

# LE PONT

2004 - 102<sup>e</sup> année - ISSN 039-4634

N° 2



## **Carrières**

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



## avoir l'énergie d'évoluer\*

Comprendre les réalités des entreprises du secteur de l'énergie et y apporter de nouvelles solutions \*connectedthinking Accompagner des grands noms de ce secteur dans leur mutation, en les aidant à anticiper les risques liés à leur activité \*connectedthinking Etablir la confiance ou trouver les bonnes solutions au bon moment, au bénéfice des entreprises et de leur réussite \*connectedthinking Cultiver les rencontres à haute valeur ajoutée, le partage des savoirs, dans 142 pays sur 5 continents \*connectedthinking Echanger, savoir se remettre en question, devancer un univers en mouvement, exercer son métier chaque jour différemment \*connectedthinking Penser, apprendre, être soi-même et prendre de la hauteur \*connectedthinking

Pour en savoir plus sur nos métiers, trouver les réponses aux questions que vous vous posez et postuler en ligne (en précisant la référence PCM/04), connectez-vous sur : [www.pwcrecruite.com](http://www.pwcrecruite.com)

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

**CARRIERES**

<b>Entretien avec Bruno Bieder</b>	4
<b>Entretien avec Jean-Loup Charrier</b>	6
<b>Gestion rénovée du Corps des Ponts</b> <b>Atelier du 28 novembre</b> <i>Yves COUSQUER et Nicolas GAUDEMET</i>	8
<b>Les carrières dans le Corps de l'armement</b> <i>Louis Le PIVAIN</i>	11
<b>Œdipe : une brillante carrière qui se termine mal</b> <i>François BOSQUI</i>	17
<b>Questions à Olivier Chaduteau</b>	20
<b>Entretien avec Michel Montigné</b>	22
<b>Entretien avec Jean Rouch</b>	26
<b>Enquête emploi 2003</b>	30
<b>L'AAENPC et l'AIPC, partenaires de votre avenir</b> <i>Jean-Loup CHARRIER et Stéphane DASSE</i>	36

**RUBRIQUES**

<b>Les ponts en marche</b>	37
<b>Jean Rouch – 1917-2004</b>	41
<b>Offres d'emploi</b>	43

Rédaction, 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS  
Tél. 01 44 58 24 85  
Fax 01 40 20 01 71  
pcm.ponts.org

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
Bruno ANGLES

**DIRECTEUR ADJOINT  
DE LA PUBLICATION**  
Pierre BOURRIER

**COMITE DE REDACTION**  
Philippe AUSSOURD  
Jacques BONNERIC  
Brigitte LEFEBVRE du PREY  
**Secrétariat général de rédaction**  
brigitte.lefebvre@ponts.org

Adeline PREVOST  
**Assistante de rédaction**

Prix du numéro : 9,15 €  
Abonnement annuel :

France : 91,50 €  
Etranger : 95 €  
Ancien : 46 €

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

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

Commission paritaire  
n° 0605 G 79801  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2004  
n° 5495

**PUBLICITE :**  
FFE - 18, avenue Parmentier  
75011 PARIS  
Tél. 01 53 36 20 40  
Fax 01 49 29 95 99

**DIRECTEUR DE LA PUBLICITE :**  
P. SARFATI

**RESPONSABLE PUBLICITE :**  
M. GALLET-NEKMOUCHE

**DOSSIERS REGIONAUX :**  
**Coordinateur :** F. CHIKLI  
**Chefs de publicité :** M. BOUJENAH,  
A. MAMOU, L. COEN, G. LEVY,  
P. CELERIE

**RESPONSABLE TECHNIQUE :**  
Virginie SIMAO

**COMPOSITION ET IMPRESSION**  
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.  
Aurillac  
Couverture :  
La Ville Jaune  
Michel MONTIGNE



Annuaire  
**2003**

des **Ponts** et  
**Chaussées**

Annuaire des Ponts et Chaussées

## – ANNUAIRE 2003 –

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé.

De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

### L'ANNUAIRE 2003 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

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

---

### BON DE COMMANDE

#### DESTINATAIRE

AIPC

28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS - France  
Téléphone : 01 44 58 24 85  
Télécopie : 01 40 20 01 71

#### EXPEDITEUR

Nom : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Télécopie : .....

Prix : ..... 167,22 €  
TVA (19,6 %) ..... 32,78 €  
Total : ..... 200,00 €

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

Date..... Signature

# Questions à Bernard Larrourou



**Bernard LARROUROU**

ICPC 82

Directeur général du CNRS

## **PCM Le Pont : Quelles ont été les étapes déterminantes de ta carrière, qui t'ont conduit aux importantes responsabilités actuelles ?**

**B. L. :** Dès ma sortie de l'ENPC, en 1983, je suis entré à l'INRIA comme chercheur en mathématiques appliquées.

Une recherche qui m'a permis d'aborder aussi bien les aspects théoriques du sujet que ses applications.

Parallèlement, comme j'ai toujours aimé enseigner, j'ai pris un poste de maître de conférences à l'Ecole Polytechnique dans la même discipline, et ensuite un poste de professeur à temps plein.

Cette première étape de ma carrière d'enseignant et de chercheur a duré 13 ans.

En 1996, j'ai été nommé président-directeur général de l'INRIA et y suis resté jusqu'en 2003.

L'INRIA a obtenu, pendant cette période, des résultats particulièrement bons en matière de transfert de technologies et d'applications industrielles. Sous mon impulsion, il a aussi renforcé sa politique scientifique autour de quelques priorités essentielles, et il est devenu l'organisme de recherche français qui a le taux de recrutement international de chercheurs le plus élevé.

Enfin, j'ai eu la satisfaction de voir naître des découvertes scientifiques de grande valeur, qui ont bien évidemment été le résultat de travaux de grande qualité des chercheurs.

En 2003, je suis arrivé à la Direction Générale du CNRS, où je poursuis ma carrière de responsable d'établissement de recherche.

