

# Variances

La revue des anciens élèves de l'ENSAE

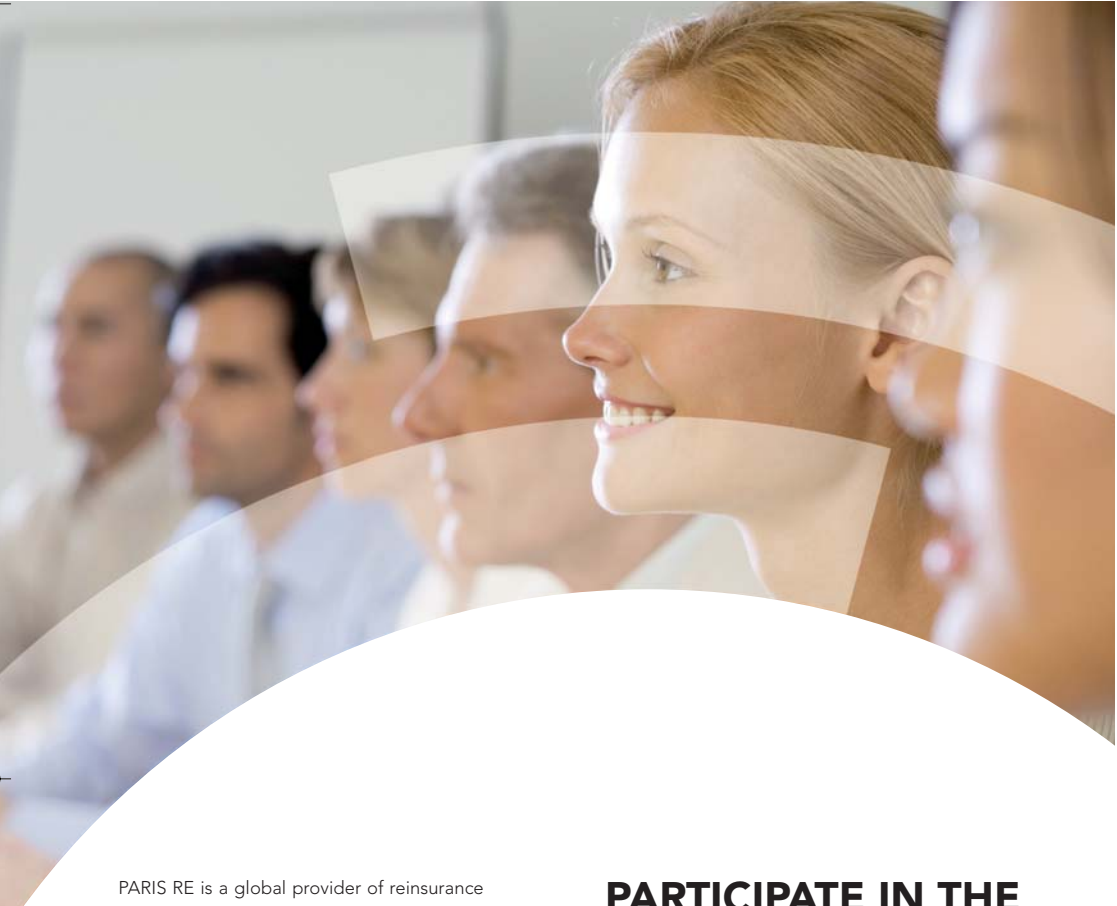


- La recherche en finance
- Du chômage et autres chiffres
- La fondation du risque

LE CONSEIL EN STRATÉGIE



numéro 30  
Mai 2007



PARIS RE is a global provider of reinsurance solutions. Our international scope of activity and the expertise of our teams located in Europe, the Americas and in Asia-Pacific, result in an enriching multicultural work environment.

We believe that mutual respect and support combined with the willingness to succeed are key to fulfilling career development. At PARIS RE, we encourage team spirit as well as initiative taking to best serve our clients.

## **PARTICIPATE IN THE DEVELOPMENT OF A CHALLENGING ACTIVITY: REINSURANCE**

[www.paris-re.com](http://www.paris-re.com)

PARIS  RE

# Editional



Chères anciennes, chers anciens,

L'internationalisation des carrières et la mondialisation de l'enseignement supérieur rendaient urgente l'évolution des grandes écoles. Le paysage national change rapidement et l'Ensaë est aujourd'hui au cœur de deux projets ambitieux : ParisTech et la Fondation du Risque centrés sur l'enseignement et la recherche. Nous reviendrons plus en détail sur ces transformations dans le prochain Variances mais saluons doores et déjà ces initiatives.

Cela se produit à un moment où les métiers des Ensaë sont sous les feux de la rampe. Sondages, chiffres des programmes, estimations du chômage... la campagne présidentielle joue un effet d'accélérateur dans la critique du pouvoir totémique des chiffres. L'occasion pour nous d'inaugurer une nouvelle rubrique qui sera consacrée à la vie des chiffres. Vous êtes bien évidemment invités à la nourrir de vos analyses !

Sans tambours ni musique, nous fêtons le trentième numéro de Variances! Cette entrée dans la maturité (!?) est l'occasion de célébrer avec vous ce lien qui unit les anciens de l'Ensaë deuis 13 ans.

Il ne me reste qu'à espérer que nous nous retrouverons nombreux le 14 juin au sommet de la tour Montparnasse pour notre Assemblée Générale annuelle et souhaiter que le dynamisme de l'association suscitera de nombreuses vocations parmi les lecteurs de Variances :

Rejoignez le conseil de l'association !

**Frédéric Gilli**

## Variances

ISSN 1266-4499-Variances (Malakoff)

*La revue des anciens élèves  
de l'ENSAE*

Numéro 30 - Mai 2007

Directeur de publication :  
Fabrice Wilthien (1998)

Rédacteur en chef :  
Frédéric Gilli (2000)

Comité de rédaction :  
Benoît Bellone (2000),  
Sébastien Cochard (1994),  
Guillaume Simon (2005),  
Stéphane Jugnot (1998),

Conception et réalisation :  
Jeanne Bachoffer  
Sébastien Marsac

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

*Votre avis nous intéresse :*  
*Variances@ensae.org ou par lettre à :*  
*Variances, secrétariat des Anciens*  
*de l'ENSAE, bureau E 01,*  
*timbre J 120,*  
*3, avenue Pierre Larousse,*  
*92 245 Malakoff cedex*

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

Prochain numéro :  
Octobre 2007

Prochain dossier :  
Private Equity


Prochain Focus :  
ENSAE, ParisTech,  
Fondation du Risque

# Is run-off constraining your business?

Aujourd'hui, les compagnies d'assurances gèrent \$200 milliards de passifs dans des portefeuilles fermés ne souscrivant plus de nouvelles polices. Ces risques hérités du passés se traduisent au mieux par une allocation sous-optimale de fonds propres, et bien souvent par des pertes récurrentes.

Capitalisant sur le succès du run-off de CX RE et sur de nombreuses années d'expérience dans ce domaine, Tawa est aujourd'hui positionné comme un des leaders de cette nouvelle branche du secteur de l'assurance.

## Changing the landscape of the insurance market



Tawa is dedicated to providing run-off solutions to protect your balance sheet and minimise reputational risk, allowing you to get on with growing your business. We have total flexibility in the way we engage with our clients, from small consultancy assignments through to purchasing and managing discontinued business. We create value for our clients by providing the highest quality services, delivered by skilled and experienced people, leading edge thinking and state of the art systems and methodologies.

## Acquisition – Change – Management

For more information please contact [info@tawa.net](mailto:info@tawa.net)  
or [etienne.rosenstiehl@ensae.org](mailto:etienne.rosenstiehl@ensae.org)

[www.tawa.net](http://www.tawa.net)



# Sommaire

---

<b>L'ÉCOLE</b>	Brèves ..... 6
	Grandes manœuvres autour de l'ENSAE ..... 8
<b>L'ASSOCIATION</b>	ENSAE Solidaire approfondit ses partenariats techniques ..... 9
	La Commission Carrières, soutien de votre projet professionnel ..... 13
	Les Ensaë à New York : une communauté qui se développe et se structure ..... 17
	Assemblée Générale ..... 18
	Anciens, ne zappez pas ! ce qui suit vous concerne ..... 19
<b>TETE D’AFFICHE</b>	Henri Gagnaire (1987), associé de Weinberg Capital Partners ..... 21
<b>DOSSIER</b>	<b>CONSEIL EN STRATÉGIE :</b>
	<b>COMMENT SE TRANSFORMENT LES ORGANISATIONS ?</b> ..... 23
	Conseil en stratégie : innover au cœur de l'entreprise ..... 24
	Il n'y a pas de fidélité, il n'y a que des preuves de fidélité. .... 27
	Conseil en organisation et en système d'information : stratégie annoncée, stratégie appliquée ? ..... 32
<b>FOCUS</b>	<b>RECHERCHE ET MATHÉMATIQUES DE LA FINANCE</b> ..... 38
	La finance quantitative : un succès qui secoue l'enseignement supérieur ..... 39
	Exportation de la French touch ou fuite des cerveaux ? ..... 41
	Se lancer dans la recherche en finance, pourquoi ? ..... 45
	Recherche en finance : l'ENSAE double la mise ..... 47
<b>LA VIE DES CHIFFRES</b>	Du chômage et autres chiffres ..... 49
<b>TRIBUNE</b>	Ne dites pas à ma mère que je veux faire carrière... elle croit que je serai une bonne mère ! ..... 52
	Profession : Voyageur ..... 55
<b>LES ANCIENS</b>	Et leurs entreprises verront le jour, un réseau, une dynamique ..... 58
	Dans les rayons ..... 60
	Carnet ..... 64
	Mobilités ..... 66
	Calendrier ..... 70

# B rêves

## Voyage au ski des élèves, du 10 au 18 mars

Vendredi 22 heures : après les résultats des élections mouvementées qui ont eu lieu à l'Ensaie, 100 irréductibles élèves de l'école se retrouvent à Malakoff. Pour cette occasion particulière : M. Zampa a même accepté d'ouvrir l'école quelques minutes avant le départ.

Départ pour où ? Pour Risoul où a lieu la semaine de ski 2007. Nous sommes une petite centaine à nous diriger joyeusement vers les deux magnifiques cars que le futur ex-BDE a réservés. Après dix heures de route et un voyage qui manque cruellement de sommeil pour certains, nous voilà arrivés à la station, accueillis par un temps magnifique qui durera toute la semaine.

A peine arrivés, les irréductibles se changent dans la neige et partent vers l'inconnu après avoir loué leurs skis et chaussures... Les voilà partis pour une semaine de glisse. A 17h, après une journée épu-

sante, nous récupérons nos appartements et pouvons nous installer : duplex pour les plus chanceux, chambre confortable pour les autres. Mais pas le temps de se reposer car des cartons remplis de bonnes choses nous attendent... les fameux pack-food de Totem, l'organisateur du voyage.

Après une bonne nuit de sommeil, retour sur les pistes avec à la clé la découverte du beau domaine de la Forêt Blanche, toujours aussi ensoleillé. Dimanche soir, soirée d'accueil à l'Apache Café avec une Despé offerte, histoire de détendre l'atmosphère. Déjà les langues se délient et les élèves, qu'ils soient de 1A, 2A, 3A ou en césure se rencontrent et s'apprécient...

### Flèches de Vermeil pour les slalomeurs

Les journées se suivent mais ne se ressemblent pas : soirée vin chaud, soirée punch, restaurant en altitude avec apéritifs, raclette et vin chaud où tous les plaisirs d'un bon repas montagnard ont été appréciés ou découverts et enfin

une magnifique descente aux flambeaux pour illuminer les pistes.

Évènement majeur de la semaine : le slalom organisé pour notre petit groupe et offert gracieusement par l'association des anciens élèves de l'Ensaie : tout le monde s'en donne à cœur joie et la compétition est de taille, aucune Flèche d'Or mais de nombreuses Flèches de Vermeil et même des Flèches de Bronze pour certains débutants, qui eux aussi, sont à l'honneur lors de cette folle journée.

Durant cette semaine de ski, les débutants, les débrouillards et les confirmés ont tous eu un même plaisir partagé : celui de skier en groupe et de (re)découvrir la montagne, sublimement habillée d'un manteau de neige.

Bilan de la semaine : Soirées réussies et sport pour tout le monde, ski ou snowboard. Quelques blessures (plus ou moins graves) pour les plus malchanceux qui garderont néanmoins un souvenir impérissable de ce voyage, nous l'espérons.



### Des bases saines et solides...

Au moment où la nouvelle équipe succède à l'ancienne, il est temps de dresser un premier bilan de l'année 2006.

Tout d'abord, ENSAE Junior Etudes souhaitait diversifier ses études. En 2005 nous faisons près de 75% d'études statistiques et 13% d'études en finance ; nous avons développé le domaine financier. En 2006, le quart de nos études étaient des études en finance (et en probabilité). Même si la plupart des études sont encore statistiques, elles sont plus diverses et concernent des questionnaires qualité comme les ressources humaines, les calculs d'évolution de Chiffre d'Affaire, ou encore des modélisations économétriques.



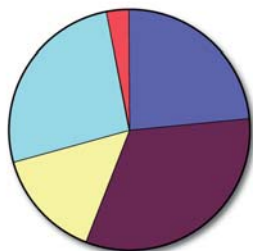
Pour nous diversifier, nous avons cherché à multiplier les types de clients. S'ouvrir sur les PME-PMI et les associations, tout en gardant nos clients des grands groupes et des ministères, tel a été le défi relevé cette année.

### Recommandés par nos anciens clients

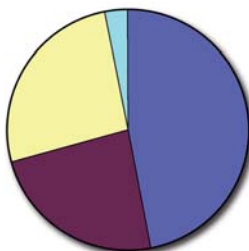
Nous avons également mis l'accent sur notre image de marque. Le meilleur exemple en a été que la moitié de nos clients peuvent être considérés comme des clients réguliers. En effet, ce sont des clients qui font à nouveau appel à nous ou qui suivent les recommandations de tiers : élèves, anciens élèves, anciens clients... Nous avons d'ailleurs choisi de mettre l'accent sur ce point pour cette année en développant notamment notre partenariat avec les anciens élèves de l'ENSAE. D'autres partenariats sont à l'étude, notre but étant ici de fidéliser au maximum notre clientèle. Cette fidélisation passe également par la place accordée à la qualité. La nouvelle équipe s'est même dotée de deux responsables qualité, dont un pour les normes ISO et AFAQ pour lesquels nous envisageons de postuler.

Ce premier bilan est tout à fait positif au vu des objectifs fixés au début de la période. La nouvelle équipe peut donc commencer sur des bases saines et solides.

Type  
d'entreprise



Origine  
des études



# Grandes manœuvres autour de l'ENSAE

*L'Ensaë au cœur de la consolidation de l'enseignement supérieur*

---

## **Baptême pour ParisTech, le 'Paris Institute of Technology'**



L'association ParisTech regroupait 10 grandes écoles parisiennes : AgroParisTech, les Arts et Métiers, l'ENSAE, l'ENSTA, les Mines de Paris, les Ponts, Télécom Paris, l'X et 2 grandes écoles de chimie.

Par décret du 21 Mars 2007, cette association se transforme en Etablissement Public de Coopération Scientifique, et le GENES est membre fondateur de cet établissement, sélectionné parmi les 9 premiers Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur et qui recevront une dotation spécifique totale de 36MEUR et 27 postes d'enseignants chercheurs.

Pour en savoir plus : <http://www.paristech.org>

---

## **La Fondation du Risque, un partenariat recherche-entreprises**



La Fondation du Risque est créée par le CEA (Centre d'Etudes Actuarielles), l'ENSAE (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique), l'Ecole Polytechnique et l'Université Paris-Dauphine en partenariat avec AGF, AXA, GROUPAMA et la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

Lors de la présentation de cette fondation, le 7 Mars 2007, les ambitions de recherche et de formation de la Fondation ont été présentées au travers de la création de 4 et bientôt 5 chaires. L'ENSAE participe à 3 de ces chaires.

Pour en savoir plus : <http://www.fondationdurisque.org>

---

Dans le prochain numéro de Variances, un article présentera les alliances et participations de l'ENSAE aux regroupements encouragés par la loi sur la recherche, ainsi que la Fondation du Risque.



# ENSAE Solidaire approfondit ses partenariats techniques

Fabien Toutlemonde (1999)

*ENSAE Solidaire a connu une nette progression de son activité en 2006, qui l'a conduite à nouer plusieurs relations de coopérations techniques de moyen-long terme, gages de confiance. En parallèle, la fin d'année 2006 a vu la confirmation des actions plus ponctuelles engagées pour soutenir Mécénat Chirurgie Cardiaque ou le Téléthon. Pour*

*assurer simultanément toutes ces missions, l'association devra mobiliser des « CSB » (Consultants Statistiques Bénévoles), des élèves stagiaires et toutes les bonnes volontés. Plus que jamais, ENSAE Solidaire a donc besoin de ses anciens pour être à la hauteur de ce succès d'estime auprès des entités de la sphère solidaire !*

## Un succès croissant pour le Téléthon à l'ENSAE

Le Téléthon 2006 s'est déroulé les 8 et 9 décembre 2006. Afin que l'ENSAE participe à cette mobilisation nationale, comme l'année dernière, une série d'activités a été organisée à l'école, à l'initiative des élèves, du 4 au 11 décembre 2006 : tournois divers (babyfoot, billard, échecs, poker, Playstation, volley-ball, ping-pong), Karaoké, spectacles (musique, magie, danse) et cours de danse. En outre, pendant toute la semaine ont également été proposés : crêpes et gâteaux, vendus à l'école au profit de l'AFM ; un parcours en fauteuil roulant, proposé aux participants pour les sensibiliser aux difficultés d'accès et de déplacement que connaissent les malades.

Comme l'année dernière, Motorola a organisé une vaste campagne de collecte et de recyclage des téléphones mobiles au profit du Téléthon. Pour chaque portable récupéré, Motorola a reversé 3 euros au Téléthon. Les élèves ont organisé cette année cette collecte à l'ENSAE.

Appel aux dons sur internet, collecte de téléphones portables usagés, collecte de plus de 1 000 euros durant la semaine de manifestations à l'école : cette année plus encore qu'en 2005, la communauté ENSAE, dynamisée par les élèves, s'est fortement mobilisée pour le Téléthon.



**Opérée avec succès, la petite Anne-Marie a retrouvé sa famille à Dakar**

Anne-Marie Ngom, la petite sénégalaise parrainée par ENSAE Solidaire grâce aux dons du Challenge ENSAE Sol'Foot 2006, est arrivée en France le 4 décembre 2006. Le 19 décembre, elle a été opérée avec succès à l'hôpital Marie Lannelongue du Plessis Robinson. Après une convalescence dans une famille d'accueil à

Malakoff en janvier, Anne-Marie est repartie vers le Sénégal le 2 février 2007, guérie. Son papa nous a depuis appelé : Anne-Marie va très bien, il dit être ébloui par sa forme et son dynamisme, et remercie très chaleureusement tous ceux qui se sont mobilisés pour rendre possible l'opération de sa petite fille.



Anne-Marie Ngom, peu avant son départ pour Dakar

## Coup d'envoi du Challenge ENSAE Sol'Foot 2007

ENSAE Solidaire organise cette année la 2ème édition du Challenge ENSAE Sol'Foot, qui vise à réunir élèves et anciens élèves autour d'un terrain de football pour collecter des dons au profit de Mécénat Chirurgie Cardiaque. L'objectif final sera, comme en 2006, d'assurer intégralement la prise en charge financière d'un enfant opéré (environ 10 000 euros).

Le Challenge ENSAE Sol'Foot se déroulera le samedi 23 juin 2007 sur les terrains du stade Marcel Cerdan, gracieusement prêtés par la Mairie de Malakoff, partenaire technique de l'épreuve comme l'an passé. Au-delà du résultat sportif, ce sont les supporters et les donateurs qui nous aideront à remporter la plus belle victoire : collecter suffisamment de dons pour l'opération de l'enfant parainé. Une Course aux dons sera

organisée sur le site internet [www.ensae.org](http://www.ensae.org), accompagnant la désormais fameuse « règle du huit de cœur » ! Nous espérons que vous serez aussi nombreux que l'an passé à nous soutenir, pour relever ce nouveau défi.

## Conférence-Débat le 16 avril 2007

ENSAE Solidaire a organisé le 16 avril 2007 une rencontre « Métiers-Débats » ayant pour but de sensibiliser les élèves sur un thème particulier et de leur présenter des débouchés possibles au sortir de

l'école. En 2006, cette journée avait été organisée en collaboration avec le Haut Commissariat aux Réfugiés des Nations-Unies (UNHCR) et portait sur le thème des conséquences socioéconomiques des migrations internationales. Cette année, c'est le thème « Éducation et développement » qui a été retenu. Nous ne manquerons de vous restituer la teneur des débats (à l'heure où nous écrivons, ils n'ont pas encore eu lieu).

Conférence Débat



## ENSAE Solidaire, c'est quoi ?

« ENSAE comme Eduquer, Nourrir, Soigner, Aider, Eveiller », tels sont les cinq axes de déclinaison de l'action d'ENSAE Solidaire. L'Association, conduite par un Conseil d'Administration de 10 membres mêlant élèves et anciens élèves, bénéficie du soutien logistique et financier de l'association des Anciens de l'ENSAE, ainsi que d'une subvention accordée par la Fondation Schlumberger. Mais elle s'appuie aussi sur l'énergie de ses bénévoles et les dons qui lui parviennent de l'ensemble de la communauté ENSAE.

ENSAE Solidaire agit à travers trois canaux privilégiés : l'aide au départ de stagiaires, mis à disposition d'associations ou d'ONG qui expriment un besoin d'expertise technique statistique ; l'accompagnement de projets ponctuels ou d'associations portés par des ENSAE ; la mise à disposition de compétences techniques ou logistiques pour des

associations déjà établies de la sphère solidaire.

En 2007, ENSAE Solidaire va notamment poursuivre des partenariats techniques de moyen-long terme établis durant les deux dernières années. Citons notamment la passerelle de stages élèves à Afristat ; un travail d'étude épidémiologique avec Partage Tanzania ; des partenariats avec le CerPhi, Planet Finance et Mécénat Chirurgie Cardiaque ; le soutien à Courants de Femmes et au Téléthon.

**ENSAE**  
**Solidaire**

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

Les projets nouveaux continuent d'affluer, avec un écho très favorable de la sphère solidaire : des associations de taille et d'expérience sollicitent désormais ENSAE Solidaire pour établir des coopérations techniques. Ceci nous conduit à impliquer un spectre de plus en plus large d'anciens élèves et d'associations de la sphère solidaire, sur des modes d'interventions qui se diversifient également, du simple appel à don à la participation à des travaux d'études ou à des manifestations caritatives.

ENSAE Solidaire a ainsi lancé en début d'année 2006 une nouvelle formule d'aide aux associations. Nous proposons aux anciens élèves de l'ENSAE de rejoindre, le plus nombreux possible, le cercle de

nos « Consultants Statistiques Bénévoles » (CSB), avec qui nous les mettons alors en relations, pour des missions de durée et de contenu variable, ajustables aux disponibilités de chacun (voir encadré). C'est un moyen efficace et souple de « donner un coût de main » à ENSAE Solidaire, en nous prêtant un peu de votre temps et de vos talents, pour faire avancer des projets solidaires.

L'association ENSAE Solidaire se veut aussi le miroir et l'accélérateur de vos aspirations humanistes et de vos projets solidaires. Pour cette raison, nous vous invitons à nous contacter et à nous rejoindre, pour y travailler ensemble !

**Pour ENSAE Solidaire,  
Fabien Toutlemonde  
(Ensaie 1999)**

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

2 0 0 7

**Tour  
Montparnasse**

**le 14 juin  
à 19h30**

**réservez dès à présent  
votre soirée**

### Devenez « Consultant Statistique Bénévole » pour ENSAE Solidaire

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

Quelques exemples de « missions » sur lesquels travailleront les « CSB » en 2007 :

- Poursuite de l'accompagnement de la **Fnars** (Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale) dans la rénovation de ses outils statistiques de suivi de ses centres d'accueils, de ses adhérents et de ses bénéficiaires ;

- Etude épidémiologique sur la prévention homéopathique de la Malaria en Tanzanie, avec **Partage Tanzania** ;

- Réflexion sur la méthode et les outils informatiques à mobiliser pour organiser une expérience de « plateforme » d'accueil, d'écoute et de suivi des familles bénéficiaires de l'aide de **Mécénat Chirurgie Cardiaque** à Dakar au Sénégal ;

- Contribuer à la conception et à la mise en œuvre d'un observatoire de l'emploi associatif à partir des données de l'Acosse (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale), avec le **CerPhi** (Centre d'Études et de Recherche sur la Philanthropie).

Et bien sûr, ENSAE Solidaire continuera de mobiliser plus ponctuellement des CSB pour servir les demandes d'appui technique, comme cela avait été le cas en 2006, par exemple en aidant la Cimade à exploiter et valoriser ses données sur l'assistance juridique aux étrangers en voie d'expulsion placés dans les centres de rétention administrative.

## Soutenir ou rejoindre ENSAE Solidaire

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

- **Adhérer à ENSAE Solidaire** : 10 euros par an pour les élèves de l'Ensa, 30 euros par an pour les promotions 2003 à 2005, 55 euros par an pour les autres promotions de l'Ensa.

- **Adhérer à l'Association des anciens de l'Ensa** (si ce n'est pas encore fait !) : l'adhésion aux Anciens de l'Ensa donne le statut d'adhérent à ENSAE Solidaire, pour tous ceux qui se signalent à l'Association pour bénéficier de cette disposition. Les Anciens de l'Ensa apportent en effet chaque année une contribution financière de premier plan aux activités d'ENSAE Solidaire. Adhérer à la première, c'est désormais adhérer et soutenir la seconde, tout simplement !

- **Faire un don individuel à ENSAE Solidaire** : notre association bénéficie toujours de la mesure de déduction fiscale à laquelle n'a plus accès depuis le 1er janvier 2006 l'Association des Anciens de l'Ensa : 66% de votre don en 2007 sera directement déductible du montant de votre imposition sur le revenu en 2008.

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

- **Postuler pour intégrer le Conseil d'Administration** : chaque année, l'Assemblée Générale permet de renouveler une partie du Conseil d'Administration (CA) ou d'élargir ses missions. Le CA oriente, décide et gère au jour le jour les différentes actions dans lesquelles ENSAE Solidaire s'engage. En février 2007, un élève de l'ENSAE et une ancienne élève ont ainsi intégré le Conseil, aux côtés de 7 autres membres et du Président des Anciens de l'Ensa, qui siège statutairement au poste de Vice-Président.

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

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

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

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



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



Notre rôle est de coordonner la politique de réassurance des sociétés du Groupe AXA, en répondant à leurs demandes d'expertise, en centralisant la relation commerciale avec le marché de la réassurance et en participant à la gestion dynamique des risques mise en place par le Groupe AXA.

**Dans le cadre de son développement, AXA Cessions recrute**

- des actuaires vie
- des actuaires non vie
- des actuaires souscription

Doté d'une réelle expertise technique de votre métier, vous possédez un excellent relationnel, le goût du challenge et un bon niveau d'anglais.

