire : une approche différente <i>Sophie LE MORVAN</i>	9
A propos du coaching dans les entreprises <i>Dominique TRILLARD</i>	11
Le recrutement de cadres de haut potentiel Valoriser la ressource interne <i>Philippe COMOY</i>	15
Malentendu et réconciliation dans l'Olympe <i>Bertrand LECŒUR</i>	17
Des innovations dans la formation des élèves ingénieurs-managers de l'Ecole des Ponts et Chaussées <i>Francis PAVÉ</i>	21
Les petits pièges du recrutement <i>Michel DUMAS</i>	24
An 2000 : Odyssée des groupes professionnels des associations <i>Jean-Paul MENASSIER</i>	27

RUBRIQUES

Les ponts en marche	30
Lu pour vous	32
Pour cultiver l'amitié	34
Promotion 1959	36
Offres d'emploi	37

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° 0605 G 79801
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2001
n° 1515

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Dario d'ANNUNZIO

DIRECTEUR ADJOINT
Yves COUSQUER

COMITE DE REDACTION

Philippe AUSSOURD
Jacques BONNERIC
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 photo GEMS

E
R
I
A
M
M
O
S

Les plus importantes associations d'anciens élèves des grandes écoles ont confié l'exclusivité de la publicité de leur annuaire et revue à la société



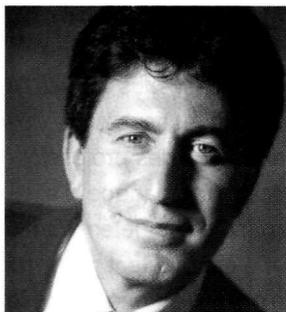
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION	ANNUAIRE ET REVUE MENSUELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE	REVUE MENSUELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE CENTRALE	ANNUAIRE ET REVUE MENSUELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DES PONTS ET CHAUSSÉES	ANNUAIRE ET REVUE MENSUELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE NATIONALE DE LA STATISTIQUE ET DE L'ADMINISTRATION ÉCONOMIQUE	ANNUAIRE ET REVUE MENSUELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DU GÉNIE RURAL DES EAUX ET DES FORÊTS	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'INSTITUT NATIONAL DES SCIENCES APPLIQUÉES DE LYON	ANNUAIRE ET REVUE TRIMESTRIELLE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'HARVARD BUSINESS SCHOOL CLUB DE FRANCE	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DES ARCHITECTES DU PATRIMOINE	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'INSTITUT DE HAUTE FINANCE	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE CACHAN	ANNUAIRE
LYCEE LOUIS-LE-GRAND	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DU LYCÉE LOUIS-LE-GRAND	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE SAINTE-GENEVIÈVE	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE CENTRALE DE LILLE	ANNUAIRE
	ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE L'ÉLECTRONIQUE ET DE SES APPLICATIONS	ANNUAIRE

CORRESPONDANCE ET RENSEIGNEMENTS

OFERSOP

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Télécopieur 01.45.23.33.58 - E-mail : publicite@ofersop.fr

Le e-recrutement, "accélérateur" de carrière ?



Didier BONNEFOY

Directeur général de Futurestep France – Cabinet de recrutement on-line présent à Paris, Lyon et Strasbourg – Filiale du Groupe Korn/Ferry International (www.futurestep.fr)

Didier BONNEFOY a une expérience de 12 ans dans le conseil en ressources humaines, conseil en management, audit et formation.

Le e-recrutement au service de la mobilité professionnelle des cadres

Cinq cents, sept cents, voire plus d'un millier de sites consacrés au recrutement. La folie du e-recrutement s'est emparée du marché français et sa croissance est exponentielle malgré un taux d'internetisation français relativement faible, puisque de 18 %. Un nouveau site voit le jour presque chaque semaine, qu'il soit d'emploi généraliste ou spécialisé, de Ressources Humaines d'entreprises, ou de cabinets de recrutement et d'agences intérim. Pionniers en la matière, les Etats-Unis comptent 11 000 sites emplois proposant plus de 28 millions d'offres.

Et la bataille fait rage entre ces nombreux acteurs, soucieux de grignoter des parts de marché virtuelles à coups de campagnes médiatiques sur les millions de pages vues par mois, le nombre d'offres d'emploi en ligne, ou la taille des banques de CV. Et bien qu'on évalue encore à moins de 5 % les embauches effectuées à partir d'une candidature sur Internet, le marché du travail a plus qu'entamé sa migration vers Internet : 800 000 Français utiliseront cette année le Web pour chercher un job. Tendance confirmée par une étude Apec : en 2000, ce sont les trois quarts des cadres qui considéraient la consultation d'un site Internet comme incontournable dans la recherche d'un emploi.

Ce phénomène du cyber recrutement a d'autant plus d'impact que le marché s'y prête. En effet, pour les

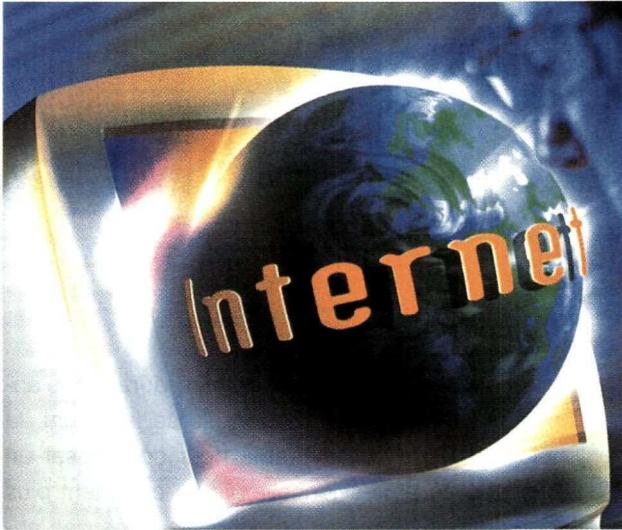
cadres qui ont souvent "rongé leur frein" durant des années noires dans des postes dont ils se lassaient, la conjoncture actuelle est favorable pour concrétiser un projet de mobilité professionnelle. Ils ne craignent plus le changement, juste retour des choses après ces années de crise où les entreprises prétendaient gérer leur carrière. La tendance du "prenez-vous en main" fait des émules et Internet apparaît bien comme un formidable média de mise en relation.

Internet, nouveau mode de recherche d'emploi

Avec l'abolition du temps (accessibilité permanente, interactivité, rapidité d'échange d'information) et l'abolition des distances, Internet offre des atouts majeurs pour permettre aux candidats et recruteurs d'entrer en contact quasi instantanément. En effet, ce média a ouvert la voie à un marché mondial des talents. Certains observateurs sont allés jusqu'à enregistrer la progression des dossiers de candidatures utilisant le réseau qui semblent être passés de vingt mille à près de huit millions en six ans sur l'espace mondialisé des compétences. On s'attend du reste à un doublement, sinon davantage, de ce volume à l'horizon 2002 (sources Computer Economics).

Et il est vrai que, pour les candidats en recherche d'emploi, le e-recrutement semble être complètement entré dans les mœurs.

Le Web a pu être qualifié de "supermarché gratuit de l'emploi" où le candidat vient faire son choix et qui lui permet de se positionner instantanément sur le marché en n'ayant aucun effort à faire, si ce n'est envoyer son CV directement sur le site recruteur et le mettre en ligne. Les offres se trouvant à portée de clic à tout moment, il suffit de cliquer et de lire l'annonce détaillée puis de répondre par e-mail. Le candidat a, en outre, la possibilité de cibler et de sélectionner les offres selon plusieurs critères (fonction, secteur d'activité, salaire, niveau de qualification, région...). L'accès direct à un certain nombre d'informations permettant de chercher de façon rapide, la démarche s'en trouve théoriquement simplifiée. Quelques mails remplacent ainsi la centaine de lettres de candidatures.



Ni un nouvel outil, ni un média de plus, le e-recrutement apparaît donc bien aujourd'hui comme un nouveau mode de recherche d'emploi à part entière. Non plus seulement réservé aux jeunes diplômés, aux informaticiens ou autres spécialistes du Net, le Web s'ouvre désormais à toutes sortes de profils et à toutes sortes de secteurs. Le meilleur exemple concerne les niveaux middle et top management qui semblaient jusqu'alors échapper aux techniques d'Internet.

Le "Passive Job Seeker"

Les choses évoluent... Ce nouveau moyen de communication a développé de nouveaux comportements et a vu l'émergence d'une nouvelle population : le "passive job seeker".

En effet, Internet offre la possibilité d'aborder le marché de l'emploi dans différents états d'esprit, soit en démarche active comme on vient de le voir, soit en démarche passive en optant, entre autres, pour l'approche baptisée méthode "push" qui consiste à placer des agents de recherche.

Cette approche passive qu'offre le Net est idéale pour ceux qui sont en poste mais désireux de guetter une opportunité, de renégocier en interne des éléments de leur contrat de travail, ou tout simplement de rester en veille sur le marché, de se faire une idée sur ce qui se pratique ailleurs et donc de leur propre valeur.

Des limites encore nombreuses

Aujourd'hui, la multiplicité des sites entraîne une atomisation de l'offre et, pour le candidat, le véritable enjeu consiste à identifier parmi un grand choix de propositions et de sources, la bonne opportunité correspondant à la fois à ses compétences et à ses motivations.

Or, dans cette prime enfance du "e-recrutement", la promesse des sites porte essentiellement sur le volume

et l'accessibilité des offres. La sélection d'offres d'emploi pertinentes se faisant par messagerie électronique sur la base d'une indexation automatique de mots clés, pas toujours très performante, le candidat risque de retrouver sa boîte aux lettres envahie d'offres ne correspondant pas du tout à sa recherche. En effet, le Net n'a pas encore fonctionnalisé la démarche d'évaluation garante de qualité.

Pourtant, l'adéquation entre les compétences d'un cadre, le poste proposé et la culture de l'entreprise constituent plus que jamais un des facteurs clés de réussite d'un recrutement. Une étude de "Fortune" a montré que dans les pays développés, plus de 40 % des recrutements se révèlent être des échecs sous dix-huit mois, non pas par déficit d'aptitudes des professionnels nouvellement embauchés, mais par manque d'ajustement entre la culture de l'entreprise et les déterminants personnels du nouvel entrant. Cela est d'autant plus vrai aujourd'hui, où l'on parle d'une nouvelle génération de cadres qui développe une approche de l'entreprise plus pragmatique et ambitionne de trouver des métiers plus en phase avec ses désirs et ses compétences réelles.

Le Web, en entrant dans les mœurs, risque bien d'accroître le turnover des cadres. Cependant, les sites de recrutement ont des limites qui ne sont pas seulement causées par l'inexistence de la pré-évaluation. La rigidité des masques de candidatures, la perte de visibilité sur le suivi de la candidature, l'offre confuse et des risques encore nombreux malgré les solutions mises en œuvre par les différents sites pour se prémunir contre toute intrusion, sont autant de freins à faire du e-recrutement un véritable accélérateur de carrière.

Jusqu'à présent, le respect de la confidentialité n'a pas mobilisé les différents acteurs. En effet, dès lors qu'un candidat dépose son CV sur un site, même de façon anonyme, il s'expose au vu et au su de tout le monde, car la majorité des sites ne sont pas protégés par des codes d'accès candidats et recruteurs. Il s'expose surtout auprès de son employeur, s'il agit en tant que candidat passif.

En effet, les failles restent nombreuses du détournement de CV, à la revente de bases de données de candidats à des annonceurs marketing, voire même à la modification des informations. Et si le risque zéro n'existe pas, pour mériter la confiance de ses candidats, le site devra impérativement mentionner une déclaration à la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), appliquer ces principes et garantir la totale confidentialité des informations concernant ses candidats.

Il vaudrait donc mieux que ce dernier soit clair sur ses attentes vis-à-vis du site de recherche d'emploi et qu'il s'assure que celui-ci identifie bien les entreprises avant de leur vendre l'accès à la banque de CV. Ou alors

qu'ils privilégient une démarche cabinet de recrutement qui filtre les candidats avant de soumettre une shortlist à ses clients.

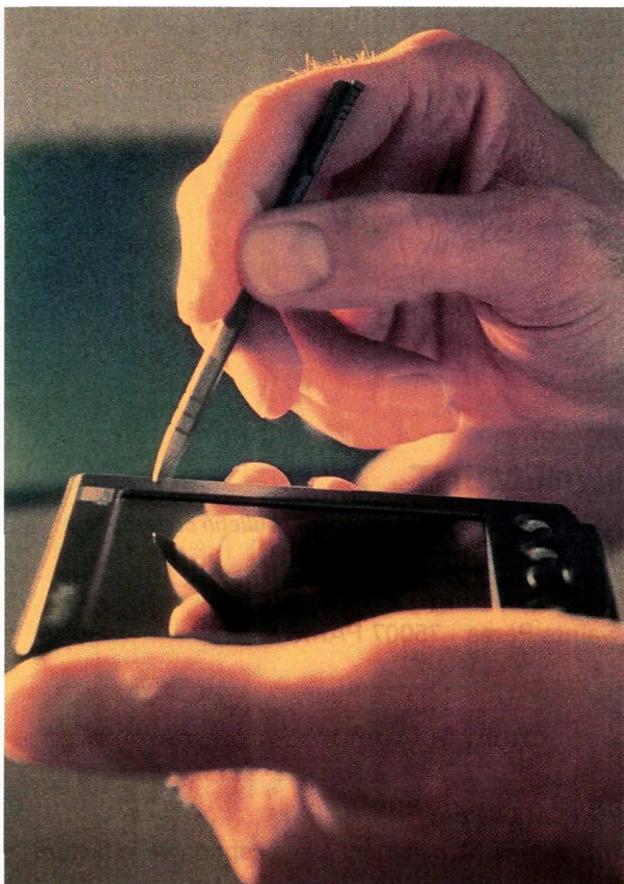
e-evolution et re-evolution des processus de recrutement

Pour que l'e-recrutement joue à proprement parler son rôle d'accélérateur de carrière, les sites doivent se sophistiquer, apporter une réelle valeur ajoutée en termes de service et intégrer ce qu'il est convenu d'appeler "l'ancienne économie" et l'expertise "mortar" propice à sécuriser autant les cadres que les entreprises.

D'ores et déjà, des sites intermédiaires voient le jour en France apportant des services supplémentaires au candidat.

Parce que 450 sites de recrutement, c'est beaucoup trop pour un seul internaute. Le business model des "shopbots" ou moteur de recherche de l'emploi aide les internautes à y voir plus clair en organisant le flot des prestataires, en facilitant et simplifiant la recherche d'opportunités. Par leur transversalité, ces sites facilitateurs vont puiser dans les sites emplois les annonces correspondant au profil du candidat.

Certains curieux peuvent aussi bénéficier du développement de type WAP qui leur permet de recevoir des petites annonces sur l'écran de leur téléphone portable ou palm pilot.