## **PCM Le Pont : En quoi tes formations à l'Ecole Polytechnique et à l'ENPC t'ont-elles été particulièrement utiles ?**

**B. L. :** Au cours de ma carrière de chercheur en mathématiques appliquées, je constate que j'ai eu l'occasion de me reporter à tous mes cours de l'X, qui m'ont donc été particulièrement utiles.

Par ailleurs, mon stage d'ouvrier pendant ma scolarité à l'X m'a donné une connaissance du monde du travail qui m'a été très utile et m'aide encore aujourd'hui dans l'exercice de ma fonction de responsable.

A l'ENPC, tous les cours portant sur la vie de l'entreprise, la gestion, le management, m'ont beaucoup servi, surtout lorsque j'ai participé à la création de start-up ou dans l'exercice de mes fonctions d'administrateur de société.

## **PCM Le Pont : Quels conseils souhaiterais-tu donner à nos collègues, jeunes sortis d'école ou à mi-parcours professionnel, qui souhaiteraient accomplir une carrière dans un organisme de recherche ?**

**B. L. :** La recherche est une "école de formation" formidable. Une école qui construit la façon de penser, apprend le travail collectif, forme au questionnement et à l'approche de problèmes complexes très variés.

La recherche est très diverse. C'est une école que je recommande à nos jeunes collègues même s'ils doivent l'abandonner ensuite pour aller vers d'autres activités : qu'ils n'hésitent pas à aller s'informer dans les laboratoires, ils y seront toujours très bien accueillis !

# Entretien avec Bruno Bieder

*Après un stage d'un an à Hong Kong, c'est en 1991 que Bruno Bieder prend son premier poste à la Direction des routes, puis en 1994 il rejoint la DDE des Yvelines. En 1999, il part en collectivités territoriales comme Directeur général des services de la ville de Saint-Etienne, avant de rejoindre en 2001, avec les mêmes fonctions, la ville de Massy.*



**Bruno BIEDER**  
ICPC 90

**PCM Le Pont : Tu as commencé dans le secteur public, pour aller ensuite en collectivités territoriales. Comment se sont présentés les choix, les opportunités ?**

**B. D. :** Après un premier poste en administration centrale, j'ai éprouvé le besoin d'aller sur le terrain, ce que j'ai fait pendant 4 ans et demi à la DDE des Yvelines. Le poste était tellement complet et passionnant, car il mêlait études, concertation, grands travaux routiers, maîtrise d'œuvre en assainissement pour les collectivités locales, sécurité routière, ouvrages d'art et transports, que j'ai mis longtemps avant de trouver "mieux". C'est par hasard dans les circonstances, mais pas dans les motivations, que je me suis retrouvé "numéro 2" des services d'une grande ville (200 000 habitants). En effet, propulsé par un cabinet de recrutement dans un jury composé du maire, d'élus et des dirigeants de la collectivité, j'ai été retenu après un oral d'une trentaine de minutes pour être l'adjoint du directeur général des Services. Mon projet était de trouver un poste où je pourrais combiner management, projets concrets et concertation... je n'ai pas été déçu ! En fait, j'ai appris le métier de dirigeant de collectivité locale pendant 3 ans à Saint-Etienne avant de voler de mes propres ailes et de prendre la direction des services de la ville de Massy. Cette fois, c'est le réseau "IPC" qui a fonctionné.

**PCM : Pourquoi apprécie-t-on les IPC dans le secteur où tu exerces ?**

**B. D. :** Les métiers dans les collectivités locales sont très divers, car elles exercent des compétences variées dans tous les domaines de la vie courante.

Une caractéristique de ces administrations c'est qu'elles emploient un grand nombre d'agents et donc que la dimension manageriale y est très importante. La ville de Saint-Etienne comptait 4 600

employés, celle de Massy (40 000 habitants) emploie plus de 1 000 agents. Les IPC y sont appréciés pour leurs compétences en management public, car ils savent mobiliser des fonctionnaires autour de projets, et leur esprit de synthèse permet de dégager les objectifs et de contribuer à définir et mettre en œuvre les politiques publiques dont les collectivités sont chargées.

Bien entendu, ce sont d'abord sur les grands projets à contenu "technique" qu'en tant qu'ingénieur nous sommes sollicités, qu'il s'agisse de projets d'aménagement, de construction ou de grandes manifestations. Notre aptitude à les piloter dans toutes leurs dimensions est très appréciée.

Au cœur de la gestion des collectivités se trouve l'électeur, c'est pourquoi la concertation et la notion de proximité ont pris une importance croissante. Dans les collectivités, et plus particulièrement les communes, aucun projet ne se fait sans que le citoyen n'y soit associé, soit qu'il sollicite une action de l'administration, qu'il s'y oppose ou simplement qu'il souhaite être informé et influencer sur les choix qui seront faits, car ceux-ci concernent sa vie quotidienne. Là encore, dans notre parcours professionnel, nous avons été confrontés à ce type de problématique.

La complexité des projets, des procédures et de la nécessaire implication du citoyen se doublent d'une importance croissante des aspects juridiques, que l'on connaît dans tous les secteurs de la société française, mais avec une très grande diversité dans les collectivités car nous sommes concernés par le droit administratif, civil, social, pénal, etc. Nous avons également à faire avec le juge financier car les Chambres Régionales des Comptes sont chargées de contrôler régulièrement la gestion des collectivités. Un contrôle a posteriori est également exercé par le préfet sur la légalité des actes des collectivités.

C'est notre aptitude à maîtriser cette complexité humaine, technique, financière, juridique et administrative qui rend le métier passionnant et fonde notre légitimité chez les élus qui nous emploient dans les collectivités.

Ces élus nous demandent de transposer dans les collectivités la gestion d'entreprise qu'ils côtoient souvent dans leur vie professionnelle, ainsi les notions d'efficacité, de "rentabilité", d'optimisation des recettes, de minimisation des coûts et le reporting ne sont pas étrangères au monde des col-



lectivités. Celles-ci, à la différence de l'Etat, présentent chaque année des comptes en équilibre tant en investissement qu'en fonctionnement.