Merci d'adresser votre candidatures (Lettre+CV+intitulé du poste) à :

DRH AXA Cessions avenue de Messine 75008 PARIS ou par email : [recrutement@axa-cessions.com](mailto:recrutement@axa-cessions.com)

# La Commission Carrières, soutien de votre projet professionnel

*Olivier de Conihout (1981), Directeur Général de L'Espace Dirigeants,  
Responsable de la Commission Carrières des Anciens de l'ENSAE*

*La Commission Carrières a pour objectifs d'aider les Anciens de l'ENSAE à dynamiser leur parcours professionnel et d'accompagner ceux qui traverseraient une période critique dans leur carrière, par des conseils ou des mises en contact.*

L'association des anciens de l'ENSAE a œuvré pour mettre à la disposition de ses membres un service d'offre d'emploi performant. Il nous est apparu qu'au-delà d'une mise en relation, un des rôles de l'association était aussi de permettre aux anciens de s'appuyer les uns sur les autres.

La Commission Carrières des Anciens de l'ENSAE intervient ainsi en animateur et en soutien de nombreuses initiatives relatives à l'emploi. Les anciens peuvent s'adresser à la commission pour recueillir des informations sur la recherche d'emploi, voire confronter leur projet au miroir bienveillant d'autres anciens en activité ou retraités, disposés à consacrer bénévolement de leur temps.

## Rejoignez notre réseau de contacts-métiers

Il s'agit d'accompagner ceux qui traverseraient une période critique dans leur carrière (promotion, changement de poste ou d'entreprise, doutes), par des conseils, des mises en contact, etc. Pour cela, la commission se tient à votre disposition, tant pour recueillir vos disponibilités de bénévolat que pour recevoir vos demandes d'aide.

La Commission Carrières organise notamment les Mercredis de l'emploi qui sont l'occasion de discussions avec des professionnels des ressources humaines. D'autres rencontres, informelles, ont lieu en fin d'après-midi avec des anciens qui viennent échanger avec les étudiants sur tel ou tel métier.

## Mercredi de l'emploi



Cette année, les Mercredis de l'emploi ont permis des échanges avec un Directeur des Ressources Humaines d'une banque, un chasseur de têtes, le Président de Quincadres, société spécialisée dans l'emploi des quinquas, principalement sous forme de missions.

Le prochain petit-déjeuner traitera du thème « Us et vicissitudes de la recherche d'emploi sur le Net : les annonces et les réseaux ». Il aura lieu le 6 juin 2007 (« Save the date ! »)

Enfin, la commission carrières contribue à dynamiser le portail pour l'emploi des grandes écoles, [Manageurs.com](#), fondé par l'association des Anciens de l'ENSAE, l'X, HEC et Centrale, et rejoint récemment par cinq autres associations d'anciens de grandes écoles.

## Manageurs.com

Ce portail devient incontournable à la fois pour tous les jeunes anciens qui rentrent dans la vie active, mais aussi pour les anciens expérimentés qui souhaitent réorienter leur carrière. La mise en ligne d'un ou de plusieurs curriculum vitae, éventuellement anonymes, renforce l'attractivité du portail [Manageurs.com](#) au profit de la communauté des anciens. Les entreprises sont en effet friandes de portails donnant accès à une bibliothèque de cv prestigieux.

La commission invite tous les anciens à se rendre sur [Manageurs.com](#) pour y déposer leur cv ; il n'est pas indispensable d'être en recherche active pour rester en veille et pour soutenir les anciens en recherche par un acte solidaire.



## Comment développer son employabilité ?

La carrière professionnelle est une suite d'étapes séparées par des transitions. Une carrière peut être sous-tendue par un fil conducteur, un projet professionnel, mais ce n'est pas toujours le cas. Il existe des carrières donnant l'impression d'un avion sans pilote.

Développer son employabilité, c'est jouer un jeu de sécurité permettant d'éviter, autant que possible, les aléas de la vie professionnelle tout au long de sa carrière, et en particulier, le changement de dirigeant, le changement d'actionnaire, le changement de stratégie, les fusions-acquisitions, les restructurations,...

### Une responsabilité personnelle

#### Quelques conseils

100 entretiens, 10 pistes, 1 emploi !

•  
Noter ses pistes de 0 à 100

•  
Dépenser son énergie au prorata  
de ses chances réelles

•  
Ne pas s'arrêter à un accord de principe

•  
Préparer la négociation du contrat

•  
Attention à la période d'intégration !

•  
Ne pas oublier les remerciements

C'est à l'individu que revient la responsabilité de conduire sa carrière, et à personne d'autre. Ni l'employeur, ni les chasseurs de tête ne peuvent être tenus pour responsables de mauvais choix.

L'étape de carrière dure en moyenne de trois à quatre ans. Elle se définit par un employeur, une fonction, des missions, des responsabilités, des résultats. Elle présente les caractéristiques d'une pièce de théâtre classique, en termes d'unité de temps, d'unité de lieu, et d'unité d'action.

Il y a en effet un décor, à savoir le contexte dans lequel s'inscrit une action avec des acteurs, dont

l'intéressé lui-même, sa hiérarchie et son équipe, et un dénouement qui se traduit en promotion, en mutation, en démission, voire en éviction.

Les intérêts de l'employeur et du collaborateur peuvent diverger à la fin de l'étape, donnant lieu à plusieurs types de transition. La transition de carrière s'effectue en transition vers un nouveau poste, un nouvel employeur, un nouveau métier, ou vers une activité indépendante, la reprise ou la création d'entreprise...

### Savoir gérer les transitions

L'intéressé sait ce qu'il quitte, mais il ne sait pas ce qu'il va trouver demain dans ses nouvelles activités. De plus, il ne connaît pas a priori le temps qui lui sera nécessaire pour trouver une nouvelle activité qui lui conviendra. Cette situation d'inconnu est difficile à vivre, surtout pour les profils rationnels, ce que sont souvent les anciens élèves des grandes écoles françaises.

La transition de carrière consiste à passer d'une étape de carrière à la suivante. Elle est parfois voulue, souvent subie. Une transition de carrière est le moment de faire avancer son projet professionnel, voire de le définir, en se posant un certain nombre de questions et en se donnant les moyens d'y répondre.

Un projet se définit comme le cahier des charges de la future activité, avec des éléments qualitatifs et quantitatifs qui touchent notamment au métier, au type, à la taille et à la culture d'entreprise, au secteur d'activité, au style de management, à la taille d'équipe, aux budgets gérés.

Un projet de la raison s'inscrit dans la continuité ; le bateau continue sur son cap, en changeant une voile ou ses réglages. Un projet du cœur consiste à faire un virement de bord, vers un autre port.

### Projet de la raison vs projet du cœur ?

La plupart des personnes en transition professionnelle ont un projet de la raison, dans la continuité. Parmi les personnes bénéficiant d'un accompagnement pour leur réorientation de carrière les amenant à se poser les questions ci dessus, la moitié d'entre elles ont aussi un projet du cœur.

## Comment développer son employabilité ? (suite)

L'employabilité consiste à conduire sa carrière autour d'un projet professionnel précis, en faisant des choix pertinents lors des transitions, voulues ou subies, afin de maintenir, et éventuellement d'augmenter, les choix possibles pour les étapes restantes.

En réalité, à la fin d'une étape de carrière, et en dehors des cas d'éviction où le collaborateur devra agir de toute façon, plusieurs cas peuvent se présenter :

- Un job existe dans l'entreprise, et il correspond à un bon choix pour le collaborateur : encore faut-il l'obtenir.
- L'entreprise propose un job sans intérêt ou bien ne propose rien en laissant pourrir la situation : faut-il rester ?
- L'entreprise propose un changement de métier en son sein, en insistant : faut-il accepter ?
- L'entreprise souhaite que le collaborateur reste à son poste sans limite de temps : faut-il rester ?
- De retour d'un séjour à l'étranger, il n'y a pas de poste disponible : faut-il attendre ?

L'expérience montre que le cadre, confronté à ces questions, ne sait pas comment s'y prendre et accepte souvent la première proposition interne ou externe, en fonction de ses critères du moment. Or les critères du choix doivent s'inscrire dans le projet personnel et professionnel et être mûrement réfléchis et pesés. Il faut réfléchir avant d'accepter un poste en interne ou de démissionner. La décision va influencer sur le profil de carrière, et peut conditionner tout le reste de la vie professionnelle.

### Gérer son employabilité, prendre en mains son destin

Ceci implique qu'il faut savoir changer d'entreprise, de groupe, de métier et ce à bon escient. Cela ne s'apprend pas à l'école.

L'idéal est donc, en excluant le premier poste, de rester suffisamment chez le même employeur pour avoir au moins deux étapes montrant clairement une promotion, puis de changer pour refaire la même chose dans un autre groupe. Les choix seront

pertinents, et il ne s'agit pas de partir à la première friction avec son responsable. Cela implique aussi de savoir décider, et de ne pas accepter n'importe quelle proposition interne. Il faut savoir négocier et lancer une recherche d'emploi.

### Se remettre en cause et s'adapter

Après quelques années d'expérience, les chances respectives de trouver sa prochaine activité sont de 10% par les cabinets de recrutement, de 10% par les petites annonces (y compris de grandes écoles), de 10% par les candidatures spontanées ciblées et de 70% par le réseau. Chercher une nouvelle activité est un travail à temps plein à organiser au prorata des chances respectives des succès des canaux de recherche. Il faut préparer et organiser sa recherche d'emploi, et ne démarrer qu'après cette préparation. Un premier rendez-vous avec un contact même proche, est un « fusil à un coup ». La démarche réseau est très naturelle pour certaines personnes. Elle est généralement plus difficile pour les profils rationnels. Mais, après avoir appris, tous y arrivent, jusqu'à y prendre plaisir pour certains ! Ce cheminement reste d'ailleurs un atout apprécié et utile dans la vie professionnelle.

Il n'est plus raisonnable d'espérer un plan de carrière garanti. Les autres formes de travail doivent être considérées : missions, CDD, intérim management, portage salarial. La reprise ou la création d'entreprise est aussi une voie explorée de plus en plus souvent par les cadres expérimentés.

Le diplôme, s'il reste un bon moyen au départ, n'est plus du tout une garantie de sécurité.

**Il appartient à chacun de maintenir son employabilité, indépendamment de sa formation.**

En savoir plus : télécharger sur [www.ensae.org](http://www.ensae.org) l'article paru dans la E-Revue n°19 d'octobre 2006

Vous souhaitez réagir à cet article :

- la commission carrières : [cca@ensae.org](mailto:cca@ensae.org)
- le rédacteur : [olivier.deconihout@ensae.org](mailto:olivier.deconihout@ensae.org)

Les Anciens de l'ENSAE proposent à leurs adhérents un nouveau service : la couverture du risque de mobilité professionnelle :



<http://ensae.pontdor.fr>

*Tout est prêt. Le nouvel employeur avec qui vous venez de signer un contrat vous attend à bras ouverts mais subitement... le doute vous assaille. « Démissionner ? Est-ce que je fais un bon calcul en changeant d'entreprise maintenant ? Et puis, il y a la période d'essai... ». Ces interrogations – plus que légitimes – peuvent aujourd'hui être « apaisées » grâce à Pont d'Or.*

Le contrat « Pont d'Or » couvre le salarié contre le risque de rupture de la période d'essai par des prestations financières et d'accompagnement le temps de retrouver un emploi. Pont d'Or peut être financé par l'employeur qui souhaite rassurer son candidat en lui proposant un « petit plus », qui s'avère très bon marché pour l'employeur, produire un effet de confiance pour le candidat et le mettre en totale sécurité par rapport à sa décision de mobilité externe.

Les Anciens de l'ENSAE ont négocié des cotisations privilégiées au travers d'un partenariat signé avec le cabinet Pilliot qui a élaboré ce produit avec L'Equité, filiale du groupe Generali.

## Promos en 7 !

Voici déjà venue l'année 2000-sept.

Depuis combien de temps êtes-vous Ensae ?

Vous avez envie de fêter ça ?, mais vous hésitez à vous lancer ?

Contactez-moi, exposez-moi vos idées, je vous aiderai à organiser votre dîner de promo... ou votre pique-nique de promo, maintenant que le printemps pointe le bout de son nez !

**Jeanne Bachoffer**, déléguée générale

**01 41 17 58 38 – [info@ensae.org](mailto:info@ensae.org)**





# Les Ensaie à New York : une communauté qui se développe

*Pierre Bismuth (1968), Emmanuel Léonard (2007)*

*Que ce soit pour étudier ou travailler, pour un bref passage ou un long séjour, un nombre croissant d'Ensaie se retrouve en Amérique du Nord. Depuis 2005 une structure s'est mise en place afin d'aider les élèves et anciens de l'Ensaie. e-NY, une initiative qui ne connaît pas la crise !*

Un nombre important d'Ensaie vivent actuellement en Amérique du Nord. Une forte proportion d'entre eux travaille à Washington, au sein des institutions internationales, ou à New York, généralement dans les grands établissements financiers français ou anglo-saxons. Il faut aussi noter que de nombreux Anciens ayant choisi de s'orienter vers la recherche en économie, statistique ou finance travaillent dans les universités américaines les plus prestigieuses (Columbia, Princeton, Harvard, Chicago...). Enfin un flux de plus en plus régulier d'élèves achèvent leurs études aux Etats-Unis et cherchent ensuite un emploi sur place.

locales de l'association à Londres, New York et Hong Kong (voir Variances 29).

des formations françaises auprès des employeurs et du monde académique.

**Faire vivre la communauté existante :  
des « dîners Ensaie »**



Les résultats d'une enquête réalisée auprès des Anciens vivant en Amérique du Nord montrent que, s'ils n'ont pas toujours le temps de contribuer au développement d'e-NY, une écrasante majorité des anciens approuve ce qui est fait. Signe de ce dynamisme, le 29 mars dernier le premier « dîner Ensaie » à New York a remporté un franc succès.

Antennes locales d'associations d'anciens, sites de recrutement communs comme [Managers.com](http://Managers.com), [ParisTech Alumni](http://ParisTech Alumni), [AAGEF](http://AAGEF) : différents projets qui dénotent d'une volonté de relever les défis actuellement lancés aux formations françaises. Comment parvenir à fédérer les organisations représentant différentes écoles dont l'identité s'est traditionnellement construite en partie sur un esprit de concurrence ? Comment rassembler sans gommer les singularités ? Comment concilier les initiatives variées de coopération croisées ? Par son statut de ville mondiale et sa culture très éloignée des mentalités françaises, New York est un laboratoire. Il est de notre responsabilité à tous de contribuer à ce que l'Ensaie joue un rôle moteur dans ces évolutions.

**Aider et informer**

Depuis 2005 une structure (e-NY) s'est mise en place afin d'aider les étudiants et les anciens de l'école à postuler au sein d'une université, préparer leur expatriation, obtenir un visa, se loger, rechercher un emploi et échanger avec d'autres personnes. L'ambition de l'équipe coordonnée par Pierre Bismuth est de nous permettre de mieux communiquer sur l'école et ses Anciens, et surtout entre nous. Cette action s'inscrit dans le développement des antennes

**Se rapprocher d'autres réseaux d'anciens :  
l'AAGEF**

La dernière Assemblée Générale de l'AAGEF (Associations des Amis des Grandes Ecoles Françaises, à New York) a également voté l'intégration d'un représentant local de l'Ensaie au sein de son conseil d'administration. La vocation de l'AAGEF est de mutualiser les services offerts aux Anciens des grandes écoles membres tels que la gestion des offres d'emploi, l'organisation de conférences et la promotion

à voir :  
[www.ensae.org](http://www.ensae.org) (rubrique e-NY),  
[www.aagef.com](http://www.aagef.com)  
et [www.paristech-alumni.org](http://www.paristech-alumni.org)

# A ssemblée générale

L'année 2006 a été marquée par une augmentation de l'activité de notre association. C'est avec plaisir et fierté que le Conseil présentera lors de l'Assemblée Générale les moments marquants de cette année à l'ensemble des Anciens. Ce sera bien entendu aussi l'occasion de choisir, tous ensemble, les projets et les axes qui orienteront notre activité à venir.

Pour entretenir le dynamisme de l'Association et continuer à développer ses actions, l'Association a besoin de la participation de tous : **Venez à l'Assemblée Générale et présentez votre candidature au Conseil !**

Les candidatures au Conseil et la présence lors de la prochaine Assemblée Générale sont primordiales. Elle se tiendra cette année :

**Le jeudi 14 juin 2007 de 19h30 à 22h30**

dans l'Espace 56 de la Tour Montparnasse

33, avenue du Maine

75015 PARIS

Et elle sera suivie d'un cocktail.

Que vous soyez un ancien élève **de la dernière promotion ou bien sorti de l'Ecole il y a plusieurs années, n'hésitez pas à nous rejoindre**, en nous contactant de préférence par courriel ([info@ensae.org](mailto:info@ensae.org)) ou par téléphone (01 41 17 58 38), ou avant le vendredi 17 mai par courrier, avec votre profession de foi de candidat !



# Anciens, ne zappez pas ! ce qui suit vous concerne ...

*Catherine Grandcoing (1978) Conseil en stratégie, communication et média, professeure associée au CNAM*

*A l'occasion d'une enquête menée pour Grandes Ecoles au Féminin, L'ENSAE au féminin pointe le doigt vers les discriminations, plus ou moins conscientes mais toujours significatives, que les Anciennes subissent au cours de leur vie professionnelle. Le lieu idéal pour rappeler que les événements Ensaie au Féminin sont destinées à tous les Anciens, sans exclusive de sexe !*



**ENSAE**  
au féminin

Saluée par tou(te)s, la création d'Ensaie au féminin pose une question : lorsqu'un événement est organisé par ENSAE au Féminin, l'immense majorité des Anciens (pour ne pas dire la totalité sauf quelques dizaines !) ne se sent pas directement concernée : nous retrouvons ainsi le vieux schéma qui attribue sans réserve aux femmes un espace d'expression à elles, mais dans un périmètre "à part" et qui leur est propre.

Cet état de fait, héritage culturel le plus souvent inconscient, a involontairement des conséquences radicalement opposées à la vocation de l'ENSAE au féminin qui se veut, avant tout, un lieu de prise de conscience et de dialogue entre toutes et tous pour, qu'ensemble, nous fabriquions un monde professionnel plus riche de sa mixité.

Car, rappelons le, la place des femmes dans le monde du travail ne relève pas d'un problème de représentation encore insatisfaisante d'une minorité (à ce propos et "pour le fun", nous, statisticien(ne)s, n'oublions pas que la population française est minoritairement masculine !), mais bien des réticences d'un monde professionnel "androcentré" à conjuguer naturellement et harmonieusement l'altérité fertile des genres qui la composent.

Parallèlement à cette réflexion qui nous anime, les résultats d'une étude<sup>0</sup> menée par Ipsos pour GEF (Grandes Ecoles au Féminin) auprès de 7233 diplômé(e)s publiée il y a peu met en évidence de manière fort intéressante les points de ressemblance et de dérive entre les carrières des

ancien(ne)s des neuf grandes écoles réunies par cette association<sup>0</sup>.

Les grands enseignements de cette étude confirment (malheureusement !) les différences très importantes entre les réalités professionnelles des femmes et des hommes diplômés de ces écoles malgré un investissement identique : en effet,

- si hommes et femmes diplômés des grandes écoles affichent une même ambition et démontrent un même investissement professionnel (taux d'activité identique et volume horaire travaillé similaire) ...

## Des différences de carrière significatives

- ...les résultats obtenus par ces deux populations hommes-femmes, identiquement diplômées, sont très significativement différents : ainsi

- à âge égal, 28% des femmes siègent au comité de direction contre ... 43% des hommes

1 - étude réalisée de septembre à novembre 2006. Les résultats complets de cette étude sont à consulter sur le site [grandesecolesaufeminin.net](http://grandesecolesaufeminin.net)

Méthodologie : cinq groupes qualitatifs suivis par un questionnaire en ligne proposé à tous les anciens(ne)s des neuf écoles de GEF. Un taux de retour de 10% a permis l'exploitation de 7 233 questionnaires remplis. La population répondante était composée à 35% de femmes ; par ailleurs 41% des hommes et 24% des femmes avaient plus de 40 ans.

2 - GEF : ECP, ENA, ENPC, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, INSEAD, MINES, POLYTECHNIQUE

- à âge égal, 18% des femmes encadrent des équipes de plus de 50 personnes contre ... 32% des hommes
- et dès leur premier emploi (!), un écart de salaire de 18% est observé.

Cette dernière constatation, qui interpelle forcément, souligne qu'avant même l'observation d'éventuelles différences de compétence, les "a priori" inconscients entrent en jeu de manière significative. L'étude GEF nous apprend par ailleurs que cet écart progresse jusqu'à atteindre 27% confirmant, là encore que, même si les qualités professionnelles participent évidemment aux décisions de progression professionnelle, le système de cooptation par ses pairs et ses supérieurs (majoritairement masculins) est un frein de fait, extrêmement important, voire déterminant à la promotion des femmes.

### Entre à priori...

Mais n'y a-t-il pas d'autres raisons à ces différences ? Deux, toujours spontanément évoquées, viennent naturellement à l'esprit : les enfants et le manque de mobilité n'empêcheraient-ils pas les femmes d'avoir les mêmes carrières professionnelles que leurs "confrères" ?

Les résultats de l'étude GEF montrent une surestimation importante de ces freins si souvent évoqués, la réalité étant finalement beaucoup plus nuancée :

- 85 % des femmes diplômées, mères de trois enfants ou plus, travaillent (et 96% des mères de deux enfants)
- 76 % des femmes diplômées se déclarent prêtes à partir travailler à l'étranger contre 83 % des hommes

Comme le montrent ces chiffres, les freins liés à la maternité et à la réputation de faible mobilité des femmes diplômées sont très largement surestimés et ne peuvent justifier les différences de progression professionnelle observées.

### ...et sourde inconscience

Mais alors, que se passe-t-il donc ? un résultat essentiel de cette étude, parce que porteur d'espoir de progression, est la mise en évidence d'un élément jusqu'ici ignoré : **la perception très faible que les hommes ont des difficultés rencontrées par les femmes dans leur vie professionnelle...** qui se déroule pourtant dans des bureaux communs, et dans un sympathique partage des mêmes "patrons".

#### A la question :

"Personnellement, avez-vous constaté des différences entre le parcours professionnel des hommes et des femmes diplômées de grandes écoles ?"

les femmes répondent : oui = 65 %  
les hommes : non = 62 %

#### A la question :

"Pensez-vous qu'il y a des freins à l'évolution de la carrière des femmes diplômées de grandes écoles ?"

femmes : oui = 77 %  
hommes : non = 50 %

Il apparaît ainsi que la perception des difficultés des femmes, très largement exprimée par celles-ci (65% d'entre elles les soulignent), est quasi invisible aux yeux de la grande majorité des hommes (62% d'entre eux ne perçoivent pas ces différences). Que ce soient les différences de parcours professionnels, les freins à l'évolution des carrières des femmes, les a priori des

employeurs à leur égard, leurs propres attitudes et comportements (faible auto promotion, moindre goût du pouvoir ...) ... autant de sujets de prise de conscience, de réflexion et d'amélioration possible que près des 2/3 des hommes ne perçoivent pas !

Dès lors, comment imaginer que la mixité du monde professionnel - dont le fonctionnement est totalement fondé sur la cooptation de ses pairs, rappelons-le encore - se conjuguera demain de manière plus harmonieuse et donc plus efficace pour l'entreprise, si ceux qui en sont encore en très grande majorité les "drivers" n'ont pas conscience des difficultés contre lesquelles lutter.

Voilà pourquoi Anciennes et Anciens doivent se sentir identiquement concernés par la manière dont les entreprises aujourd'hui encore, par inconscience et / ou négligence (voire parfois, ne soyons pas dupes, par volonté délibérée non avouée ?), gâchent une partie importante du potentiel productif dont elles disposent.

Les salariés des entreprises ne sont plus des hommes, dont certains seraient de sexe féminin (!), mais bien des individus - mais oui, le mot neutre existe -, des "ressources humaines", hommes et femmes, à considérer ensemble, dans une altérité riche et stimulante pour tou(te)s.

Merci de ne pas avoir zappé ! J'espère que ces lignes ont su vous convaincre que toute discrimination envers la "presque moitié" de la population active est forcément l'affaire et l'enjeu de tou(te)s...

**"Together,  
open our eyes" !!!**

# Henri Gagnaire (1987)

associé de Weinberg Capital Partners

**Variations** - *Henri Gagnaire, pouvez-vous revenir sur les raisons qui vous ont conduit à l'ENSAE ?*

**Henri Gagnaire** - Pendant ma scolarité, j'étais passionné par les lettres et les mathématiques (en particulier la topologie en math sup) et je dois bien avouer que la philosophie m'intéressait plus que la physique/chimie. Cela a sans doute participé de mon choix pour l'Ensaë à la sortie de l'X. Mais la raison principale était ma volonté d'aller vers le monde des entreprises, en les abordant en particulier par leurs aspects financiers et de gestion.

**V** - *Quels souvenirs gardez-vous de l'école ?*

**HG** - A l'école, nous travaillions sur des thèmes réellement intéressants. Je conserve le souvenir d'une bonne ambiance de travail et d'une certaine ouverture, en partie liée à la présence importante d'élèves étrangers qui suivaient ensuite leurs routes personnelles dans leurs pays, mais avec lesquels nous avions des échanges très nourrissants.

Je crois, avec le recul, que c'est une très bonne école, on y trouve des personnes qui sont ensuite très appréciées pour leur étoffe, la diversité de leur formation qui leur permet une certaine vision historique, une distance aux modèles et aux chiffres et une capacité à lier une analyse économique à une étude de marché.

**V** - *Vous effectuez vos débuts dans le conseil mais quittez rapidement le secteur pour le groupe Valois, dans l'industrie, vous aviez besoin d'être plus près de la prise de décision ?*

**HG** - J'ai souhaité compléter mes études théoriques par une formation de terrain et le conseil m'est apparu idéal à cet égard. J'ai rejoint Bain & Co, cabinet international en forte croissance, offrant des perspectives très dynamiques pour un jeune diplômé volontaire. J'y ai passé près de 4 ans, à Paris et Boston.

Mon passage à l'Ensaë m'a été très utile car il y avait beaucoup de données à amasser, synthétiser et comprendre, le tout en un temps très court. Bain m'a appris à les raccrocher au marché et à les intégrer dans les plans de développement des entreprises.

J'ai donc passé quatre ans très formatifs dans le conseil, puis ai rejoint un industriel, Jean-Claude Benarrosh, qui construisait un groupe européen spécialisé dans les systèmes de fixation automobile. J'ai répondu à cet appel car, après avoir dans le conseil participé à des missions à caractère plus ponctuel, je souhaitais m'orienter vers la mise en œuvre d'une stratégie, et m'inscrire dans la durée.

De 1991 à 1999, je suis resté dans le groupe, d'abord en tant que Directeur de la stratégie et du développement, puis dès 1993, en qualité de Directeur Général de



Valois Industries, devenu leader sur son marché par acquisitions successives. Je me suis attaché à l'organisation du groupe, la spécialisation des sites, la formation des équipes centrales. Fin 1995, nous avons vendu le groupe au groupe américain Textron, alors leader de ce métier outre-atlantique, car les enjeux devenaient mondiaux et qu'il fallait être présent à la fois aux États-Unis, en Europe et en Asie. Nous devions être physiquement présents sur tous les continents et n'avions pas la taille critique pour cela. J'ai alors passé au sein de Textron, groupe coté diversifié, quatre années passionnantes.

## Investisseur entrepreneur

**V** - *Vous quittez le groupe Valois pour vous mettre à votre compte et reprendre des entreprises. Qu'est-ce qui a guidé un tel choix ?*

**HG** - Je ne souhaitais pas rester dans un grand groupe, rejoint par hasard, ou plutôt par nécessité stratégique. C'était un objectif fort

depuis très longtemps que d'être 'maître chez moi'. Soutenu par des personnes physiques (Jean-Claude Benarrosh, Patrice Hoppenot, Serge Weinberg), j'ai pu me lancer en quête de cibles pour construire mes propres activités. Le choix d'une entreprise se fait de manière assez opportuniste, sur des critères assez simples : les perspectives du secteur, la taille, la capacité à gérer le projet.