Enfin, gagner en efficacité dans les processus de recrutement, c'est faire coïncider immédiatement les profils professionnels avec les besoins en compétences définis par les entreprises. Or, seule une pré-évaluation en ligne des candidats peut accélérer cette mise en correspondance. Il faut donc accepter de livrer ses souhaits, attentes et besoins d'une manière intime, de répondre à des questionnaires qui peuvent paraître longs et détaillés pour avoir une chance de se voir proposer une opportunité de carrière attrayante correspondant à la fois à ses compétences et à ses motivations.

Le "e-networking" ou "l'important ce n'est pas ce que vous savez mais qui vous connaît"

Tout bon e-candidat qui se respecte doit veiller à ne pas perdre le contact avec un professionnel de l'emploi qui pourra le guider dans sa recherche ou le conseiller. Jusqu'à présent la stratégie la meilleure pour donner un coup d'accélérateur à sa carrière était sans aucun doute de coupler site emploi et expertise de consultants. En effet, leur métier est de comprendre et de valoriser les talents des candidats en étudiant leurs aspirations et leur personnalité, en jouant un réel rôle de conseil et d'accompagnement en stratégie.

A présent, de nouveaux acteurs issus du recrutement par approche directe traditionnelle arrivent en France. Respectant et maîtrisant toutes les règles et les démarches traditionnelles du recrutement, mais intégrant l'atout de réactivité et d'interactivité du "click" Internet tout en automatisant la phase de pré-évaluation, ils permettront d'accélérer la mobilité professionnelle tout en respectant la confidentialité et la qualité du processus. En effet, la technologie avancée utilisée dans les différents sites ne doit pas servir seulement à accumuler des informations et à les vendre : elle doit permettre de disposer d'un système expert capable de mesurer le degré d'adéquation entre les compétences personnelles et professionnelles des cadres, les pratiques tant organisationnelles que managériales de l'entreprise qui recrute et les caractéristiques d'un poste à pourvoir, mais aussi de communiquer interactivement avec les candidats, de leur répondre sans oublier d'y apporter une dimension d'expertise humaine.

On le sait, pour faire la différence, quand on souhaite faire évoluer sa carrière, il faut un supplément d'âme. Rien ne remplace les rencontres, qu'elles soient "physiques" ou "virtuelles". Il est nécessaire de se faire connaître afin de se jauger et d'évaluer sa valeur sur le marché. Il est important de se faire connaître afin de montrer qu'on ne subit pas le marché, mais qu'on le gère. De la même manière, les entreprises ont donc tout à gagner à communiquer et à se faire connaître auprès

de ces cadres à fort potentiel, par essence très difficile à recruter puisqu'ils occupent déjà brillamment leur poste actuel.

Avec le e-networking, le cadre a l'opportunité de faire sienne la devise : "qui me connaît", et non plus "qui je connais".

Conseil en gestion de carrière

Cependant, lorsqu'un cadre choisit de mettre le nez à la fenêtre du marché, il est essentiel pour lui de définir au préalable quel est son projet et sur quel terrain d'action futur il souhaite aller. Un cadre qui a envie de bouger doit d'abord se bouger, mais aussi pouvoir compter sur un véritable accompagnement en termes de conseil en gestion de carrière. Un bref bilan de compétences, de situation ou de projet est indispensable. Le cadre pourra mieux cibler les contacts qui lui seront utiles à l'avenir. Et commencer à entretenir des relations suivies avec eux afin de bénéficier d'opportunités de carrières correspondant à la fois à leur compétences et à leur motivations, en toute confidentialité.

Apporter toujours plus d'interactivité mais aussi une réelle expertise en Conseil de gestion de carrière, créer "un esprit de communauté", de complicité sur leur site, tisser un lien fort et pérenne avec les professionnels, voilà toute l'ambition et le challenge à relever pour ces acteurs nouvelle génération dans un monde Internet en perpétuelle évolution.

Reconnu, informé personnellement et régulièrement sur les évolutions de son métier ou de son secteur d'activité, le cadre disposera des éléments clés lui permettant de qualifier ses choix et orientations professionnels. Ainsi sera-t-il à même de réduire sensiblement les risques d'erreur ou de dérapage de carrière dont les conséquences sont reconnues comme d'autant plus lourdes lorsque le cadre est en position de séniorité.

Seuls des consultants ayant une expertise fine du marché du travail et une excellente visibilité des besoins et des attentes des entreprises pourront apporter une réelle valeur ajoutée en termes de conseil dont pourront profiter ces candidats.

Seul ce genre d'approche permettra de favoriser l'expression de vrais talents et apportera une vraie solution accélératrice de carrière. ●

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 :

P C M L E P O N T

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

Le gouvernement d'entreprise, ça sert d'abord à gouverner

Dans notre pays où l'histoire, la loi et les mœurs conduisent depuis longtemps à la concentration du pouvoir dans l'entreprise entre les mains d'un seul homme, le patron, la notion de gouvernement d'entreprise vient d'arriver.

Ceux qui en parlent (auteurs et journalistes) se concentrent surtout sur deux aspects que je considère nécessaires mais loin d'être suffisants.

Daniel JOUVE

Expert en carrière, est chasseur de têtes depuis plus de vingt ans et conseil en gouvernement d'entreprises.

Après avoir dirigé l'Expansion et le Nouvel Economiste, Daniel Jouve a créé successivement trois cabinets parisiens de recrutement de cadres dirigeants qui demeurent leaders dans ce domaine : Russell Reynolds Associates (Paris), Jouve & Associés et Directorship SA (France), dont il est maintenant Président.

Licencié en Droit, diplômé d'Etudes Supérieures de Sciences Economiques, il est également diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris où il a été aussi professeur et membre du comité de direction.

Master in Business Administration de Harvard Business School, il a été aussi Président du Harvard Business School Club de France.

Le premier aspect est l'aspect juridique. On pense que si les statuts sont adaptés, si les comités d'audit, de nomination sont créés et leurs membres nommés, les problèmes sont résolus. On est loin du compte ! Ces comités fonctionnent-ils ou sont-ils dociles et répètent ce que le Président-Directeur Général leur a dit ? Comment résout-on, par exemple, le dilemme du Directeur Financier à qui le dirigeant dit à la fin d'une année très prospère "faites-moi le maximum de provisions, qu'on ait des réserves pour la prochaine mauvaise passe !" (sous-entendu si on sortait des mauvais résultats, je risquerai de me faire virer !). Son dilemme vient du comité d'audit qui questionne ces provisions ou simplement demande si les comptes sont sincères et véritables. Que peut-il répondre ? Beaucoup d'études sont publiées qui disent que dans les 100, 500 ou 1 000 premières sociétés françaises, on a créé tel ou tel comité et donc, tout va bien. Je n'en suis pas si sûr.

L'autre aspect qui est mis en valeur, et même ressassé, est la protection des "petits" actionnaires. Certains font même un métier de leur défense. C'est une mesure d'hygiène tout à fait justifiée et il ne faut pas que les intérêts des petits et minoritaires soient sacrifiés à ceux des majoritaires ou des dirigeants. Je suis toujours scandalisé de voir que dans toute la littérature sur les stock-options, personne ne dit que ce sont des cadeaux faits par les dirigeants à eux-mêmes et leurs collaborateurs avec l'argent des actionnaires. Bien sûr, les actionnaires doivent approuver ces plans en Assemblée Générale, mais, ensuite, ils n'ont plus aucun pouvoir pour s'assurer que les bénéfices de ces stock-options vont à ceux qui maximisent leur investissement par hausse de la valeur de leur action et dividende. La transparence maximum est la meilleure protection des petits actionnaires, et il est sain d'y pousser.

Je pense cependant que l'intérêt principal d'un bon gouvernement d'entreprise est d'aider à mieux diriger.

Un des leviers puissants pour atteindre cet objectif est d'avoir un Conseil d'administration bien composé et qui fonctionne convenablement. Pour atteindre ce but, il faut surmonter deux obstacles psychologiques majeurs dans la cervelle des Français :

a - Premier obstacle. Les sièges d'administrateurs sont là pour représenter les paquets d'actions. Par exemple, j'ai (ou ma société a) 5 % des actions, donc j'ai droit à un siège au Conseil. C'est une idée fautive. Si les administrateurs sont élus par les actionnaires, et c'est sain, ils sont là pour aider à la meilleure gestion possible au bénéfice des actionnaires, et non pour élire un parlement à la proportionnelle. Illustration récente : un groupe français me dit "il y a un fonds de pension américain qui a acheté 6 % de nos actions, combien vont-ils demander de sièges ?" Je réponds : zéro ! Le fonds confirme. Les actionnaires veulent de la transparence,



ils veulent des administrateurs compétents et ayant à cœur le souci des actionnaires, mais ne prétendent pas avoir cette compétence.

b - Deuxième obstacle. Quand on dit qu'il faut avoir un bon pourcentage d'administrateurs indépendants, beaucoup disent qu'ils ne comprennent pas le concept. Un administrateur indépendant n'est l'objet d'aucune pression financière, physique ou morale de la part de l'entreprise et de sa direction. Il n'est ni collaborateur, ni ancien collaborateur, ni parent, ni ami du chef d'entreprise. Il n'a pas de liens avec les clients, fournisseurs de l'entreprise... Sur un point, les administrateurs français sont indépendants. Leurs jetons de présence sont en général ridicules, 20 000 francs, 50 000 francs par an, en tout cas inférieurs à 100 000 francs par an pour 99 % d'entre eux. Pour qu'ils fassent bien leur métier, il serait, à mon avis, bon de leur poser deux obligations :
 – déterminer un paquet d'actions substantiel par rapport à leur patrimoine afin qu'ils se mettent dans la peau de l'actionnaire qu'ils défendent, non pas seulement intellectuellement, mais "dans leurs tripes".

A ce sujet, il serait souhaitable que la loi française permette d'accorder des stock-options à des administrateurs non salariés de l'entreprise.

– limiter le nombre de conseils auxquels ils peuvent appartenir. Il y a aujourd'hui une limite, mais elle est trop élevée.

Le Conseil étant constitué d'administrateurs compétents, indépendants et motivés, il faut qu'il fonctionne bien.

Pour cela, il faut surmonter un autre obstacle psychologique : pour le ou les responsables ultimes d'une entreprise, il n'est ni vexant ni dégradant de recevoir des conseils et surtout de les solliciter.

Un homme seul au sommet d'une pyramide ne peut tout voir, peut faire des erreurs d'appréciation et il ne doit pas être vexant qu'un administrateur attire l'attention du

Président-Directeur Général sur une situation qui lui paraît dangereuse, malsaine ou négligée. Il n'est pas non plus vexant que les statuts prévoient que certaines décisions nécessitent l'accord préalable du Conseil.

Il n'est pas non plus dégradant pour un chef d'entreprise de demander conseil à un ou plusieurs administrateurs en dehors des réunions du Conseil.

Dans ces matières, il faut respecter le principe que les Américains résumant par NIFO (nose in, fingers out), c'est-à-dire l'administrateur a le droit de savoir de l'intérieur ce qui se passe mais pas d'intervenir dans la gestion.

J'aime montrer à mes clients une miniature de 1453 représentant le Roi de France écoutant deux conseillers et je leur dis "écoutez vos administrateurs, demandez conseil et vous n'en serez pas moins maître chez vous".

En résumé et en conclusion : des administrateurs indépendants et connaissant bien l'entreprise, ses produits, ses rouages, ses hommes sont les consultants les meilleurs et les moins chers. ●



Le recrutement des ingénieurs et scientifiques à l'aube du 3^e millénaire : une approche différente

BF2M est l'un des 1 250 cabinets de recherche d'ingénieurs par voie directe qui a l'originalité de cibler exclusivement les ingénieurs et managers de haut niveau à forte dominante scientifique et technique. Société nouvellement constituée, BF2M réunit dans son équipe à la fois de fortes compétences techniques et une grande expérience dans le domaine du recrutement. La valeur ajoutée de BF2M tient essentiellement dans son équipe de consultants, son vivier et sa méthodologie.

Sophie LE MORVAN

BF2M

Consultante en ressources humaines

Les modalités et techniques de recrutement ont considérablement évolué au cours des cinq dernières années. L'évolution du marché de l'emploi renforce la difficulté de trouver "le mouton à cinq pattes", les effets de la reprise encourageant les candidats en activité à tenter leur chance. Pour pallier la pénurie de candidats, les cabinets de recrutement procèdent désormais aussi bien par approche directe en s'appuyant sur leur réseau, qu'en passant des annonces dans la presse ou sur le Net.

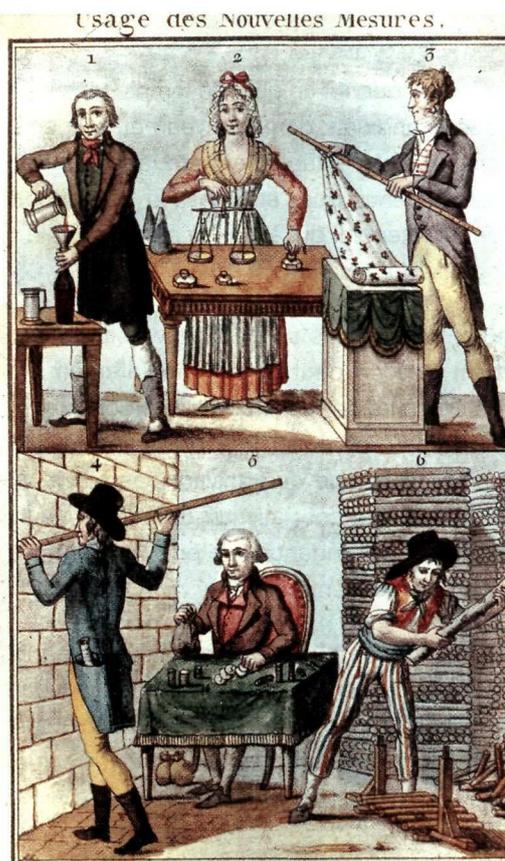
Une approche sur mesure est plus que jamais nécessaire pour répondre le plus finement possible aux attentes et aux besoins de l'entreprise.

La démarche de BF2M

Par rapport à une démarche plus classique, l'originalité de BF2M consiste à faire appel dès les premières étapes d'un recrutement, à un réseau d'experts, chacun spécialisé dans un domaine particulier, pour réaliser une évaluation technique comparative des candidats pressentis.