### **PCM Le Pont : Quelles difficultés peuvent rencontrer les IPC en poste en collectivités territoriales ?**

**B. D. :** Dans les collectivités, il y a deux difficultés majeures pour les IPC.

La première tient à la diversité des métiers et donc des filières et des origines des agents, qui ont donc des cultures très différentes entre elles et en particulier différente de notre culture technique (travailleurs sociaux, filière sanitaire et sociale, sportive, culturelle...). Notre challenge est de communiquer à tous nos collaborateurs une culture commune du service public qui est la raison d'être des collectivités.

La deuxième difficulté tient au fait qu'avant tout, les collectivités sont des assemblées d'élus et que ceux-ci tiennent leur légitimité du peuple souverain, du suffrage universel. Il résulte de cette légitimité une prise en compte "en temps réel" des préoccupations, parfois contradictoires, des citoyens électeurs et une volonté de voir se concrétiser rapidement les projets, parfois en interférant directement avec les fonctionnaires qui sont chargés de les mettre en œuvre. On peut poursuivre la comparaison entre collectivités et entreprises, l'assemblée délibérante jouant le même rôle qu'un Conseil d'administration. En effet, les élus fixent en théorie les objectifs, la stratégie et l'administration met en œuvre. En pratique, une collectivité (une mairie en particulier) est une entreprise mais le CA est constamment présent. Il faut savoir gérer ce positionnement des élus avec souplesse et parfois fermeté pour donner une continuité et un sens à l'action et respecter les procédures en expliquant pourquoi elles sont nécessaires.

Enfin, une caractéristique des collectivités (communes en particulier), est d'être composées d'élus qui souvent exercent en parallèle une activité professionnelle et ne sont donc disponibles qu'en dehors des horaires habituels de travail. Il y a donc un investissement en temps non négligeable de la part des dirigeants (réunions tardives, manifestations le week-end, astreintes, etc.).

### **PCM Le Pont : Peux-tu nous parler des événements marquants de ta carrière ?**

**B. D. :** Parmi beaucoup d'événements, j'ai un peu de mal à retenir ceux qui ont été les plus marquants. Deux d'entre eux sont l'aboutissement d'un travail en équipe où mon rôle a été de coordonner de très nombreux intervenants. Ils illustrent bien la diversité des projets que l'on peut conduire en collectivité.

En mai 2000, une énorme barre de logements HLM, la "muraille de Chine" qui était le symbole de l'échec d'une certaine politique de la ville et de l'habitat à Saint-Etienne est démolie. Le compte à rebours est diffusé par haut-parleurs, tout le quartier a été évacué, l'événement est retransmis à la télévision et le ministre de la Ville a fait le déplacement. Tout se passe comme prévu... et je peux enfin évacuer un peu de stress ; tous les aspects ont été maîtrisés.

En février 2001, Barbara Hendricks vient offrir un récital à l'Esplanade, l'opéra de Saint-Etienne, qui a

été entièrement reconstruit suite à un incendie criminel fin 1998. Je suis dans le public et je savoure, non seulement la voix de la diva, mais aussi l'exploit que les services techniques ont réalisé en menant en deux ans une opération d'une telle ampleur. Les spécialistes apprécieront, connaissant les délais de procédure (jury de maîtrise d'œuvre, marchés de travaux) et la difficulté de coordonner un chantier avec autant de corps de métiers différents et spécialisés, tout en s'accordant sur un programme avec les "cultureux" et en obtenant les financements de nos partenaires (assurances, région, département).

En janvier 2002, changement de décor, je suis à Massy depuis 3 mois... et je fais mon premier discours de vœux au personnel. La salle est pleine de plusieurs centaines d'agents, je suis au milieu des élus, et c'est à moi de parler en premier. Il faut trouver les mots, le ton juste et maîtriser son émotion. Que dire ? Le message est important et l'exercice nouveau... C'est un moment... marquant !

### **PCM Le Pont : Pourquoi le Corps des Ponts au moment où tu l'as choisi ? Le choisirais-tu aujourd'hui ?**

**B. D. :** Mon choix n'a pas été dicté par une vocation mais par le fait que mon classement à la sortie de l'X me permettait d'intégrer ce Corps. Le grand avantage que j'y voyais résidait dans la diversité des carrières possibles, dans des secteurs variés, et dans l'assez grande liberté dans la gestion personnelle de sa carrière que le Corps des Ponts, à la différence d'autres, permettait.

Avec le recul, je pense que j'ai fait un très bon choix, car j'ai "trouvé ma voie". Les expériences et la formation que le Corps m'a permis de me procurer m'y ont aidé. Aussi, je pense que je referai le même choix, mais à la condition que le Corps permette toujours d'accéder à des postes de responsabilité aussi bien dans l'administration de l'Etat que dans la territoriale ou l'entreprise privée.

### **PCM Le Pont : Comment vois-tu évoluer ta carrière, vers quels secteurs ?**

**B. D. :** Je n'ai jamais eu de "plan de carrière", sans pour autant être porté par la demande, guidé par l'opportunité. A chaque étape, à chaque changement de poste j'ai réfléchi à ce qui me motivait le plus dans mon travail et dans quel métier je pourrai trouver ces éléments de motivation.

Je crois que le métier que j'exerce en collectivité depuis plus de 5 ans est si riche que j'aurais du mal à le quitter, aussi je pense continuer à diriger les services de collectivités, peut-être de taille différente (grande ville, agglomération) ou sur des compétences et des échelles géographiques autres (département, région).

Mais les compétences que j'ai développées dans le management en collectivité locale, dans les relations avec les élus et dans la gestion de projets complexes rendent possible une transition vers la direction de structures parapubliques ou d'entreprise... La porte reste toujours ouverte, le moment le plus délicat restant toujours celui du choix, de la décision.