### Reveiller le groupe SVP

J'ai commencé par reprendre une entreprise d'importation et de distribution, dans le cadre d'une transmission du management par le fondateur à un manager que j'ai recruté. Aujourd'hui, son successeur détient 30% de son entreprise, je suis resté à 30% également, et BNP Paribas Développement est entré pour soutenir le projet et possède 40% des parts.

J'ai ensuite acquis SVP, qui était à l'époque une 'belle endormie'. J'ai pris la direction de l'affaire, avec pour objectif de la réveiller. J'ai recruté une équipe de personnes dynamiques, rodées aux méthodes de gestion usuelles, et nous avons mis en place de nouvelles actions marketing, qui ont finalement produit des effets appréciables.

**V** – *Vous êtes aujourd'hui recentré sur le métier de gestionnaire de portefeuille et d'investisseur, en insistant sur la création de valeur plus que sur l'ingénierie financière*

**HG** – Lorsque Serge Weinberg, qui souhaitait quitter PPR pour ce faire, m'a sollicité pour monter un fond d'investissement, je n'ai pas hésité. Ce n'était pas mon idée première que de travailler dans ce métier, mais l'occasion m'était offerte de prolonger une aventure commune. J'ai fait le choix d'une équipe et d'une aventure humaine.

Nous investissons pour l'essentiel dans des entreprises qui vont bien, mais ont des potentiels d'amélioration ou de croissance. C'est un métier difficile, potentiellement frustrant pour un opérationnel écarté des « manettes », mais qui offre l'énorme avantage de toucher à une grande variété de secteurs d'activité et de situations.

En définitive, je trouve aussi assez logique de prolonger mon métier de repreneur en aidant d'autres entreprises à se développer.

**V** – *Jusqu'au début de cette année, vous étiez président de l'association « 93 Entreprendre ». Pouvez-vous revenir sur les raisons d'un tel engagement ?*

**HG** – Cet engagement répond à la conviction intime que j'ai de la nécessité pour notre pays de ne pas tourner le dos à sa jeunesse, où qu'elle soit et d'où qu'elle vienne. Que l'on aborde la question par le lien social ou la théorie de la croissance, une société qui se prive de 10 à 15% de ses forces vives s'affaiblit.

93 Entreprendre, fondée dans le cadre du 'Réseau Entreprendre' part du principe que si l'on veut créer des emplois, il faut créer des employeurs. Nous nous appuyons donc sur des méthodes d'entreprises pour aider des entreprises naissantes à trouver leur marché et y prospérer. Concrètement, cette approche d'accompagnement des créateurs conduit à de bien meilleurs taux de survie des entreprises lauretées.

### Gestionnaire de portefeuille engagé

Les trois valeurs fondatrices du réseau sont...

- la gratuité, puisque nous n'investissons pas personnellement dans ces sociétés même si l'on y croit de

manière à ne pas créer de conflit d'intérêts ; l'appartenance au réseau ne sert pas non plus à faire de la prospection commerciale : il y a d'autres lieux et d'autres réseaux pour cela, très respectables et efficaces, mais nous ne sommes pas un réseau d'affaires,

- l'importance de l'humain, car nous sommes convaincus qu'un bon patron peut faire des merveilles dans un secteur difficile, de même qu'un mauvais patron peut couler une entreprise dans un secteur florissant. Nous sommes attentifs à l'adéquation entre un homme et son projet,

- la réciprocité, le jeune entrepreneur ne nous devant rien ; nous nous estimons assez payés de retour lorsque l'entreprise décolle, et cet équilibre présente le mérite de ne pas mettre une personne au-dessus ou au-dessous d'une autre dans la relation que nous construisons.

En janvier, j'ai passé la main chez 93 Entreprendre, que j'avais fondé début 2003. Je suis assez sensible à l'idée des cycles dans la gestion humaine et pour prévenir tout essoufflement, j'ai souhaité transmettre la présidence, pour insuffler une dynamique renouvelée.

**V** – *Si vous deviez revenir sur l'ensemble de votre carrière, y a-t-il un fil rouge, quels conseils donneriez-vous à un jeune ENSAE ?*

**HG** – J'ai cherché à me former, faire mes preuves, puis obtenir une forme d'indépendance, qui est mon moteur. Difficile d'en tirer un conseil plus général, sinon qu'il faut plutôt chercher à faire ce qui est difficile !

Entretien réalisé par  
Frédéric Gilli

# Conseil en stratégie : comment se transforment les organisations ?

*Changer c'est innover et anticiper, c'est aussi identifier les facteurs clés de succès qui conduiront à améliorer les processus. La réussite d'un changement de stratégie tient autant à la cible qu'au chemin pour l'atteindre et la mise en œuvre est souvent la phase la plus critique : il faut convaincre et intégrer les contraintes pratiques, définir des systèmes de pilotage qui rendront possible son succès.*

*Imaginer le changement, convaincre de sa nécessité et conduire les transformations associées est au cœur de la prise de décision stratégique. Du conseil aux directions générales, aux activités de conseil en organisation et intégration de système d'information, le conseil en stratégie recouvre des dimensions riches et méconnues.*

*Dans l'univers mouvant d'une économie mondialisée, l'innovation et la réactivité sont devenues les conditions sine qua non de la survie des entreprises. Quelle est la place du consultant ? Comment les grands cabinets ont-ils évolué ? Quel type de carrière y faire, quelles qualités mobiliser ?*

## Sommaire

- 1** Conseil en stratégie : innover au cœur de l'entreprise ..... 24  
*Jacques Chapuis (1977)*
- 2** Il n'y a pas de fidélité, il n'y a que des preuves de fidélité ..... 27  
*Jeanne Lubek (1998)*
- 3** Conseil en organisation et en système d'information : stratégie annoncée, stratégie appliquée ? ..... 32  
*Pascal Gaston (1990)*

*Trois ENSAE apportent dans ce dossier un éclairage particulier sur la manière dont leur formation et leur vision spécifiques leur ont permis d'aborder de telles problématiques. Nul doute que leurs expériences feront naître de nouvelles vocations parmi les jeunes et moins jeunes ENSAE pour accompagner les futures transformations des entreprises....*

**Benoît Bellone (2000)**



1

## Conseil en stratégie : innover au cœur de l'entreprise

*En créant le Boston Consulting Group dans les années 60, Bruce Henderson a inventé le conseil en stratégie. Depuis, l'entreprise et ce secteur ont connu une croissance forte - à deux chiffres en moyenne sur les trente dernières années. Le métier a connu des modes - le ré-engineering, la compétition par le temps, la création de valeur, plus récemment la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information. Il a aussi connu des crises comme l'explosion de la bulle internet.*

*Jacques Chapuis (1977),  
Sénior Vice-Président -  
Boston Consulting Group,  
directeur associé au  
bureau de Paris*



### Le monde du conseil aujourd'hui

En 2007, l'industrie du conseil en stratégie est saine, toujours en croissance (la complexité du monde et la volatilité des marchés étant elles-mêmes croissantes). Elle a atteint une phase de maturité qui se reflète dans la structuration des acteurs. D'un côté les cabinets de conseil spécialisés en informatique dont les logiques sont clairement orientées vers l'industrialisation des grands processus de l'entreprise (comptabilité, gestion, production, relation client...); de l'autre, le conseil de Direction Générale, dans lequel se positionne le BCG, cabinet de référence en stratégie, doté d'une expertise reconnue en gestion du changement.

### La transformation par l'innovation

Qu'est ce qu'un jeune ENSAE trouvera s'il rejoint BCG à la sortie de l'école ou après quelques années dans l'industrie ou la banque ? La réponse tient dans la capacité à innover et l'aspiration à "changer le monde" qui sont au cœur de l'identité de BCG. Les idées et la capacité à innover, incarnées dans la fameuse matrice, sont à l'origine de l'entreprise. La valorisation des idées y est restée intacte. BCG est une firme où l'on recherche toujours l'idée originale qui va permettre de changer durablement la perception du client et lui permettra d'évoluer. Avoir des opinions et les défendre est profondément ancré dans notre culture.

Nous sommes dans une industrie où le savoir ne se protège pas juridiquement. Les compétences finissent généralement par rejoindre les équipes clients. Sous peine de disparaître, le renouvellement des idées est un impératif absolu, car nos clients deviennent de plus en plus sophistiqués.

Parce que nous sommes convaincus que l'innovation est l'affaire de chacun, nous privilégions des équipes peu hiérarchiques. Une idée révolutionnaire a autant, voire plus, de chance de venir d'un jeune consultant de première année que d'un associé expérimenté. Pour une organisation comme la nôtre, ce qui fait la différence, c'est la capacité à écouter l'idée nouvelle et à la diffuser dans l'ensemble du système, entre les géographies et entre

### Bio...

Après sa sortie de l'ENSAE en 1977, **Jacques Chapuis** a obtenu un MBA de la Harvard Business School. Il a rejoint le BCG en 1980 où il a développé une expertise forte dans le marketing et la distribution. Il a travaillé en Italie et en France et a été Managing Director de l'activité Biens de Consommation et Distribution du BCG au niveau mondial. Aujourd'hui Directeur Associé Senior au bureau

de Paris, il travaille pour de très grandes entreprises françaises sur des problématiques de stratégie et d'organisation, de gestion du changement, d'intégrations post-fusion et d'efficacité opérationnelle. Il intervient dans des conférences de renommée internationale, telles que le World Economic Forum à Davos ou l'International Retail Forum.



les centres d'expertise. En effet la plupart des innovations en stratégie viennent de la capacité à décloisonner les approches. Le "low cost" ne serait pas apparu dans les compagnies aériennes si le consommateur n'avait pas fondamentalement changé, Apple n'aurait pas inventé l'ipod s'il était resté un fabricant d'ordinateurs... Enfin, parce que l'innovation consiste pour nous à être toujours en avance sur chacun des sujets, BCG est la firme qui publie le plus, que ce soit dans la presse de référence : la Harvard Business Review, dans les notes à destination de nos clients : les "perspectives" et de plus en plus dans la presse économique voire généraliste.

### Accompagner les organisations dans la complexité de la mondialisation

"Changer le monde" était l'aspiration de notre fondateur Bruce Henderson. La complexité croissante de l'économie (mondialisation, mutations technologiques, l'évolution de la demande des consommateurs, l'accès à la consommation de milliards d'individus...) conduit les entreprises – en particulier françaises – à faire face à des défis totalement inédits : qui aurait dit qu'Arcelor succomberait à Mittal ? Que dire de la consolidation des banques européennes (BNP-BNL...) ? Que penser de la libéralisation de pans entiers de notre économie (énergie, télécom, transports, postes...) ?

La première demande de nos clients (des grandes entreprises dont la plupart font partie du CAC 40) est de se préparer face à ces incertitudes croissantes. C'est dans la recherche de solutions nouvelles que la stratégie prend tout son sens. Le Boston Consulting Group est considéré comme la référence dans ce domaine.

Ce résultat, nous l'apportons aussi en aidant les entreprises à se transformer (intégration, libéralisation de leurs marchés, diversification, nouveaux marchés, plans de performance). Dans ce cas, les entreprises demandent un accompagnement multi-dimensionnel pour appréhender l'ensemble des facettes du problème – stratégie, RH et social, finance, croissance externe, gestion du changement sans oublier la dimension internationale, systématiquement présente pour les grands groupes. Mobiliser rapidement de grandes équipes maîtrisant collectivement l'intégralité des dimensions clés, souvent sur plusieurs continents simultanément, est la clé pour la réussite de nos missions. Et c'est parce que nous avons la taille critique chez nous clients que nous pouvons prétendre avoir l'impact que nous souhaitons.

Notre engagement dépasse le monde strict de l'entreprise. En moyenne 5% de la capacité des bureaux sont consacrés à des missions pro-bono pour des causes humanitaires, des associations, le monde de l'éducation et des organismes tels que la Schwab Foundation qui décerne chaque année le prix de l'Entrepreneur social. En effet nous considérons que les valeurs qui nous animent, notre rigueur intellectuelle, notre capacité à structurer un projet ou un problème, nos réseaux de connaissances doivent et peuvent être mis au service de la société.

### Ce que cela signifie pour nos consultants

Tous ces changements ont bien évidemment induit des transformations en profondeur dans nos processus. Nous nous sommes appliqués certaines des recommandations que nous donnons à nos clients. Nous avons

diversifié les expertises de nos recrutements.

A Paris, nous avons entre autres des spécialistes de sociologie d'entreprise, des experts pointus en RH et en systèmes d'information et même des philosophes de formation.

Notre environnement est totalement international de par les nombreuses nationalités qui se côtoient (pas moins de 18 pour le bureau de Paris) et de par notre réseau mondial qui compte 63 bureaux présents dans 37 pays. Nos consultants travaillent beaucoup plus en équipe –interne et avec le client –que par le passé, et nous veillons par les mesures de performance régulières à la fin de chaque mission à ce que nos consultants développent des profils très complets et équilibrés.

Nous exigeons aussi une capacité de compréhension beaucoup plus large. Les qualités analytiques fondamentales restent primordiales pour réussir une carrière au BCG, mais ne suffisent pas. Il faut en outre une capacité d'interaction avec les équipes clients à tous les niveaux de l'entreprise, une capacité de résistance à la pression, car les enjeux sur lesquels nous travaillons ont le plus souvent un impact vital pour nos entreprises clientes.

Le mix des disciplines enseignées à l'ENSAE – économie et matières scientifiques – s'avère une très bonne préparation à la diversité des problématiques et des clients auxquels nous sommes confrontés quotidiennement. Nous sommes trois Senior Vice Presidents au Boston Consulting Group anciens ENSAE, nous avons accueilli récemment des jeunes diplômés de l'École, preuves que les qualités développées à l'École correspondent bien aux profils recherchés par l'entreprise et permettent d'envisager une longue carrière dans le

Conseil. Nous atteignons une maturité qui fait que les comités de direction comptent de plus en plus souvent des anciens de BCG. L'exemple le plus emblématique est certainement celui de Indra K. Nooyi, Président et Chief Executive Officer de Pepsico, mais plus proche de nous, nous comptons aussi Xavier Fontanet, PDG d'Essilor, parmi nos anciens.

### Comment choisir son entreprise ?

La période de choix d'une carrière ou d'une entreprise est parfois angoissante, car on sent bien que l'orientation choisie à un moment donné peut avoir un impact majeur

sur la suite. Fort d'avoir côtoyé la plupart des grands groupes français et un certain nombre d'étrangers au cours des 15 dernières années, je recommanderais d'essayer de **comprendre une entreprise plus par ce qu'elle est que par ce qu'elle fait**. Quelle était l'idée originale de l'entreprise qui a fait son succès ? Comment cette idée a-t-elle évolué au cours du temps ? Est-elle toujours en phase avec les évolutions du monde ? En un mot : quelle est l'identité de l'entreprise ?

Cette démarche exigeante nécessite d'identifier les bonnes questions. Au sein d'un même secteur industriel, les différences d'identité peuvent être très sensibles. Par exemple, HP doit son succès à la

qualité de ses hardwares, alors que l'innovation essentielle de Dell a résidé dans son système de vente et d'intégration de sa chaîne de production. Il est clair que ces deux entreprises valorisent probablement de manière très différente leurs talents. Je laisserai d'ailleurs ma conclusion à Michael Dell pour qui "L'identité est le seul avantage concurrentiel qui ne peut être dupliqué".

Si vous vous sentez à l'aise avec une identité qui a permis un succès pendant des dizaines d'années sur les marchés, alors cette identité a toutes les raisons de vous apporter succès et développement personnel. C'est en particulier vrai du BCG.



## REGARDS CROISES SUR L'ECONOMIE

N°1 mars 2007

# Quelle fiscalité pour quels objectifs?

Comprendre le débat fiscal



avec

Agnès Bénassy-Quéré  
Jacques Le Cacheux

Yannick L'Horty  
Bruno Palier

Pierre Rosanvallon  
Henri Sterdyniak...

[www.rce-revue.com](http://www.rce-revue.com)

- Comment retrouver un consentement citoyen à l'impôt ?
- Comment redistribuer les richesses ?
- Qui taxer ?
- Faut-il baisser les charges sociales ?
- Supprimer l'ISF et les droits de succession ?
- Comment financer la Sécurité sociale ?
- Que penser du bouclier fiscal ?

Renseignements, compléments et achat sur  
[www.rce-revue.com](http://www.rce-revue.com)

Michel Aujean  
André Barilari  
Agnès Bénassy-Quéré  
Antoine Bozio  
Clément Carbonnier  
Gilbert Cette  
Serge-Christophe Kolm  
Camille Landais  
Jacques Le Cacheux  
Marc Leroy

Yannick L'Horty  
Thierry Madiès  
Christian Monjou  
Bruno Palier  
Dominique Plihon  
Pierre Rosanvallon  
Gilles Rotillon  
Laurent Simula  
Henri Sterdyniak  
Alain Trannoy

2

## Il n'y a pas de fidélité, il n'y a que des preuves de fidélité

Jeanne Lubek (1998) est consultante  
au sein du cabinet Bain & Company

La fidélité des clients a fait la force d'entreprises : les clients fidèles achètent des produits plus complexes, plus rémunérateurs et, au-delà, ils s'avèrent de redoutables

porte-parole de la marque et de ses services. La quête de la fidélité revêt alors un rôle marketing tout à fait nouveau : il s'agit désormais de convertir les clients en promoteurs.

Conservier ses clients le plus longtemps possible a un intérêt amplement démontré. La fidélité des clients a fait la force d'entreprises florissantes et la convoitise de nombreuses autres. Les stratégies variées mises en œuvre à cette fin ont généralement un point commun : un objectif quantitatif d'augmentation de l'ancienneté des clients au sein d'un portefeuille. La méprise est la suivante : avoir pris l'effet pour la cause. Les conséquences peuvent mettre en péril le développement de long terme de l'entreprise et induire, entre autres, un lent accroissement des coûts d'acquisition des clients. De nombreuses études chez Bain & Company ont confirmé l'enjeu majeur que constitue la mesure précise de la fidélité des clients. Ces analyses détaillées montrent qu'au-delà de la simple conservation des « stocks de clients », la quête de la fidélité doit s'insérer dans une

démarche de recherche de la satisfaction des clients.

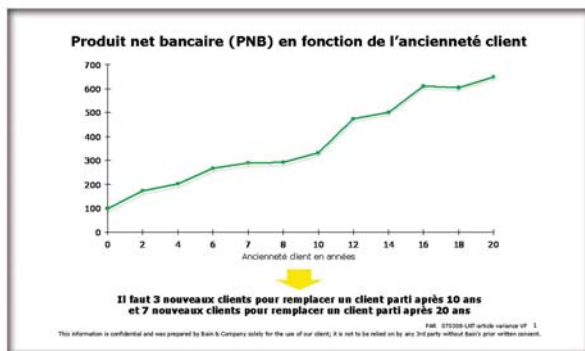
### Croisade pour la fidélité des clients

La fidélité des clients apporte de nombreuses vertus économiques, comme la diminution relative des coûts d'acquisition et une meilleure gestion de la croissance. **Le graphique 1** montre qu'en ce qui concerne les banques, les clients fidèles achètent des produits plus complexes et donc plus rémunérateurs : le produit net bancaire augmente avec l'ancienneté des clients. Est-ce à dire qu'en capturant les clients plus longtemps ceux-ci achèteront des produits plus sophistiqués ? La quête des vertus économiques de la fidélité des clients a souvent été abordée de manière mécanique.

Les stratégies classiques mises en œuvre ressemblent à un achat de la fidélité, à savoir l'allongement de l'engagement contractuel des clients contre des promesses à la signature ou la hausse du coût de changement (switching cost) de fournisseur de services ou de bien. Les engagements pour plusieurs années à la signature d'un contrat peuvent s'avérer contre-productifs dans la mesure où ils exigent de la part du client un engagement avant même qu'il n'ait pu tester le service, comprendre s'il était adapté, de bonne qualité etc. Sauf à être dans un environnement concurrentiel où c'est la règle, le client risque d'hésiter, avant de se résigner ou d'abandonner.

Les coûts de résiliation élevés sont plus indolores à la signature du contrat mais renforcent la méfiance des clients envers un prestataire auquel ils se sentent liés malgré eux. L'effet pervers en termes d'image mine les perspectives de long terme du prestataire en question. Le client une fois délivré ne reviendra pas. Les profits engrangés ne sont donc pas pérennes. Enfin, ces deux formes de captivité des clients sont de plus en plus étudiées par les autorités de concurrence, lorsqu'elles sont pratiquées par une entreprise en position dominante ou conjointement par plusieurs entreprises (entente ou abus de position dominante collective). En effet, ces pratiques passent pour contraires à la concurrence par les

Graphique 1



mérites. Elles réduisent le libre choix des consommateurs qui souhaiteraient tester leurs prestataires tout en limitant les occasions de choix de ces derniers.

Le second axe de stratégie dominant est de jouer la carte de la satisfaction des clients. Car la fidélité se reflète par bien plus de facettes que l'ancienneté. Un client fidèle est un exemple pour ceux qui cherchent encore un prestataire ou fournisseur et plus particulièrement dans tous les services pour lesquels le client doit avoir foi en son prestataire futur. Le bouche à oreille est la manière la plus économique d'assurer son développement.

La recherche de la satisfaction des clients est en général mesurée par les services marketing au travers de nombreux questionnaires, constitués le plus souvent de questions fermées au sein d'enquêtes menées par téléphone par une personne extérieure à l'entreprise. Bain & Company a mené une étude visant à mesurer la pertinence des réponses à ces questionnaires, c'est-à-dire à confronter les réponses avec le comportement des clients. Il s'avère que quasiment aucune des questions de satisfaction posées au client n'est corrélée à son comportement réel dans les mois qui sui-

vent le panel. Ainsi, un client se déclarant satisfait ou très satisfait peut résilier son contrat le mois suivant ou se tourner parallèlement vers la concurrence.

**Une seule question décisive pour mesurer l'enthousiasme vis-à-vis de la marque**

Une seule question est sortie du lot et cette question est décisive<sup>(3)</sup>: « Sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous la marque x à vos amis ou collègues ? ». Cette question est la seule qui se soit avérée corrélée positivement et significativement avec le comportement réel des clients. Cette corrélation n'est toutefois vérifiée qu'à la seule condition que la question soit posée en premier. Cette question n'est pas anodine : elle n'en appelle pas au rationnel du client, mais à sa propension à s'enthousiasmer pour la marque, à la défendre auprès de ses proches, ceux-là même qui sont susceptibles de revenir vers lui pour lui reprocher leur éventuelle confiance.

Les répondants doivent être classés en trois familles (cf. **graphique 2**) :

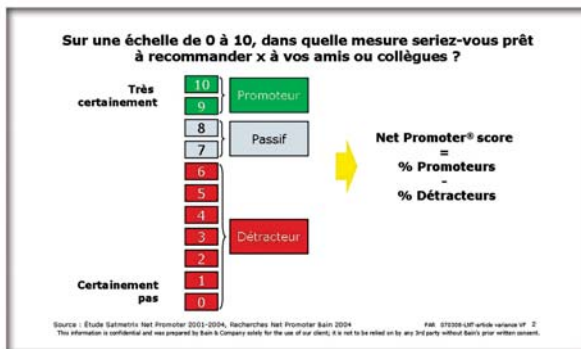
- Les détracteurs qui répondent entre 0 et 6 : même avec un 6, les clients finalement ont eu une mauvaise expérience et sont susceptibles de parler négativement de leur relation client.

- Les passifs répondent 7 ou 8 : malgré une note correcte ces clients n'ont pas un comportement négatif mais n'iront pas s'engager pour leur prestataire, ils envisageront les offres de la concurrence et n'augmenteront pas systématiquement leur exposition à la marque ou à l'entreprise.

- Enfin, les promoteurs donnent 9 ou 10. Ils sont enthousiastes. De fait, le service qui leur a été donné a généralement dépassé leur attente. Ils sont prêts à en parler autour d'eux, et leur confiance est renforcée par leur expérience client.

Il est un résultat connu en marketing : « un client content reste coï tandis qu'un client mécontent parle à 10 personnes en mal de l'entreprise ». Lorsque l'on segmente les clients en promoteurs et détracteurs, le résultat est sensiblement différent : les détracteurs parlent en moyenne à 6 personnes de manière négative, mais les promoteurs parlent à autant de personnes en bien.

Graphique 2



Chez certains de nos clients, le taux de résiliation est réduit de moitié chez les 'promoteurs' par rapport aux deux autres familles de clients et leur taux de multi-possession est plus important (jusqu'à 20%). Dans la banque, le taux de fermeture de comptes est ainsi très corrélé avec le score NPS (Net Promoter Score®), à savoir le score qui répond simplement à la différence entre le pourcentage des promoteurs et le pourcentage des détracteurs, comme le

3 - The Ultimate Question, Fred Reichheld, Harvard Business School Press 2006, traduction française La Question Décisive, Fred Reichheld et Bertrand Pointeau, Village Mondial 2006.

montre le **graphique 3**. Si ces scores ne sont pas comparables d'une industrie à une autre, ils ont pour intérêt d'être très corrélés avec la bonne santé et le développement des entreprises considérées. Le **graphique 4** propose ainsi l'exemple de l'automobile. La quête de la fidélité prend donc un tout autre aspect : il s'agit désormais de convertir les clients en promoteurs.

### Convertir ses clients en promoteurs

En pratique, comment procéder ? Quelques remarques de bon sens viennent alimenter la démarche.

D'abord, il s'agit de **mesurer régulièrement le NPS**. La mesure du score doit être globale. Elle peut cependant aussi se décliner de manière très fructueuse pour des moments forts de relation client, ce qui consiste à poser la question NPS après certains épisodes intenses et mesurer l'effet de l'interaction sur l'enthousiasme du client. La déter-

mination de ces moments de vérité, qui permettent à l'entreprise de faire évoluer les clients, nécessite un travail spécifique.

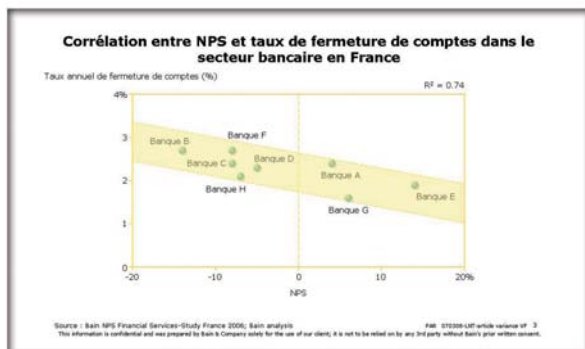
Pour cela, il s'agit de conserver à l'esprit son objectif sans importuner les clients trop régulièrement. Quoi de plus agaçant pour un client que d'être dérangé puis monopolisé de longues minutes par un prestataire de télémarketing au nom d'un de ses produits (même préféré) et de donner de son précieux temps sans avoir forcément l'impression d'être écouté ?