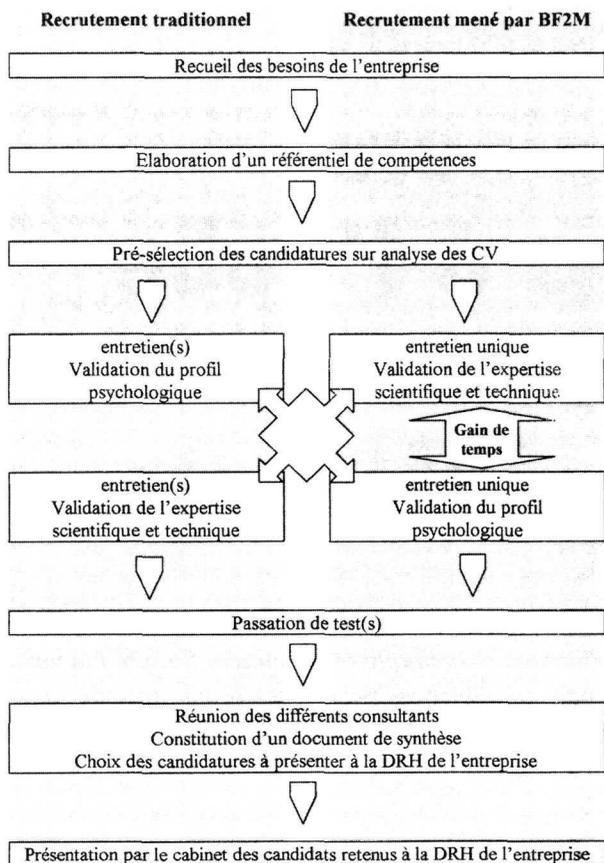
Cette évaluation, en effet, est souvent assez difficile à réaliser uniquement avec les compétences plutôt généralistes disponibles au sein d'un cabinet de recrutement.

Ceci correspond en quelque sorte à un label technique qui peut non seulement être utilisé par BF2M, mais aussi être éventuellement mis à la disposition d'un autre cabinet de recrutement ou même directement d'une DRH.



1. le Livre (Pour la Pinte) 4. l'Are (Pour la Toise)
2. le Gramme (Pour la Livre) 5. le Franc (Pour une Livre Tournais)

Une approche sur mesure.



Cette démarche permet un gain de temps considérable, car seuls les candidats dont le niveau et la spécialisation correspondent véritablement aux attentes de l'entreprise sont retenus pour être ensuite évalués par un chargé de recrutement qui étudie le parcours et le profil psychologique du candidat.

Par ailleurs, dans le cas souvent prévisible où le profil exactement visé ne peut être immédiatement trouvé (personne en cours de recherche ou non encore disponible), BF2M peut proposer une prestation temporaire de type *profil technique de transition* (personne immédiatement disponible pour assurer la période de transition, mais ne correspondant pas a priori aux critères définis pour un recrutement définitif).

Du fait d'une analyse du niveau technique faite plus en amont, le nombre d'entretiens de sélection, en particulier auprès des DRH elles-mêmes, en est d'autant réduit. BF2M gagne ainsi une à deux semaines sur le traitement d'un recrutement (voir schéma).

Les cibles préférentielles de BF2M

BF2M recherche principalement ses candidatures parmi le réseau des diplômés des principales grandes

écoles d'ingénieurs (Ecole polytechnique et écoles d'applications en particulier), ce qui représente un ensemble de plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Les moyens techniques utilisés

Internet

Alors qu'il est devenu de plus en plus aisé de mettre son CV en ligne ou de déposer sa candidature sur des sites spécialisés, BF2M a intégré les nouvelles technologies dans son processus de recrutement.

Les tests

Pour limiter la prise de risque, les entreprises exigent une détermination de plus en plus fine de la personnalité et des compétences du candidat. Les tests sont passés et interprétés par des professionnels, des personnes qualifiées et respectueuses des règles de déontologie définies par le Code de la Société Française de Psychologie. En concertation avec les producteurs de tests et leurs équipes de psychologues-conseils, BF2M propose une palette de tests dont l'utilisation est déterminée au cas par cas en fonction des éléments à évaluer. ●

A propos du coaching dans les entreprises

*Je te coache,
tu es coaché...*

Ces quelques mots illustrent parfaitement la notion de cheminement en commun.

Coacher quelqu'un, c'est en effet mettre en place tout un processus de travail à deux, le coach et le responsable coaché, travail dont l'objectif est la croissance de ce responsable, son développement personnel et professionnel.

Ces éléments, indissociables, sont pour les responsables et dirigeants, la clé de la maîtrise de tous les changements qu'implique en permanence la marche en avant de l'entreprise.

L'évolution très rapide – ou trop rapide des entreprises (produits – marchés – financements – hommes – environnement) justifie aujourd'hui plus qu'hier la présence d'un coach aux côtés du décideur.



Dominique TRILLARD

Civ 64
X 58
Institut de la Construction Industrialisée (64)
Certifié "Coach and Team" de l'Institut Transformance

- Officier génie militaire
- Directeur Technique Entreprise Générale BTP
- DG puis PDG Société Ingénierie Générale BTP

- Responsable Formation à la Fédération des Industries Lourdes du Bois
- Gérant Euro Cadres Management
- Consultant RH – Mobilité Cadres – Coaching

Le responsable et ses pairs

Selon Vincent LENHARDT, "pour un responsable la présence d'un coach lui apporte une pratique et une philosophie de ses relations avec ses collaborateurs : il apprend à enrichir son rôle hiérarchique et à s'investir dans le rôle d'entraîneur qui accompagne un champion. Avec une équipe, il fait du team-building dans ce même esprit pour en assurer la cohésion et la dynamiser".

Par ailleurs, fort de sa longue expérience dans les entreprises, Vincent LENHARDT précise le rôle du décideur par rapport à ses collaborateurs : "il contribue aussi à transformer des collectivités en communautés performantes parce que solidaires".

Bien entendu, sa contribution est également essentielle pour la motivation et la croissance des hommes de l'entreprise, ainsi que des équipes autant en vue de l'efficacité que d'une certaine éthique ; pour réussir, il se centre sur la notion de sens, le sens individuel et le

sens collectif se réalisant autour de la vision partagée : valeurs, objectifs et culture.

Quel est le rôle du coach ?

En vue de décision ou d'évolution importantes, son rôle est d'éclairer tous les chemins possibles, de les baliser, de prévenir les dangers, les écueils, afin que le Dirigeant – le Pilote – puisse gagner le rallye.

Seul le pilote – le Dirigeant – conduit et décide des actions à mener et de leur réalisation.

Seul le dirigeant fait gagner l'entreprise par la qualité de ses décisions et leurs à-propos.

Le copilote – le coach – prépare le pilote à la course en examinant à l'avance avec lui tous les détails, détails matériels, stratégie, entraînements, qui permettent au pilote d'être le champion.

Ceci sous-entend, bien sûr, que le coach connaisse bien son métier : il est bon qu'il l'ait déjà pratiqué.



Baliser les écueils pour permettre au pilote d'être le champion.

Le besoin d'un coach

Puisqu'il est déjà compétent, pourquoi le responsable aurait-il besoin d'un coach ? Un élément de réponse vient de ce qu'il vit des situations paradoxales.

L'isolement : il est admis couramment que pour gagner et devenir champion, un sportif ait un entraîneur : l'excellence est à ce prix.

En ce qui concerne les dirigeants, beaucoup considèrent que, déjà compétents, la présence d'un coach à leur côté risque d'être interprétée comme un manque de capacité professionnelle ou une faiblesse ; ils restent alors isolés dans leurs préparations aux décisions et se privent d'échanges, d'écoute active, de discussions, d'ouvertures, de la mise en place de protections et de permissions, bref d'un certain nombre d'éléments de nature à conforter la qualité de la décision dans un environnement complexe.

L'environnement : pour la préparation des décisions importantes, le dirigeant ne peut pas toujours se confier à son environnement social, amical ou familial : d'une part, ces personnes n'ont souvent pas la compétence nécessaire ou alors la connaissance professionnelle du milieu ou du secteur ; d'autre part, un certain nombre de liens affectifs peut biaiser les discussions ou les conseils.

Les collaborateurs : le dirigeant et ses collaborateurs formant une équipe cohérente immergée dans la problématique quotidienne de l'entreprise. Il leur est alors difficile de sortir de ce cercle dans lequel toute l'équipe est enfermée, lorsqu'il s'agit de prévoir ou décider des changements. Le cercle "vertueux" en période de plus ou moins grande stabilité, peut s'avérer "vicieux" lorsqu'il s'agit d'envisager des changements importants pour une marche en avant qui peut déranger. Un échange avec une compétence extérieure neutre, qualifiée à l'écoute active, est alors indispensable pour construire le changement et l'accompagner.



Les collaborateurs resteront une équipe cohérente.

Ce besoin d'être accompagné par un coach peut se manifester dans des circonstances les plus diverses : la prise d'un nouveau poste, une décision importante à envisager tant pour l'entreprise que pour sa propre évolution professionnelle, une négociation difficile en interne ou en externe, une présentation en public, des conflits, la réflexion sur ses motivations, sur la gestion de son temps, sur son stress, etc.

Au niveau de l'entreprise, l'accompagnement d'une équipe par un coach peut s'avérer utile dans diverses situations : mise au point de la mission de l'équipe, réorganisation, accueil et intégration de nouveaux collaborateurs, changements culturels induits par la marche en avant, fusion, acquisition, ou autres, mise au point de projet d'entreprise, relations entre les équipes, communication interne, etc.

Qui est le coach ?

Le coach accompagne un responsable, un dirigeant ou une équipe dans le développement de leur vie professionnelle.

Dans une entreprise, ce rôle peut être dévolu, en prenant les précautions nécessaires, soit à un consultant externe, soit à un consultant interne, soit à un supérieur hiérarchique qui prend alors l'attitude d'un coach (attention à l'ambiguïté, aux limites), soit encore à certains responsables pouvant jouer le rôle de coach vis-à-vis d'autres responsables de services ou divisions ou départements différents.

S'il s'agit d'un consultant interne, il est indispensable qu'il ait aussi une formation aux différentes techniques utilisées couramment par exemple la PNL (Programmation Neurolinguistique) ou à l'AT (Analyse Transactionnelle).

S'il s'agit d'un consultant externe, il est souhaitable que ses compétences soient certifiées (par exemple par une des quatre écoles de coaching en France), afin de vérifier :

- ses capacités professionnelles,
- sa maîtrise des processus relationnels,
- sa déontologie,
- son travail de développement personnel,
- la présence à ses côtés d'un "superviseur".

Il est donc nécessaire qu'il ait l'expérience de coach et qu'il ait été formé à ce métier.

Il est aussi fortement recommandé qu'il ait acquis une intelligence opérationnelle de l'entreprise (management, stratégie), par exemple en y ayant déjà exercé des responsabilités.

Tout accompagnement comporte un processus éducatif, indispensable pour tout chargement, qui pourra porter, notamment sur les réponses à apporter aux questions incontournables comme le sens, le développement de l'autonomie, l'accès à la méta-communication, la croissance, la gestion du changement, la résolution des conflits, etc.

Je te coache, tu es coaché, la pratique...

A l'occasion d'un problème qu'il perçoit et pour lequel il ressent un besoin d'aide personnelle, le responsable prend contact avec un coach.



En urgence : une aide immédiate.

Une première rencontre est alors organisée, généralement suffisante avec un bon coach, pour cerner le problème.

Alors, s'il est décidé en commun de poursuivre le travail, une évaluation du nombre de séances est effectuée, conduisant à un contrat : contrat triangulaire s'il est passé avec une entreprise ou bipartite s'il s'agit d'un accompagnement personnel.

Ce contrat définit les conditions de travail en commun, la durée globale et prévisionnelle de l'intervention, le lieu où elle se déroulera (dans l'entreprise ou au cabinet du coach, ou ailleurs), le coût prévisionnel (l'heure facturée en entreprise se situe couramment entre 1 000 et 2 000 F parfois plus pour des prestations exceptionnelles ; en consultation privée le coût est de quelques centaines de francs).

Une fois le contrat passé et sa planification enregistrée sur les agendas, le coach mène les interventions avec son propre savoir-faire, chaque séance durant de une à deux heures, parfois plus au début.

Parfois, il s'agit d'apporter en urgence une aide immédiate.

Le plus souvent, le coach amène le coaché à prendre conscience de ses propres freins, de ses limites, mais aussi de ses talents inexplorés.

Par un questionnement adapté, tous les éléments concourant à la connaissance complète du problème et de son environnement sont explorés, permettant alors au coaché de prendre lui-même sa décision, parfaitement conscient des conséquences.

Bien mené, cet accompagnement, ce travail à deux, coach et coaché, constitue un superbe outil de croissance personnelle et de développement professionnel.

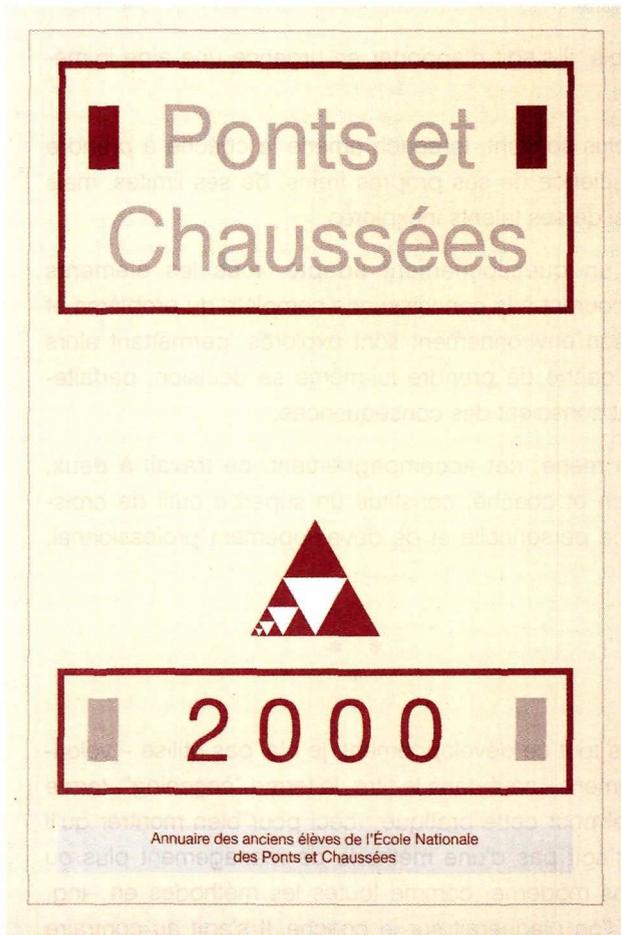
* *
*

Dans tout ce développement, je n'ai pas utilisé – volontairement – sauf dans le titre, le terme “coaching”, terme usuel pour cette pratique : ceci pour bien montrer qu'il ne s'agit pas d'une méthode de management plus ou moins moderne, comme toutes les méthodes en -ing, que l'on plaquerait sur le coaché. Il s'agit au contraire d'écouter le coaché, d'analyser ses besoins et attentes plus ou moins bien exprimés et de mettre en œuvre au bon moment des outils bien maîtrisés et parfaitement adaptés afin de faire avancer le problème à chaque étape.