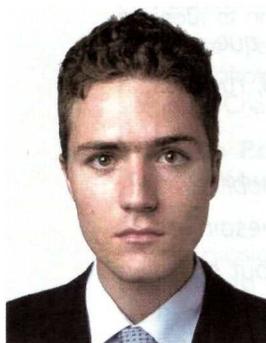
Mais quelle chance de pouvoir choisir, même s'il me paraît difficile de trouver un métier plus passionnant que celui que j'exerce actuellement. ■

# Gestion rénovée du Corps des Ponts Atelier du 28 novembre

L'AIPC a organisé fin 2003 un atelier sur la gestion rénovée du Corps des Ponts. L'atelier, coordonné par Yves Cousquer, membre du CGPC, et Nicolas Gaudemet, ingénieur-élève, a permis à quatre grandes catégories d'intervenants de s'exprimer et de débattre avec les quelque 80 IPC présents : d'abord une dizaine de jeunes IPC, suivis de deux DRH de grands groupes privés, puis deux chasseurs de têtes, et enfin trois responsables de ressources humaines du Ministère de l'équipement.



Yves COUSQUER  
IGPC 66



Nicolas GAUDEMET  
IPC 2003

## Les attentes des jeunes IPC

L'atelier a débuté par une rafale de témoignages de jeunes IPC, suivie d'une présentation synthétique des attentes (1) des jeunes IPC par Nicolas Gaudemet.

### Un champ d'action élargi

Pour les jeunes IPC, la structure de gestion du Corps doit avoir comme interlocuteurs :

- d'une part **tous les IPC** (y compris ceux qui ne sont pas au Ministère de l'équipement ou ceux qui sont à l'étranger),
- d'autre part **l'ensemble des grands groupes d'employeurs** (Etat, collectivités locales, Europe, établissements publics, entreprises, international et recherche), notamment pour faciliter la mobilité allers-retours entre tous ces employeurs (et pas simplement l'essaiage).

La structure de gestion doit être plus présente sur les aspects **de formation, initiale ou continue**.

### De l'information, des conseils et des contacts

Les **informations** doivent mieux circuler, entre tous les IPC, et entre les IPC et tous les employeurs potentiels.

La **proximité** entre tous les IPC doit être renforcée, par exemple grâce à des petits déjeuners ou séminaires professionnels, ou, pour ceux qui le souhaitent, un système de **parrainage**.

Les jeunes IPC sont également demandeurs de plus de **conseils** sur la gestion de leur carrière à long terme.

### Une gestion dynamique et prospective

Le corps devrait être **promu**, et son **image simplifiée**, pour tous les grands types d'employeurs : il faut affirmer un **label IPC**.

Il devrait y avoir une véritable **stratégie de long terme**, avec des **objectifs ambitieux** en termes de positions occupées par les IPC chez les différents types d'employeurs.

En outre, la structure de gestion du corps devrait être plus **à l'écoute** des attentes de l'ensemble des IPC et des employeurs potentiels dans un souci **d'amélioration continue**.

### Les enseignements de la gestion privée

L'atelier s'est poursuivi avec les interventions de Sophie Guieysse, DRH de LVMH, puis de Jacques Perrichi, ancien DRH d'Air Liquide.

### Une culture de performance

Les entreprises ont une culture de la **performance**. Elles demandent des **résultats** à leurs cadres supérieurs et les évaluent sur ces résultats. Selon l'adage rappelé par Jacques Perrichi : "il n'y a de richesse que d'hommes... après les bénéfiques".

### Un recrutement diversifié

Le recrutement des entreprises privées est très diversifié, avec une politique d'Ecoles cibles. Par

(1) Ces attentes ont fait l'objet d'un très large consensus de la part des promotions PC 97 à PC 05.



De gauche à droite : Jean Poulit, Bruno Angles et Yves Cousquer.

exemple, le groupe LVMH y recrute 30 % de ses cadres supérieurs, les autres 70 % étant recrutés sur le marché du travail, ou par promotion interne.

Concernant un éventuel recrutement d'IPC par des groupes privés, de nombreux camarades, dont Sophie Guieysse et Roland Fiszal, directeur au sein du groupe Rallye, ont **déploré qu'il n'y ait plus de contact identifié pouvant faire le lien entre les entreprises et le corps des Ponts.**

### Former des dirigeants

Une mission importante de la direction des ressources humaines est de **sélectionner** et **former** les **futurs dirigeants** de l'entreprise (les **hauts potentiels**).

Chez Air Liquide, chaque dirigeant ou cadre assumant d'importantes responsabilités, doit avoir deux successeurs identifiés et immédiatement opérationnels en cas de besoin.

### Un vivier de hauts potentiels proche de la direction générale

La direction générale s'implique fortement dans la gestion de ces hauts potentiels. Ainsi, chez Air Liquide, la direction générale doit connaître au minimum 700 personnes, quand la DRH en connaît 1 200 sur un effectif du groupe de 30 000.

La **proximité** entre direction générale et hauts potentiels est **organisée** en suscitant les occasions de rencontres, par exemple au moyen de déjeuners. Tout dirigeant se doit de connaître, au-delà de ses collaborateurs de niveau n-1, les hauts potentiels de niveau n-3 ou 4, qui seront sources d'innovation au contact du marché et des clients.

### Une carrière pilotée sur le long terme

La sélection des hauts potentiels, des "stars" qui seront les futurs cadres dirigeants de l'entreprise et des "spécialistes" qui en porteront l'innovation, se fait dès l'âge de **28-29 ans**.

La carrière de ces hauts-potentiels est **pilotée** par les ressources humaines, qui leur proposent des postes où ils seront amenés notamment à surmonter des difficultés, prendre des risques calculés, et acquérir de nouvelles compétences. La reconnaissance des généralistes interviendra à 35-40 ans, lorsqu'ils auront assumé divers métiers du groupe et diverses fonctions – ingénieur, commercial, financier. En particulier, un passage par l'international est obligatoire : pour comprendre la mondialisation il faut l'avoir vécue.