Le premier point est aisé : la question NPS est unique, la mesure est donc rapide pour le client et le dérangement minimal. Les taux d'acceptation des clients à répondre à une unique question définissent les taux standard d'acceptation de réponse aux questionnaires de satisfaction. Le second n'est pas beaucoup plus difficile : pour pouvoir écouter ce que les clients ont à dire et qui est très précieux, il suffit de prendre rendez-vous avec eux et de leur permettre de dialoguer avec quelqu'un qui sait de quoi il s'agit, qui peut être réellement en empathie, objectif et compréhensif, et surtout sera en mesure d'inventer les mesures correctives. Ainsi, plutôt que de solliciter les clients, il s'agit de se mettre à leur disposition et d'entamer un dialogue : il est assez édifiant de voir comment les clients sont satisfaits de cette démarche, sont prêts à réfléchir pour exprimer leurs attentes ou leur déception.

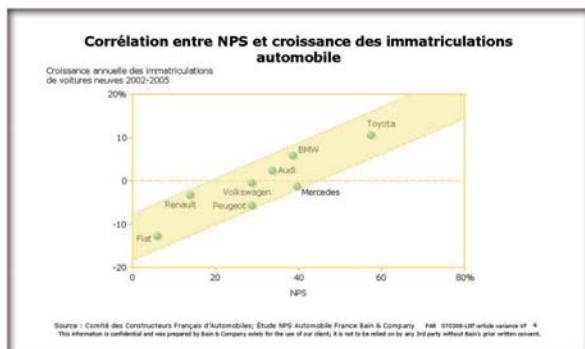
L'avantage de ce procédé est double. Tout d'abord il permet de comprendre les véritables attentes des clients et non leurs réponses à des propositions issues de l'entreprise uniquement.

Ensuite, il permet, à travers le dialogue efficace ouvert entre les clients et les personnes qui les servent au

Graphique 3



Graphique 4



quotidien, d'insuffler la culture client au personnel avec une efficacité rarement rencontrée. Les gestionnaires ont un retour direct et exprimé avec les mots du client de leur travail au quotidien. La mesure des attentes du client par le personnel en charge des opérations est en outre génératrice d'innovation : les clients apportent un éclairage différent sur les procédures quotidiennes. Lorsqu'on leur demande ce qui leur manque ou leur plairait ou leur a le plus plu dans le service, les clients formulent des attentes qui parlent directement aux opérationnels. De la même manière, les nouveaux projets seront étudiés dans la perspective des perceptions des clients et ceux-ci seront plus pertinents.

### L'identification des leviers optimaux

Le dialogue avec les clients est générateur d'idées nouvelles d'amélioration, mais tous les investissements ne sont pas autant susceptibles d'enthousiasmer les clients rentables. La première étape consiste à comprendre les attentes des clients :

- Éviter à tout prix ce qui les rend détracteurs,
- Rechercher ce qui les rend promoteurs.

Ainsi, il s'agit d'effectuer un premier tri parmi toutes les idées générées par les dialogues clients, afin de conserver uniquement celles qui répondent réellement aux attentes, à savoir soit celles qui génèrent des promoteurs soit celles qui préviennent l'insatisfaction des clients détracteurs. La mesure du NPS permet alors de dessiner une stratégie visant à augmenter la fidélité des bons clients.

### Etablir une stratégie de fidélisation

Un moyen pragmatique de visualiser les priorités stratégiques est de représenter le portefeuille de client en croisant la rentabilité et leur typologie NPS (promoteurs, passifs, détracteurs). La matrice qui en résulte segmente les clients comme sur le **graphique 5**, où la grosseur des bulles indique la taille des différents clients ou catégories de clients.

Les clients situés en haut à gauche sont rentables mais furieux. C'est la priorité d'action. Il s'agit d'étudier précisément leur cas et d'identifier les solutions qui se révèlent spécifiques au cas précis de l'entreprise et du secteur. La mesure du NPS et la compréhension des commentaires des clients en fonction de leur profil donne des pistes de réflexions qui seront croisées d'une part avec les clients et d'autre part avec les études statistiques du service marketing.

L'objectif est d'amener le maximum de clients dans le quart supérieur droit de la matrice qui combine forte rentabilité et satisfaction : soit

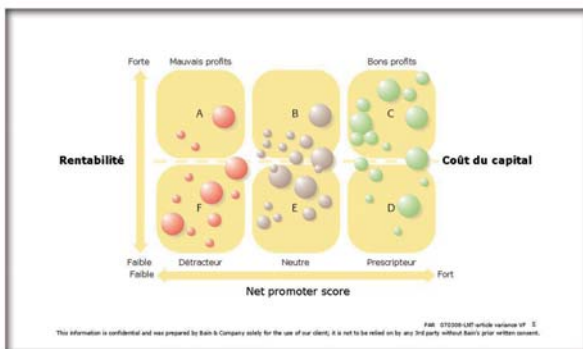
en enthousiasmant les passifs rentables, soit en améliorant la rentabilité des clients enchantés.

Pour les premiers, il s'agit de déceler ce qui manque à la prestation pour qu'ils deviennent enthousiastes et militants, exercice difficile mais payant. Ainsi, la firme américaine *Enterprise* a conquis le marché très concurrentiel de la location de voiture aux États-Unis, en se focalisant sur les attentes des clients. Notamment, les employés d'*Enterprise* demandent à la signature du contrat le type de musique que le client aime. Lorsque celui-ci prend possession du véhicule et qu'il allume la radio, il tombe sur une radio locale diffusant la musique qu'il apprécie, ce qui évite un inconvénient récurrent identifié par ceux qui louent souvent des voitures, et de manière assez inattendue, génère une grande satisfaction.

Pour les seconds, il faut en général résister à la tentation d'augmenter les prix, et agir avec délicatesse. L'ingratitude peut coûter cher. Il s'agit plutôt d'essayer de susciter l'augmentation de leurs dépenses.

Enfin, les détracteurs non rentables doivent être neutralisés : ils détrui-

Graphique 5



sent de la valeur, ils nuisent à l'image de l'entreprise, ils contaminent les prospects, ils découragent les employés qui sont en contact direct avec eux et ils encombrant les services juridiques. Pour ces détracteurs, il faut soit trouver un moyen de les servir plus efficacement (en adaptant des produits, comme certaines banques qui ont convertis les segments peu rentables grâce aux services en ligne), soit les adresser aux concurrents.

### Du diagnostic à la mise en action

Une fois identifiées les meilleures idées permettant de mettre en œuvre la stratégie client, le service marketing se les approprie afin de vérifier dans quelle mesure elles

permettent de cibler une certaine clientèle ou peuvent au contraire être étendues à tous les services ou clients. Ainsi, les investissements consentis pour améliorer la fidélité sont ciblés a priori sur les clients les plus rentables, et sont construits pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. On est assez loin des investissements classiques dans la fidélité, qui correspondent en fait à une hausse du coût d'acquisition : des réductions sont cédées en contrepartie d'un engagement du client allongé mais la rentabilité n'est pas forcément dans le viseur.

La mise en œuvre de ces idées sélectionnées est importante à deux titres :

- Pour l'accroissement de la fidélité des clients,

• Pour la cristallisation de la « culture client » : les employés constatent que leurs idées, générées par l'envie de satisfaire aux attentes des clients et par le dialogue, sont réellement prises en compte par l'entreprise. Ils n'hésiteront pas à générer de nouvelles idées et à mettre en œuvre celles qui seront finalement sélectionnées.

Le Net Promoter Score est simple dans sa mesure et son utilisation, mais correspond à une approche très différente de la fidélisation des clients. Il permet de transformer les « mauvais profits » en « bons profits », qui s'auto-entretiennent sur le long terme, sont basés sur l'attractivité de la marque et du service, l'innovation ciblée clients, et le bouche à oreille positif.



## Banques / Assurances / Cabinets de Conseil

Nous recrutons pour des acteurs majeurs de ces secteurs en France et dans le monde.

Notre connaissance approfondie de ces secteurs et notre expertise dans le recrutement par approche directe garantissent l'alchimie d'un recrutement réussi. Nous apportons une réponse efficace et optimale aux besoins de recrutement des entreprises et aux souhaits d'évolution de carrière des candidats.

**Actuellement, nous recrutons** : un Directeur des Risques en banque d'investissement, un Ingénieur Risque en banque de marché, un Associé Banque pour un cabinet de conseil européen, un Manager Capital Market pour un grand cabinet de conseil anglo-saxon,...

**Pour en savoir plus et postuler** : [www.alchimieconseil.com](http://www.alchimieconseil.com)  
Email : [dlamouroux@alchimieconseil.com](mailto:dlamouroux@alchimieconseil.com)

3

### Conseil en organisation et en système d'information : stratégie annoncée, stratégie appliquée ?

Pascal Gaston (1990),  
Associé de Alenium Consultants

*Les dirigeants d'entreprise ont généralement une vision très claire de leur stratégie et des difficultés qu'ils devront surmonter. Néanmoins, sur le terrain, la*

*stratégie est fréquemment mal appliquée. Tout l'objet du conseil en organisation est de réduire ces écarts entre la formulation de la stratégie et son application.*

Lorsqu'on interroge des dirigeants d'entreprise au sujet de leur stratégie pour les années à venir ou au sujet des principales difficultés qu'ils vont devoir surmonter, il est très rare de ne pas obtenir des réponses précises, documentées et pertinentes. Ceux-ci ont pu bien sûr être confortés préalablement dans leurs prévisions par des analyses de marché ou des études prospectives, portées généralement par le conseil en stratégie.

Mais si ces études alimentent la réflexion des dirigeants, c'est souvent dans la connaissance intime et donc interne de l'entreprise que se forge leur conviction entre ce qui doit être le cœur du changement et ce qui plus accessoire. Pour le dire prosaïquement, il est incohérent de penser qu'un consultant sache mieux que les dirigeants de la Société générale ou de la BNP les enjeux qui gouvernent la vente de leurs crédits, les menaces qui pèsent sur leur activité et la stratégie de réponse adéquate.

#### De la stratégie à l'application : les écueils à éviter

En revanche, l'application au sein de leur société de la stratégie pensée et désirée par l'équipe dirigeante est souvent bien plus aléatoire. Supposons que l'une des

convictions fortes portées par une société d'assurances soit que la régularité, la solidité et la qualité de son développement passent par une diversification de celui-ci (par exemple en termes de branches d'assurances ou de segments de clientèle), notamment au sein de chacun de ses agents généraux. Imaginons toujours que cette stratégie ait été formalisée et largement communiquée au sein de l'entreprise. Il est néanmoins fréquent de constater que, sur le terrain, la stratégie soit mal appliquée voire impossible à appliquer.

Ces écarts entre la formulation de la stratégie et son application trouvent généralement leurs origines dans trois phénomènes :

- un effort insuffisant d'alignement entre l'organisation de l'entreprise et la stratégie souhaitée ; par exemple, si une entreprise souhaite poursuivre son développement par segment de clientèle, mais que son animation commerciale ainsi que son système d'information restent structurés par canal de distribution, la vision de l'évolution de la clientèle par segment (bien que souhaitée par l'entreprise) sera très difficile à obtenir et ne pourra pas être analysée directement,
- Un sous investissement en terme d'accompagnement terrain des équipes,

- Une absence de mesure pertinente de l'application réelle de la stratégie et de ce qu'elle rapporte : une stratégie qui n'est pas suivie a de fortes chances de ne pas exister.

#### Penser la mise en œuvre : valeur ajoutée du consultant

Le cœur du métier de conseil en organisation permet précisément d'éviter ces trois écueils. Sa fonction est double :

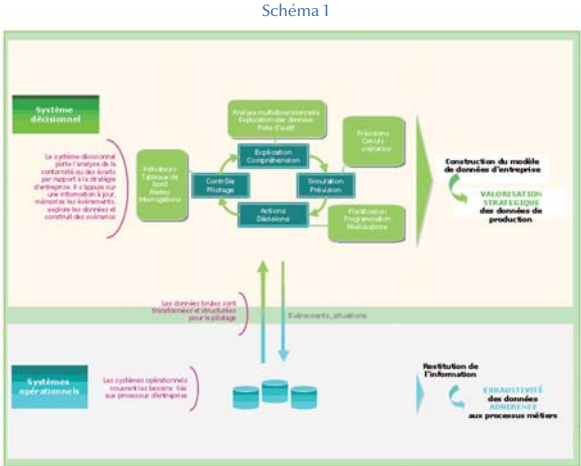
- Aider les entreprises à mettre en œuvre concrètement les stratégies qu'elles souhaitent par des projets de transformation de l'organisation et d'accompagnement des équipes – une fois la stratégie arrêtée,
- Préconiser et construire les outils de mesure et de pilotage qui visent à vérifier d'une part que le degré réel d'application de cette stratégie et d'autre part ses bénéfices effectifs.

Le conseil en organisation réunit donc d'une part des professionnels de l'audit d'organisation et des systèmes d'information : ils définissent la cible d'organisation et les outils de mesure et de pilotage adéquats ; et d'autre part des professionnels de la conduite de projet : ils conduisent effectivement la transformation et accompagnent ce changement dans l'entreprise.



## Les outils de mesure et de pilotage : que mesurent-ils vraiment ?

Dans l'idéal, le pilotage d'une entreprise se fonde sur un système d'information qui a schématiquement les caractéristiques suivantes. Il s'appuie directement sur les systèmes opérationnels pour capter les informations utiles au pilotage et comprend une boucle de pilotage dont le but, in fine, est de prendre des actions et des décisions. Par ailleurs, les données sont organisées et interprétées selon un modèle d'entreprise qui valorise les axes stratégiques, et non pas selon les processus métiers (schéma 1).



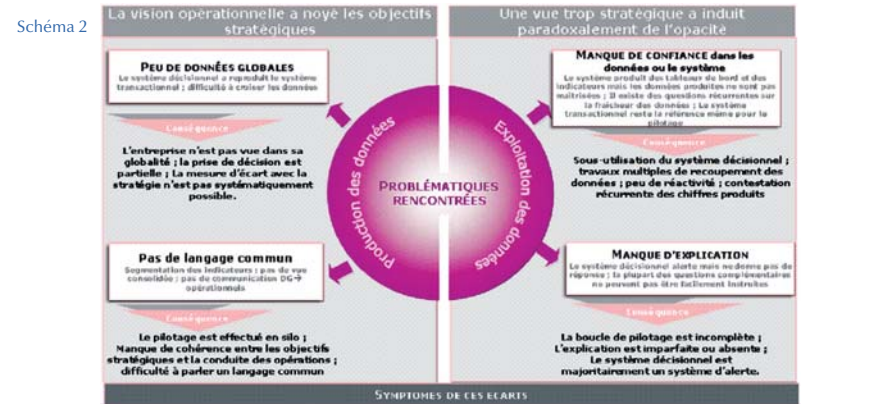
Le vécu des dirigeants sur leur système de pilotage et de décision est souvent d'une autre nature. Le système d'information ne paraît pas en mesure de répondre rapidement à des questions qui semblent pourtant simples (exemple : combien comptons-nous de clients ?). Il est nécessaire de passer par des travaux lourds de traitement ou de retraitement. Et, une fois la réponse en vue, on se demande si les données qui ont servi au calcul sont vraiment fiables. Combien de fois a-t-on également observé que des tableaux de bord émanant de deux secteurs distincts de l'entreprise

quantifient différemment un même indicateur, sans qu'on dispose de facteur d'explication à cela.

Deux raisons, qui s'opposent, expliquent en général ces inconvénients. Une prédominance de la vision opérationnelle sur la vision stratégique peut avoir noyé les objectifs stratégiques : cela se traduit par exemple par un manque de données globales ou une absence de langage commun. C'est le défaut le plus courant. En adoptant une vue « trop stratégique », en cherchant à se concentrer sur les quelques indicateurs permettant de

répondre aux interrogations clés du dirigeant, l'entreprise a pu négliger les indicateurs explicatifs plus opérationnels ou bien offrant une vision moins agrégée de l'indicateur clé. Typiquement, c'est le cas lorsque, voulant radicalement sortir d'une prédominance de la vue opérationnelle, le tableau de bord a subi une cure amaigrissante et est passé de 100 pages à une feuille A4 !

Le schéma suivant donne les symptômes classiques associés à chacun de ces travers et leurs conséquences majeures (schéma 2).



Ces décalages sont dus à de mauvais postulats de départ qui font basculer les projets de définition ou de refonte des outils de pilotage vers une dominante trop opérationnelle ou trop stratégique (schéma 3).

Schéma 3



### Auditer un système de pilotage

Certains cabinets de conseil en organisation développent des méthodes d'audit et d'analyse pour aider les entreprises à tirer le meilleur parti de leur organisation et de leur système d'information. Nous avons développé notre propre expertise et une méthode pour auditer (vérifier le bon fonctionnement) d'un système de pilotage. Celle-ci est conduite en trois étapes : (schéma 4)

Schéma 4



La première étape part d'une idée simple : analyser le processus de décision et pilotage pour exactement ce qu'il fait. Cela passe par l'analyse des processus effectifs de décision et l'analyse des tableaux de bord et des indicateurs existants. Cette étape conduit in fine à la reformulation de la stratégie implicite, c'est-à-dire celle qu'on déduit du fonctionnement actuel et non pas celle qui est formulée par les dirigeants.

plus efficace qu'elle se déroule en disposant d'aussi peu d'information que possible quant à la stratégie explicite de l'entreprise.

### Stratégies explicite et implicite

La seconde étape a pour but d'établir un diagnostic général sur la stratégie et le système de pilotage. Ce diagnostic se concentre sur les aspects suivants :

- Mesurer l'écart entre la stratégie « implicite » et la stratégie explicite,
- Qualifier l'usage et le pouvoir explicatif du système actuel.

Par exemple, imaginons que l'on constate que le suivi de l'activité de l'entreprise se focalise sur des indicateurs de performance particulièrement détaillés sur les coûts d'approvisionnement. On en déduira que la stratégie implicite de l'entreprise est de rationaliser et réduire ses coûts externes. Ou alors, si on constate que les indicateurs surveillent particulièrement les ventes additionnelles, on en déduira que la stratégie de l'entreprise est de consolider sa croissance avec ses clients déjà acquis. C'est pour cette raison que cette étape est d'autant

L'écart entre stratégie implicite et explicite résulte d'une résistance au changement des habitudes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'habitudes commerciales : se tourner vers des clients inconnus, maîtriser de nouveaux produits ou encore adopter de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils de vente sont autant de types de changement très

déstabilisants pour des forces commerciales déjà soumises quotidiennement au « stress du compteur des ventes ». L'écart entre la stratégie implicite et la stratégie explicite est quelquefois spectaculaire. Par exemple, l'application de cette méthode à une direction commerciale dans l'industrie lourde a montré que les équipes commerciales concédaient les prix les plus compétitifs à une clientèle sur laquelle la stratégie explicite était en réalité de s'en éloigner, faute de perspective sur ce segment de plus en plus concurrencé par les pays émergents.

Si des écarts sont constatés, il faut alors se demander qu'elle est la stratégie que l'on doit conserver : celle issue du fonctionnement réel ou celle explicitement annoncée par les dirigeants ? Dans le cas où ces écarts ne sont pas significatifs, une autre question doit être examinée : que décide-t-on avec le système de pilotage actuel ? Cette phase relève à la fois du contenu des indicateurs (quels types de décisions sont prises ou peuvent

être prises à leur lecture) et de leur compréhension par chaque niveau de décision de l'entreprise. Elle a pour objectif de bien vérifier l'usage du système et sa maîtrise par l'organisation.

La troisième étape a pour but de fixer la cible et de construire la feuille de route des transformations nécessaires. Ce qui est visé, c'est bien sûr le meilleur alignement possible entre la stratégie et le système de pilotage mais aussi son appropriation par les acteurs de l'entreprise. Les trajectoires peuvent être diverses. Elles dépendent directement du contexte dans lequel se trouve l'entreprise. Ce contexte est traduit sur les axes suivants :

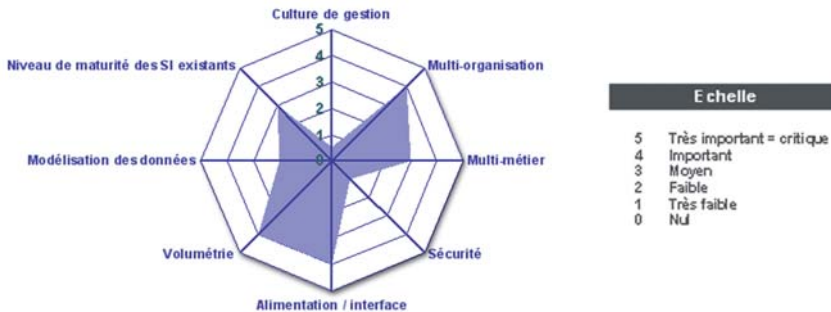
Il appartient au consultant en organisation, en fonction de ce contexte, de trouver les trajectoires acceptables par l'entreprise.

### Transformer par un regard extérieur

La mise en œuvre d'une organisation efficace, c'est-à-dire en priorité alignée sur la stratégie de l'entreprise, passe par une bonne maîtrise des projets de transformation et par la mise en œuvre d'outils de mesure adéquats. Les exemples présentés dans cet article sont volontairement caricaturaux. Cependant, à des degrés divers, les situations présentées se rencontrent. Elles sont dues en premier lieu à l'histoire et aux habitudes de travail mais aussi au fait que l'organisation en projet n'est pas toujours naturelle dans la culture d'entreprise.

Le conseil en organisation répond ainsi à la fois à ce besoin de regarder l'entreprise de façon extérieure qui permet de s'affranchir (un peu) du carcan des habitudes et à ce besoin de travail en mode projet.

Schéma 5



Calyon est la Banque de Financement et d'Investissement du Groupe Crédit Agricole. Notre activité est organisée autour de trois pôles métiers :

- Banque de Marchés
- Banque d'Investissement
- Banque de Financement

Et des fonctions supports pour relayer l'ensemble de ces activités :

- Audit, Inspection, Risques, Informatique,
- Back-office/Logistique, Finance,
- Comptabilité, Ressources Humaines et Communication.

**Une entreprise jeune en pleine croissance**

**Une présence dans plus de 55 pays**

**13 000 collaborateurs dont plus de 8 000 à l'international**

**Parmi les 10 premières BFI européennes**

### ***Ensemble construisons notre avenir...***

Chez Calyon, il n'y a pas de parcours prédéfini, nos collaborateurs sont les acteurs de leur développement. Votre motivation, votre ouverture d'esprit, votre souci d'excellence et votre adhésion au projet d'entreprise seront vos principaux atouts pour progresser. Notre mission est de vous accompagner dans vos choix et dans le développement de vos compétences par le biais d'entretiens de carrières réguliers et de formations adaptées pour toujours mieux maîtriser votre poste. Nous vous aiderons également sur vos projets de mobilité chez Calyon ou dans le Groupe Crédit Agricole, en France ou à l'international.

Nous recherchons des jeunes diplômés Bac +5, de formation école de commerce, d'ingénieurs ou universitaire avec une première expérience préalable dans le secteur bancaire. Lors de notre présence sur les forums écoles, nous vous proposons de collecter vos CV, rencontrer des diplômés de votre école et des opérationnels, recueillir des informations sur l'entreprise, nos métiers, nos offres de stages, d'emploi ou de VIE.

### ***Les postes que nous proposons***

Vous êtes jeunes diplômés, voici quelques exemples de postes que nous vous proposons dans le cadre d'un stage en France ou à l'étranger, d'un VIE, d'une formation en alternance ou d'un emploi :

- Analyste Banque d'Investissement, Chargé de suivi d'activités de marchés,
- Trader, Sales produits de marché, Inspecteur,
- Chargé de relations corporates, Gestionnaire Middle Office,
- Organisateur MOA, Chef de projet Ingénierie Back Office, Ingénieur de Développement.

### ***Postuler ...***

Retrouvez les informations nous concernant et postulez en ligne sur :

**[www.calyon.com](http://www.calyon.com)**

**MARCHÉS DE CAPITAUX**  
**BANQUE DE FINANCEMENT**  
**BANQUE D'INVESTISSEMENT**



# Le monde de la finance appartient à ceux qui le redessinent

Pour Calyon, la Banque de Financement et d'Investissement du Groupe Crédit Agricole, ambition rime avec innovation et technologie. Fort de 13 000 collaborateurs répartis dans plus de 55 pays, Calyon offre à ses clients corporate et institutions financières, le niveau d'accompagnement le plus élevé et la plus haute expertise sur les marchés financiers. En partageant notre vision de l'excellence, vous prendrez plaisir à dépasser les frontières technologiques, géographiques et culturelles. Redessinez la finance avec Calyon, l'innovation fera toujours partie de l'aventure.

**Pour nous rejoindre, rendez-vous sur [www.calyon.com](http://www.calyon.com)**



Le groupe Crédit Agricole cultive la différence de ses 134 000 collaborateurs dans 60 pays et dans différentes entités dont Calyon.

[www.credit-agricole.fr](http://www.credit-agricole.fr)

MARCHÉS DE CAPITAL  
BANQUE DE FINANCEMENT  
BANQUE D'INVESTISSEMENT

# Recherche et mathématiques de la finance

*La qualité de la formation française en finance mathématique est désormais reconnue et sa renommée dépasse les salles de marché, de nombreux journaux généralistes ayant récemment signalé la capacité française à former des ingénieurs financiers. A croire que l'héritage de Louis Bachelier (à l'origine du calcul stochastique moderne) a été dignement cultivé.*

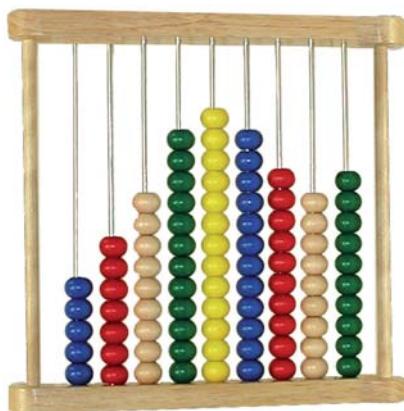
*Nous devons nous en féliciter mais rester vigilants sur les conditions de ce succès, pour le pérenniser à long terme. Si la France forme des "quants" si performants, elle le doit notamment à la qualité de son collègue académique (chercheurs, professeurs). Mais face à la concurrence de l'étranger, notre pays a de plus en plus de mal à retenir les éléments qu'il forme.*

*Nous avons sollicité plusieurs "académiques" pour vous présenter le champ et les perspectives des études et de la recherche en finance, ainsi que les enjeux auxquels la France sera bientôt confrontée.*

## Sommaire

- 1** La finance quantitative : un succès qui secoue l'enseignement supérieur ..... 39  
*Nizar Touzi (1990)*
- 2** Exportation de la French touch ou fuite des cerveaux ? ..... 41  
*Gilles Pagès*
- 3** Se lancer dans la recherche en finance, pourquoi ? ..... 45  
*Entretien avec Romuald Elie (2002)*
- 4** Recherche en finance : l'ENSAE double la mise ... 47  
*Entretien avec Philippe Dumont (2005) et Christophe Lunven (2005)*

**Guillaume Simon (2005)**



1

## La finance quantitative un succès qui secoue l'enseignement supérieur

Nizar Touzi, (1990)

*Depuis les années 1980, la finance quantitative a connu un développement extraordinaire en France. Ses banques mais aussi ses chercheurs et ses étudiants sont devenus des atouts majeurs de la place parisienne jusqu'à devenir un des atouts de la place pari-*

*sienne, ses banques mais aussi ses chercheurs et ses étudiants. Comment expliquer cet engouement, quel chemin a été parcouru et quel avenir peut-on anticiper pour la finance quantitative ? Éléments de réponse.*

La finance quantitative est un domaine qui a connu un développement extraordinaire en France depuis vingt ans, impulsé par l'ouverture du MATIF en 1985 et du MONEP en 1987. Ce phénomène était prévisible à l'époque, vu l'essor que ce domaine connaissait depuis plusieurs années déjà aux États-Unis. L'ENSAE avait anticipé ce développement. Elle a été l'une des toutes premières institutions d'enseignement supérieur, avec l'ENSIMAG, à offrir des cours de spécialisation en finance quantitative. Cet engagement était d'autant plus sérieux et profond qu'il a été accompagné par la création d'une filière de recherche au CREST à un niveau académique de premier rang dans ce domaine.