Certifié “Coach and Team”, j'ai exprimé ici les attitudes nécessaires du coach, issues de mes expériences personnelles auxquelles se sont ajoutés une formation et un entraînement intensif à l'Institut Transformance, sous l'égide de Vincent LENHARDT qui assure depuis plus de vingt ans la promotion du coaching en France et dont la philosophie est développée dans son ouvrage de base : “Les Responsables Porteurs de Sens”. ●



– ANNUAIRE 2000 –



Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé. De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 2000 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France
Téléphone : 01 48 24 93 39
Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix : 1 000 F
TVA (19,6 %) 196 F
Total : 1 196 F

EXPEDITEUR

Nom :
Adresse :
Téléphone :
Télécopie :

Veillez m'expédier annuaire(s) des anciens Elèves
de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

Date Signature

Le recrutement de cadres de haut potentiel

Valoriser la ressource interne



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.

La tendance de l'année 2000 semble se poursuivre en ce début 2001 : pénurie de candidats sur toute une série de postes, aussi bien de spécialistes pointus (du Chef Comptable maîtrisant SAP à l'Ingénieur de Développement XML) que de managers de talent, ou de hauts potentiels aptes à le devenir.

Face à ces difficultés, les entreprises multiplient les moyens d'attraction des candidats et de rétention de leurs compétences clés.

Mais ces réponses ne sont pas suffisantes : il existe, en particulier dans les grandes structures, un vivier souvent bien mal exploité : celui du recrutement interne.

On sous-estime toujours ses ressources internes : c'est le syndrome "l'herbe est plus verte dans le pré d'en face".

A trop se connaître, on exagère les défauts et l'on oublie les qualités et les possibilités.

En réalité, beaucoup de talents, de compétences, de volonté d'agir sont sous-utilisés dans un très grand nombre de structures.

Comment valoriser ces potentiels "à portée de main" : Tout d'abord en ayant une idée claire et partagée de ce

qu'est un haut potentiel au sein de l'entreprise. Ce travail de création d'un référentiel de compétences simple, qui puisse être partagé par les hiérarchies, est le socle de cette démarche. Il s'agit de définir en commun ce qui, au sein d'une organisation, constitue le potentiel d'un salarié.

A titre d'exemple, voici les 9 critères qu'un grand groupe s'est choisi comme étant les critères clés de succès en son sein :

Qualités personnelles

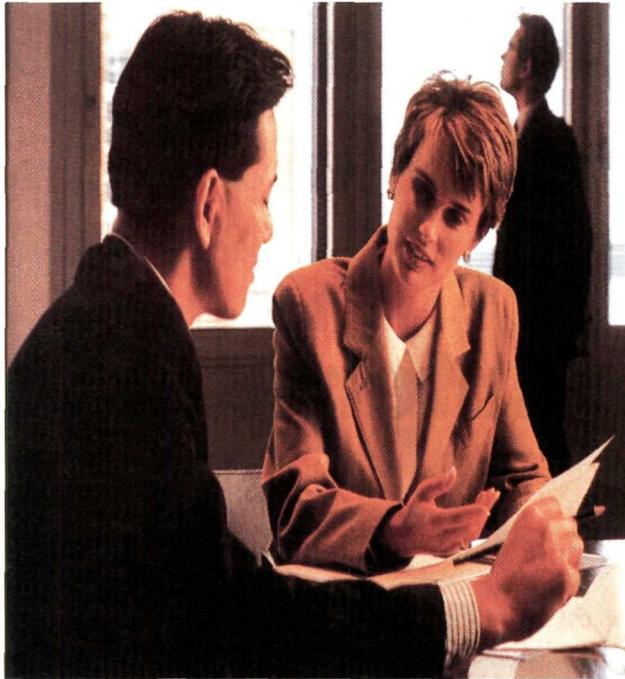
- Savoir décider
- Aboutir
- S'adapter
- Innover

Compétences managériales

- Connaître ses collaborateurs
- Savoir mobiliser
- Intégrer la dimension stratégie



Jouer en équipe.



Connaître ses collaborateurs.

- Etre tourné vers le business
- Jouer en équipe

Un système d'évaluation par le management assisté des RH, et éventuellement appuyé par une démarche d'assessment, permet de repérer ceux qui s'affirment particulièrement par rapport à cette grille.

On peut alors constituer un parcours de développement, permettant la découverte de techniques et de contextes nouveaux et aider le cadre à évoluer vers des fonctions élargies de manager (mise en situation, participation à des projets, formations complémentaires...).

Cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'un haut potentiel non utilisé régresse (contrairement à "la pile qui ne s'use que si l'on s'en sert").

Avec pour conséquences soit sa décision de départ (d'où la vague défensive des rétentions plans) soit, pire encore, sa décision de rester et de petit à petit s'enraciner dans une routine bureaucratique.

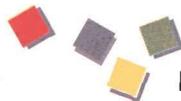
On voit donc qu'au-delà des moyens importants dédiés à la communication vers le marché externe (les chasseurs, les recruteurs, les annonces, les sites d'emploi, la communication institutionnelle...), il est probablement plus productif de dédier une partie significative de son énergie et de ses recherches à débusquer et valoriser les "perles" internes que l'on croise chaque jour sans les voir.

D'autant plus que la qualité de ce travail interne n'aura que des conséquences positives sur la capacité d'attraction ultérieure de talents à l'extérieur.

Si l'on traite bien ses propres cadres, on donne envie aux autres de les rejoindre. ●

Vous connaissez l'existence de l'incubateur d'entreprises du Polytechnicum de Marne-la-Vallée, dont l'Ecole des Ponts fait partie. Nous lançons pour la deuxième année consécutive notre concours de projets de création d'entreprises doté de 3 prix de 50 000 F chacun.

Ce concours est aussi ouvert aux anciens, jeunes et moins jeunes, issus de différents établissements et nous ne doutons pas de l'existence de projets entrepreneuriaux chez ceux-ci. Vous trouverez le règlement de ce concours sur le site :



<http://www.polytechnicum.org/incubatetur/>

Malentendu et réconciliation dans l'Olympe



Bertrand LECŒUR

Est juriste de formation et diplômé ès Sciences Humaines. Il est expert en développement des Ressources Humaines, tant en opérationnel (Total) qu'en conseil (Eurequip, Ernoult Search Infraplan). Fondateur de Synapsis, il assure la conduite des missions de coaching et d'outplacement des cadres supérieurs et dirigeants ; il est

agrégé par l'Institut Herrman et membre de la Société Française de Coaching.

Quand Mercure réconcilie Janus et Junon

Je ne vais pas me livrer à un exercice d'astrologie mais simplement tester l'actualité et la fécondité d'un mythe.

Mon métier de "coach" et d'outplaceur consiste essentiellement en un travail sur le lien entre les organisations et les individus/acteurs qui les composent ; je propose des directions à des personnes qui me rappellent souvent Janus, le dieu latin aux deux visages.

Janus évoque le présent comme transition du passé au futur.



Janus, le dieu aux deux visages.

Nous sommes tous des Janus

"Qui suis-je professionnellement, voire personnellement, et comment suis-je utilisé ?"

D'un côté, le visage du manager, du responsable de

projet, de l'acteur en entreprise qui fait bonne figure entrepreneuriale, qui va dans le sens de la flexibilité, de la réactivité, du cash-flow et, de l'autre côté, le visage de l'homme privé qui craint pour sa position, son pouvoir d'achat et pour son avenir professionnel.

La condition d'une évolution féconde de Janus, c'est de réconcilier ou, tout du moins, d'équilibrer ses deux visages, de l'aider à assumer sa condition de Janus. Aujourd'hui, Janus est souvent mal à l'aise, en proie à une inquiétude sourde, il a des problèmes d'identité. "Qui suis-je professionnellement, voire personnellement, et comment suis-je utilisé ?"

Il a besoin de sécurité, de protection alors même que comme manager il doit promouvoir la flexibilité, ce qui veut dire précarité, y compris pour lui-même.

Il a des problèmes de vision, "Comment travaillerai-je demain ? ", alors que personne ne peut lui répondre, pas même son patron et encore moins ses actionnaires s'il est dirigeant.

Par contre, il sait intuitivement comment il ne travaillera pas, pressentiment juste mais peu rassurant.

Janus a peur car il sait qu'il devra passer d'un état à un autre, qu'il doit se repositionner. Il est informé, il sait "intellectuellement" que, pour se développer, il lui faut pouvoir accueillir le changement et que la meilleure façon est d'y participer, mais il ne sait pas comment, face à cet environnement qui bouge trop vite et dans lequel il ne reconnaît plus ses cadres de références.

A quelles conditions Janus peut-il accueillir positivement le changement et y participer ?

"Développer notre autonomie relative, devenir co-acteur de notre évolution professionnelle..."

La peur le fait se tourner naturellement vers la protectrice : la déesse Junon, qui a trois attributs :

- le pouvoir souverain mais partagé, comme dans l'entreprise,
- la fécondité : création de produits, de services, de richesses, comme dans l'entreprise,

- la guerre, c'est-à-dire la défense contre l'agressivité, la concurrence, comme dans l'entreprise.

Si les relations de Janus et Junon sont souvent intenses, elles sont également souvent orageuses : de la fusion au conflit ouvert, en passant par le désinvestissement complet.

Mais Junon et Janus peuvent chercher aussi à avoir une attitude plus équilibrée.

Par exemple, Janus va spontanément demander une formation car, pour survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il faut être formé, tout le monde le dit. Mais, en fait, derrière la demande de formation, Janus recherche les moyens de son adaptation. Junon, possessive, entendra : adapte-toi à mon problème d'aujourd'hui et, en tout cas, fais-le pour moi ; ce sera donc bien pour toi et pour les autres.

Junon va lui donner la formation technique qu'il demande et aura l'impression de l'avoir aidé à progresser et de lui avoir rendu service. Or, pour les cadres, nous savons que l'inadaptation vient beaucoup plus souvent de comportements inadéquats et d'une vision floue ou fautive, que d'un manque de techniques, mais les besoins techniques sont plus aisément identifiés et faciles à combler.

Notre problème n'est donc pas résolu : "Comment développer notre autonomie relative, nous permettre de devenir co-acteur de notre évolution professionnelle de façon à ce que nous puissions nous mouvoir dans notre réseau avec le maximum d'efficacité ?"

Réseau entendu non seulement en termes relationnels, mais également en termes de compétences qui, bien combinées, répondront aux défis, même inattendus, surtout si le réseau est large et riche de compétences complémentaires.

La mythologie nous propose Mercure comme partenaire de notre évolution professionnelle

"Aider Janus à formuler ses vrais besoins en propositions..."

Mercure, c'est le dieu des voyages, des échanges, des associations, des partenariats ponctuels ou durables, des alliances stratégiques en particulier.

Il tire son pouvoir du fait qu'il est le dieu des airs et qu'il est en association constante avec d'autres dieux, ce qui va lui permettre de parcourir l'air, la mer et la terre ; c'est le conseil, le partenaire extérieur de l'entreprise qui connaît l'ensemble de l'échiquier de la communication.

Il va pouvoir écouter à la fois Junon et son soldat Janus car il sait ce qu'est le combat, il y a participé autrefois car il est lui-même un Janus. Il connaît les chemins qui conduisent à l'écoute et au repositionnement ; il connaît les directions à prendre pour gagner les combats de demain. Il sait que ces chemins sont situés aux frontières, il en connaît le tracé et il propose à Junon d'offrir à son loyal soldat la possibilité de construire sa propre boussole, de dessiner sa propre carte.

Il faut aider aujourd'hui Janus à passer du chaos vers l'identifiable, le reconnaissable, l'appropriable. Pour cela, il y a des moments où il aura besoin de voir Mercure.

Dans mon métier de "Coach", moi Mercure, je vais aider Janus à formuler ses vrais besoins en propositions et en demandes recevables par Junon parce que reconnues comme utiles pour les deux.

Je vais aider Janus à devenir acteur, à la fois pour lui-même et pour l'entreprise Junon, à devenir force de proposition, à être "pro-actif" donc utile aussi à Junon.

Pour cela, il va me falloir aider Janus à passer de la fidélité de l'exécutant ou du metteur en œuvre à un comportement stratégique personnel qui lui permettra de transformer les contradictions qu'il vit plutôt mal, en moteur qui lui permet d'avancer.

Je vais l'aider à renforcer sa lucidité vis-à-vis de lui-même, à faire la part entre ce qu'il croit être et sa valeur réelle pour l'entreprise, à avoir une vision juste de ses forces, de ses faiblesses, des opportunités et des menaces dans son environnement d'aujourd'hui.

Le programme est beau, mais sa mise en œuvre rencontre beaucoup d'entraves.

Nombreux sont les obstacles, à commencer par les impératifs immédiats

"Le Mercure Consultant va-t-il être capable de m'aider à prendre en compte le court terme ?"

Même s'il sent le besoin de voir Mercure, Janus a toujours d'autres urgences en tête et il va sans cesse différer, et ceci tant qu'il ne sera pas rassuré sur ce point : "Le Mercure Consultant va-t-il être capable de m'aider à prendre en compte le court terme ?" Et il a raison car, aujourd'hui, c'est dans la manière de traiter le court terme que l'on prépare le moyen terme ; le quotidien a déjà une dimension stratégique. C'est pourquoi le bon Mercure est le consultant qui saura l'accompagner, itérativement et simultanément, sur deux thèmes : "Comment aborder mes urgences sans hypothéquer l'essentiel ?"

“Comment élaborer mes objectifs à moyen terme sans oublier le présent ?”

L'obstacle principal de Janus, c'est lui-même

Que ce soit sur le thème du court terme ou sur celui de la vision à moyen terme, l'obstacle principal de Janus, c'est lui-même. Son champ de vision est brouillé ou, pire faussement éclairé par quatre illusions qui nous jouent des tours à tous et qui sont tellement fortes qu'elles passent dans la culture de l'entreprise et aveuglent les Janus que nous sommes. Ces quatre illusions sont :

- la Magie des Méthodes,
- la Magie du Discours,
- l'Entreprise Modèle,
- l'Entreprise Communautaire.

La Magie des Méthodes, des outils, de la démarche a priori bonne pour l'entreprise : le zapping managérial, le management boîte à outils, la clé universelle de l'excellence (Michel GODET), qui va générer du scepticisme dans le corps social de l'entreprise.

La Magie du Discours : il suffit de dire quelque chose pour que cela soit fait, nommer une chose pour qu'elle soit réelle ; management de plus en plus cérébral et incantatoire, pratiqué par des Janus brillants mais coupés



de la réalité, parachutés directement à des postes importants et dont le parcours est parfaitement décrit par Jacques LESOURNE dans “Le Modèle Français”. Magie d'un discours qui réduit au silence les autres Janus, proches du terrain ou sur le terrain lui-même, qui ont des intuitions justes mais qui ne savent pas les dire comme il convient au pouvoir.