**Le haut potentiel, pour le rester, doit suivre ces suggestions.** Trop d'individualisme n'est pas bon, même si la gestion des ressources humaines encourage les initiatives personnelles, dès lors qu'elles sont bien construites.

### Un point fort des IPC : une expérience de management sur le terrain au début de leur carrière

Des camarades exerçant de hautes responsabilités dans le secteur privé, notamment Sophie Guieysse et Roland Fiszal, ont insisté de manière **unanime** sur le fait qu'un des points forts et distinctifs des IPC étaient une expérience de **management** sur le **terrain** en début de carrière – là où s'acquiert une **intelligence émotionnelle**, clef de socialisation réussie, selon la belle formule de Sophie Guieysse.

### Qui intéressons-nous sur les marchés du travail ?

Deux chasseurs de tête ont ensuite donné leur points de vue : Gilbert Ciavatti, chasseur de tête indépendant qui a beaucoup travaillé avec François Bosqui – ancien responsable de l'essaiage à l'AIPC – et Yves Colmou, responsable du pôle collectivité locales au cabinet Progress.

### Le profil qu'offrent les IPC : "câblés pour faire le boulot"

Pour Gilbert Ciavatti, les IPC ont pour eux : un **esprit concret**, la **pratique du commandement** y compris celui du petit personnel, une **capacité à décider** ; par ailleurs, "**ils sont câblés pour faire le boulot, pas pour refiler le mistigri à un tiers**".

Côté négatif, il relève d'abord un certain **défaut d'écoute** – qui peut avoir des conséquences ravageuses quand, sur des sujets importants, ce défaut s'allie à une capacité de décider qui est à l'échelle des positions tenues. Ensuite les IPC, s'ils connaissent et manient bien les chiffres, n'ont pas pour autant la même aisance avec l'argent.

### Des facteurs qui peuvent faire la différence

Selon Gilbert Ciavatti, quelques facteurs sont différenciateurs et accélèrent les déroulements de carrière :

- un passage en cabinet qu'il s'agisse d'un **cabinet ministériel** ou de l'état-major d'un grand élu local ; cela permet d'acquérir de l'intelligence sociale,
- un passage en **cabinet de conseil** ; on y apprend à défricher une réalité souvent chaotique avant de la structurer et d'atteindre des synthèses,
- l'**international** est de plus en plus un point de passage obligé et la maîtrise de l'anglais est absolument nécessaire.

### La fusion des corps : une opportunité ?

La fusion des corps, qui donne naissance à un corps des Ponts au profil plus divers, élargira le champ des employeurs des IPC, à la condition que le corps sache communiquer sur sa recombinaison. Cette diversification des profils plaide aussi pour un **coaching** des IPC tout au long de leur carrière.

## Les collectivités locales : un véritable marché du travail

Pour Yves Colmou, les collectivités locales sont un marché du travail pour les cadres supérieurs.

Ce sont les élus qui choisissent leurs collaborateurs. Parmi ceux-ci, on doit noter le pouvoir pris dans les dernières années par les **administrateurs territoriaux** qui occupent les deux tiers des emplois des filières administratives.

Mais dans le domaine technique, il y a de nombreuses places à prendre par des IPC : depuis la révolution des intercommunalités, de plus en plus de grands projets sont pilotés à ce niveau-là, et les élus recherchent des collaborateurs aptes à ce pilotage et capables de les sécuriser, donc des ingénieurs immédiatement opérationnels.

La demande potentielle d'IPC par les collectivités locales serait de **100-200 postes au cours des prochaines années**. Mieux vaut se présenter à elles après avoir occupé un premier poste dans l'administration.

## Au temps des démarches individuelles doit succéder celui d'une organisation plus collective de l'accès à ce marché

Charles Vigny, chargé de mission au CGPC, et fort de son expérience personnelle auprès de plusieurs conseils généraux, a confirmé cette analyse et souligné que, pour monter en régime auprès des collectivités locales, le corps des Ponts devait passer d'une démarche où primait le hasard des relations personnelles, à une organisation collective, dans laquelle un accompagnement de la DPSM sera nécessaire.

Pierre Lahoche, Directeur Délégué aux Affaires Régionales de la CCI de Paris et membre du bureau de l'AIPC, en a profité pour rappeler la démarche engagée par l'AIPC pour (a) recenser ceux de nos camarades qui sont intéressés par un service en collectivités locales et (b) susciter l'expression de la demande des collectivités locales, en anticipant sur les échéances électorales de 2004 et les renouvellements des équipes qui les accompagneront. Il s'agira de reproduire, auprès de grands élus locaux, la démarche suivie pour alimenter les cabinets ministériels, à plusieurs reprises, depuis une douzaine d'années.

## Comment devrait évoluer la gestion du corps ?

### De nouveaux défis pour la stratégie RH de la DGAC

Jean-Paul Troadec, directeur du plan stratégique de la DGAC, a expliqué que celle-ci se préparait à une **mobilité accrue** de ses ingénieurs, entraînant une politique de ressources humaines **moins basée sur les promotions internes**. Le temps où elle recrutait des jeunes IAC qui pouvaient y faire l'essentiel de leur carrière est passé.

La DGAC travaille ainsi à valoriser de nouveaux parcours et fait un effort de promotion afin d'attirer des IPC.

### D'ici fin mars 2004, le groupe de travail CGPC-DPSM remettra ses propositions

Anne Debar, chargée de mission IPC à la DPSM, a présenté les travaux du groupe de travail CGPC-

DPSM. Lors de l'assemblée générale de l'AIPC, le 24 juin dernier, le ministre Gilles de Robien a donné mission au CGPC et à la DPSM de lui faire proposition sur le renouvellement de la gestion du corps, dans un contexte large à prendre en compte – globalisation, décentralisation acte 2 et LOLF. Le groupe de travail réuni rendra son diagnostic à partir d'un état des lieux après fusion des corps, d'entretiens avec les grands groupes d'employeurs et d'un recueil des attentes des jeunes IPC. Ses propositions seront rendues fin mars 2004.