Depuis, des filières d'enseignement de ce type ont émergé dans la plupart des grandes écoles scientifiques. Face à une demande très importante à la fois du côté de l'industrie financière et des étudiants, l'université a également réagi très rapidement en créant des formations adaptées dans les départements d'économie, de mathématiques appliquées et même de physique. Enfin, les formations au niveau master, souvent en co-habilitation entre les universités et les grandes écoles, ont gagné une réputation d'excellence internationale indiscutable, grâce à la qualité des étudiants et de nos formations.

### La finance quantitative, histoire d'une éclosion

Parlons tout d'abord du succès auprès des étudiants. Bien évidemment un tel succès n'aurait pas pu se maintenir sans une demande soutenue de la part du secteur financier, qui avait réellement besoin d'un transfert de technologie très important de la part de nos formations. Les concepts fondateurs de la finance de marché font en effet appel à des techniques mathématiques très poussées, qui ont très vite trouvé une place privilégiée dans nos cursus. Il suffit pour cela de penser aux modèles de Merton et de Black et Scholes (1973), communément utilisés dans la finance de marché, dont le point de départ n'est pas moins que le mouvement brownien et les équations aux dérivées partielles. L'industrie financière a utilisé le levier des salaires pour attirer les compétences recherchées. Dans certains secteurs, les salaires déjà élevés ne représentent même plus qu'une partie marginale de la rémunération face aux bonus annuels qui peuvent atteindre des montants vertigineux.

### Un condensé du savoir-faire ENSAE

Au-delà du différentiel de salaire offert par l'industrie financière, je

suis convaincu que la finance quantitative a d'autres pouvoirs d'attraction, ayant plus trait à l'implication intellectuelle de ces métiers, plus 'nobles'... Je me souviens avoir été littéralement subjugué par le cours d'économétrie de la finance d'Eric Renault en troisième année de l'ENSAE (il y a dix-sept ans déjà !), qui conjugait la modélisation économique, le souci de la rigueur statistique et les techniques avancées d'analyse, d'optimisation et de probabilité. Ce mélange d'outils et de cultures, tous très chers à la formation de l'ENSAE et qui en font la particularité, formait à mes yeux un ensemble très cohérent mettant en valeur la beauté de la modélisation mathématique.

Ma vie professionnelle a d'ailleurs été fondamentalement déterminée par cette expérience. Bien sûr, ma trajectoire académique est loin d'être représentative, mais je suis certain que la haute technicité présente tous les jours dans les métiers de la finance de marché a un pouvoir d'attraction extraordinaire sur nos étudiants. Gestionnaires de portefeuille, opérateurs sur les marchés dérivés, structureurs, contrôleurs de risque manipulent des modèles qui font intervenir des connaissances acquises pendant les toutes dernières années de scolarité dans les domaines de l'économie et des mathématiques appliquées. Le contact avec ces techniques procure une satisfaction intel-

lectuelle, ainsi que le sentiment de valorisation du parcours scolaire passé. Nous avons d'ailleurs remarqué, avec beaucoup de fierté, que nos formations attirent une forte proportion des meilleurs étudiants.

Passons maintenant au chemin parcouru par la finance quantitative dans nos cursus d'enseignement supérieur. L'exemple de l'ENSAE est là encore très intéressant puisque l'on est passé d'une poignée de cours dans ce domaine à la fin des années 1980 à une filière entière organisée en plusieurs blocs de puis quelques années. A l'Ecole Polytechnique, la finance n'a fait son apparition qu'au milieu des années 1990. Aujourd'hui, le quart de la promotion s'oriente vers une spécialisation en finance en troisième année. L'installation prochaine de l'ENSAE sur le campus de l'Ecole Polytechnique permettra un regroupement des forces dans ce domaine qui sera, à mon avis, profitable aux deux institutions et, plus généralement, à la formation parisienne en finance quantitative par l'intermédiaires des formations universitaires au niveau Master qui y sont liées (Paris 6, 7 et Dauphine).

### La finance dans les grandes écoles, généralisation et consolidation

En parallèle, des écoles comme l'ENPC, les Mines de Paris, l'ECN, l'ENSTA, l'ENSIMAG, qui ne sont a priori pas prédestinées pour ce domaine, ont également connu un développement important dans cette direction. Encore une fois, ceci n'est pas surprenant. Aux Etats-Unis, ce sont bel et bien les physiciens qui ont occupé les premiers postes en finance de marché. Dans ces milieux, c'est le terme d'ingénierie financière qui est utilisé plutôt que finance quantitative. Enfin, la finance s'est beaucoup développée au sein des départements de

recherche opérationnelle qui s'identifieraient le plus aux formations des écoles d'ingénieurs en France.

La finance a ainsi pris une très grande ampleur dans les grandes écoles scientifiques majeures, suscitant parfois une résistance importante de la part des domaines plus classiques. Est-il normal que la finance attire le quart des élèves de l'Ecole Polytechnique ? L'ENSAE, dont plus des trois quarts des diplômés s'orientent vers le domaine de la finance et de l'assurance, est-elle en train de perdre son identité en abandonnant le terrain de la statistique et de l'économie plus généraliste ? Il faut d'abord savoir que le quart de la population active mondiale occupe un emploi en finance. Il ne faut donc pas s'étonner des choix des polytechniciens. Quant à l'ENSAE, le cœur du problème est à mon avis lié à la question : y a-t-il un marché aujourd'hui pour le métier d'économiste ou de statisticien ? Je n'en suis pas sûr. Nous vivons dans un monde où la spécialisation est devenue primordiale. Je pense que la statistique et l'économie devraient être replacées à leur statut d'outils fondamentaux et que la scolarité doit déboucher sur des formations spécialisées. Nos élèves, ainsi que leurs futurs employeurs, demandent des voies de spécialisation professionnalisées et non disciplinaires. De ce point de vue, la finance est l'unique filière qui répond à cette attente, ce qui explique son attractivité vis-à-vis des élèves. Mais, il me semble qu'il y a de la place pour d'autres filières spécialisées, comme par exemple la biologie, le traitement du signal ou le marketing.

Venons-en enfin à une discussion plus spéculative sur l'avenir de la finance quantitative. Depuis mes premiers contacts avec la finance, je n'ai cessé d'entendre des interrogations sur la pérennité du succès

de la finance à la fois du point de vue du marché de l'emploi, de l'attractivité des étudiants, et de la reconnaissance académique. Ce succès n'a cessé de se confirmer et même de s'enrichir depuis vingt ans. A mon avis, il y a encore un potentiel de développement dans les années à venir.

### La finance quantitative, un avenir évident

L'arrivée en masse des marchés de l'énergie et des produits dérivés qui y sont attachés au cours des dernières années a donné une impulsion dans cette direction. Le secteur de l'assurance, qui jusque là n'a utilisé les techniques financières que de manière très timide, devrait aussi connaître des besoins en finance quantitative avec l'arrivée très prochaine des normes européennes en terme de contrôle des risques. Enfin, un important potentiel de développement pour le domaine me semble venir du côté du développement durable et de l'écologie.

La réconciliation de la finance avec ces secteurs est un souci très actuel de l'ensemble de l'industrie financière, guidé par la prise de conscience à laquelle nous assistons, et la volonté affichée des pouvoirs publics en la matière. Après tout, si les risques de contrepartie sont aujourd'hui portés par les investisseurs par le biais de l'extraordinaire révolution du marché des dérivés du crédit, pourquoi ne peut-on pas imaginer une extension de ces techniques financière aux risques industriels et même écologiques. L'avenir nous dira comment la finance abordera ces sujets d'une extrême importance.



2

## Exportation de la French touch ou fuite des cerveaux ?

Gilles Pagès,  
Co-responsable du Master  
"Probabilités et Finance" de l'Université Paris VI

*Gilles Pagès revient dans cet article sur les raisons et les conditions de l'attrait de la formation française en finance de marché, sur l'évolution des motivations des étudiants, invalide certaines idées reçues et examine les conditions à réunir pour faire perdurer cette dynamique positive.*

Les « quants » français sont de plus en plus demandés, c'est un fait que les chiffres attestent. En tant que responsables du Master « Probabilités et Finances » de l'Université Paris VI-École Polytechnique (en convention avec l'ESSEC), nous avons constaté avec Nicole El Karoui et Marc Yor, en complétant il y a quelques semaines la nouvelle édition de l'annuaire de la formation, que pour la première fois depuis sa création en 1991, la proportion des diplômés allant travailler à l'étranger a dépassé le seuil fatidique de cinquante pour cent. Plus de la moitié des diplômés vont désormais proposer leurs services à une banque étrangère ou française basée à l'étranger. Avec une préférence marquée pour Londres (environ soixante-dix pour cent de ces nouveaux expatriés), puis New-York et l'Asie, Tokyo, Hong-Kong, etc... Après plusieurs années de croissance linéaire, cette progression s'est brusquement accélérée depuis deux ou trois ans. Ajoutons que si l'on examine les évolutions des carrières de nos « Anciens », on observe le même phénomène au fil des changements de poste.

Soulignons en outre que, cette année, tous les élèves ont trouvé leur emploi dans les trois mois qui ont suivi la fin de leur stage professionnalisant (y compris sous forme d'allocation de recherche lorsqu'ils

se sont orientés vers une thèse). Jamais une promotion n'avait connu une réussite aussi exhaustive en si peu de temps. Cette très nette accélération des embauches, évidemment très satisfaisante en soi, est clairement liée à notre ouverture à l'international : les grandes places financières accueillent de plus en plus de jeunes diplômés, parfois, comme à Londres, dans des proportions qui n'ont rien d'anecdotiques relativement aux effectifs de quants qui s'y trouvent. Il y a quelques années encore, la réputation du Master reposait pour l'essentiel sur le bouche-à-oreille, les « Anciens » proposant des stages puis recrutant les nouveaux diplômés. Cet effet vertueux, bien connu de nos Écoles d'ingénieurs, existe toujours et se renforce naturellement au fil des ans, en s'appuyant notamment sur l'Annuaire des Anciens du Master (créé à l'initiative de trois étudiants de la promotion 2000 et pérennisé ensuite par l'équipe pédagogique). Après avoir gravi les échelons par la base *via* les opérationnels, il semble que la demande de quants français fraîchement diplômés vienne maintenant aussi d'en haut, comme en attestent certaines sollicitations inattendues. L'exposition médiatique internationale dont Nicole El Karoui fait l'objet depuis quelque temps n'y est sans doute pas étrangère. Mais c'est surtout une preuve qu'au plus haut niveau

de la hiérarchie des banques de marché, le caractère stratégique du recrutement des profils scientifiques s'est imposé.

### Des carrières de plus en plus internationales

L'une des clés du succès de ce Master jusqu'à aujourd'hui tient sans doute à l'esprit dans lequel il a été conçu par ses fondateurs (Nicole El Karoui, Hélyette Geman,...) qui avaient passé peu auparavant une année dans une banque à décortiquer et à expliquer aux praticiens les premiers modèles stochastiques de taux d'intérêt. Fort de cette expérience, il apparaissait clair qu'il ne pouvait être question d'une botanique des modèles du moment (Black-Scholes, Vasicek, HJM, etc.) à la Prévert, mais bien d'un socle de connaissances fondamentales à donner aux étudiants pour leur donner les moyens d'une autonomie future, indispensable eu égard à la versatilité certaine des marchés en matière de modèles mais aussi au dynamisme du secteur sans cesse en quête d'innovations et de nouveaux territoires. En contrepoint, au bout de quelques mois, une réelle prise en compte plus directe des « modèles du marché » peut intervenir (sans forcément dédaigner quelques effets de mode si nécessaire).

Il nous semble donc préférable dans un premier temps de se focaliser sur une formation de haut niveau en mathématiques articulée avec des enseignements plus finalisés (diverses présentations de marchés et produits financiers, modélisation et gestion du risque, etc.). L'essentiel des enseignements théoriques est dispensé de manière relativement « traditionnelle » (hypothèses, théorèmes, démonstrations, etc.). L'épine dorsale de la formation est constituée par les cours de calcul stochastique et, quelques semaines plus tard, de processus stochastiques produits dérivés (instruments financiers, portefeuilles, modèles d'actifs, actions, taux, etc.). Les enseignements optionnels sont eux très souples (du crédit à la calibration, des options américaines aux marchés de matières premières et des dérivés climatiques). Ils permettent un parcours individualisé pour chacun. À cette occasion, académiques et professionnels interviennent à peu près à parité, avec le souci de rester toujours au plus près des problématiques émergentes de marché, des modèles d'actualité et des sujets d'avenir, nécessité cruciale pour une formation telle que la nôtre.

### Une formation théorique très poussée

Dans un second temps de la formation, il est crucial que chaque étudiant fasse un stage au sein d'une cellule de recherche de banque (ou assimilée : éditeur logiciel spécialisé, énergéticien, etc.), afin d'appliquer dans un cadre opérationnel la palette des outils acquis au premier semestre, « en situation de combat » pour reprendre la métaphore guerrière du responsable recherche *Equity* d'une grande banque de la place. Le stage est une sorte de séance de TD-TP géante, l'autonomie (certes rela-

tive) en plus. Un mémoire universitaire aurait inmanquablement pour conséquence de spécialiser d'emblée l'étudiant sur une problématique, souvent abstraite, techniquement très pointue et loin des préoccupations de marché. Une telle démarche, profitable à un futur thésard académique n'est pas adaptée à un (futur) opérationnel car le temps de l'imprégnation et de la consolidation qui se cristallise durant la thèse ne viendra (généralement) jamais.

De façon générale, les quants français sont donc de plus en plus demandés et la qualité de la formation française en mathématiques, quoi qu'il s'en dise parfois lorsqu'on la met en perspective avec un passé pas si lointain, y est pour beaucoup.

Les filières de finance fleurissent (souvent, mais pas toujours, fruits de collaboration Université-écoles d'ingénieur) et drainent de plus en plus d'étudiants, jusqu'à devenir dans nombres d'établissements d'enseignement supérieur la principale option de spécialisation. Il semble donc aujourd'hui qu'une part très significative des diplômés issus de nos plus prestigieuses écoles d'ingénieurs et de nos formations universitaires scientifiques les plus pointues s'orientent massivement vers les métiers de la finance de marché.

Rien d'étonnant à cela puisque le secteur de la production a sans doute moins d'avenir sous nos climats et que, dans celui des services, la financiarisation globale des sociétés occidentales conduit inexorablement au développement de la finance de marché (retraite, épargne, régulation des risques écologiques, énergie, etc.). La finance-assurance au sens large est d'ailleurs en France aujourd'hui l'un des secteurs de l'emploi qualifié les plus dynamiques (avec

l'informatique, prestataire privilégié de la finance...).

Devant ce tableau idyllique, on ne peut cependant pas ne pas s'interroger sur la combinaison des deux effets que nous venons de décrire et qui se traduit par le départ d'une part sans cesse croissante de l'élite de nos jeunes ingénieurs et diplômés scientifiques à l'étranger (notamment à Londres). D'autant qu'il est admis que la prospérité d'un pays comme la Grande-Bretagne doit énormément à son statut de place financière européenne. Le caractère bénéfique de l'exportation de matière grise est communément présenté comme bénéfique car « conquérante », à long terme ajoute-t-on. Mais jusqu'à quelle proportion de partants doit-on s'en féliciter : où finit l'exportation de la *French touch* et où commence la fuite des cerveaux ? Il est sans doute politiquement incorrect d'ajouter que ces jeunes diplômés partent d'un pays où ils ont été formés gratuitement, c'est-à-dire aux frais de la collectivité, pour aller donner (?) le meilleur d'eux-mêmes dans des pays où le coût des mêmes études se compte en dizaines de milliers d'euros par an. Poser de telles questions n'implique pas qu'on en possède la réponse mais il me semble que l'on ne peut pas faire abstraction du problème.

### Quelle pérennité pour la French Touch ?

L'une des solutions est sans doute de faire le pari qu'en développant et en consolidant sur place, en France, ce qui constitue nos points forts reconnus (la formation et la recherche), nous deviendrons attractifs pour l'extérieur (la compétition de Paris avec Londres en tant que places financières semble une cause perdue). Beaucoup d'initiatives récentes vont dans ce

sens, parfois en ordre un peu dispersé, sans doute la rançon du dynamisme. Il est clair que le nerf de la guerre, ce sont les jeunes engagés dans les formations de mathématiques financières et les décisions qu'ils seront amenés à prendre concernant leur avenir. Mais jusqu'à quel point et selon quelles modalités doit-on donc encourager les étudiants en sciences mathématiques et les élèves ingénieurs à s'orienter vers la finance de marché, qui au passage, au sein même de la finance, reste une niche ?

L'augmentation des débouchés offerts en finance quantitative – malgré les prédictions des Cassandres et quelques hoquets vite oubliés – et l'accélération sensible observée depuis cinq ans, ont percolé peu à peu le système éducatif depuis une vingtaine d'années et notablement infléchi le profil du candidat *quant* type. Il n'est d'ailleurs pas rare d'apprendre d'entendre lors d'un entretien un candidat au Master plaider sa cause en affirmant « avoir toujours voulu devenir quant » avec les accents de la vocation.

Dans les années 90, le profil des ingénieurs quantitatifs, appelons-les *regular quant*, formés en France était presque exclusivement celui de personnes douées en mathématiques qui ne se voyaient pas entamer une carrière purement académique, et souhaitaient continuer à pratiquer les maths à un bon niveau avec un salaire confortable, le tout dans un environnement excitant au parfum de recherche. (Aux Etats-Unis ce profil *matheux* est beaucoup moins dominant car beaucoup d'« anciens » physiciens ont investi le domaine quantitatif.)

De plus en plus présentes ces dernières années, l'autre profil est celui du *gambler* : La finance de marché

constitue l'une des dernières sections où l'on peut espérer faire fortune rapidement tout en gardant l'assurance du salariat, avec une prise de risque raisonnable en regard des profits espérés. Dans ce cas d'espèce, pour faire court, quant n'est qu'une passerelle pour le *trading* et ses rêves de bonus stratosphériques. Avec en perspective une retraite dorée à 35 ans (juste à temps pour enfin jouir de la vie, paraît-il). Certes, ce type de parcours existe et nourrit les pages people de la presse financière mais le pari reste risqué (à supposer qu'on veuille le gagner).

### Regular quants et gamblers

Ce constat fait, comment en tire-t-on partie pour nourrir le développement de la recherche et de l'enseignement de ce côté-ci de la manche ? Fondamentalement, le *gambler* semble hors-jeu pour ce projet. En revanche, le profil historique et encore fort représenté du *regular quant* semble plus prometteur dans cette perspective si l'on en revient à ses motivations.

Tout d'abord, il faut garder à l'esprit que les métiers liés à la finance de marché sont des métiers cycliques. Certes, depuis 30 ans, les « crises majeures » se sont révélées jusqu'à ce jour plus « mineures » qu'annoncé, instaurant une invraisemblable capacité d'oubli du milieu. Il reste que dans les coups de tabac, les vagues de licenciement s'apparentent à des lames de fond. La dernière crise notable datant d'une dizaine d'années, cette réalité semble s'être virtualisée aux yeux de beaucoup (les étudiants ont moins de 25 ans, eux...).

D'autre part, la recherche en banque recouvre une activité à bien des égards fort différente de la recherche académique car une

cellule de recherche agit souvent en prestataire pour la salle, doit remplir plus d'objectifs court terme qu'on ne l'imagine (y compris après un stage qui, paradoxalement, est souvent plus théorique que l'activité moyenne du quant au quotidien) et doit aussi satisfaire beaucoup d'exigences en matière de veille technologique, etc. L'activité de marché est, par nature, profondément changeante et sujette aux modes d'où parfois la sensation d'un manque de continuité dans l'effort, de fragmentation du travail. Ce dernier aspect peut heurter certains esprits scientifiques plus habitués aux concepts (presque) éternels de la Physique et aux axiomes (toujours) éternels des mathématiques. À cela s'ajoutent des contraintes de mobilité (loin, vite, souvent, longtemps...) qui peuvent lasser au fil des ans.

De ce tableau, il ressort qu'un étudiant voulant s'orienter vers les mathématiques financières peut le faire avec profit (*sic*) en s'investissant plus avant dans la recherche académique, au moins transitoirement. Et ce au bénéfice de tous les acteurs du secteur. Dans cette direction, le regain incontestable pour les thèses et les parcours doctoraux (CIFRE, etc.), y compris parmi les étudiants souhaitant s'orienter ensuite vers les métiers de quant est à noter, ce qui est en soi un élément rassurant. Cela doit aussi sans doute à l'influence anglosaxonne qui valorise le *PhD* comme le plus haut des grades universitaires quand nombre d'entreprises françaises font la fine bouche pour engager des docteurs (Bac+8) à des salaires pourtant inférieurs à ceux des diplômés d'écoles d'ingénieurs de la *classe C* (l'inouchable ?).

C'est à nous de valoriser ce potentiel qui, lui, peut trouver sur place le terreau de son développement. Différentes initiatives ont eu lieu ces derniers temps dans cet esprit

(créations de fondations : Fondation du Risque, Fondation Sciences mathématiques à Paris, pôle d'excellence, création de diverses chaires, notamment par l'AFB, etc.). Mais actuellement il n'est pas avéré que cette injection de moyens, au-delà de la prise de conscience qu'elle atteste, puisse s'appuyer sur une base de jeunes suffisante. Il nous faut valoriser ce type de parcours, incluant une thèse voire plus, par rapport à un recrutement en banque dès la fin du Master, sans que cela implique forcément la recherche d'une carrière académique. Cela passe donc par une valorisation du doctorat par le monde professionnel.

On peut penser que la France possède de nombreux atouts et – qui sait – une certaine avance en matière de formation en mathématiques pour la finance de marché. Ce succès est fragile, car ces formations ne sont pas géographiquement situées au cœur de l'activité à laquelle elles forment, ce qui est assez inhabituel à l'échelle mondiale.

### Un pôle mondial de la recherche financière

Pour des raisons historiques, l'Université a apporté toute sa part dans ce processus et a fait preuve, grâce au volontarisme de quelques-un(e)s, d'une réactivité qu'on lui dénie souvent. Les Universités, notamment scientifiques, disposent aussi d'une tradition d'excellence en recherche mathématique que nul ne leur conteste (au moins à l'étranger). Les écoles d'ingénieur ont les atouts que chacun connaît (et en premier lieu les lecteurs de *Variations*). Il est à noter que la plupart des formations « historiques » en maths financières pour la finance de marché se sont constituées sur la base d'un partenariat entre écoles d'ingénieurs, de commerce et universités, avec le succès que l'on a pu constater. Dans ces conditions, écoles d'ingénieurs et universités ont clairement intérêt à travailler ensemble, en évitant de multiplier les antagonismes artificiels qui trouvent sans doute leur

source dans les débouchés alléchants proposés aux diplômés en finance et à la visibilité qui les accompagne mais qui ne semblent pas à la mesure des enjeux de développement scientifique à long terme. Un antagonisme contre-productif qui mettrait en péril non seulement cette *French touch*, fruit d'un équilibre finalement assez subtil, mais aussi le développement rapide du pôle d'attractivité global autour des métiers de la finance de marché et du risque que nous appelons de nos vœux. Pour s'éviter un tel écueil, nous devons cultiver la synergie entre universités et écoles qui ont à bien des égards des atouts complémentaires.



3

### Se lancer dans la recherche en finance, pourquoi ?

Romuald Elie (2002),

Romuald Elie (Promotion 2002), assistant de Finance à l'Ensaë, a effectué après sa scolarité une thèse en mathématiques financières. Il nous parle

des aspects académiques et professionnels de la finance ainsi que de leurs interactions.

#### Interview...

**Variations** - Pourquoi faire de la finance dans un laboratoire de recherche plutôt qu'au sein d'une banque qui t'offrirait un fort salaire ?

**Romuald Elie** - C'est une bonne question que je me pose encore... Tout d'abord, il faut réaliser que l'on parle de deux métiers finalement très différents. Différents dans le rythme des projets, qui se doivent d'être aboutis à court terme dans une banque, et qui se permettent un développement plus précis et plus long dans la sphère académique. Pour des raisons évidentes, on y recherchera la vitesse et l'efficacité de certaines méthodes informatiques, qui ne seront pas centrales d'un point de vue académique. Cela revient selon moi à distinguer les mathématiques applicables des mathématiques appliquées. De plus, les rythmes de vie qui en découlent sont bien entendu très différents. Cela n'empêche pas de plus en plus de chercheurs de rejoindre des structures privées à l'appel de salaires très compétitifs. La vraie raison réside dans leur difficulté voire l'impossibilité de vivre correctement à Paris avec les salaires actuels d'enseignant chercheur.

**V** - Selon toi, quelle est la valeur ajoutée d'une thèse en mathématiques financières après les études à l'Ensaë ?

**R E** - Dans mon cas, j'ai particulièrement apprécié de pouvoir m'accorder trois ans de liberté intellectuelle. D'un point de vue professionnel, il faut signaler que les entreprises françaises valorisent finalement assez peu les doctorats, ce qui est loin d'être le cas à l'étranger. L'apport pour une carrière en France est donc minime, mais le cursus doctoral modifie notablement les opportunités de carrière si l'on est prêt à aller travailler aux Etats-Unis, en Angleterre ou en Suisse.

**V** - Justement, qu'en est-il de la position de la France ? Quelle est la compétitivité de la place de Paris en terme de débouchés, de places en laboratoires ou en infrastructures ?

**R E** - Tout d'abord d'un point de vue mathématique, l'école française de probabilités reste certainement la plus prestigieuse, et ce depuis 50 ans. En terme de formation scientifique, la France est probablement le pays le plus performant en mathématiques financières. Ceci repose principalement sur les bases solides qu'ont les élèves français en troisième cycle.

J'ai effectué un an de Master à Columbia, à la suite de ma troisième année. Même si d'un point de vue professionnel, les conditions y sont préférables, je m'y suis justement aperçu que les meilleures compétences académiques du domaine se trouvaient en France. Je suis très satisfait d'avoir fait le choix de rentrer même si je n'exclus bien sûr pas d'y repartir un jour.

Il reste que les structures américaines ou britanniques attirent beaucoup de chercheurs étrangers et proposent des formations plus appliquées. Elles disposent malheureusement de moyens bien supérieurs à ceux dont nous disposons ici.

**V** - Quel est l'intérêt spécifique, d'un point de vue théorique, des mathématiques financières ?

**R E** - Il s'agit d'un domaine finalement encore assez neuf, et en mouvement constant. Il y a vingt ans tout restait à faire, mais aujourd'hui encore, il y a énormément de questions qui se posent sur des problèmes de fond. A titre personnel, ce qui me fascine est probablement l'interaction entre des techniques mathématiques déterministes ou

aléatoires et des problématiques de modélisation économique.

**V** - *Quels sont tes thèmes de recherche ? Peux-tu nous expliquer les sujets sur lesquels tu travailles ? Quels sont les champs d'application de tes travaux ?*

**R E** - Je travaille principalement à l'élaboration de nouvelles méthodes numériques d'évaluation de produits financiers complexes et de leurs sensibilités. Cette approche numérique complète bien souvent des problématiques d'optimisation de gestion de portefeuille. D'un point de vue mathématique, je m'intéresse particulièrement aux interactions rencontrées entre le monde déterministe des équations aux dérivées partielles et l'univers probabiliste des processus aléatoires.