L'Entreprise Modèle : dissonances entre théorie et pratique, discours et réalité ; dissonances entre les projets affichés et ceux mis en œuvre. L'élégance de ces modèles masque la réalité dans sa complexité et empêche par-là même de la travailler.

L'Illusion de l'Entreprise Communautaire, plus ou moins totalitaire, qui génère des attitudes fusionnelles : équipe, famille. Les différences de logique, les tensions et conflits sont alors traités comme des malentendus qui relèvent d'une communication interne insuffisante, ou comme des manifestations d'attitudes négatives ou de mauvaise foi à combattre et à éliminer. Le danger de cette illusion c'est l'angélisme, la fermeture de l'entreprise sur elle-même, le refus de la contradiction et donc des possibilités de changement et d'innovation.



Janus a grand besoin de Mercure

“Le bon Mercure, c'est celui qui va aider Janus à explorer ses deux visages”

Janus ne peut sortir de ces illusions que s'il a en face de lui quelqu'un qui n'est pas pris dans le même jeu, mais qui connaît ce jeu : c'est Mercure, c'est ce “coach” qui, par construction, ne peut pas habiter en permanence à l'intérieur. Le “bon” Mercure c'est celui qui va aider Janus à prendre du recul, à sortir du cadre des quatre illusions et à explorer ses deux visages, sans en privilégier un, à être pleinement lui-même.

En termes d'objectifs, ces deux visages sont pour notre propos :

- Le profil des compétences de Janus, du point de vue de Junon, c'est-à-dire de l'entreprise. C'est à ce profil que l'on réduit si souvent les bilans : savoir, savoir-faire et savoir s'adapter plutôt que savoir être.

• Le profil personnel de Janus, c'est-à-dire :
Son champ de vision, largeur d'abord, culture générale, dans son environnement social, professionnel ; profondeur ensuite, grâce à ses engagements et pratiques personnels, qui lui éviteront de rester dans le ciel des idées. Le sens qu'il donne à sa vie, ses motivations, son positionnement par rapport à son passé, son positionnement aujourd'hui et sa projection dans le futur.
Et enfin, ses comportements.

C'est dans l'équilibre entre l'approche des compétences complexes, mais formalisables, et l'appréhension du profil personnel unique que l'on va pouvoir donner à Janus les moyens d'avancer et de retrouver une ligne directrice. En lui évitant l'obstacle de la fusion avec l'entreprise, qui aveugle, ou son opposé l'absentéisme moral.

Tout en aidant Janus à rééquilibrer ses deux visages, il faut en même temps l'aider à se confronter à son environnement dans son quotidien et l'aider à identifier les opportunités et les menaces situées dans le temps, court terme et moyen terme.

Et l'entreprise dans tout cela ?

Certes, l'horizon du coaching ne se réduit pas aux objectifs à court terme de l'entreprise, mais ce n'est pas non plus un pari hasardeux sur l'avenir. Le coaching n'est pas quelque chose qui reste dans le tête-à-tête du "coach" et du "coaché", mais il concerne aussi l'entreprise qui, au moins au titre de "sponsor" de l'opération, a droit à une certaine visibilité en termes de résultats, à savoir : des collaborateurs plus adultes, à la stratégie claire, porteurs de propositions auxquelles ils offrent de contribuer pratiquement, avec des comportements en cohérence avec eux-mêmes.

En conclusion

Pour que le tableau soit complet, il est essentiel de rappeler que la fonction principale du système des mythes est d'organiser la vie et de contenir en germe les conditions du bien vivre. Comment Janus peut-il être heureux ? Comment assurer le bien vivre mutuel de l'entreprise Junon et de Janus ?

La condition fondamentale du bien vivre, du bien agir, c'est une morale qui incite à l'action et non des principes généraux moralisateurs. Il s'agit de force personnelle, de vertu que les Janus que nous sommes ont bien besoin de cultiver aujourd'hui : l'humilité, la prudence et le courage.

L'humilité qui ouvre à l'écoute, à la reconnaissance que l'on est en dépendance positive de ses subordonnés, de ses pairs, de ses partenaires clients et fournis-

seurs ; c'est l'humilité qui aide à nouer des alliances compensatrices, personnelles ou institutionnelles, qui facilite le travail transversal, qui est une des clés du succès d'une structure projet, qui désacralise la hiérarchie mais qui, sans le courage, n'est qu'impuissance et, sans la prudence, n'est que naïveté.

La prudence qui écarte les idées grandioses, les gourous, les solutions toutes faites, les fuites en avant ; c'est la prudence qui mobilise l'intelligence des situations, qui incite au pragmatisme et qui permet de rentrer dans le jeu du pouvoir sans provoquer de rejet. Mais la prudence sans le courage conduit à la passivité.

Le courage, enfin, qui permet de vaincre notre principal ennemi : nous-même, qui nous permet de quitter un rôle confortable, une image avantageuse, qui nous permet de nous déprendre de l'envie de plaire à tout prix au pouvoir ; courage qui permet d'affronter ce pouvoir dans une démarche positive. Mais, sans la prudence, le courage est témérité et, sans l'humilité, il est forfanterie.

Comment Janus peut-il être heureux ?

Comment assurer le bien vivre mutuel de l'entreprise Junon et de Janus ?

"Sois loyal, Janus, car je te donne les moyens d'exercer ta liberté face à moi"

Chacun dans notre rôle, ayons donc le courage de conduire les décideurs à dire et pratiquer la maxime suivante : "Sois loyal, Janus, car je te donne les moyens d'exercer ta liberté face à moi". Prétendre le faire exclusivement en interne, c'est de l'orgueil, exclusivement en externe, c'est une démission.

Passons d'une culture de fidélité devenue illégitime à une culture de loyauté et de partenariat qui est une culture d'adultes. ●



L'Olympe, où les dieux dans l'éternelle stabilité demeurent. Ni les vents ne l'ébranlent, ni jamais la pluie ne le bat, ni la neige ne l'approche ; mais la limpidité y plane sans nuage ; toute blanche, une lumière l'environne.

Homère, *Odyssée*, VI, 44

Des innovations dans la formation des élèves ingénieurs-managers à l'Ecole des Ponts & Chaussées



Francis PAVÉ

Chercheur au CNRS - Centre de Sociologie des Organisations.

Licence de philosophie et de logique mathématique.

Maîtrise d'histoire des sciences.

Doctorat de sociologie IEP de Paris.

Habilitation à diriger des thèses IEP de Paris.

Maître de conférences titulaire à l'Ecole polytechnique.

Professeur à l'ENPC, adjoint au chef du Département Economie et Sciences Sociales.

Les enseignements de sciences humaines dans la formation des ingénieurs ont été créés petit à petit dans le cursus des élèves. Ils ont une place maintenant visible, forte et ancienne. Ils ont acquis leur légitimité.

De nombreux cours gérés par le département Economie et Sciences Sociales – qui s'appelle désormais SEGF (1) – permettent aux élèves d'acquérir des bases dans les disciplines comme l'économie, la communication, la gestion, la sociologie, l'histoire des sciences et des techniques. Ces disciplines, en rapport plus étroit qu'il n'y paraît avec la formation des dirigeants, représentent actuellement de 20 à 30 % de leur temps total d'enseignement. Parallèlement, la place très importante des stages (notamment le stage long) leur permet de se former par l'expérience vécue. Cette mise en situation

(1) Sciences humaines, économie, gestion et finances.

réelle est autant appréciée par les entreprises que par les élèves eux-mêmes.

Notre propos ici, vise à faire un point rapide sur des innovations qui se sont fait jour ces dernières années, en relation avec une demande de plus en plus pressante de former des ingénieurs qui soient aussi des managers.

En novembre 1993, M. Emile QUINET, alors chef du département Economie et Sciences Sociales, demande à un groupe de travail de se constituer pour réfléchir et faire des propositions afin d'améliorer la capacité managériale de nos élèves. Ce groupe était constitué de 7 enseignants, le directeur de l'enseignement en faisait formellement partie.



Le stage : se former par l'expérience vécue.

De ces réunions est née l'idée d'auditionner des employeurs et quelques "jeunes anciens", sortis depuis peu d'années de l'Ecole et en exercice dans une entreprise. Quelques petits déjeuners eurent lieu en salle Coyne (mars et avril 1994) et la synthèse de ces échanges fit ressortir d'une part que les employeurs percevaient bien nos élèves qui avaient une excellente formation, mais qu'ils devaient améliorer certaines qualités humaines : "le sens de l'écoute, la capacité personnelle d'organisation et celle d'évaluer un projet, le travail en équipe". D'autre part, les élèves eux-mêmes se sentaient bien formés, mais pensaient que l'Ecole ne leur avait pas apporté certaines capacités : savoir mobiliser une équipe et gérer des hommes, savoir défendre un projet dans le contexte d'une organisation. Ils demandaient plus de psychologie, de sociologie et de communication.

Un certain nombre d'appels d'offre furent lancés et des cours créés qui répondent à ces besoins. Mais une formule pédagogique nouvelle fut aussi proposée : le Projet de Management d'Entreprise (PME). Il s'agissait de faire travailler des petits groupes d'élèves (3 à 5) sur un sujet proposé par une entreprise, sujet qui leur permettrait d'identifier un problème, de l'analyser et de proposer des solutions.

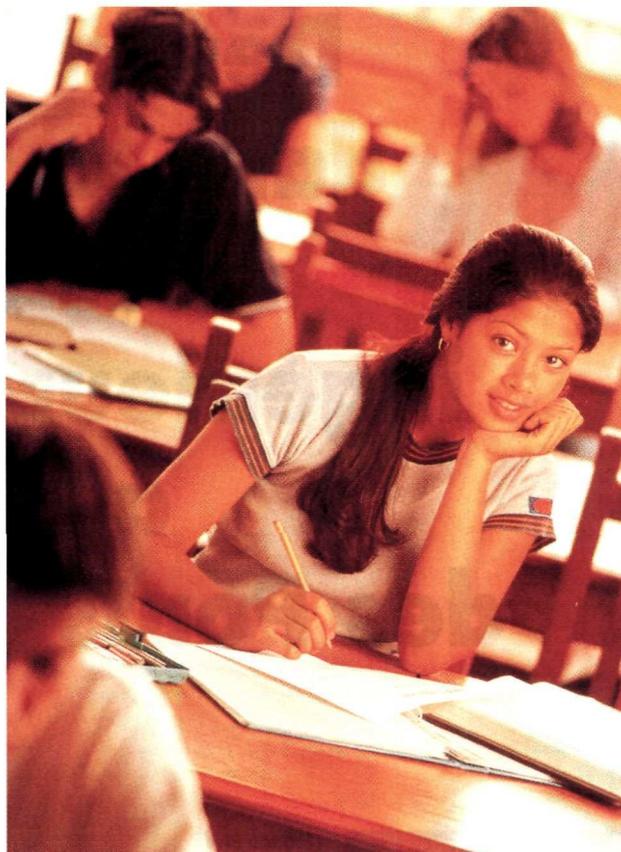
La première "année" (1994/95) fut un grand cru. Pierre Bourrier avait proposé un sujet relatif au développement des ventes d'acier dans le bâtiment. Les élèves, après une sérieuse étude de marché et de faisabilité, allèrent jusqu'à proposer la création d'une filiale. Cette dernière fut créée par la suite et existe toujours, le PME aussi. Cette année 5 projets ont été proposés, 30 élèves se sont inscrits. Le groupe de travail quant à lui cessa de se réunir, mais les liens entre enseignants avaient été activés et un "réseau" plus dense mis en place.

Le groupe management II (1997)

Un nouveau "groupe management" n'eut donc pas beaucoup de mal à se reconstituer, à la demande du nouveau chef du département ESS, M. Pierre JACQUET. Il comportait des figures nouvelles, mais un intérêt tout autant attentif et centré sur la formation d'ingénieurs plus avertis et managers. Trois axes de travail furent fixés :

- Quelles formations de base au management enseigner à l'École ?
- Comment mieux préparer les élèves à l'entreprise ?
- Comment favoriser la préparation au travail en équipe et à la prise de décision des élèves ?

Assez rapidement le groupe convergea dans son analyse :



Les différences culturelles, une approche en termes d'écoute d'autrui.

- La question du management n'est pas une question interne au seul département ESS, mais concerne tous les autres ainsi que le mode de fonctionnement même de l'Ecole.
- Les élèves, par construction, n'ont pas ou peu d'expérience du monde du travail. Il faut donc les aider dans la constitution d'un référentiel professionnel à travers toutes les formes possibles – existantes ou à créer – de mise en situation.
- L'Ecole a un rôle à exercer dans ce travail, en fournissant les ressources techniques et intellectuelles dont les élèves ont besoin pour cette constitution d'expérience. Elle doit développer une pédagogie de groupe et des approches pluridisciplinaires, des relations de suivi individualisées et la capitalisation collective d'expérience.

En conclusion le groupe accepta unanimement l'orientation pédagogique managériale consistant à **créer une tension entre mise en situation et mise en réflexion**. Cet axe a soutenu toute la suite de ses travaux.

En janvier 1999, le département était prêt à faire des propositions d'enseignements de gestion, droit, etc., de montages de projets pour mieux connaître et aussi créer des entreprises et d'ouvertures à l'international. Mais un nouveau directeur de l'Ecole venant d'être nommé, M. Pierre VELTZ, nos propositions se trouvaient inscrites dans une nouvelle dynamique : les travaux de préparation du nouveau projet stratégique pour l'Ecole.

Nous étions prêts à élargir nos réflexions en les remettant en chantier avec nos collègues des autres départements et les élèves. L'adoption du Nouveau Projet pour l'Ecole en juin 1999 nous avait permis d'enrichir les nôtres.

Le premier "produit", presque achevé répondait à la question de la création d'entreprise. Nous proposons de permettre à certains élèves, et dans des conditions strictement encadrées et précisées, de réaliser leur projet de fin d'études (PFE) en créant une entreprise. Il s'agissait du PCE (projet de création d'entreprise). Ce qui mérite d'être relevé, c'est que ce projet a été rediscuté et approfondi avec les élèves, dans le cadre d'un groupe de travail préparatoire au projet stratégique. Or, il a pris de ce fait une dimension plus vaste. En effet, l'animateur s'est étonné de ce que la majorité des élèves présents, et assidus, à ces réunions, déclarent ne pas vouloir créer une entreprise. C'était à n'y rien comprendre !

L'animateur revint à deux reprises lors de réunions suivantes sur ce sujet pour essayer de comprendre ce qui apparaissait être une contradiction et finit par proposer une interprétation validée par les élèves : ces derniers, lorsqu'ils étaient en stage dans une entreprise, étaient le plus souvent employés sur un sujet précis, dans un service spécialisé d'un département particulier d'une grande entreprise. Or, ce qu'ils espéraient d'une pédagogie liée à la création de société était d'acquérir une vision synoptique des "grandes fonctions" de l'entreprise. Mais celle-ci est plus difficile à obtenir dans un grand groupe que dans une petite entreprise où l'accès à la direction générale est plus aisée, a fortiori si on crée soi-même l'entreprise.