Parmi les thèmes qui émergent dès maintenant :

- **Emploi en collectivités locales** : il en faut plus, mais combien et quand ? Avec quelles offres de poste au retour ? Une action coordonnée CGPC-DPSM-AIPC est déjà en œuvre, afin de préparer les échéances électorales de 2004.
- **Compétences techniques, économiques et financières** : comment les conforter, au-delà de leur acquisition initiale, et satisfaire les attentes des divers employeurs.

## Le contexte de modernisation du ministère : une opportunité pour changer

Gilles Ricono, président de la 1<sup>re</sup> section du CGPC et ancien directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, est ensuite intervenu.

En deux ans le contexte a évolué et l'impulsion donnée par le gouvernement a plus de chances d'aboutir au renouveau de la gestion de l'encadrement supérieur, pourtant déjà reconnu nécessaire par le précédent cabinet. Il conviendra de reconnaître que :

- Le corps des IPC est au service de la Nation, sans que ceci soit antinomique avec le service de l'État.
- Dans la gestion de l'encadrement supérieur d'une grande organisation, une direction générale et une direction des ressources humaines ont chacune des rôles propres. Un problème de management devra donc être traité, qui concerne la DPSM : l'intégration des trois fonctions – gestion des personnels, organisation des services, modernisation de l'ensemble du ministère – est conflictuelle dans la période de grande évolution où nous entrons. La LOLF fera implorer des directions support en faisant évoluer les structures en fonction de l'architecture des missions et programmes.
- La plus grande professionnalisation et responsabilisation des cadres supérieurs, prônée par la communication du ministre de la Fonction Publique au conseil des ministres, le 22 octobre 2003, va de pair avec l'évaluation de leurs actions et résultats, au regard d'objectifs devenus plus contractuels.

Ainsi – comme cela a été souligné dans les derniers échanges de la réunion, en particulier par Maurice Bourges, ancien président de la 1<sup>re</sup> section du CGPC – la gestion stratégique des cadres devrait-elle être portée par une instance d'une dizaine de personnes, un comité des sages, appuyé sur une cheville ouvrière, et capable de prendre en compte les enjeux à tous les niveaux où les IPC sont susceptibles d'œuvrer : celui de l'État, des collectivités territoriales, de l'Europe, de l'international, du secteur privé ou de la recherche. ■

# Les carrières dans le Corps de l'armement

**Un corps représente un ensemble de compétences acquises au cours d'une formation initiale – coûteuse pour l'Etat – et d'une carrière professionnelle. N'est-il pas du devoir de l'Etat d'utiliser ces compétences au mieux de l'intérêt de la collectivité nationale, voire européenne ?**



## Louis LE PIVAIN

Ingénieur Général de l'Armement, a commencé une carrière d'architecte naval dans la construction de sous-marins et de frégates, a eu divers postes à l'étranger (Arabie Saoudite, Canada, Belgique) pour le compte du Ministère de la défense ; a été 4 ans à Bruxelles directeur général du réseau DATAR-Europe avant de revenir en France directeur de la mission PME-PMI à la délégation générale pour l'armement, puis directeur du pôle "économie et défense" au Secrétariat Général de la Défense Nationale, chargé de la coordination interministérielle de l'intelligence économique.

Est actuellement président de la section "carrières" au Conseil Général de l'Armement.

## Du passé au présent

Le corps de l'armement est issu de la fusion en 1970, des cinq corps des ingénieurs des poudres, des ingénieurs de l'armement, des ingénieurs du

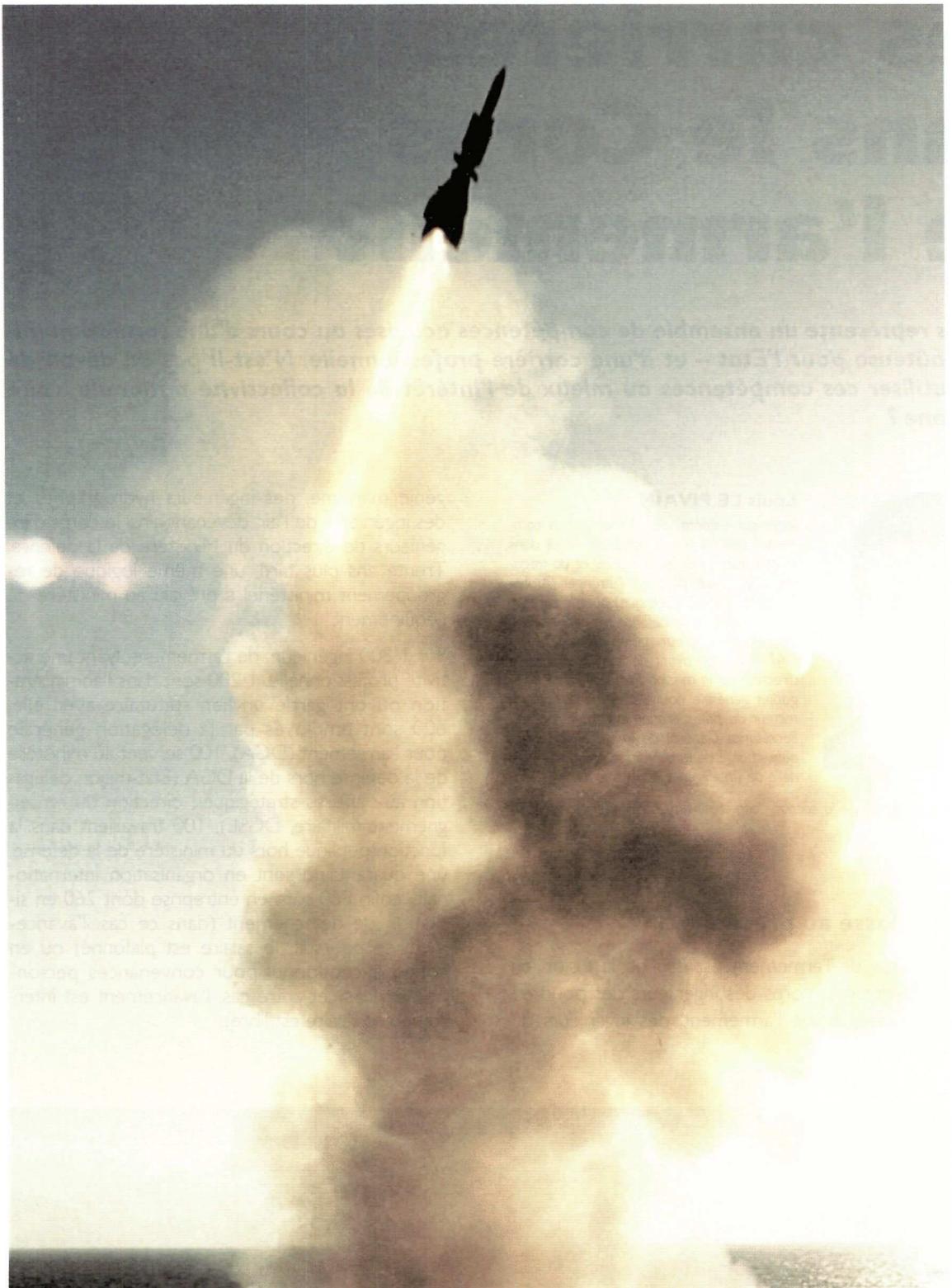
génie maritime, des ingénieurs hydrographes et des ingénieurs de l'air, devenant ainsi le corps d'ingénieurs de direction du Ministère de la défense. Trente ans plus tard, une même logique de regroupement ministériel a prévalu au ministère de l'équipement.