**V** - *As-tu beaucoup de contacts avec le monde professionnel ou est-ce assez cloisonné ?*

**R E** - Oui un certain nombre par mon poste d'assistant à l'ENSAE. La dernière problématique de mon dernier article m'a d'ailleurs été suggérée suite à un échange avec un praticien. Mais je reste un cas particulier, car en général la plupart des thésards dans le domaine sont trop coupés du monde de l'entreprise. Les choses sont peut-être en train de changer dans certaines universités, avec la création de certaines chaires comme la Fondation du Risque par exemple.

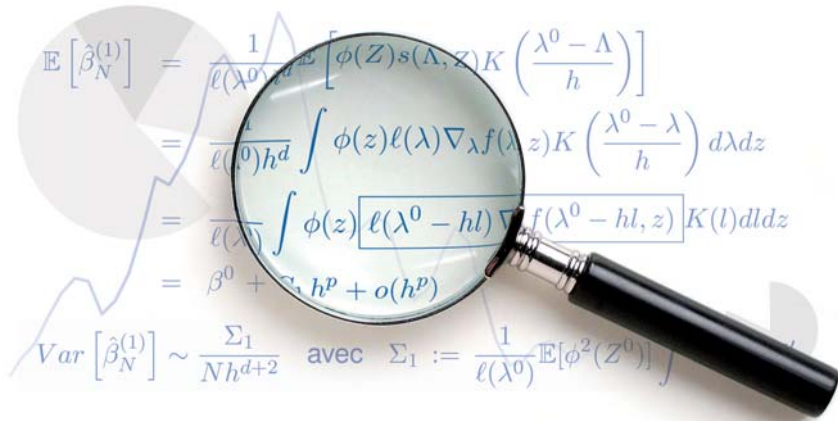
**V** - *Comment envisages-tu la suite de ta carrière ?*

**R E** - J'aspire à une carrière académique, en espérant que ces nouvelles interactions avec les entreprises privées apporteront des partenariats de recherche fructueux dans mes domaines de recherche. D'un point de vue géographique, mon cœur penche toujours vers l'hexagone.

**V** - *Quels conseils donnerais-tu à un jeune ENSAE qui serait attiré par la recherche en mathématiques financières ?*

**R E** - Le plus important est d'abord de choisir un directeur de thèse qui allie compétences, reconnaissance et disponibilité. Aucun de ces points n'est à négliger. Si l'élève se destine à une carrière dans le milieu professionnel, faire une thèse ne présente un intérêt réel que s'il envisage de s'expatrier. Il ne doit surtout pas oublier que le monde académique est aussi un milieu compétitif !

Il y a enfin des conseils très généraux, propres au travail de thèse ; il faut être accrocheur, motivé, autonome. Il faut bosser ! Après, selon les objectifs personnels, il faut savoir ce que l'on souhaite faire, travailler dans le privé ou dans le public, et réfléchir au type de financement souhaité : thèse académique ou thèse en entreprise (CIFRE).



4

## Recherche en finance : l'ENSAE double la mise

Par Eric Ralaimiadana (1996)

*L'ENSAE a été couronnée pour la deuxième année consécutive par le jury de deux associations, l'AFGAP et PRMIA, qui rassemblent des profes-*

*sionnels de la banque, de l'assurance, et des métiers de la finance dans les autres secteurs.*

En janvier 2007, Philippe Dumont et Christophe Lunven recevaient le prix de « gestion des risques financiers 2005 » pour leur travail intitulé « Risque de modèle et options multi sous-jacent ». La même paire avait reçu le prix du groupe de travail en finance, lors de la remise des diplômes de la promotion 2005. A peine plus récemment, en février dernier, trois jeunes diplômés de la promotion 2006, Flor Gabriel, Xavier Labatie et Philippe Sourlas, ont reçu une distinction du même jury, lors de la remise de prix du Centre des Professions Financières, pour leur mémoire sur la « Couverture d'options en présence de sauts ». Leur travail avait été couronné du prix du meilleur GT en octobre 2006.

Le fait est remarquable, et souligne la présence de l'école dans le secteur pointu de la recherche en finance. L'intérêt suscité par ce secteur parmi les professionnels de la finance, dans les établissements financiers comme dans les directions financières d'entreprises, se manifeste au travers du soutien qu'ils apportent aux travaux dans ce domaine, et traduit la volonté du monde de l'entreprise de lancer des projets pour l'avenir en encourageant les innovations.

C'est également le reflet de préoccupations actuelles de la profession, concernant la mesure et la couverture des risques.

### Meilleur GT, prix AFGAP-PRMIA : une filiale...

Le risque est en effet au cœur des projets actuels de régulation dans les domaines de la banque et de l'assurance. Le risque est décomposé en plusieurs catégories, risques de marché, de contrepartie, mais aussi entre autres, risque opérationnel, de réputation, dont l'évaluation est capitale car elle entraîne des exigences en matière de provisionnement et d'immobilisation des fonds propres de l'entreprise. Le projet Bâle II de régulation du système bancaire ainsi que le passage en France et en Europe aux normes comptables IAS/IFRS sont les réponses à la succession de faillites retentissantes dues à la mauvaise appréciation et comptabilisation des risques, dont celle récente du fonds d'arbitrage LTCM. Les banques sont partie prenante des consultations menées par le régulateur dans le processus d'établissement des directives Bâle II ainsi que des nor-

mes comptables, et ont notamment été entendues dans leur souhait de corriger certains chapitres des normes IFRS mal adaptés à l'activité bancaire en France.

En parallèle, du côté des assureurs, la différence de nature entre des actifs négociables résumables à un risque de marché, et un passif composé d'engagements pour lesquels la ligne de séparation entre le risque d'assurance pur et le risque financier fait débat, concentre l'enjeu des discussions actuelles sur le projet Solvency II, enjeu crucial car il a un impact direct sur la manière dont la compagnie gère son bilan.

Dans ce contexte, la capacité de réflexion, de recherche et d'innovations qui constitue la marque d'excellence de l'ENSAE se diffuse dans les établissements grâce à l'entrée des promotions de jeunes diplômé(e)s dans la vie active. Aussi sommes-nous heureux de pouvoir interroger les jeunes lauréats du prix AFGAP-PRMIA<sup>4)</sup>2005, Philippe et Christophe, sur leurs expériences respectives en ces débuts de leur carrière assurément prometteuse. Pour le lecteur intéressé par un résumé de leurs travaux, nous le renvoyons à l'excel- lente synthèse de leur mémoire<sup>5)</sup>.

4 - AFGAP : Association Française des Gestionnaires Actif-Passif

PRMIA : Professional Risk Managers' International Association

5 - disponible via le lien suivant :

<http://laurent.jeampaul.free.fr/commissionscientifiqueAFGAPPRMIA/commissionscientifique.htm>

### 2005 : Risque de modèle et options multi sous-jacent

**ER** - *Vous destinez-vous à la recherche appliquée, et quelle carrière aimeriez-vous faire ?*

**PhD** - Pour l'instant, j'ai plutôt pris la voie de l'ingénierie financière que celle de la recherche. Concrètement, ça ne veut pas dire que je ne fais pas de recherche. Je passe plus de temps à valoriser et à faire le montage des produits. Même si je n'exclus pas la possibilité de revenir un jour vers un poste encore plus orienté « technique », ce n'est pas aujourd'hui mon ambition.

**ChL** - Je travaille actuellement dans une équipe de recherche et modélisation opérationnelle en ALM. Nous sommes notamment en charge de l'estimation et l'implémentation des modèles statistiques et financiers dans le département afin de mesurer et gérer le risque de taux d'intérêt au niveau de la banque. Pour cela, nous nous inspirons des travaux académiques récents menés dans ce domaine et nous échangeons régulièrement avec des universitaires intervenant dans l'équipe en tant que consultants. J'apprécie tout particulièrement ce rapport entre la théorie et l'implémentation pratique des modèles et je souhaite pour l'instant continuer de travailler dans ce type d'équipe de recherche appliquée.

### 2006 : Couverture d'options en présence de sauts

**Eric Ralaimiadana** - *A quel champ d'application verriez-vous s'étendre la méthode de contrôle du risque de modèle que vous avez construite sur les produits multi sous-jacents ?*

**Christophe Lunven** - Dans notre étude, nous nous sommes focalisés sur des options sur actions pendant le cadre théorique de mesure de risque proposé reste suffisamment large pour pouvoir étudier n'importe quel type d'option multi sous-jacent. Il serait d'ailleurs très intéressant de comparer les résultats obtenus sur des paniers de taux ou de créances.

**Philippe Dumont** - L'objectif est de calculer une provision à mettre en face du risque de corrélation pour les produits structurés vendus par les banques d'investissement. En effet, le risque de corré-

lation n'est généralement pas couvert par les salles de marché, il est simplement étudié au cas par cas et porté dans les books d'options. Notre méthodologie permet de calculer assez simplement cette provision, dans un cadre analytique rigoureux. Elle se veut vraiment « pratique », utilisable telle quelle par une équipe d'ingénierie financière.

**ER** - *Avez-vous testé la démarche que vous proposez au sein de vos établissements respectifs ?*

**PhD** - Chez SGAM AI où je travaille comme ingénieur pricing, un cadre analytique très complet a déjà été développé depuis longtemps pour étudier le risque de corrélation. La démarche que nous avons proposée avec Christophe dans le mémoire ne me sert pas en tant que telle pour faire des prix. Je l'ai néanmoins déjà utilisée pour comprendre la sensibilité à la corrélation de certains produits.

**ChL** - Non, je n'ai malheureusement pas encore pu la tester sur des produits de taux appropriés. Cependant nous travaillons actuellement avec Philippe à une implémentation de la méthode sur données réelles (option sur indice action notamment), faute de temps nous nous étions en effet restreints à une application sur données simulées lors de notre Groupe de Travail.

**ER** - *Comment situez-vous l'apport de vos travaux dans le contexte actuel du combat mené par les banques françaises notamment dans le cadre de la définition des normes IAS et IFRS ?*

**ChL** - Notre travail s'inscrit tout à fait dans le cadre des nouvelles normes IAS 39 pour la comptabilisation en Fair value des instruments dérivés. L'évaluation de produits peu liquides comme les options multi sous-jacents passe par la construction d'un modèle interne et la spécification d'un certain nombre de paramètres dont certains sont inobservables. Nous proposons alors plusieurs modèles d'évaluation ainsi qu'une méthode pour constituer une provision pour risque de modèle lié à une mauvaise évaluation des paramètres.

**PhD** - La méthodologie que nous proposons ne permet pas en tant que telle de faire un prix. Elle permet simplement de calculer une des multiples composantes du prix de vente, pour mieux mesurer le risque spécifique de corrélation. Nos travaux apportent d'une certaine manière une (petite) pierre à cet édifice.



# Du chômage et autres chiffres

*Chers anciens, chers lecteurs,*

*Que l'on soit banquier d'affaire, sociologue, haut-fonctionnaire ou 'quant', nous gardons de notre passage entre les murs de l'Ensaie une culture du chiffre. Et lorsque le débat public s'agite sur des questions d'évaluation ou de décomptes, non seulement des anciens se trouvent impliqués au plus haut niveau, mais chacun de nous se sent interpellé (et si nous ne le faisons pas nous même, nos collègues et amis ne se privent pas de nous interroger).*

*Les périodes électorales sont un moment béni pour observer le supplice auquel les chiffres sont soumis. Chiffrages, sondages, chômage, voilà l'Ensaie à rude épreuve... Sur fond de scientisme, l'amalgame entre les calculs de statisticiens-économistes et les bouillons des alchimistes est récurrent.*

*Précisément, acquérir une culture du chiffre ce n'est pas apprendre à incanter des formules de calcul (bien que beaucoup soient enseignées à l'école). C'est commencer par se méfier des chiffres, immédiatement se demander comment il sont construits. C'est préférer plusieurs chiffres différents à un chiffre approximatif*

*pourvu que l'on sache expliquer les biais et les écarts. C'est savoir repérer et utiliser la richesse d'un biais de déclaration pour enrichir un résultat brut. C'est enfin avoir conscience que le chiffre est un pouvoir qu'il est bon de manier avec prudence.*

*Nous inaugurons cette nouvelle rubrique dans la revue des anciens de l'Ensaie car nous estimons urgent de multiplier les voix s'exprimant sur tout ce que permet le chiffre et sur ce qu'il ne peut pas prétendre signifier. Nous serons sans doute amenés à solliciter certains d'entre vous et vos analyses ou contributions ont vocation à trouver expression ici.*

*Sans chiffres, l'évaluation et le contrôle politique ou public deviennent délicats et il est de notre ressort de rappeler les risques mais aussi l'utilité de la Mesure. A nous d'être en retour fermes sur la déontologie, la rigueur et l'indépendance associées à la pratique statistique. Il en va tout simplement de la vigueur de notre vie démocratique.*

**Frédéric Gilli,**  
Rédacteur en chef de *Variances*

Pour ouvrir cette rubrique, nous souhaitions permettre à tous les anciens de se faire une idée plus précise concernant le débat, au combien brûlant, sur les chiffres du chômage. Nous n'avons pas pu matériellement rassembler à temps les opinions des différents protagonistes (les analyses de l'Insee,

la Dares, Eurostat et l'OFCE mentionnées ci-après sont produites ou dirigées par des anciens...), aussi nous avons fait le choix (minimaliste) de mettre très à plat la chronologie des événements en fournissant aux anciens les liens pour approfondir la question par eux-mêmes.

## Chronologie du débat

**1/ Le 17 janvier 2007, l'Insee** annonce son intention de reporter la publication des résultats de l'Enquête Emploi en raison de « problèmes statistiques, liés notamment à une diminution récente du taux de réponse. En conséquence, le calage de la série mensuelle de chô-

mage BIT sur les résultats 2006 de l'enquête emploi ne sera pas effectué en mars prochain. La révision de cette série est reportée à l'automne 2007, lorsque seront disponibles deux éléments essentiels de diagnostic : le bilan des opérations programmées pour mesurer le comportement des non-répondants à l'enquête emploi et les résultats de l'enquête annuelle de recensement

de la population de janvier 2007. Les chiffres mensuels du chômage BIT resteront provisoires six mois de plus et seront susceptibles d'être révisés à l'automne. »

### Le communiqué :

[http://www.insee.fr/fr/ppp/comm\\_presse/ficcom\\_frame.asp?com\\_id=281&path=/fr/ppp/comm\\_presse/comm/cphcReport du calage.pdf](http://www.insee.fr/fr/ppp/comm_presse/ficcom_frame.asp?com_id=281&path=/fr/ppp/comm_presse/comm/cphcReport%20du%20calage.pdf)

**2/ Le 13 février 2007**, l'OFCE estime que « les prochains résultats de l'enquête emploi pourraient conduire à réviser le taux de chômage en décembre 2006 de 8,6 % à 8,9 % de la population active » à partir d'une analyse du bouclage de l'emploi, du chômage et de la population active.

**L'analyse du service Analyse et prévision (« Chômage : en attendant l'Insee »)** : <http://www.ofce.sciences-po.fr/pointdevue/points.htm>

**3/ Le 6 mars 2007**, Le Monde publie des extraits d'une note anonyme (Sky) qui estime qu'« une révision à la hausse du taux de chômage BIT de 0,8 point, soit 200 000 demandeurs d'emploi de plus, ne serait pas surprenante » compte tenu des évolutions qui ont affecté la façon de suivre les demandeurs d'emploi et de gérer les listes de l'ANPE depuis mi 2005.

<http://acdc2007.free.fr/skymonde.pdf>

**4/ Le 8 mars 2007**, La formation Emploi-revenu du CNIS se réunit. L'INSEE y présente les problèmes structurels posés par l'Enquête Emploi, ainsi que les éléments qui justifient selon lui de s'interroger sur la qualité des résultats de 2006 : l'évolution de la non réponse et les résultats divergents avec d'autres sources sur les statistiques du marché du travail. La Dares présente les causes possibles de divergences entre l'estimateur mensuel et l'enquête Emploi du fait d'évolution propres à l'ANPE. La Dares chiffre les effets à 40 000 personnes et indique qu'il est difficile de chiffrer l'ensemble des évolutions.

Les présentations, les minutes des débats et la synthèse : <http://www.cnis.fr/ASPD/AF/AgendaFiche.asp?Fiche=274>

**5/ Le 15 mars 2006**, une partie du personnel et de l'encadre-

ment de la Dares réunis en assemblée générale adressent une lettre ouverte au directeur de la Dares pour demander une plus grande transparence sur les travaux menés en interne, estimant qu'une partie des résultats éclairait l'écart entre les données ANPE et l'Enquête Emploi n'a pas été présentée au CNIS. Elle réclame la suspension de la publication de l'estimation mensuelle du chômage BIT.

**La lettre :** <http://acdc2007.free.fr/letdares.pdf>

**6/ Le 30 mars**, l'Insee publie un taux de chômage BIT à 8,4% pour février 2007 accompagné d'un rappel sur le non recalage de son estimateur. La publication de la Dares le même jour est alignée sur le même chiffre issu du suivi des chômeurs inscrits à l'ANPE.

**Les publications :** [http://www.insee.fr/fr/indicateur/indic\\_conj/donnees/doc\\_idconj\\_I6.pdf](http://www.insee.fr/fr/indicateur/indic_conj/donnees/doc_idconj_I6.pdf) [http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PI\\_0207.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/PI_0207.pdf)

**7/ Le 30 mars**, Eurostat annonce le recalage de son estimateur mensuel, qui s'établit à 8,8% pour février 2007. Eurostat indique que « les données pour la France sont basées sur les résultats de l'Enquête Emploi qui sont provisoires et susceptibles d'être révisés en cours d'année ». Dans une conférence de presse (et dépassant le communiqué diffusé), Eurostat précise que ses services ont jugé la qualité de l'Enquête Emploi 2006 suffisante pour être utilisée. Parallèlement, l'Insee poste en ligne une note donnant un point de vue légèrement différent, expliquant la divergence d'approche retenue par Eurostat par un souci de ne pas s'écarter de la procédure habituelle en dépit des réserves émises par l'Insee et soulignant le caractère provisoire de l'indicateur Eurostat.

**Les communiqués et déclarations :** [http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_PRD\\_CAT\\_PREREL/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2007/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2007\\_MONT\\_H\\_03/3-30032007-FR-BP.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2007_MONT_H_03/3-30032007-FR-BP.PDF) <http://fr.news.yahoo.com/30032007/202/eurostat-corrige-en-hausse-les-taux-de-chomage-francais-sur.html> [http://www.insee.fr/fr/ppp/comm\\_pr/esse/ficcom\\_frame.asp?com\\_id=283&path=/fr/ppp/comm\\_presse/comm/cphceurostat.pdf](http://www.insee.fr/fr/ppp/comm_pr/esse/ficcom_frame.asp?com_id=283&path=/fr/ppp/comm_presse/comm/cphceurostat.pdf)

Nota : compte-tenu du champ retenu par Eurostat, qui inclut les DOM, et du mode de calcul qu'elle utilise, il existait habituellement un écart de l'ordre d'un demi point entre le taux publié par Eurostat et le taux publié par l'Insee, celui d'Eurostat étant plus faible.

## Les termes du débat

L'enquête Emploi est la seule source qui permette de mesurer le nombre de chômeurs selon les critères du Bureau International du Travail. La publication de ses résultats est annuelle. Entre temps, le chômage au sens du BIT est provisoire. Il est estimé à partir des évolutions des statistiques de l'ANPE, d'origine administrative, donc sensibles à des évolutions du mode de gestion des listes. Le débat en cours trouve son origine dans la conjonction entre le report du recalage habituel des estimations du chômage au sens du BIT sur les résultats de l'enquête Emploi et des résultats contrastés des différentes sources quant à l'ampleur de la baisse du chômage affichée depuis mi 2005.

## 1/ Quelle est la qualité de l'Enquête Emploi 2006 ?

L'enquête emploi connaît des difficultés structurelles inhérentes à son mode de collecte (échantillon rotatif avec suivi fastidieux des indi-

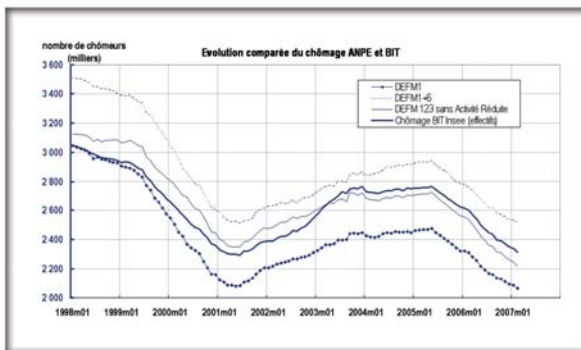
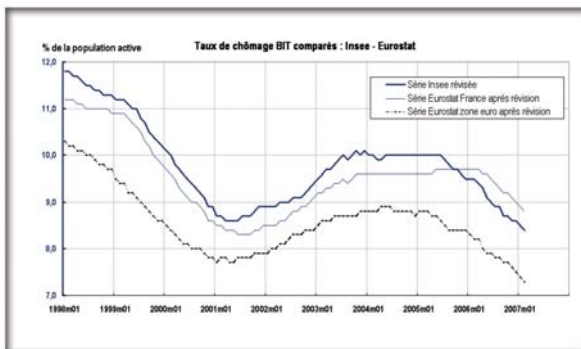
vidus). Ces difficultés prennent la forme d'un biais de rotation, accompagné d'un taux de réponse variable dans le temps et l'espace. Le phénomène est connu et l'enjeu n'est pas d'apprécier le niveau dans l'absolu mais plutôt la significativité de sa dégradation, ou non, en 2006.

Derrière la technique, un des points en suspens est l'évolution du nombre de chômeurs au sens du BIT mais non-inscrits à l'ANPE. En bonne logique, il devrait avoir augmenté si l'hypothèse de « décrochage de l'estimation mensuelle par rapport aux données Enquête Emploi » est retenue (accréditant une révision à la hausse du chômage). En revanche, il devrait ne pas avoir beaucoup varié si, au contraire, l'estimation mensuelle reste globalement valable.

## 2/ Dans quelle mesure les modifications dans la gestion des listes de l'ANPE et celle des comportements d'inscription sont susceptibles d'expliquer un décrochage ?

La Dares l'a rappelé au CNIS, quatre changements principaux ont pu biaiser les estimations mensuelles, soit directement, en basculant certains demandeurs d'emploi hors des catégories d'inscription utilisées pour les statistiques du marché du travail ; soit indirectement, en poussant les chômeurs à modifier leur comportement d'inscription, voire de recherche d'emploi.

Ces évolutions sont connues, le débat porte principalement sur le chiffrage de leurs effets. Selon la note « Sky » non validée, un biais de 200 000 chômeurs serait possible. Au CNIS, la Dares a chiffré un effet maximum de 40 000 (soit 0,1 point de taux de chômage). Selon la lettre ouverte des personnels de la Dares, d'autres travaux auraient



Sources : Insee, Eurostat, ANPE, DARES

chiffré les quatre évolutions (effet minimum de 100 000, soit 0,3 point de taux de chômage).

## 3/ Quels éléments macro-économiques globaux permettent de se faire une idée sur la cohérence des données ?

Un point de vue complémentaire est d'aborder le sujet sous l'angle du bouclage Emploi-Chômage-Population active. C'est ce que fait l'OFCE qui remarque que les nouvelles projections de population active publiées en 2006 par l'Insee, jusqu'alors mises en doute, sont par exemple compatibles avec les résultats de l'Enquête Emploi, mais pas avec l'estimation mensuelle du chômage BIT.

## 4/ Au-delà du débat technique, que faire des chiffres ?

Plusieurs interventions au CNIS ont dépassé le débat technique dont celle de René Padieu (1962) : « Les deux sources ont été présentées [...] comme comportant des défauts, des dérives, des incertitudes ; il n'en ressort pas que l'une des statistiques soit meilleure que l'autre. Or l'on en tire deux conclusions diamétralement opposées, l'une étant publiée et l'autre non, en considérant qu'elle ne mérite pas le label de la statistique publique. Or la statistique de l'ANPE est aussi une statistique publique et, du côté des utilisateurs, on ne voit pas beaucoup la différence entre les deux. ».

# N

## e dites pas à ma mère que je veux faire carrière.... elle croit que je serai une bonne mère !

*Dominique Beudin (Ensaie 1967), BE- ST Conseil et Prestations, Associée*

*Dominique Beudin nous livre ici sur le mode humoristique le récit de son parcours, des classes préparatoires aux péripéties de la vie active, et personnelle. Ne manquant pas de diplômes - ENSAE 69, MBA INSEAD 81, DEA de Droit des Affaires 1983, Diplôme d'Expert Comptable 1992 - c'est pourtant une sorte*

*de parcours du combattant en trois actes que nous découvrons. Son témoignage pour ENSAE au féminin nous a à la fois touchées et remplies d'énergie ! Partner chez BE-ST Conseil et Prestations, Dominique n'a pas fini de nous surprendre, et la pièce aura sûrement une suite...*



Je vais vous raconter une histoire qui s'est déroulée il y a longtemps. A cette époque, heureusement révolue, il était certes inconcevable qu'une femme puisse être candidate à la Présidence de la République. Ceci n'étonnera personne ...

Mais ce qui est plus surprenant, c'est qu'elle ne pouvait pas non plus être candidate à l'X, aux Mines, à HEC. Elle ne pouvait d'ailleurs rien faire, une fois mariée, sans l'accord de son « protecteur » - j'allais dire « propriétaire » - légittime : ni emprunt, ni achat immobilier... Ah si !... j'oubliais : elle pouvait se pomponner chaque soir pour accueillir avec féminité celui

qui, à peine la porte ouverte, s'écriait « Qu'est-ce qu'on mange ce soir ? ».

Vous direz que je vous raconte les années vingt ou les années trente. En tous cas, que c'était avant la guerre, à une époque où nous n'avions pas le droit de vote... Mais non, je vous parle de la fin des années soixante. Il y a quarante ans. Ecoutez cette pièce en trois actes :

### ACTE 1 - 1966

Sur près de quarante élèves, nous sommes quatre filles dans une spé A prime (c'était la MP\* de l'époque) d'un grand lycée parisien. Deux d'entre nous veulent être professeur de mathématiques (comme leurs parents). Les deux autres (dont ma pomme) espèrent avoir le droit de « jouer dans la cour des grands ». En d'autres termes, de faire une carrière.

On nous a prévenues : les hommes n'aiment pas les intellectuelles, et encore moins les femmes indépendantes. Hormis les positions,

jugées enviables, de femme au foyer, ou, moins enviables, de professeur et femme au foyer - deux journées en une pour un tout petit salaire - point de salut pour nous ! Quelques contre-exemples existent, mais on nous explique que ces pionnières ont renoncé à fonder une famille, ce qui est évidemment « le plus beau destin de la femme ».

N'écoutez pas mes chers parents j'écarte la « voie royale » : admissible à Normale Sup, passé pour leur faire plaisir, je sabote l'oral de Chimie (pouah, la chimie...). On me juge indigne des Ponts et Chaussées pour une énorme tache d'encre de chine sur une perspective de cathédrale... mais oui, un zéro en dessin industriel est éliminatoire. Le dessin industriel... Je suis sûre que nos jeunes camarades des Ponts n'ont jamais entendu parler de cette torture ! Je me sens plutôt rassurée, je suis sûre que mes ponts se seraient effondrés... car à l'époque les ingénieurs des Ponts en construisaient encore...

Piston, dans ma tête cela sent le cambouis... je n'en veux pas.