Ceci me semble être une excellente illustration du principe d'écoute préconisé par les enseignants des sciences humaines. **Ecouter n'est pas entendre. Ecouter autrui, c'est se rendre capable de le comprendre.** Pour cela il faut l'interroger sur ce qu'il veut vraiment dire et qu'il n'est pas nécessairement capable de dire parce que lui-même n'en a pas fait l'analyse. **Ecouter autrui, c'est donc l'aider à produire ce qu'il ne sait pas encore, mais qui lui fait problème.** Il faut pour cela porter une attention toute particulière aux contradictions du discours et ensuite les interroger.

Cette analyse nous a confortés dans l'idée de développer ce que nous avons nommé dans nos réflexions de département : une propédeutique de l'entreprise. Nous essayons actuellement de la mettre sur pied pour les élèves de seconde année avec des jeux d'entreprise et des projets de réalisation de monographie de sociétés.

Mais dès septembre 2000, un autre produit, a été mis en œuvre : le "stage d'immersion professionnel en poste d'exécutant". L'enjeu, c'est de pouvoir mettre les élèves dans une situation, à un moment très particulier – l'entrée en école d'ingénieurs – afin qu'ils acquièrent un référentiel dans un système social de production (biens ou services). Cette situation, ils ne pourront, pour l'immense majorité d'entre eux, plus jamais la vivre, compte tenu des responsabilités qui seront les leurs dans les entreprises et du rôle qu'ils auront à y jouer.

L'innovation pédagogique majeure de ce dispositif est d'avoir encadré cette mise en situation de quatre semaines par un briefing et un débriefing afin que les élèves rendent compte de leur expérience personnelle, mais aussi de leur compréhension collective de l'entreprise (chaque établissement d'accueil ayant reçu un groupe d'élèves). Enfin, ils communiquent leurs analyses entre groupes ayant travaillé dans des secteurs économiques différents. Ils peuvent ainsi **capitaliser leurs expériences et faire de la fertilisation croisée.**

Au moyen de ces différents travaux, ils ont pu prendre rapidement la bonne distance par rapport à leur expérience personnelle, **leur mise en situation est devenue réfléchie.**

Cette nouvelle formule pédagogique inaugure d'autres réalisations à venir. Dans les années prochaines, nous mettrons en place un dispositif pour aider les élèves à mieux se servir de leurs stages en entreprise, afin de réfléchir au management auquel ils ont été confrontés. Ils pourront tirer des leçons plus larges de leur expérience technique, tout à fait nécessaire, mais insuffisante pour de futurs cadres dirigeants. Ce projet est conjoint à plusieurs directions de l'Ecole.

Un autre projet, en cours de montage, consiste à mieux préparer nos élèves à la vie d'expatrié, quel que soit le pays d'accueil. Les différences culturelles, les comportements de collaborateurs ou d'interlocuteurs étrangers ne vont pas de soi, d'autant moins pourrait-on dire qu'il n'est pas déjà toujours évident entre compatriotes. Ce projet, lui aussi, repose sur cette approche en termes d'écoute d'autrui, d'observation et d'interrogation sur le sens de la situation vécue en interaction. Il est conjoint à plusieurs départements.

Les sciences humaines, souvent administrées comme un "supplément d'âme", sont, à y bien réfléchir, tout autant essentielles au bon déroulement des projets que les sciences et les techniques dures et précises ! ●

Les petits pièges du recrutement

Lettre à un jeune camarade en fin d'études à l'ENPC

Michel DUMAS

PC 59

Il a mené jusqu'en 1980 une carrière d'expert routier international essentiellement à l'étranger (Afrique, Antilles, Brésil).

Puis il a été directeur adjoint des Centres d'Etudes et d'Essais du CEBTP (Centre Expérimental de Recherches et d'Etudes du BTP) en France métropolitaine.

Il a exercé pendant les cinq dernières années de sa carrière professionnelle les fonctions de Directeur des Ressources Humaines du groupe.

Actuellement retraité, il participe activement à la vie de l'Association en tant que membre de la Commission Emploi et conseiller en mutation professionnelle.



Mon cher Denis,

La période actuelle, comme tu le sais, est particulièrement favorable aux chercheurs d'emploi, surtout quand ils ont dans leur serviette un excellent diplôme, comme celui d'ingénieur ou docteur de l'ENPC, ce qui sera bientôt ton cas.

La tendance exécrable que l'on a connue au cours des années 90 ne semble plus qu'un lointain souvenir. Reste toutefois prudent, sois vigilant au plan de la gestion de ta carrière et prépare-toi aux changements, notamment aux changements maîtrisés.

Mon professeur d'hydraulique me rappelait à l'époque avec un bel optimisme, que la crue était toujours suivie de la décrue. N'oublie pas qu'en termes d'emploi, nous sommes en pleine crue. Montre-toi donc réaliste et confiant, sans tomber dans l'euphorie béate.

Dans cette situation bénéfique pour les cadres qui arrivent ou se retrouvent sur le marché du travail ou bien qui sont en quête de mobilité externe, ce sont les entreprises qui triment pour recruter.

Pour paraphraser un livre dont je ne te citerai pas l'auteur afin d'aiguiser ta curiosité, la moisson est (pour l'instant) abondante et les ouvriers (qualifiés) sont peu nombreux.

Ce contexte conduit les entreprises, ou plutôt certaines d'entre elles, notamment dans le secteur des nouvelles technologies de l'information, à publier des annonces de recrutement qui sont tout à fait étonnantes.

Je t'en livre quelques échantillons :

"Venez inventer avec nous les technologies du troisième millénaire" ou "Pour les visionnaires comme vous, nous offrons le monde de tous les possibles". Mieux encore : "Construisez la société de demain, la révolution a déjà commencé". De plus en plus fort : "Jeunes diplômés, nous vous recrutons pour réaliser vos rêves".



Un Saint Pierre à l'écoute de sa hiérarchie et des candidats

Toi qui es tout près d'être diplômé, si tu as des doutes sur ce qui se cache derrière ces annonces particulièrement alléchantes, je te conseille vivement, avant de t'engager, à prendre contact avec ton Association. Tu y trouveras des anciens, plus ou moins jeunes, dans tous les cas très expérimentés, auxquels tels de vieux singes, on n'apprend plus à faire la grimace.

A cet égard, je voudrais te raconter une histoire (presque vraie) qui court sur Internet et qui est bien connue des spécialistes de ressources humaines :

Il s'agit d'une jeune femme DRH, belle, intelligente, cultivée à qui jusqu'à présent tout a réussi.

Malheureusement, un soir, à la sortie de son travail, elle est tragiquement heurtée par un autobus et décède peu après son arrivée à l'hôpital.

Son âme arrive à la porte du paradis où elle est accueillie par Saint Pierre. "Je vous souhaite la bienvenue, lui dit celui-ci. Toutefois, vous nous posez un sacré problème. Je vais vous étonner, mais c'est la première fois que nous recevons une femme DRH et je vous avoue que nous ne sommes par très sûrs

de ce que nous devons faire de vous". "Qu'à cela ne tienne, répond la jeune femme, laissez-moi seulement entrer et votre problème sera résolu". Saint Pierre lui dit : "Ici, les choses ne sont pas aussi simples que vous croyez, je vais chercher les ordres à l'étage supérieur. Attendez-moi un peu". Quelques minutes après, il revient et déclare à la jeune femme : "Nous allons vous laisser passer un jour en enfer et un jour au paradis ; ainsi vous pourrez choisir, en toute connaissance, votre résidence pour l'éternité". "Vous plaisantez !, dit la DRH, mon choix est tout fait. C'est le paradis que je souhaite". Saint Pierre lui réplique alors : "Écoutez-moi bien, ici on ne conteste pas, il n'y a pas de syndicats, ni de représentants du personnel, ni droit de grève" et il la met dans l'ascenseur en appuyant sur le bouton du bus, direction l'enfer.

Quand les portes s'ouvrent, la jeune femme, stupéfaite, se retrouve sur un site magnifique et ensoleillé. Il y a là un superbe terrain de golf, des courts de tennis, une piscine et devant le restaurant, tous ses anciens amis sont présents qui l'attendent et l'acclament. Ils s'approchent, l'embrassent et parlent du bon vieux temps. La journée se passe entre le parcours de golf, quelques sets de tennis et un plongeon dans la piscine, En soirée, un dîner somptueux les attend au restaurant où elle déguste, entre autres, foie gras, caviar et homard. Elle fait même la connaissance du diable qui est vraiment un personnage charmant et cultivé. Il lui raconte de merveilleuses histoires et la fait danser. L'heure de partir arrive ainsi sans qu'elle s'en rende compte. Tous ses amis viennent lui dire au revoir et elle entre dans l'ascenseur.

Celui-ci remonte à la porte du paradis où la jeune femme retrouve Saint Pierre qui lui dit : "Maintenant vous allez rester une journée au paradis". Les 24 heures suivantes, notre DRH les passe paresseusement allongée sur un nuage, entourée d'anges qui lui jouent une musique tout à fait céleste. Son bonheur semble si divin que Saint Pierre est obligé de venir la chercher pour la rappeler aux dures réalités du choix : "Alors, lui dit-il, vous avez passé une journée en enfer et une journée au paradis. Vous devez maintenant choisir pour l'éternité".



Un diable charmant et cultivé

La jeune femme réfléchit et répond : "Ce que je vais vous dire est si surprenant que j'en suis moi-même tout étonnée. Le paradis, c'est vraiment bien, mais l'enfer ce n'est pas mal non plus et je crois bien que je m'y plairai davantage". Saint Pierre l'escorte alors jusqu'à l'ascenseur et elle redescend à nouveau en enfer. Quand les portes s'ouvrent, elle se retrouve sur un site sombre et désolé, couvert d'immondices nauséabondes. Elle voit ses anciens amis vêtus de haillons, qui ramassent les ordures. Elle aperçoit le diable qui dans un coin l'observe d'un air ironique. Désemparée, elle s'approche de lui : "je ne comprends pas, balbutie-t-elle, avant-hier j'étais ici, il y avait un paysage magnifique et ensoleillé, un parcours de golf, des courts de tennis, une piscine, un restaurant. Nous avons dîné superbement, nous avons dansé et nous nous sommes bien amusés. Maintenant, c'est un désert d'immondices dégoûtantes et tous mes amis paraissent misérables".

Le diable la regarde alors en souriant malicieusement : "Vous êtes DRH. Vous devriez connaître les principes : avant-hier, nous vous recrutions ; aujourd'hui, vous faites partie de l'entreprise !"

En t'invitant à méditer cette petite histoire et pour conclure, je te souhaite de ne jamais couper les ponts avec ton Association et de conduire de manière juste et maîtrisée ta future carrière, sur les chaussées parfois glissantes des organisations d'entreprises.

Bien cordialement

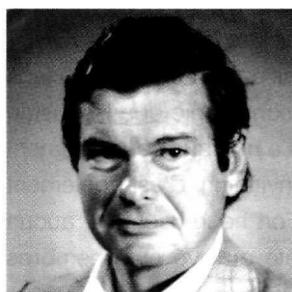
Michel Dumas

P.S. Ne diffuse pas cette lettre. Elle pourrait m'attirer la réprobation bien légitime de camarades qui recrutent dans des entreprises sérieuses, avec des méthodes raisonnables et transparentes.



An 2000 : Odyssée des groupes professionnels des associations

La fin du second millénaire se termine un dimanche, symbole eucharistique d'une métamorphose annoncée et prélude à un renouveau comme le montre les réalisations majeures de l'année des groupes professionnels, réalisations qui sont le fruit d'une longue patience mais dont le succès prouve bien que l'on est passé du projet à la nécessité. Comment cela s'est-il déroulé en l'an 2000 à l'AAENPC ?



Jean-Paul MENASSIER
*Directeur des relations
avec la profession à l'ENPC*

Reprenons les principaux groupes existants en s'appuyant sur la chronologie des événements :

1) Le groupe "Mines-Ponts Finance" s'est montré très actif en se constituant un comité de pilotage présidé par Philippe QUEME (SE 58) ; autre scoop, l'AIST (l'association des anciens de l'ENST) animée par Philippe-Olivier ROUSSEAU a rejoint le bureau en octobre. Actuellement, ce groupe représente plus de 2 000 sociétaires impliqués dans la finance et la banque avec des correspondants dans les 3 associations. Au cours de l'année 2000, le groupe "Mines-Ponts-Télécom Finance" a organisé les manifestations suivantes qui ont eu lieu alternativement à l'Hôtel de Fleury ou à l'ENSMP :

– Le 20 janvier 2000, invitation de Philippe WAHL, directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne sur le thème "Quel avenir pour les Caisses d'Épargne ?"

– Le 18 avril 2000, invitation de Jacques MAYOUX, ancien PDG de la Société Générale et actuel vice-président de Goldman Sachs Europe sur le thème "La France dans le paysage bancaire européen".

– Le 26 octobre 2000, conférence-débat en présence de Nicolas DUFOURCQ, directeur général de Wanadoo et de Baudouin PROT, administrateur directeur général de BNP-Paribas sur le thème : "La banque et le e-business".

A noter que ces 3 manifestations suivies d'un cocktail ont mobilisé 194 participants, soit près de 10 % des sociétaires du groupe !

2) Le groupe "Route", sous l'impulsion de son nouveau président, Alain LE COROLLER, directeur commercial de la COLAS et président de la SFERB, s'est réuni à plusieurs reprises selon des formules originales :

– Le 13 janvier 2000, présentation des métiers de la route par 22 anciens en présence de 65 élèves mobilisés par son action énergique du BDE (que son président Charles DELFIEU en soit remercié) : les élèves ont ainsi découvert des ouvertures professionnelles et des marchés dont ils avaient une connaissance relative.

– Le 8 novembre 2000, séminaire sur les aspects sécuritaires de la conduite juste en présence de Jean-Pierre BELTOISE, ancien professionnel de la conduite automobile, sur le circuit d'essai de BRK à Saint-Quentin-en-Yvelines ; ce séminaire a regroupé 20 anciens à qui J.-P. BELTOISE a proposé un essai de conduite.

Au total, ce sont 107 participants (dont 65 élèves) qui ont animé ces manifestations.

3) Le groupe " Aménagement et Construction", toujours animé par Jacques ALLEMAND, Ivan REPLUMAZ et Fabien GOELLER a organisé cette année une conférence et une présentation avec les élèves :

– Le 5 octobre 2000, invitation de Patrice COLLOMB, PDG de EU-SUPPLY.COM qui utilise la puissance Internet pour développer les transactions B2B au service des acheteurs et des vendeurs ; le thème est celui de la place de marché dans le marché de la construction en relation avec le e-business. Arnaud THAMIN, créateur de B2Build, participa activement au débat ainsi que 38 camarades.