Sur 1 800 ingénieurs de l'armement ayant une activité professionnelle, 1 200 sont dans l'administration ou ont gardé un lien statutaire avec elle, 600 sont employés par la délégation générale pour l'armement (DGA), 100 servent au ministère de la défense hors de la DGA (Etat-major, délégation aux affaires stratégiques, direction du renseignement militaire, DGSE), 100 travaillent dans la fonction publique hors du ministère de la défense, une quarantaine sont en organisation internationale, enfin 860 sont en entreprise dont 260 en situation de détachement (dans ce cas, l'avancement se poursuit, le salaire est plafonné) ou en congé exceptionnel pour convenances personnelles (dans cet autre cas, l'avancement est interrompu, le salaire est libre).



Photo:DGA/Comm.O.Guerrin

Char Leclerc



*Tir missile Aster*

Février 2004

12

LE PONT

### **Deux acteurs : la DGA et le Conseil Général de l'Armement**

Le chef du corps de l'armement est le délégué général pour l'armement. Il a une double responsabilité de gestionnaire du corps de l'armement et d'employeur d'ingénieurs de l'armement au sein de la DGA. Il s'appuie pour ce double rôle sur le directeur des ressources humaines de la DGA et sur un collège de cinq inspecteurs.

Le deuxième acteur est le Conseil Général de l'Armement dont le décret constitutif précise qu'il "examine les questions concernant l'emploi des

ingénieurs des corps militaires de l'armement". Il n'a pas de responsabilité de gestion du corps, mais un rôle de conseil et d'aide au rayonnement.

Il est à noter que le Conseil Général de l'Armement s'occupe, contrairement aux autres conseils des grands corps techniques de l'Etat, du corps de direction – les ingénieurs de l'armement et du corps d'ingénieurs de travaux – les ingénieurs des études et techniques d'armement. Cet élargissement est un atout car il donne accès à un vivier de compétences plus large.

Au sein du Conseil Général de l'Armement, la section "carrières" veille à l'utilisation optimale des compétences des ingénieurs, tout en prenant



Photo:Marine nationale:MP Peynaud

## Porte-avions Charles de Gaulle

garde de ne pas se substituer aux DRH des différents organismes employeurs d'ingénieurs de l'armement. Dans le cadre d'un accord entre la DGA et le Conseil Général de l'Armement, la DGA prend en charge les postes du ministère de la défense, la section "carrières" du Conseil Général s'occupe des postes hors de la défense.

Chaque année, plus de 300 ingénieurs (dont 170 ingénieurs de l'armement) rencontrent volontairement et confidentiellement la section "carrières" pour évoquer leur parcours professionnel et recueillir des conseils dans l'élaboration de leur projet professionnel.

Dans la logique de la fourniture d'un "produit" (l'ingénieur de l'armement) à un client (l'organisme employeur), la section "carrières" pratique une activité "d'après-vente" en maintenant le contact avec l'employeur pour s'assurer de sa satisfaction et du bon emploi de l'ingénieur. Le suivi est fait annuellement avec les gros employeurs d'ingénieurs de l'armement (CEA, CNES, ONERA, OTAN, OCCAr, grands industriels de défense) et au cas par cas dans les situations plus spécifiques.

### Des formations diversifiées

Les jeunes polytechniciens qui décident d'entrer dans le corps de l'armement ont le choix entre les écoles sous tutelles de la DGA (ENSTA et SUPAERO) ou des formations diversifiées telles que SUP TELECOM, la formation du corps des mines,

ou des formations à l'étranger. Un recrutement sur titre à la sortie de quelques grandes écoles (Ecoles d'application de l'X et Normale Sup) tend à se développer. Enfin, la formation par la recherche rencontre un regain d'intérêt certain. La formation académique des ingénieurs de l'armement est désormais complétée par une année de découverte du milieu industriel et des environnements opérationnel et administratif.

### Un profil de carrière à dominante technique

A l'issue de leur formation initiale, les jeunes ingénieurs de l'armement sont orientés, sauf exception, vers des centres d'expertise et d'essais. Ils y occupent des fonctions techniques pendant trois ans, avant de rejoindre un service de programme pour y exercer des activités de management de projet, qui les amèneront, à terme, à être directeur d'un grand programme d'armement, tel qu'un porte-avions, un sous-marin nucléaire, un avion de combat, un char d'assaut, un système de communication, un satellite militaire ou un missile. Le parcours type est centré sur l'acquisition de compétences techniques à large spectre.