# “Feminism is the radical notion that women are people.”

Cheris Kramarae  
Paula Treichler

Supélec, peut-être. L'électricité au moins, c'est propre. Et on peut y faire de l'informatique, ça c'est marrant... construire de gros ordinateurs qui jonglent avec des cartes perforées. J'y suis admise malgré un wattmètre branché dans le mauvais sens à l'oral (TP) et qui n'a pas survécu... heureusement l'examineur me croit quand j'affirme que « ce truc ne fonctionne pas ».

Quand même, je ne m'imagine pas manipulant des appareils électriques toute ma vie. Alors, quand j'apprends que l'ENSAE veut bien de moi, je me dis que c'est gagné, que je pourrai réussir aussi bien que mes petits camarades du premier sexe, qui, eux, ont pu choisir d'être « épiciers ».

Je rêve déjà de haute finance et de conseil. Je me vois déjà... en haut de l'affiche. Mais quand on a 21 ans et que l'on veut tout avaler, il ne faut plus que l'on nous appelle « Mademoiselle ». Madame... cela fait bien plus sérieux ! Voilà donc ce qu'il me faut : un mari. Et cela me permettra d'échapper à la pression quotidienne de parents qui ne cessent de me dire que, de toute façon, ma carrière sera brève, car les femmes ne s'épanouissent que dans la maternité !

Je n'ai rencontré que deux grands types d'hommes : les machos et les « fils à maman ». Choisir dans cette

seconde catégorie me garantit un spécimen plus docile et sans doute trop immature pour réclamer rapidement une progéniture. Qu'à cela ne tienne ! J'en rencontre un, je crois même que j'en suis amoureuse... et au printemps 68 nous décidons de nous marier.

Il me reste une année d'école, j'ai déjà un poste de chargé de TD à Assas et je dois vite trouver un job à mi-temps. Autonomie quand tu nous tiens ! Evidemment, pour me faire recruter, il me faut subir quelques questions pleines de délicatesse de mon employeur : « vous êtes jeune mariée... dans quel délai pensez vous faire un bébé ?... ». Aujourd'hui, on porterait plainte pour cette question, considérée à l'époque comme aussi courante qu'anodine !

Mais où sont les femmes ? Je ne suis quand même pas la seule, en 1968, à rejeter le modèle traditionnel. Assez vite, je déniche un domaine

où quelques-unes de mes congénères peuvent s'épanouir : le marketing et la publicité. Une dizaine d'années très sympathiques, une vraie carrière, un bon salaire... et pas de bébé. Ouf ! merci à la contraception, à Simone Veil, à Gisèle Halimi et à toutes nos « grandes sœurs » féministes aujourd'hui presque dénigrées.

## ACTE 2 15 ans après (1981)

Et puis arrive la trentaine, l'envie de faire quelque chose d'utile, et surtout de concilier ... l'inconciliable : carrière et bébés. Un MBA pour favoriser une reconversion dans la finance de projet, un nouveau compagnon un peu plus ambitieux, un organisme parapublic pour les avantages familiaux, dans le domaine de l'aide au développement pour me sentir utile et voyager... une nouvelle vie commence.



Toutes mes copines ou presque ont déjà des enfants et je commence à les envier. Mon compagnon et moi avons de bons revenus et le moment est venu d'assurer la pérennité de l'espèce.

Trois bébés en quatre ans. Un garçon, puis deux filles. Sans jamais cesser de travailler. Apprendre à gérer les doubles, voire triples journées, la crèche, les pédiatres, les jeunes filles au pair, les clubs de vacances (avec garderie) où l'on arrive épuisée...

Savoir qu'une grossesse coûte au moins deux augmentations : quand on est enceinte et quand on vient de reprendre son poste... Renoncer à une opportunité d'association dans un cabinet parce qu'on a l'impression qu'on ne parviendra pas à tout gérer.

Pendant ce temps, notre homme poursuit une brillante carrière et gagne assez vite deux fois notre salaire. Il s'étonne de notre acharnement à travailler et propose exceptionnellement d'emmener les enfants à l'école ... le mercredi !

Et malgré tout, on s'offre un dernier bébé... un garçon. Le choix du roi... ou celui de la reine ?

### ACTE 3 25 ans plus tard : 2006

On y est quand même arrivé. On a réussi à maintenir le cap dans une carrière correcte. Mais on est quand même loin de diriger une entreprise du CAC 40, comme on l'avait rêvé.

Les enfants sont presque élevés. Ils s'en sortent plutôt bien. Grands lycées parisiens, écoles de commerce, écoles d'ingénieur... Bon chien chasse de race. Les filles sont ambitieuses. Dans les écoles de commerce, elles sont devenues

majoritaires et mènent la danse. Dans les grandes écoles d'ingénieur, elles sont près de 20%. Elles ont même des équipes de basket féminines !

Ma seconde fille a pu tenter l'X, intégrer Piston sans vraiment mettre les mains dans un moteur, leurs frères savent à peu près cuisiner ... En tous cas ils ne demandent pas à leurs sœurs de le faire pour eux quand Maman est au bout du monde, ou simplement pas là.

Le monde a changé. En dehors de quelques fiefs récalcitrants, comme l'Arabie Saoudite, on accueille partout les filles à bras ouverts. Même à la City, à Hong-Kong ou à Dubaï ! Dans le pays des 3K (Kirche, Küche, Kindem), une femme est chancelière.

Il aura fallu près d'un demi-siècle. Et il reste encore bien du chemin à parcourir, pour faire évoluer la France « profonde ». Mais à présent, les filles ne doutent plus de leur capacité à tout gérer, carrière et enfants. Et elles ont raison. Il aura fallu pour cela une génération de femmes, qui ont élevé sans différenciation les petits garçons et les petites filles...

Alors, à toutes mes jeunes camarades et à mes filles, je dis : ne sacrifiez rien. Soyez vous-même. Femme, mère et chef d'entreprise. Les trois à la fois ou pas... ce que vous aurez envie d'être pour vous sentir bien. Le monde que nous vous avons préparé vous permet de tout réussir. Il y aura bien sûr des arbitrages à effectuer. Mais on ne vous imposera pas de modèle. Tout est devenu possible...

Je crois que j'aimerais avoir vingt ans aujourd'hui... Bon, je vais tenter ma chance sur « Second life ».



THE FIRST WOMAN IN SPACE

# P

## rofession : Voyageur

*Lieu de travail : quelque part entre Pékin et Beyrouth*



*David Sibai (2004)*

Au moment où j'écris ces lignes je suis à Malacca, en Malaisie, et cela fait cinq mois que j'ai quitté la France avec pour tout bagage un sac à dos et un aller simple pour Pékin. Mon objectif est de rallier Beyrouth depuis la capitale de l'Empire du Milieu, en voyageant principalement par voie de terre. J'ai donc jusqu'à présent traversé la Chine, la Birmanie, la Thaïlande, le Laos, le Cambodge, la Malaisie et la suite de mon périple devrait m'emmener en Inde, au Pakistan, de nouveau en Chine, en Asie Centrale (Kirghizstan, Ouzbékistan, Turkménistan) avant de terminer au Moyen-Orient (Iran, Turquie, Syrie, Liban). Ce voyage à travers l'Asie va prendre une année entière, année pendant laquelle j'aurai troqué ma profession d'actuaire pour celle de voyageur.

Pourquoi un tel voyage ? Mon parcours académique est identique à celui de bon nombre d'ENSAE : classes préparatoires, ENSAE 2004, actuaire pendant un an dans une grande compagnie d'assurance française puis retour à l'école en tant qu'assistant d'assurance et informatique pendant une autre année. Cependant, je souhaitais avoir une année de liberté complète, excellent prétexte pour assouvir ma passion pour les langues, les autres cultures et la photographie. N'ayant ni attaches ni contraintes particulières, j'ai commencé à réfléchir à un grand

voyage, au motif de « c'est maintenant ou jamais ».

Le projet a lentement mûri, car il faut bien comprendre qu'une telle décision ne se prend pas à la légère (plusieurs mois se sont écoulés entre l'idée initiale et la décision finale) et qu'un voyage de cette ampleur se prépare : carte du monde - on se rend compte que nos connaissances géographiques sont parfois douteuses, choix des destinations - beaucoup de lectures, aspects administratifs et financiers, choix et achat du matériel, la liste est longue.

Un des points les plus délicats, les aspects purement matériels étant finalement assez simples à résoudre, reste l'annonce du départ aux amis proches et à la famille. Les réactions sont diverses et vont de « Mais tu es complètement fou, tu vas ruiner ta carrière » à « J'aimerais pouvoir en faire autant ! / Tu as du courage. » en passant par « Qu'est-ce qui ne va pas, est-ce que tu veux en parler ? ».

De mon point de vue, la première remarque est peut-être vraie en France où les recruteurs sont assez frileux mais elle ne l'est pas forcément à l'étranger - en Angleterre, Australie, Nouvelle-Zélande, ou en Irlande, voyager pendant six mois ou un an est assez courant -, la seconde réponse ne tient qu'à eux - il suffit de faire le pas et voyager

n'est de toute façon pas si difficile, et la troisième est purement individuelle - si certains sont curieux de l'étranger, d'autres n'arrivent pas à concevoir qu'on puisse s'y intéresser.

Une fois cette étape passée, en bon actuaire averse au risque, j'ai embauché deux amis et effectué un voyage 'test' en Bolivie et au Pérou pendant un peu moins d'un mois. Je souhaitais vérifier deux choses : que je souhaitais vraiment voyager loin, et surtout que mon matériel était adapté. Je voyage avec un sac à dos de 35 litres pesant entre 6 et 8 kilos, ce qui est assez peu courant.

Après un mois à vadrouiller dans l'hiver bolivien avec des bus à l'isolation thermique douteuse - un centimètre de glace sur la vitre à l'intérieur dudit bus, à faire du trekking dans les Andes jusqu'au Macchu Picchu, et à m'être promené dans le fabuleux Salar d'Uyuni, gigantesque désert de sel à 4000m d'altitude où l'on trouve des flamants roses, je n'avais qu'une seule envie en rentrant à Paris : repartir.

Côté matériel, je savais qu'il me fallait également emmener un sac de couchage - je serais mort de froid sinon, une lampe frontale - indispensable l'électricité étant fluctuante, une trousse de secours, le strict minimum de vêtements



(100% synthétique, ni jeans ni coton inconfortable par temps chaud et qui ne sèchent jamais), des sacs congélation, une montre/réveil, une paire de chaussures légères, une paire de tongs ainsi qu'un appareil photo et de quoi stocker les photos au fur et à mesure. Deux mois plus tard, j'étais seul à Pékin.

Cette habile transition me permet d'aborder la grande inquiétude des gens face à un voyage de ce type, et un des plus grands sujets d'incompréhension : la solitude.

Beaucoup s'imaginent que l'on passe un an à errer de ville en ville sans parler à personne, alors que la réalité est tout autre. De fait, lorsqu'on voyage seul, on rencontre plus de gens : plus de voyageurs - les voyageurs solos sont beaucoup plus nombreux que ce que l'on pense, plus de locaux. Un voyageur seul est beaucoup moins intimidant qu'un groupe. Par ailleurs, les voyageurs partageant une langue commune, l'anglais, au grand dam des français qui du coup restent entre eux. Etant plongés dans un environnement qui n'est pas celui auquel ils sont habitués, dans lequel leurs références habituelles sont absentes et n'ayant que peu de temps pour lier connaissance, les conversations s'engagent rapidement, généralement au sujet du voyage avant de migrer vers d'autres horizons.

Par ailleurs, si le contact est bon, on se retrouve parfois à voyager pendant une ou deux semaines avec les mêmes personnes. J'ai ainsi eu la chance de rencontrer quelques personnages extraordinaires : Rob, passionnant linguiste néo-zélandais expatrié depuis quinze ans à Hong-Kong et parlant huit langues (dont mandarin, cantonais, japonais et thaï) ou encore Nikolai, cycliste polonais ayant pédalé pendant huit mois de Varsovie à Kunming (sud de la Chine) en passant par le Moyen-Orient, l'Asie Centrale (Turkménistan et autres Tadjikistan) et le Tibet. Ce dernier commençait à être fatigué et voulait rentrer. Il avait donc choisi un aéroport relativement proche : Bangkok, qu'il comptait atteindre dans deux mois !

En dehors des voyageurs occidentaux, on se retrouve également à beaucoup discuter avec les locaux - nous sommes les visiteurs, ils sont les locaux, c'est le même vocabulaire qu'au football. C'est parfois surprenant - je me suis fait expliquer les vertus médicinales du concombre de mer bouilli par des pêcheurs sur des îles en Malaisie, parfois douloureux.

La Birmanie s'est avérée particulièrement difficile à cet égard : alors que nous nous trouvions à Bagan, gigantesque complexe de plus de 3000 temples, nous avons demandé à notre guide pourquoi l'on pouvait voir une tour en verre au milieu de la plaine. Il nous a

répondu, à notre grande surprise, qu'il ne savait pas. Quelques minutes plus tard, nous nous dirigeons vers sa voiture. Nous montons dans la voiture, fermons la porte et il nous explique alors que la tour en verre appartient au genre du président. Il avait tout simplement peur de parler dehors, quand bien même il n'y avait personne autour. Il me dira un peu plus tard à propos de la dictature qui écrase son pays "We, the Burmese people, we have no hope".

Au-delà de tous ces aspects pratiques, voyager c'est aussi et avant tout aller à la rencontre d'autres cultures et d'autres paysages. Que ce soit les montagnes sacrées chinoises, l'étang du dragon noir (Chine), le lac Inle en Birmanie - lac sans début ni fin où les bateaux à rame à une main et un pied remplacent les voitures, ou encore la rencontre du bouddhisme birman. On est surpris et on en apprend tous les jours.

Je me souviendrai en particulier longtemps de la visite de la grande pagode dorée de Mandalay, au centre de laquelle se trouve un Bouddha recouvert de feuilles d'or. Nous sommes rentrés dans le complexe, et le Birman avec qui nous voyagions m'a alors pris par la main, emmené sur l'estrade sur laquelle se trouvait le Bouddha, mis des feuilles d'or dans les mains puis expliqué qu'il me fallait les coller sur le Bouddha, pendant que tout le monde autour psalmodiait et priait. L'opération a pris une dizaine de minutes, puis nous sommes sortis du bâtiment dans un état quasi second, avec une impression très particulière, curieux mélange de peur et de respect.

Voyager, c'est aussi grandir et comprendre que le plus souvent il ne tient qu'à soi de faire les choses. On est seul et si l'on ne fait rien, rien ne se passe. Et tant pis si l'on a





parfois l'air ridicule et qu'on doit faire des grands gestes parce que la personne en face ne vous comprend pas... Je me souviens avoir été bloqué à Kaifeng, au milieu de la Chine, essayant sans succès d'acheter un ticket pour Shanghai. J'étais le seul blanc en ville, les gens se retournaient sur mon passage - au moins ils ne venaient pas me gratter la barbe comme c'est arrivé à d'autres dans le train, et toute forme de communication était très limitée. Je demande donc à la gare un billet en mandarin, on me répond qu'il n'y a pas, et la dame commence à me parler longuement en mandarin. Je n'ai pas la moindre idée de ce qu'elle raconte, mais j'ai besoin de ce billet, sachant que je n'ai parlé à personne pendant trois jours et que quand bien même Kaifeng est une ville charmante, le contact humain commence à me manquer. Je me retourne, et vois une centaine de personnes faisant la queue derrière moi pendant que je monopolise le guichet. Je lance donc à la cantonade 'Does anybody speak english here?', constate qu'une adolescente semble avoir compris, la mets physiquement à côté de moi et l'implore de traduire. Après dix minutes de palabres j'obtiens un ticket (ou tout est écrit en mandarin). Ce n'est que le lendemain que je découvrirai piqué que j'ai en

fait acheté un ticket debout pour un trajet de nuit de douze heures.

Au final, j'ai énormément appris pendant ces cinq derniers mois, et ne regrette pas une seule fois ma décision. Bien évidemment, tout n'est pas toujours rose, et il y a des hauts et des bas : c'est pour commencer très fatigant. Il faut sans cesse s'adapter à un nouvel environnement, une nouvelle alimentation et trouver de nouveaux points de repères. Psychologiquement c'est parfois difficile, mais on apprend à ralentir : un voyage de ce type n'est en aucun cas comparable à un an de vacances mais représente bien un projet d'un an.

Comme pour tout projet, on a un planning, aussi approximatif soit-il. C'est de l'ordre de "huit semaines en Chine puis trois semaines en Birmanie et je ne sais pas encore ce que je vais faire sur place". Un peu plus souple, on a toute liberté d'écouter ou de prolonger le séjour.

Le problème principal reste de toute façon les situations politiques et administratives fluctuantes : certains passages de frontières sont régulièrement fermés, obtenir un visa (on les achète au fur et à mesure sinon ils expirent) peut être compliqué, peut parfois prendre jusqu'à deux semaines, peut être tout simplement incertain (je ne sais toujours pas si je pourrai acheter un visa iranien au Kirghizistan), ou donner lieu à des situations ubuesques. Ainsi, lorsque je cher-

chais à acheter mon visa birman dans le sud de la Chine, j'avais eu du mal à localiser le consulat birman qui avait été déplacé. Je finis par le trouver - il est dans un grand immeuble à Kunming -, je demande à l'entrée à quel étage je dois aller, et on me répond qu'il se trouve au quatrième. Je monte dans l'ascenseur, et je vois les boutons suivants : 1, 2, 3, 5, et 6. Pas de 4. J'essaie au cinquième, on me dit que c'est au quatrième (en dessous), au troisième on me dit que c'est au quatrième (au-dessus). Le consulat était en fait au cinquième qui était en réalité le quatrième parce que le chiffre 4 porte-malheur. Une fois sur place, j'ai pu voir une dame en train d'expliquer tranquillement à deux voyageuses américaines qui souhaitaient rentrer en Birmanie par voie de terre qu'elles devaient cocher "by plane" sinon elles n'auraient pas de visa..

Je vais en tout cas garder mon emploi actuel dont je suis pleinement satisfait pour les sept prochains mois, sur les routes du Pakistan, de l'Asie Centrale et du Moyen Orient, et j'encourage les ENSAE à opter pour une telle carrière, même à court terme. Un voyageur sri lankais à l'accent très BBC, rencontré en Chine avec Nikolaï le cycliste avait conclu une discussion sur le voyage d'un péremptoire "backpacking should be made compulsory". Indeed.

(à suivre ...)

<http://beijingto Beirut.free.fr/>



# Et leurs entreprises verront le jour, un réseau, une dynamique

Par Nicolas Braun (2003)

*Bernard Brunhes (1963) présente dans ces entretiens ses analyses en tant qu'expert économique et social et de militant associatif, engagé dans le soutien à la création d'entreprises et au développement économique local.*

Bernard Brunhes est connu pour ses activités de médiateur social et de chef d'entreprise, créateur de Bernard Brunhes Consultant. Plus rares sont ceux d'entre nous qui connaissaient le militant en milieu associatif. Cet ouvrage permet de découvrir le président d'une association, France Initiative, qui milite et œuvre pour la création d'entreprise, par le suivi et le soutien de projets de création. Cette association fédère autour d'elle un réseau de 236 plate-formes locales dont elle est représentante et soutien logistique.

Le prêt d'honneur est la pierre angulaire de ce mouvement disséminé dans le territoire. Processus d'octroi incluant un suivi du créateur, le prêt d'honneur permet d'optimiser la probabilité de réussite du projet et de gagner la confiance des banques pour l'octroi de prêts bancaires plus classiques.

Pour Bernard Brunhes, les petites entreprises sont au cœur du dynamisme économique local. La croissance serait encore tirée par les grandes entreprises, mais le dynamisme local et la création d'emploi relèveraient des petites entreprises. Cette tendance a vocation à durer vu le développement des services dans la société française, la banalisation de la création (avec les

procédures de création accélérées), la multiplication des logiques de filialisation et sous-traitance au sein des grands groupes, la problématique croissante des reprises et successions, le développement de l'innovation technologique et les politiques publiques en faveur de la création.

L'auteur lance dans ce livre un appel aux pouvoirs publics et aux partenaires privés, pour qu'ils soutiennent l'aide à la création d'entreprise réalisée par les plate-formes. Les 12 200 bénévoles du mouvement France Initiative ont permis de financer au total 10 900 projets de création en 2005, créant ou maintenant ainsi 23 600 emplois directs avec un taux de pérennité à trois ans de 84% pour chaque projet (contre 50% en moyenne nationale). Cela porte à 1 200 EUR le coût par emploi créé, dont 80% financés par les acteurs publics. Bernard Brunhes sollicite ainsi davantage de confiance et de moyens pour les acteurs de la société civile, comme le mouvement France Initiative, pour doper la création et l'emploi. Il exhorte aussi le prochain Président de la République à ne pas créer une administration centralisant l'aide à la création et à l'emploi, mais à confier des moyens aux acteurs de confiance de la société civile.

Bernard Brunhes soulève la question cruciale du chômage, qui ne saurait être résolue par une seule politique d'aide accrue à la création d'entreprises. Il existe en effet des catégories de chômeurs qui ne peuvent être capable de porter un projet, pré-recquis nécessaires à l'intervention d'aides comme les plate-formes de France Initiative.

D'autres aspects limitent évidemment la portée du mode d'action propre à France Initiative. Ainsi, une levée de fonds trop limitée peut se révéler rapidement insuffisante pour des projets de reprise ou pour l'expansion de PME existantes mais cherchant à croître. Le faible nombre de petites entreprises parvenant à véritablement décoller et devenir des 'grosses moyennes' est un des traits souvent soulignés pour expliquer l'absence de vivacité et de renouvellement de notre parc de grandes entreprises, en particulier sur les nouveaux secteurs émergents.

Autant de points qui limitent intrinsèquement le champ d'action d'un tel mouvement, mais son ambition n'est pas de résoudre tous les problèmes ! La spécialisation du mouvement sur une partie des enjeux (la levée de fond au moment de la création) garanti en contrepartie son efficacité par sa connaissance précise des leviers à considérer.

Ainsi, au-delà des trois premières années déterminant la réussite d'une création, l'entrepreneur qui aurait des velléités de développement ne saurait probablement pas trouver toutes les réponses à ses questions auprès de France Initiative. Il existe justement d'autres réseaux spécialisés pour ce type de besoin.

C'est donc à condition que soient coordonnées ces démarches pour l'aide à la création et au développement d'entreprises que la société civile peut se substituer avantageusement à une agence nationale d'état. Car, et c'est là le principal argument, il existe dans la société civile des individus prêts à donner de leur temps avec enthousiasme, offrant un levier qu'il serait dommage d'ignorer.



### Parcours de Bernard Brunhes :



Après un début de carrière d'administrateur de l'INSEE, Bernard Brunhes a occupé successivement des postes aux Nations Unies, au Commissariat au Plan et dans divers cabinets ministériels avant d'occuper des fonctions managériales à la Caisse des Dépôts, puis de créer le Groupe Bernard Brunhes Consultants (BBC) en 1987. Bernard Brunhes a publié plusieurs ouvrages dont *Présentation de la Comptabilité Nationale Française* (Bordas, nombreuses éditions de 1969 à 1985), *Les Habits neufs de l'Emploi* (NiL Editions, 1996), *Eurothérapies de l'Emploi* (Presses de Sciences Po, 1999), *Et leurs entreprises verront le jour* (Autrement, 2007). Il est chroniqueur à « La Croix » et à « Liaisons sociales magazine ».

Ciblez vos lecteurs,  
Insérer vos publicités dans

# Variances



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

# Dans les rayons

Le Prix des Lecteurs du Livre d'Économie 2006, organisé par le Sénat, a été attribué cette année à

**Patrick Artus**

pour son livre paru aux Editions La Découverte :  
**Comment nous avons ruiné nos enfants**

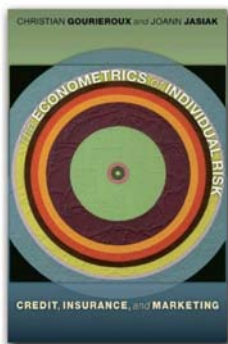
Le mouvement social qui a marqué le début de 2006 est révélateur d'une crise profonde : les nouvelles générations sont plongées dans un grand désarroi et leur soutien au système se délite progressivement. Les jeunes de banlieues constatent qu'ils n'ont rien à en attendre, les étudiants que leurs diplômes ne leur garantissent pas l'emploi, les trentenaires que l'ascenseur social est en panne.

Tout se passe comme si la France avait sacrifié sa jeunesse pour préserver coûte que coûte son « modèle social », lequel profite essentiellement aux baby-boomers. Comment en est-on arrivé là ?



## The Econometrics of Individual Risk: Credit, Insurance, and Marketing

**Christian Gourieroux (1972)**



The individual risks faced by banks, insurers, and marketers are less well understood than aggregate risks such as market-price changes. But the risks incurred or carried by individual people, companies, insurance policies, or credit agreements can be just as devastating as macroevents such as share-price fluctuations. A comprehensive introduction, *The Econometrics of Individual Risk* is the first book to provide a complete econometric methodology for quantifying and managing this underappreciated but important variety of risk. The book presents a course in the econometric theory of individual risk illustrated by empirical examples. And, unlike other texts, it is focused entirely on solving the actual indi-

vidual risk problems businesses confront today.

Christian Gourieroux (1972) and Joann Jasiak emphasize the microeconomic aspect of risk analysis by extensively discussing practical problems such as retail credit scoring, credit card transaction dynamics, and profit maximization in promotional mailing. They address regulatory issues in sections on computing the minimum capital reserve for coverage of potential losses, and on the credit-risk measure CreditVar. The book will interest graduate students in economics, business, finance, and actuarial studies, as well as actuaries and financial analysts.

## Pilotage technique d'un régime de rente viagère

**Frédéric Planchet (1990),  
Pierre Théron**



Les régimes de retraite sont confrontés à une série de bouleversements impactant directement l'idée que l'on peut se faire de leur équilibre (ou de leur déséquilibre) : allongement continu de l'espérance de vie, modification des règles comptables (IFRS), évolutions sensibles à venir des règles prudentielles (projet européen Solvabilité 2), réforme des régimes obligatoires (Loi Fillon)...

Ces changements ont des conséquences directes sur les modèles utilisés pour mesurer la charge financière de ces régimes et en optimiser le financement.

Ce livre décrit l'ensemble des outils nécessaires à la refonte des modèles. Il est illustré de nombreux exemples concrets.

Il s'adresse aux actuaires et économistes confrontés à ces problématiques et aux étudiants en actuariat.

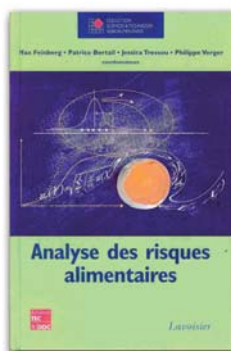
Frédéric Planchet (1990) est professeur associé à l'Institut de Science Financière et d'Assurances (ISFA).

Pierre Théron est chargé de cours en assurance à l'ISFA. Membres du laboratoire de Sciences Actuarielle et Financière (SAF) de l'ISFA, les auteurs sont, par ailleurs, actuaires consultants au sein du Cabinet WINTER & Associés, dont Frédéric PLANCHET est Directeur Scientifique.

Frédéric Planchet a également publié ces derniers mois chez Economica, **Modèles financiers en assurance, analyse de risques dynamique**, ainsi que **Les provisions techniques des contrats de prévoyance collective**, avec Joël Winter et Gérard Naisse, et **Modèles de durée** avec Pierre Therond.