– Le 27 novembre 2000, organisation d'une réunion avec les élèves animée par Jacques ALLEMAND, PDG de GTM-Construction sur les métiers du Génie Civil et de la Construction en présence d'acteurs du secteur tels que des constructeurs et des promoteurs ; la caractéristique de cette rencontre était surtout le dialogue de générations "récentes", c'est-à-dire un dialogue entre jeunes anciens et élèves sur l'avenir des métiers dans le BTP. Le BDE, une nouvelle fois, mobilisa ses troupes, modifia ses activités pour permettre à 90 élèves de se sensibiliser aux métiers d'une activité en refondation compte tenu des enjeux internationaux.

Cette année, le groupe aura réuni dans l'ensemble 128 personnes dont 90 élèves. C'est un excellent résultat. Encore merci M. Charles DELFIEU ainsi que M. Jérôme HUGUENY pour votre contribution auprès des élèves.

4) Le groupe "Conseil en Stratégie", animé par René ABATE, senior vice-president du Boston Consulting Group, s'est réuni pour la première fois le 25 octobre 2000 en présence du prestigieux groupe financier The Carlyle Group : Jean-Pierre MILLET, directeur général de Carlyle Europe et de Jacques GARAIALDE, directeur général de Carlyle Internet Partners Europe ont débattu sur le thème de l'investissement :

"Les investisseurs utilisent-ils des critères différents dans ce qu'il est convenu d'appeler l'économie traditionnelle et la "nouvelle économie ?"

Ce colloque a permis à 51 anciens de se retrouver à l'Hôtel de Fleury.

5) Le groupe "Transport", animé par Jean-Pierre PRO-NOST, Geoffroy CAUDE et Jacques PELLEGRIN continue à organiser des colloques ciblés :

- Le 23 février 2000, invitation de Marc LAMIDEY, directeur général adjoint qui est venu présenter la stratégie d'Air France face à la concurrence internationale.

- Le 5 décembre 2000, invitation de Raphaël WALEWSKI, directeur général de Touax sur le thème relatif aux nouvelles perspectives pour le transport fluvial suite à la suppression du tour de rôle et la prise de conscience accrue des incidences environnementales et énergétiques ; un déplacement international de l'intervenant a malheureusement reporté la conférence et a nécessité d'annuler et de prévenir tous les participants qui avaient confirmé leur présence soit près de 20 personnes...

6) Le groupe "Industrie", animé par Philippe SAUQUET et Pierre BOURRIER avait planifié de réunir les anciens autour d'un thème lié à la biotechnologie et à l'industrie mais, là aussi, l'invité pressenti a manqué soudainement de visibilité pour honorer son invitation. C'est également partie remise pour l'an 2001. Fort heureusement, aucun mailing d'information n'avait été envoyé aux membres du groupe "industrie".

7) Le groupe "Télécommunication et Informatique", coprésidé par Robert BRANCHE et Pierre HAREN, a continué sur sa lancée en organisant un colloque avec Jean-Marc MONGUILLET, du Groupe Vivendi sur la transformation de notre société en "e-société" le 21 mars 2000. Cela a permis de rassembler 55 anciens.

8) Le groupe "X-Mines-Ponts Entrepreneurs" toujours animé par André BARRE continue de dispenser ses conseils auprès de camarades désireux de créer une entreprise ou de céder une affaire ou encore prendre des participations.

Finalement, le bilan global des 8 groupes professionnels sur l'an 2000 affiche l'organisation de 12 manifestations regroupant plus de 729 personnes dont 155 élèves... ce qui représente une réussite et qui montre que le projet initial est devenu un événement incontournable notamment grâce aux ouvertures entreprises avec les autres associations qui permettent aux participants d'élargir leur réseau relationnel. ●

AAENPC - GROUPES PROFESSIONNELS

CALENDRIER DES MANIFESTATIONS 2^e SEMESTRE 2000

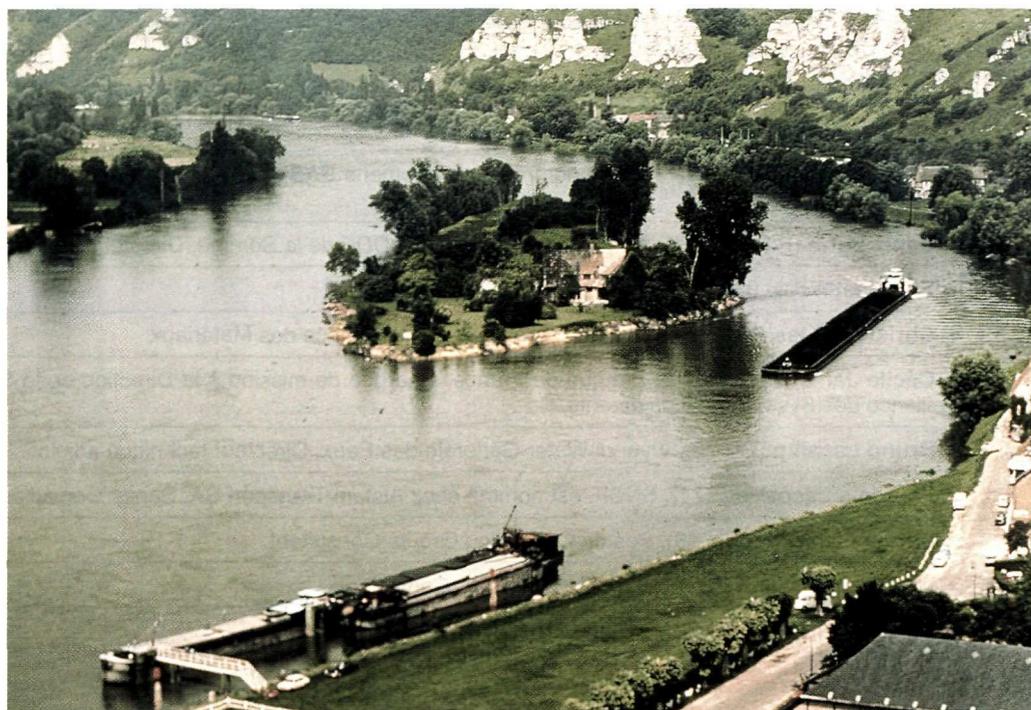
Intitulé	Date	Thème	Intervenant	Titre	Présents
Construction et aménagement	5 octobre 2000	Le marché de la construction et le e-business	M.-P. COLOMB Eu-Supply.Com	PDG	38
Finance et gestion	26 octobre 2000	La banque et le e-business	Baudouin PROT + intervenant e-business (Nicolas DUFOURCQ)	DG, Paribas	100
	5 septembre 2000 17 octobre 2000	Bureau MPF + AIST Bureau MPF		Directeur général de Wanadoo	
Industrie	18 octobre 2000	Biotechnologie et industrie	Pascal BRANDYS Genset	PDG	Reporté
Conseil	25 octobre 2000	Les investisseurs utilisent-ils des critères différents dans ce qu'il est convenu d'appeler l'économie "traditionnelle" et la "nouvelle économie" ? Investissements et net-économie	Jean-Pierre MILLET et Jacques GARAIALDE	Directeur général de Carlyle Europe Directeur général de Carlyle Internet Partners Europe	51
	Novembre 2000		A définir par R. ABATE		
Route	8 novembre 2000	Les aspects sécuritaires de la conduite juste	Jean-Pierre BELTOISE	Administrateur "La conduite juste"	20
Construction et aménagement	27 novembre 2000	Présentation des métiers de la construction	Les anciens de C & A (organisation avec BDE et GTM)		90
Transport	5 décembre 2000	La suppression du tour de rôle et la prise de conscience accrue des incidences environnementales et énergétiques : quelles nouvelles perspectives pour le transport fluvial ?	Raphaël WALEWSKI	Directeur général de Touax	Reporté
Total des anciens présents (2 ^e semestre 2000)					299

Rappels

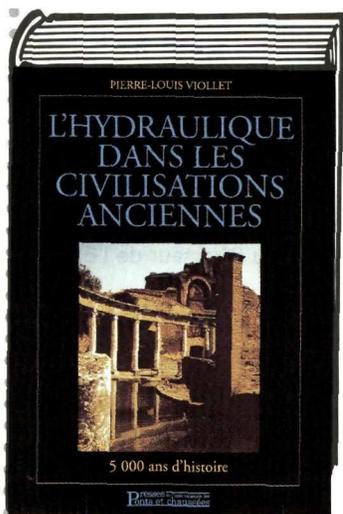
Total présents en 1999 : 317

Total présents 1^{er} semestre 2000 : 278

Anciens se déclarant prêt à animer un groupe professionnel au 29 mai 2000 : 49



*5 décembre 2000 :
quelles nouvelles
perspectives pour
le transport fluvial ?*

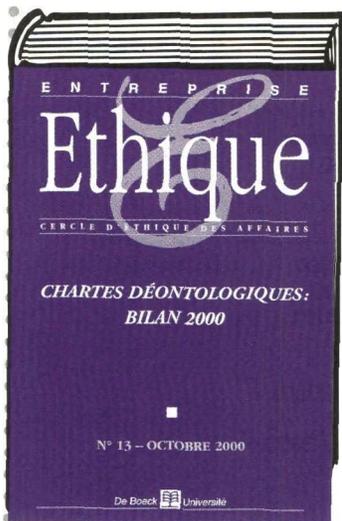


Les premiers barrages connus dans le désert, il y a 6 000 ans, œuvre de migrants, habiles déjà dans la collecte et la gestion de l'eau. La fin catastrophique du grand barrage construit par un pharaon de l'Antique Empire non loin des grandes pyramides de Giza. L'inondation terrible qui détruisit la cité mycénienne de Tirynthe, vers 1200 avant notre ère, et les grands travaux pour protéger des eaux la cité reconstruite. L'irrigation dans l'ancienne civilisation de Sumer, entre le Tigre et l'Euphrate, et dans le pays de Saba, où l'on récoltait la myrrhe et l'encens. Comment le pharaon Amenemhat III a créé la riche province du lac en contrôlant les eaux du Nil à travers la dépression du Fayoum, en Egypte, et comment Sennacherib, le destructeur de Babylone, aimait les jardins et fit détourner des rivières pour irriguer les vergers de Ninive. Comment le premier empereur de Chine fit développer l'irrigation, en créant des ouvrages qui sont encore en service aujourd'hui. Et encore :

les premiers bateaux à voile, les premiers égouts, les premières adductions d'eau, les grands aqueducs romains, les grands canaux de navigation et les ports de l'Antiquité, la conquête des eaux souterraines, les premiers moulins à eau, et les premiers moulins à vent. Le Grand Canal entre le bassin du fleuve Jaune et celui du Yangzi. Les machines pour élever l'eau, de la vie d'Archimède à la noria, et à la pompe aux vertèbres de dragon. L'eau dans les cités médiévales, de la mer de Chine à l'Andalousie, Samarcande, Delhi, Damas, Marrakech, et l'œuvre des moines cisterciens en Occident pour assainir les terres, conquérir les cours d'eau et bâtir des moulins...

Ce sont quelques-unes des histoires qui sont relatées dans ce livre, qui fourmille d'informations sur les techniques hydrauliques de l'Antiquité et du Moyen Age, d'illustrations, de citations d'observateurs et d'auteurs anciens. C'est un ouvrage d'histoire des techniques, une réflexion sur la genèse et la transmission des innovations, mais aussi un livre d'histoire globale, qui situe toujours les réalisations hydrauliques qu'il décrit dans leur contexte historique et intellectuel.

Ingénieur de formation, avec une longue expérience dans le domaine de l'hydraulique, Pierre-Louis Viollet exerce des responsabilités de management dans la Recherche et Développement. Il est professeur de Mécanique des fluides à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.



Sommaire du numéro 13

Editorial - Michel Le Net

DOSSIER 2000/2 : CHARTES DEONTOLOGIQUES : BILAN 2000

L'entreprise éthique. Derrière la mode, y a-t-il de la substance ?
Jean-Marie Pillois

Principe de conduite des affaires du Groupe Nestlé - Eric-Marie Boulet
La lutte contre la corruption dans les chartes éthiques des entreprises. L'exemple de Shell - Dominique G.-Jacques

Code de déontologie : un guide dans l'exercice des activités - Brigitte Herzog

Déontologie et conseil en recrutement - Philippe Davis

Premiers pas d'une éthique professionnelle fondée sur la pratique des droits de l'homme - Marc Agi

Un panorama des démarches éthiques en entreprise - Jean-Marie Courrent et Samuel Mercier

Chartes éthiques : gare au sens unique - Catherine Blondel et Richard Ferbus

Présentation comparative de codes d'éthique d'entreprise - Chiraz Ghoszi-Nekhili

Initiatives volontaires : un outil des politiques d'environnement - Jacqueline Aloisi de Larderel

La gouvernance pour un management de l'éthique totale (TEM) - Michel Joras

La confidentialité n'a-t-elle qu'une seule vie ? La prévention des risques par une charte déontologique - Yves Bilodeau

Mémo pratique sur les chartes déontologiques - Michel Le Net

Direction de la revue : 26, boulevard Raspail - 75007 Paris - Tél. 01 46 66 24 65 - Fax 01 46 66 01 56



Le recours à la gestion déléguée, ou aux concessions, ou à toute autre forme de partenariat public-privé, pour satisfaire à la demande croissante d'équipements et de services collectifs, s'est aujourd'hui imposé comme un des outils fondamentaux de la modernisation des économies dans le monde.

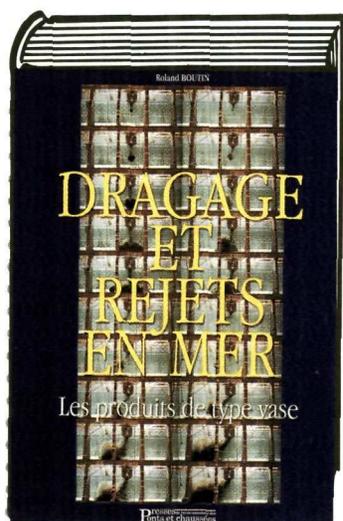
Les entreprises françaises ont largement participé à cette ouverture, en mettant au service de nombreux pays leur longue tradition d'intervention dans ce domaine. Ces entreprises se sont appuyées sur leur pratique de partenariat avec la puissance publique en France et leur maîtrise technologique pour développer des montages originaux, adaptés à chaque contexte et à chaque projet.

Le propos de ce livre est de tirer parti de cette richesse d'expérience et de la partager avec les autres secteurs publics et privés dans le monde.