## Analyse des risques alimentaires

**Max Feinberg,  
Patrice Bertail (1987),  
Jessica Tressou (2002)  
et Philippe Verger**



Le développement récent de l'analyse des risques dans le domaine alimentaire et la structuration de l'activité d'expertise sanitaire ont fait émerger un besoin de normes et de référentiels établis sur des bases scientifiques, avec l'objectif de connaître et prévoir les atteintes possibles à la santé. Bien identifier les risques alimentaires permet de les gérer au mieux et assurer la meilleure sécurité possible. Cet ouvrage recense les méthodes et les méthodologies associées à l'analyse du risque dans le domaine agroalimentaire : élaboration des valeurs toxicologiques de référence et relations dose-réponse, évaluations statistiques des risques d'exposition, évaluation empirique des risques, évaluation des petits risques... La plupart

des méthodes sont basées sur une extrapolation de l'animal à l'homme ou de la cellule à l'organisme entier, ainsi que sur des modèles mathématiques de simulation de la toxicité ou de l'exposition. Ce livre s'attache également à démontrer comment l'évaluation sert à définir des normes sanitaires ou à identifier des groupes à risque. Dans une approche résolument pratique, les auteurs ont fait le choix d'insister sur l'évaluation quantitative du risque. L'équipe d'auteurs est composée de nutritionnistes, toxicologues, chimistes, biologistes, mathématiciens, économistes, sociologues. Cette diversité répond au besoin d'une approche transversale de l'analyse des risques dans le domaine agroalimentaire.

## Le grand méchant marché - décryptage d'un fantôme français

**David Thesmar (1997)  
et Augustin Landier**



Les Français sont allergiques au marché. Sondages d'opinion et paroles d'experts le confirment dans une belle unanimité : le capitalisme financier est vécu comme une source insupportable d'aliénation et d'inégalités, il détruit l'économie et la société. Ce sentiment de défiance crée un malaise profond chez nos compatriotes et les singularise dans le concert des nations.

Or, ce livre en fait l'éclatante démonstration, certains lieux communs du discours anti-capitaliste sont faux et doivent être dénoncés comme tels. Partout, le développement financier est un accélérateur de croissance. Les marchés n'induisent pas la myopie industrielle pour laquelle on les blâme, mais permettent au contraire le financement de projets de longue haleine. La finance n'est ni l'ennemie de l'emploi, ni celle de l'égalité si chère à nos concitoyens.

Pour décrypter la signification de ce malaise, un détour par l'histoire de notre pays s'impose. Contrairement à une idée répandue, la France n'était pas prédisposée à l'anti-libéralisme. C'est le succès mal interprété des Trente Glorieuses qui a nourri l'illusion qu'un "autre capitalisme" serait possible. Notre économie reste largement structurée par l'héritage de l'après-guerre. La libéralisation des années 1980, stoppée en rase campagne, a donné naissance à un capitalisme hybride et schizophrène : un patronat hésitant entre sa loyauté au pays, aux actionnaires ou aux salariés, des actionnaires en majorité étrangers et qui ne représentent pas une force politique. Pour rendre au capitalisme sa légitimité, il faut faire des Français les acteurs à part entière d'un capitalisme financier dont ils doivent être les premiers bénéficiaires.

## La fin des privilèges - Payer pour réformer

**Jacques Delpla (1992),  
Charles Wyplosz**



La France est-elle vraiment irréformable ? La cause serait entendue, au vu du nombre de réformes retirées ou édulcorées par les gouvernements sous la pression de la rue et des lobbies. Face au blocage, trois stratégies sont envisageables : le passage en force à la Thatcher, impossible en France ; un grand compromis social global, impossible en l'absence de coopération des partenaires sociaux ; le rachat des rentes et des avantages acquis en échange de grandes réformes. C'est cette troisième voie que Jacques Delpla et Charles Wyplosz explorent ici en proposant la suppression des avantages acquis, dans l'apaisement. L'État devra,

pour y parvenir, offrir à chaque perdant un paiement, solde de tout compte, qui compense le sacrifice exigé. Pour la première fois en France, deux économistes évaluent le coût financier de chacune de ces réformes. Leur conclusion est sans appel : pour réformer la France, il faut impérativement payer les rentiers.

Jacques Delpla (1992), économiste, est membre du Conseil d'analyse économique.

Charles Wyplosz est professeur d'économie à l'Institut universitaire de hautes études internationales à Genève.

**Catherine Grandcoing (1978)**



L'ouvrage "Communication et Médias : évolution et révolution" traite de la communication publicitaire et des médias à l'aide d'un regard "grand angle" décryptant les effets croisés de l'évolution socioculturelle et de la révolution technologique numérique sur les communications publicitaire et médiatique.

Mutation socioculturelle, évolution de l'individu devenu aujourd'hui à tout moment aussi multi-facettes que multi-connecté, convergence des cultures médiatique et publicitaire, transversalité des contenus proposés par les différents médias, stratégies de communication publicitaire intégrée des annonceurs, explosion des NTIC, révolution web-technologique, convergence des métiers, enjeux économiques de l'avènement du numérique, exigence de l'individu devenu son propre éditeur, disparition des notions de temps et de distance, développement de l'hyper-mobilité, remise

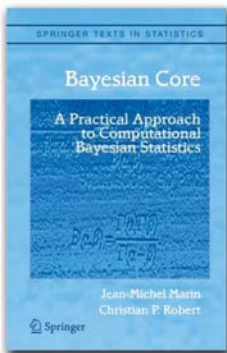
en cause de la notion de valeur marchande, ... autant d'éléments qui bousculent la communication et l'inscrivent dans le champ plus large de l'hyper-communication.

L'autrice justifie la force et la richesse de cette transformation fonctionnelle et économique du secteur de la communication au sens large par l'extraordinaire mutation socioculturelle et psychologique des Français et non seulement par les possibilités technologiques offertes par le numérique. En insistant sur ce contexte psychosociologique, elle souligne la formidable et passionnante réalité nouvelle de la communication qui se dessine à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle.

Catherine Grandcoing (1978), psychologue, est conseil en stratégie, communication et médias, auprès de nombreuses années passées dans des groupes de communication. Elle est par ailleurs professeure associée au Conservatoire National des Arts et Métiers.

**Bayesian Core - A Practical Approach to Computational Bayesian Statistic**

**Christian Robert (1985) et Jean-Michel Marin**



The purpose of this book is to provide a self-contained entry to practical & computational Bayesian Statistics using generic examples from the most common models, for a class duration of about 7 blocks that roughly corresponds to 12 to 14 weeks of teaching (with 3 hours of lectures per week), depending on the intended level & the prerequisites imposed on the students. (That timing does not includes practice, i.e. programming labs, since those may have a variable duration also depending on the students' involvement & their programming abilities). The emphasis on practice is a strong feature of this book in that its primary audience is made of graduate

students that need to use (Bayesian) statistics as a tool to analyse their experiments and/or datasets. The book should also appeal to scientists in all fields, given the versatility of the Bayesian tools. It can also be used for a more classical Statistics audience when aiming at teaching a quick entry to Bayesian Statistics at the end of an undergraduate program for instance. (Obviously, it can supplement another textbook on Data Analysis at the graduate level.) The minimal prerequisites for this course are a mastering of basic Probability theory for discrete and continuous variables and of basic Statistics (MLE, sufficient statistics).

# Carnet

IN MEMORIAM

Nous avons le regret de vous faire part du décès survenu le 28 Décembre 2006 de

**Monsieur Sarong YEM**

Ancien Ministre des Finances  
Ancien Ambassadeur du Cambodge en Suisse  
Officier de la Légion d'Honneur

Né en 1923, Sarong YEM est venu faire des études brillantes à Paris en 1948, il a été diplômé de l'ENSAE en 1952.

Revenu au Cambodge en 1953, il a servi son pays en accédant très rapidement à des niveaux de responsabilité importants. L'essentiel de son parcours s'est fait à la Banque Nationale du Cambodge, puis à la Banque Khmère pour le Commerce qu'il a dirigée. Il a été Ministre des Finances de plusieurs gouvernements.

Monsieur Sarong YEM a été élevé au grade d'Officier de la Légion d'Honneur et décoré par le Général de Gaulle à Phnom-Penh en 1966. De 1971 à 1973 il était Ambassadeur du Cambodge en Suisse et en Autriche, basé à Berne. Installé ensuite en France, en région parisienne, il a travaillé à la Caisse Nationale de Crédit Agricole.

A sa retraite, il s'est installé à Meylan, près de Grenoble, avec son épouse, près de ses enfants. Intelligent, compétent, il laissera le souvenir d'un homme d'état discret, au service de son pays, d'une rare intégrité.

IN MEMORIAM

C'est avec une très grande tristesse que nous avons appris le décès de

**Delphine Nivière**

partie beaucoup trop tôt.

Le Conseil des Anciens s'associe à la peine de ses camarades de la promotion 2003 et de tous ceux qui ont eu la chance de croiser et partager sa joie de vivre.





### Marius CHEVALLIER (2003)

**Félix** est né le 21 février à Toulouse. Claire Jacquemin et Marius Chevallier (2003) sont les heureux parents de ce beau bébé ! Toutes nos félicitations !



### Aurélié OSSADZOW (2003)

Aurélié (2003) et Antoine sont heureux de vous annoncer la naissance de **Mathilde** qui a pointé son petit bout du nez à 2h22 le 14 janvier. Du haut de ses 51,5 cm et 3,560 kg, elle est la plus belle. Félicitations aux heureux parents.



### Nathalie BOUTREUX (1994)

Nathalie (94) et Thomas Boutreux ont la joie de vous annoncer la naissance de **Victoria** le 25 Décembre 2006. Titouan et Noémie se joignent à eux.



### Ludovic MERCIER (1994)

Aliona et Ludovic Mercier (94) sont heureux de vous faire part de la naissance de **Cyprian** le 18 octobre 2006 !



### Léa NEFUSSI (2003)

Léa Fargeon (2003) et Emmanuel Nefussi sont heureux de vous faire part de leur mariage à Paris en Septembre 2006.

Merci aux Ensae qui se sont joints aux festivités.



# Mobilités

## Gilles MICHEL (1979)



Gilles MICHEL (1979) a été nommé directeur de la marque Citroën.

Il était jusque là directeur des plates-formes, des achats et de la technique de PSA et va désormais jouer le rôle de VRP du constructeur aux chevrons, passant de l'ombre des usines à la lumière des show-rooms. Après avoir fait tourner le « moteur » industriel du groupe pendant cinq ans, participant à la résurrection de la gamme Citroën et à la mise en place de plates-formes communes aux modèles Peugeot et Citroën, il se réjouit de passer à l'offensive commerciale.

Rien ne le destinait pourtant à prendre le volant de Citroën. Longtemps tenté par la chose publique, il est diplômé de Polytechnique, Sciences-po Paris et Ensaë 1979, école où il enseigne trois ans durant la macroéconomie et l'économie du développement. De cette expérience, il garde une soif de communiquer sa passion, essentielle pour un patron, répétant à l'envi que son « instrument de travail numéro un est la salive ». La Banque mondiale lui offre ensuite « quatre très belles années » à Washington, et une ouverture mondiale précieuse pour sa carrière.

Il entre chez Saint-Gobain en 1986 comme chargé d'études. En 1989, à trente-deux ans, il prend la direction d'une usine en difficulté de 2.000 personnes et, au bout du tunnel, le site est remis sur les rails.

Devenu en 2000 patron de la branche céramiques et plastiques, chapeautant 15.000 salariés, il se prépare « à faire ça pendant des années » quand PSA vient le chercher. « La raison me commandait de refuser, mais le «challenge» m'a fait signer », lance-t-il. L'automobile est pour lui « l'ultime industrie », celle qui concentre tous les défis : techniques, industriels, commerciaux...

Source : Les Echos.fr,  
Vincent de Longueville

## Alain SEBAN (1988)



Alain Seban est nommé Directeur du Centre Georges Pompidou.

Alain, polytechnicien et énarque, Ensaë 1988, est devenu conseiller pour l'éducation et la culture à la présidence de la République en mars 2005. Sa carrière l'a conduit à plusieurs reprises à s'occuper des médias au sein d'institutions gouvernementales. Il a notamment été conseiller au cabinet de Philippe Douste-Blazy au ministère de la Culture (1995-1997), conseiller juri-

dique de l'Etablissement public du musée du quai Branly (1997-2002), chargé de mission auprès de Dominique de Villepin au ministère des Affaires étrangères, de mai à septembre 2002, ainsi que membre du conseil de surveillance la société Arte-France en 2004.

Source : LeMonde.fr

## Didier Vallet (1988)

Didier Valet est nommé directeur du contrôle de gestion stratégique du groupe Société Générale.

Didier Valet, trente-neuf ans, Ensaë 1992, diplômé de l'Ecole polytechnique, a entamé sa carrière en 1991, à la Banque de Gestion Privée Indosuez, comme analyste en charge du secteur banque-assurance, avant de prendre le poste d'analyste bancaire France et Benelux pour Kleinwort Benson France, en 1996. Promu responsable de l'équipe de recherche sur les banques européennes de SG Corporate and Investment Banking en 2000, il était, depuis 2003, responsable des relations investisseurs au sein de la direction financière et du développement.

## Stéphane SEILLER (1986)

Stéphane Seiller est nommé directeur des risques professionnels au sein de la Caisse nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés (CNAMTS).

Stéphane Seiller, quarante-trois ans, Ensaë 1986, ancien élève de

l'ENA, a débuté, en 1990, à la Direction du Trésor, avant de se voir détaché, en 1997, en qualité de responsable du développement des nouvelles activités de la filière obligataire à la Caisse des Dépôts et Consignations. Appelé en 1999 en tant que sous-directeur des systèmes d'information et des investissements immobiliers à la Direction des hôpitaux du secrétariat d'Etat à la Santé et à l'Action sociale, il devient, en 2001, sous-directeur du financement du système de soins à la Direction de la Sécurité sociale sous l'autorité conjointe des ministres de l'Emploi et de la Santé, avant d'être promu, en 2005, chef de service, adjoint au directeur de la Sécurité sociale.

Source : LesEchos.fr

### Antoine FRACHOT (1989)



Antoine Frachot est nommé directeur des risques du Groupe Caisse d'Epargne.

Antoine Frachot, quarante-deux ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique et Ensaë 1989, a débuté, en 1989, en tant qu'enseignant, avant de devenir, en 1992, économiste à la Banque de France. Ingénieur financier au sein de Crédit Agricole Lazard Financial Products de 1994 à 1995, il intègre, l'année suivante, le ministère de l'Economie et des Finances comme responsable du bureau des opérations financières à la Direction de la prévision. Deux ans plus tard, le Crédit Lyonnais lui confie la responsabilité du groupe de recherche opérationnelle au sein de la direction des études économi-

ques, des fonctions qu'il occupera ensuite, au Crédit Agricole, au sein de la direction des risques. Depuis 2004, il était directeur des risques de Sofinco. Il est par ailleurs maître de conférences à Polytechnique et à l'Ensaë.

Source : LesEchos.fr

### Frédéric ROLLIN (1988)

Frédéric Rollin devient Directeur de la gestion obligataire et monétaire de Robeco Gestions.

Toujours chez Robeco Gestions, mais dans un tout autre domaine, Frédéric Rollin, quarante-deux ans, Ensaë 1988 était jusque-là responsable de la gestion taux Europe chez HSBC Halbis Partners. Il prend maintenant la direction de la gestion obligataire et monétaire. La gamme de produits monétaires et monétaires dynamiques de Robeco Gestions comprend les fonds Robeco Short Term et Robeco Monétaire Sécurité.

Source : LesEchos.fr

### Nathalie MIGNON LEBOUCHER (1991)



Nathalie Mignon-Leboucher est nommée présidente de Kapsch TrafficCom France, spécialisée dans les systèmes de télépéage.

Nathalie, quarante ans, ancienne élève de Polytechnique et Ensaë 1991, a commencé son itinéraire professionnel à la Banque mondiale, à Washington, en 1991, comme économiste, avant de

devenir, en 1993, chargée d'affaires puis chef du service infrastructures et mines de Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD). Recrutée par le groupe Autoroutes Paris-Rhin-Rhône (APRR), en 2002, en tant que chargée de mission auprès du directeur général, Jean Duterme, elle était depuis quatre ans directeur du développement et des partenariats.

Source : LesEchos.fr

### Jean-Christophe DONNELIER (1985)

Jean-Christophe Donnellier, 46 ans, est nommé, en Conseil des ministres, directeur des relations économiques internationales à la direction générale du Trésor.

Jean-Christophe Donnellier est diplômé de Polytechnique et Ensaë 1985. Il a souvent navigué entre l'administration centrale, l'étranger et les cabinets ministériels. Chef de la section des comptes économiques régionaux à l'INSEE (1985-1987), il est devenu chef du bureau analyse et prévision à la direction des relations économiques extérieures (1988-1991). Entre-temps, il fait un passage d'un an, en qualité de conseiller technique, au cabinet du ministre de la Fonction publique, Hervé Charrette (1987-1988). Puis, en 1991, il part à Chicago pour diriger le poste d'expansion économique. Il y reste trois ans et revient à la direction des relations économiques extérieures. En 2000, il s'envole pour les États-Unis pour occuper le poste de conseiller économique et commercial. En janvier 2005, Hervé Gaymard, ministre de l'Économie et des Finances l'appelle pour devenir conseiller économique. Après l'affaire de l'appartement, Thierry Breton, qui succède à Hervé Gaymard, conservera

Jean-Christophe Donnellier à son poste. Le nouveau directeur des relations économiques internationales est l'auteur de trois ouvrages sur la compétitivité française, l'export et les relations économiques.

Source : ProfessionPolitique.info

### **Florence SOULÉ DE LAFONT (1986)**

Florence Soulé de Lafont rejoint, en qualité de « partner », Christian & Timbers, cabinet spécialisé dans la recherche de cadres dirigeants.

Florence Soulé de Lafont, quarante-quatre ans, Ensaë 1986, diplômée de l'IAF et de la SFAF, a débuté en 1986 à la Caisse des Dépôts et Consignations. Elle a ensuite rejoint la Caisse Autonome de Refinancement au poste de Directrice de la recherche et du développement. Entre 1995 et 1999, elle a dirigé les activités de financements structurés de la CDC. Elle a participé, de 2000 à 2005, à la création et au développement de CDC-Ixis puis d'Ixis CIB en qualité de Directrice des financements et membre du groupe de direction générale.

Source : Les Echos.fr

### **Olivier KHAYAT (1988)**

Olivier Khayat, 43 ans, polytechnicien et ENSAE 1988, est nommé directeur de la Division des Marchés de Capitaux et Financements au sein de Société Générale CIB.

Olivier KHAYAT a rejoint le Groupe Société Générale en 2000. Il a débuté sa carrière en 1988 au CCF comme responsable de la Syndication, responsable du Trading sur le marché monétaire, et responsable des Marchés de

Crédit. En 1998, il a rejoint la Caisse des Dépôts et Consignation Marchés comme co-responsable des Marchés de Crédit. Olivier KHAYAT a rejoint Société Générale Corporate & Investment Banking en juillet 2000 comme Responsable des Marchés de Capitaux Obligataires. En juillet 2004, il a été nommé directeur mondial des Marchés de la Dette pour Société Générale Corporate & Investment Banking, en charge de la plateforme de dette intégrée qui couvre l'origination, la structuration et la syndication pour l'ensemble des produits et services de dettes.

### **Pierre-Franck CHEVET (1986)**



Pierre-Franck Chevet est nommé directeur général de l'énergie et des matières premières (DGEMP - MINEFI).

Pierre-Franck Chevet, quarante-quatre ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, Ensaë 1986, ingénieur général des Mines, adjoint au directeur de la sûreté des installations nucléaires au ministère de l'Industrie de 1992 à 1995, a ensuite occupé, jusqu'en 1999, le poste de directeur régional de l'industrie, de la recherche et de l'environnement pour la région Alsace, puis a été reconduit dans ces mêmes attributions pour la région Nord - Pas-de-Calais. En février 2005, il a été promu conseiller pour l'industrie, la recherche scientifique et la société de l'information au cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, puis, en juin de la même année, conseiller pour l'industrie, la recherche scientifique, la société

de l'information et l'environnement au cabinet du Premier ministre, Dominique de Villepin.

Source : LesEchos.fr

### **Yves GUEGANO (1990)**



Yves Guégano est nommé secrétaire général du Conseil d'orientation des retraites (COR).

Polytechnicien et Ensaë 1990, Yves Guégano a occupé différents postes à la direction de la prévision du ministère de l'Économie, dont celui de responsable du bureau chargé de la politique de l'emploi et des salaires. Il a ensuite été chargé de mission auprès du directeur des retraites à la Caisse des dépôts et consignations En marge de son activité principale, il enseigne la microéconomie au Centre d'études des programmes économiques et à l'école des Ponts. Il était secrétaire général adjoint du COR depuis septembre 2003.

Source : ProfessionPolitique.info

### **Franck LE VALLOIS (1999)**

Franck Le Vallois, en charge de la direction du pilotage et du contrôle des risques, est nommé membre du comité de direction générale d'AGF.

Franck Le Vallois, trente-trois ans, ancien élève de l'Ecole polytechnique, Ensaë 1999 et membre de l'Institut des actuaires, a intégré en 1997 le corps de contrôle des assurances. Après avoir exercé à

L'Inspection générale des finances du ministère de l'Economie, il a rejoint, en 2000, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (Acam). Entré dans le groupe AGF en 2004 en qualité de chargé de mission auprès du comité exécutif, il a été nommé, en 2005, directeur général délégué puis président-directeur général des Assurances Fédérales IARD, filiale du groupe AGF. Il est directeur du pilotage et du contrôle des risques du groupe AGF depuis 2006.

Source : Les Echos.fr

### Philippe CUNEO (1981)

Philippe Cuneo est nommé directeur de la coordination statistique et des relations internationales à la direction générale de l'Insee. Il succède à Jean-Pierre Puig (Ensaef 1972), qui a rejoint l'inspection générale de l'Insee.

Philippe Cuneo, cinquante-deux ans, Ensaef 1981, titulaire d'un doctorat d'économie, a débuté en 1982 à l'Insee. Cinq ans plus tard, il est devenu professeur responsable de l'organisation des enseignements d'économie puis directeur de l'Ensaef. En 1991, il a intégré le Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques) au poste de directeur du département modélisation et synthèse. Nommé, en janvier 1995, directeur des études statistiques à l'Unedic, il a rejoint, en juin 1999, la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) du ministère de la Santé et du ministère de l'Emploi, en qualité de sous-directeur de l'observation de la santé. Il a ensuite été promu chef de service puis adjoint de la directrice.

Source : Les Echos.fr

### Jérôme CAZES (1977)



Jérôme Cazes est reconduit pour cinq ans dans son poste de Directeur Général de Coface.

Jérôme Cazes, cinquante-deux ans, Ensaef 1977, ancien élève de l'ENA, a commencé sa carrière en 1984 en tant que conseiller technique au cabinet du ministre délégué auprès du ministre des Relations extérieures, chargé de la Coopération et du Développement, Christian Nucci, avant de devenir en 1986 chargé de mission pour les affaires africaines au Centre d'analyse et de prévision du ministère des Affaires étrangères. C'est en 1989 qu'il entre à la Coface en tant que secrétaire général, avant d'être promu successivement directeur général adjoint chargé des affaires internationales en 1993, puis directeur général délégué en 1996, enfin directeur général en 1999.

Source : Les Echos.fr

### Benoît OTTENWAEALTER (1979)

Benoît Ottenwaelter, 52 ans, polytechnicien et ENSAE 1979, est nommé directeur de la division Grandes Entreprises, Institutions Financières et Conseils au sein de Société Générale CIB.

Benoît Ottenwaelter a rejoint le Groupe Société Générale en 1988 en tant que directeur des back offices des Marchés de Capitaux à Paris. En 1991, il devient directeur des Dérivés Actions de Société

Générale Strauss Turnbull à Londres, poste qu'il conservera jusqu'en 1994, date de son retour à Paris en tant de directeur de la division Trésorerie, Change et Options de change de la banque. En 1999, il est devenu adjoint du directeur, puis directeur de la division Marché de Taux, Change et Matières Premières et ce jusqu'en 2004, date à laquelle il a été nommé adjoint du directeur à la division Grandes Entreprises et Institutions Financières.

Source : l'AGEFI Hebdo

### Michel FREDEAU (1982)



Michel Frédeau devient responsable des ressources humaines monde du Boston Consulting Group et rejoint le comité exécutif mondial.

Michel Frédeau, quarante-huit ans, Ensaef 1982, a rejoint le Boston Consulting Group en 1985, en tant que consultant. Nommé manager en 1989, puis, quatre ans plus tard, directeur associé senior, il assurait, depuis 2000, la fonction d'administrateur du bureau de Paris.

Source : LesEchos.fr

# C

## alendrier

### MAI

#### Lundi 14 Mai

##### Club Œnologie

Vincent Vigne et Vins : Les Côtes de Beaune

#### Vendredi 25 Mai

##### Vendredi Finance

Michèle Debonneuil, Cabinet du Ministère des Affaires sociales  
Emploi et services à la personne : quels enjeux, quelles opportunités ?  
(à confirmer)

### JUIN

#### Lundi 04 Juin

##### Club Œnologie

Vincent Vigne et Vins : Les vins d'Alsace

#### Mercredi 06 Juin

##### Mercredi Emploi

(invité ultérieurement)  
"Us et vicissitudes de la recherche d'emploi sur le Net : les annonces et les réseaux"

#### Vendredi 08 Juin

Autour d'un livre : **Catherine Grandcoing**, Communication et Médias, Evolution et Révolution

Notre **Assemblée Générale** se tiendra

**le 14 juin**

**Tour Montparnasse, à 19h30.**

réservez dès à présent votre soirée

### Vendredi 22 Juin

##### Vendredi Finance

Pierre Emmanuel Julliard, Head of Structured Finance Division, AXA Investment Managers Paris : Dérivés et structurés de crédit : un marché à maturité ?

### JUILLET

#### Mercredi 04 Juillet

##### Vendredi Finance

Jean-Michel Charpin, Directeur Général de l'INSEE : Le rôle des statistiques dans la décision publique  
(à confirmer)

### SEPTEMBRE

#### Vendredi 21 Septembre

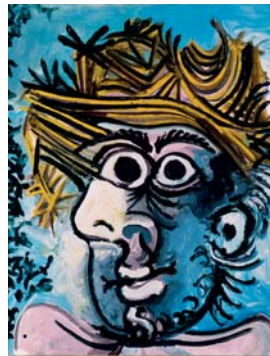
##### Vendredi Finance

Yves Guegano, Secrétaire Général du COR : Retraites, 4 ans après la réforme : quelles priorités ?  
(à confirmer)





# Sophis recrute têtes bien faites



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

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

**Ingénieur**, vous intégrez notre département Recherche & Développement pour concevoir des logiciels financiers innovants, de très haute technicité.

**Consultant**, vous participez au plus haut niveau à des projets d'intégration

complexes et de grande envergure, de l'avant-vente à l'après-vente.

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

Bienvenue chez Sophis.

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

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

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



SOPHIS

# BNP Paribas Assurance recrute

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

## Assurez votre réussite !

### ACTUARIAT

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

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

#### Actuaire international

##### MISSIONS :

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

#### Actuaires Épargne ou Prévoyance

##### MISSIONS :

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

### GESTION D'ACTIFS

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

#### Gestionnaire actif/passif

##### MISSIONS :

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

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

**sous références :  
ACT/RP/2007 pour l'actuariat  
ou GAP/CF/2007 pour la gestion d'actifs.**

**par mail :  
recrutement-assurance@bnpparibas.com**