On y trouvera, en particulier :

- les principes essentiels pour la réussite des partenariats sur les plans économique, juridique et financier ;
- le processus de préparation, passation et déroulement d'un contrat ;
- des recommandations utiles, fruit d'une longue pratique ;
- la description de particularités par grands secteurs d'application, appuyée sur des exemples concrets de partenariats concernant les différents équipements de transport et les divers types de services urbains, un peu partout dans le monde.

Cet ouvrage, qui regroupe des contributions d'origines très diverses, venant d'hommes d'entreprises, de consultants, d'autorités publiques, de financiers, veut contribuer à élargir la réflexion relative au partenariat public-privé, tenter de discerner les tendances d'avenir en ce domaine et, s'appuyant sur les réussites constatées dans le monde entier, proposer aux autorités délégataires potentielles, sinon un manuel de mise en œuvre, du moins une mise en perspective sectorielle des principes régissant les partenariats.



En France, les opérations de dragage d'entretien des ports maritimes conduisent à rejeter, le plus souvent en mer, les produits prélevés dans les ports ou leurs chenaux d'accès. Sous l'effet des houles et des courants, ces matériaux rejetés ne devraient ni revenir se déposer dans la zone d'extraction, ni menacer des zones écologiquement sensibles.

Ces produits ont, cependant, un comportement complexe du fait, notamment, de la présence de particules fines comme les argiles, et il n'existe pas, actuellement, d'approche unifiée pour décrire celui-ci lors de rejets en mer. Il apparaît donc important de chercher à mieux comprendre les phénomènes physiques qui gouvernent l'évolution à court terme de ces rejets.

Tel est l'objet de cet ouvrage qui aborde les approches théoriques disponibles et les modélisations qui en découlent, en les confrontant aux résultats des observations.

Pour ce faire, on a reproduit, en canal de laboratoire, différents types de rejets (clapage, rejet continu), en utilisant une vase naturelle marquée à l'indium 113. Ce marquage permet de suivre, à l'aide de sondes à scintillation, la concentration du nuage turbide en différents points de la surface et du fond. Des clichés photographiques rendent compte de l'évolution spatiale des phénomènes.

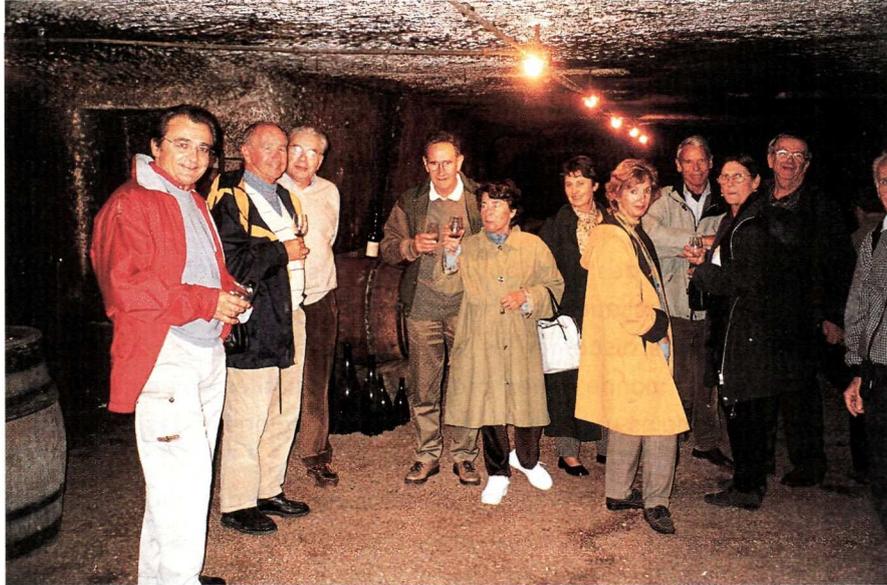
Le comportement du rejet et, notamment, la création de courants de densité sont décrits et analysés. Le taux de dépôt pour différentes conditions initiales est évalué. Pour certains essais, une ségrégation préférentielle des silts est mise en évidence.

L'examen des données recueillies à la lumière des résultats fournis par deux modèles actuellement disponibles montre que ces outils doivent être utilisés avec circonspection et que seules des mesures sur le terrain peuvent, actuellement, permettre l'analyse précise des phénomènes.

Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées - Tél. 01 44 58 27 40

Voyage en Touraine de la promotion 57 des ingénieurs civils de l'ENPC (16-19 octobre 2000)

Pour cultiver l'amitié



La promotion 57 des Ingénieurs Civils gardait la nostalgie du voyage organisé en 1997 dans la région Languedoc à l'occasion de son 40^e anniversaire, et la tradition du repas annuel n'était plus suffisante pour répondre à notre besoin d'échanges.

Alors l'idée d'un voyage de quelques jours a fait son chemin, et le lundi 16 octobre en fin d'après-midi, nous nous sommes retrouvés avec nos épouses à Fontevraud-l'Abbaye pour un petit voyage en Touraine. Quatorze de la promo étaient présents : une vraie réussite, le quorum était atteint.

Tout de suite, une ambiance chaleureuse et détendue de camarades heureux de se retrouver.

Et puis la Touraine présente tant de possibilités qu'au plaisir d'être ensemble nous avons pu joindre celui des rencontres avec l'histoire et aussi avec la gastronomie locale.

Déjà dans notre hôtel situé au cœur même de l'abbaye, nous avons pu nous croquer, selon les humeurs, dans un prieuré, une léproserie, ou une prison, puisque le bâtiment, très bien rénové, a tenu ces fonctions successives.

Le premier matin, nous a accueilli la magnifique abbaye, ensemble architectural exceptionnel et haut lieu de la spiritualité, dans lequel vit encore le souvenir d'Henri II Plantagenêt et de sa femme Aliénor d'Aquitaine, reine d'Angleterre et reine de France.

Chinon n'était pas loin et la visite de la vieille ville s'imposait, et l'après-midi nous a vus baguenauder dans les rues pavées et admirer de splendides maisons des 14 et 15^e siècles, en révisant nos cours de matériaux de construction (la pierre, le bois, la brique) et d'architecture "médiévale".

Bien entendu, il s'imposait ensuite d'aller déguster le vin du cru dans la cave de Bernard Baudry au cœur du petit village de Cravant, et tout spécialement l'excellente année 89.

Et au dîner nous attendait la découverte d'un foie gras à la poire tapée qui en a étonné plus d'un.

Le lendemain, c'était la visite de Tours, autre ville d'art et d'histoire, avec à chaque pas la rencontre de Saint-Martin, personnage marquant de l'histoire de la ville. La promenade nous a permis de découvrir la cathédrale et son



Attentifs à Loches



Gourmets au Plaisir Gourmand

archevêché, le quartier Saint-Julien, et aussi le vieux Tours, avec sa place Plumereau et ses maisons médiévales et Renaissance.

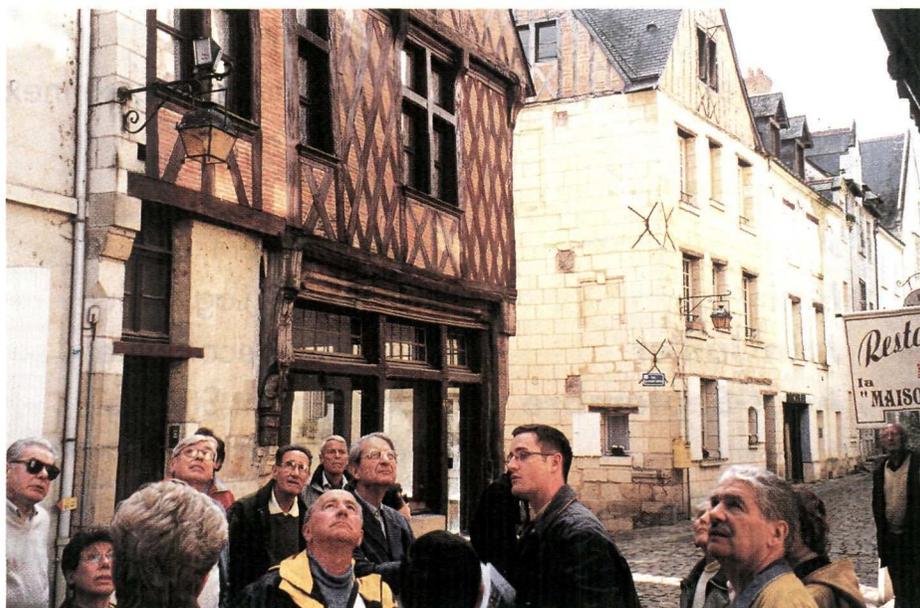
Il nous sera impossible de quitter la région sans passer par Loches, tellement riche en monuments, à commencer par le superbe donjon roman construit par Foulques Nerra, un des prédécesseurs de notre Henri II Plantagenêt ; et puis pour faire baver ceux qui ne sont pas venus, il fallait bien terminer la soirée dans un excellent "étoilé" chinonais en dégustant Saint-Jacques au champagne et mignon de veau aux morilles arrosés des meilleurs crus de la région.

Tous ces plaisirs partagés nous ont donné envie d'en connaître d'autres, dans le cadre de projets plus ambitieux. Et pourquoi pas l'Asie du Sud-Est, n'est-ce pas, Khanh ?

François CHESNEAU

Participaient :

Michel BERGER et Georgette
 Yves CAINE et Anne
 Lucien CATUTELLE et Anne-Marie
 François CHESNEAU
 Pierre DAVID et Chantal
 Georges-Yvon FENOUX et Carmen
 René GAY et Jeanne-Marie
 Jean GIROUD et Marie-Françoise
 Pierre LALAUERIE et Jacqueline
 Francis LALOUETTE et Michèle
 Jean-Louis MEDOT et Claude
 Khanh PHAM GIA et Marie-José
 Jean-Pierre PLANTEVIN
 Pierre SCHWAB et Françoise



Admiratifs à Chinon

Promotion 1959

La promotion 1959 s'est réunie, une fois de plus, au "Bistrot de Breteuil" le 8 décembre dernier. C'était pour nous l'occasion de nous retrouver, après le mémorable week-end passé dans le Bordelais en octobre 1999, lors du 40^e anniversaire de la promotion.

Comme d'habitude, la convivialité était de mise. Nous avons discuté de la "factibilité" d'un projet de voyage au Maroc cette année. La période semblant convenir à la majorité des candidats potentiels est centrée sur la 3^e semaine du mois d'octobre.

Je vais m'efforcer, dans les mois qui viennent, de finaliser ce projet avec, bien sûr, l'aide et le conseil de mes camarades marocains.

Bien cordialement à vous tous.

Michel DUMAS

Étaient présents

André BARRE, Abdelaziz BENJELLOUN, Philippe BERGOT, Jean BERTHIER, Jean-Paul BORNET, Emmanuel BOUIS, Michel DUMAS, Michel GAUTIER, Pierre GASCOU, Bernard GEOFFROY, Michel LANGUILLE, Hervé LIVINEC, Jean SALAT, Albert VISNOVEC, Michel WALRAVE.

Excusés

Eghbal EGHBAL, Mustapha FARIS, Jean-Pierre GRANJU, Ahmed LASKY, Maurice LITAUDON, René MARION, Jacques RAIMAN, Pierre SUARD, Pierre TOURNEUR, Jean VERRAND, Jean-Claude ZILLER.

Si vous êtes intéressé par un thème du programme 2001, ou si vous souhaitez publier un texte dans une rubrique, **contactez la rédaction :**
Tél. : 01 44 58 24 83 - brigitte.lefebvre@mail.enpc.fr



P
R
O
G
R
A
M
M
E
2
0
0
1

Mois

Janvier

Février

Mars

Avril

Mai

Juin-Juillet

Août-Septembre

Octobre

Novembre

Décembre

Thème

RER : 25 ans d'interconnexion

Recrutement

Tourisme

Environnement

Transports - Logistique

La nouvelle économie

Management Stratégie :
l'évolution des grandes organisations

Décentralisation

les acteurs de l'aménagement du territoire

Eeau

Route

Pour tout savoir sur les entreprises
LES SUPPORTS KOMPASS
 c'est toujours par là qu'on passe !



Géraldine 01 41 16 51 25



Internet, CD-Rom, fichiers marketing direct, annuaires ou Minitel, Kompass vous propose une gamme complète d'outils et de services pour contacter 1,5 million d'entreprises dans le monde et 150 000 sociétés en France.

Avec Kompass, accédez à l'information la plus fiable* !

* Informations collectées à la source auprès des entreprises.

KOMPASS
www.kompass.fr

Le Portail des Entreprises

POUR TOUS RENSEIGNEMENTS Tél. : 01 41 16 51 00 - Fax : 01 41 16 51 18 - e-mail : infos@kompass-france.com



SUPPORTS KOMPASS

Oui, je souhaite obtenir des informations sur les SUPPORTS KOMPASS

Société Nom Prénom Fonction

Adresse Code postal Ville

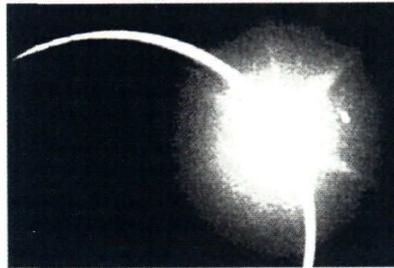
Tél Fax e-mail..... @

Coupon à retourner par fax au **01 41 16 51 56** ou sous enveloppe affranchie à :
 KOMPASS FRANCE - Géraldine MIRABAUD - Dép. Communication - 66, quai du Maréchal Joffre 92415 Courbevoie Cedex

Centraliens 02/2001

Abu Dhabi Amsterdam Anvers Auckland Austin Atlanta Bangkok
Barcelone Berlin Bogota Boston Bruxelles Budapest Buenos Aires
Caracas Charlotte Chicago Cleveland Cologne Copenhague
Dallas Detroit Dubai Dublin Düsseldorf Francfort Genève
Göteborg Hambourg Helsinki Hong Kong Houston Istanbul Jakarta
Johannesburg Kuala Lumpur Lisbonne Londres Los Angeles Madrid
Manille Melbourne Mexico Miami Milan Minneapolis Monterrey
Montréal Moscou Mumbai Munich New Delhi New Jersey New York
Orange County Osaka Oslo Pacific Northwest Paris Pékin Pittsburgh
Prague Rio Rome San Francisco Santiago São Paulo Seoul Shanghai
Silicon Valley Singapour Stamford Stockholm Stuttgart Sydney
Taipei Tel Aviv Tokyo Toronto Varsovie Vienne Washington Zurich

McKinsey & Company



CONSEIL
DE DIRECTION
GÉNÉRALE

*L'excellence :
notre exigence et notre tradition*

si Vous

souhaitez mieux nous connaître
et rejoindre nos équipes, contactez:
Bruno Angles (89) Directeur Associé, McKinsey France
79, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tel : 01 40 69 14 00 - Fax : 01 40 69 93 93
e-mail: par-recruiting_dept@mckinsey.com
www.mckinsey.com et www.mckinsey.fr