### Une vocation interministérielle

Après trois ans de service actif à la DGA, certains ingénieurs qui en ont la vocation peuvent partir en détachement dans un autre ministère dans le



Photo:DGA/CEL

Avion Rafale

cadre d'une mobilité comparable à celle des membres des corps issus de l'ENA. Une quarantaine d'ingénieurs de l'armement sont actuellement en poste au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, principalement à la direction du trésor, à la direction des relations économiques extérieures, à la DIGITIP et à la DGEMP. Quelques-uns font un passage au SGCI et à la DATAR, qui, comme les grandes directions de Bercy, sont de bons tremplins pour accéder à des postes en cabinet ministériel où les compétences des ingénieurs de l'armement sont appréciées dans des domaines variés : industrie lourde, aéronautique et spatial, nucléaire, hautes technologies. Cela place fréquemment le corps de l'armement sur les mêmes "terrains de chasse" que les corps des mines et des télécom, ce qui explique l'idée de regroupement évoquée dans le rapport sur l'encadrement supérieur de l'Etat présenté par Yves-Thibault de Silguy en janvier 2004.

### Un tropisme international marqué

Dès leur début de carrière, les ingénieurs de l'armement ont une forte exposition à l'international grâce aux nombreux programmes d'armement réalisés en coopération avec des partenaires européens ou aux programmes d'exportation vers des pays plus lointains. Quelques-uns renforcent leurs compétences à l'international par un passage dans des postes d'attachés d'armement en ambassade ou par des séjours en organisation internationale.

Les membres du corps sont informés des postes ouverts dans les organisations internationales, en particulier à l'OTAN et à l'OCCAr (Organisation Conjointe pour la Coopération en matière d'Armement). La section "carrières" prépare les candidats pour optimiser leurs chances de succès lors des comités de sélection. Elle propose des entre-



Photo:DCN/Cherbourg

*Sous-marin nucléaire lanceur d'engins le Téméraire.*

tiens à blanc et recherche, pour les postes de haut niveau, des informations sur le contexte et le processus de décision.

### **Une dimension résolument européenne**

Un flux régulier, quoique limité, alimente des postes d'experts nationaux détachés (END) à la commission européenne, dans les directions générales recherche, transports-énergie, société de l'information, entreprises, concurrence, relations extérieures. A l'issue de trois ou quatre ans à Bruxelles, les END ont deux possibilités : soit présenter un concours pour intégrer la fonction publique européenne, soit réintégrer le ministère de la défense pour y diffuser leur connaissance des instances communautaires.

La création récente de plusieurs agences euro-

péennes dans les domaines de compétence du corps de l'armement a amené la section "carrières" à envisager de nouveaux débouchés ; citons-en trois. L'agence européenne, créée au sein du secrétariat général du conseil européen, dans le domaine des capacités de défense, de la recherche, des acquisitions et de l'armement, offre des opportunités intéressantes pour les ingénieurs de l'armement. De même, l'agence européenne de la sécurité aérienne pourrait recruter des ingénieurs de l'armement dont les compétences seraient complémentaires de celles des ingénieurs des ponts issus de l'aviation civile. Enfin, des postes dans la future agence européenne de la sécurité des réseaux et de l'information (ENISA) conviendraient bien à des ingénieurs de l'armement spécialistes de la sécurité des systèmes d'information, dans la mesure où la section "carrières" trouverait des candidats prêts à s'expatrier en Grèce, pays retenu pour accueillir l'ENISA.

## Un débouché naturel : l'entreprise

Près de la moitié des ingénieurs de l'armement sont en entreprise. Ils sont particulièrement présents dans l'industrie de défense, tout d'abord dans les entreprises issues des anciennes composantes industrielles de la DGA (SNPE, GIAT Industries et DCN), mais aussi chez Thales, EADS, SNECMA, Alcatel, Sagem. On peut regretter que les créateurs d'entreprises soient trop peu nombreux ; de même la présence d'ingénieurs de l'armement dans des PME est anecdotique. Le corps de l'armement diffère-t-il en cela beaucoup des autres grands corps techniques ? La formation de l'Ecole Polytechnique – formation initiale de près de 80 % des ingénieurs de l'armement – ne conduit-elle pas selon la ligne de plus grande pente vers des fonctions de cadres supérieurs et dirigeants dans des grands groupes ?

Sans faire de prosélytisme pour des départs accélérés de l'administration, la section "carrières" rappelle aux volontaires qui viennent la consulter que l'âge optimum de départ vers l'entreprise se situe aux alentours de 35 ans. Au-delà, le recruteur industriel peut craindre de trouver chez le recruté une trop grande imprégnation aux méthodes de l'administration, qui pourrait créer des difficultés d'adaptation à l'entreprise.

Enfin, la section "carrières" met à la disposition des candidats au départ, des outils méthodologiques pour toutes les étapes de recherche d'un nouvel emploi : rédaction d'un CV, préparation d'un entretien d'embauche, négociation d'un contrat de travail. Elle entretient un réseau de contacts chez les industriels (elle s'appuie pour

cela en particulier sur la confédération amicale des ingénieurs de l'armement (CAIA)) et chez les chasseurs de têtes.

## Un axe de progression : les retours

Dans la diaspora des ingénieurs qui sont en poste hors du ministère de la défense, nombreux sont ceux qui ont vocation à revenir dans leur ministère d'origine après quelques années à l'extérieur (postes dans d'autres administrations, en collectivités territoriales, dans des organisations internationales, des organismes publics ou des entreprises, en service détaché).

Ces retours permettent au Ministère de la défense de profiter de compétences diversifiées, enrichies par des expériences extérieures.

Cependant l'expérience montre qu'il est difficile de réintégrer le cursus type, évoqué au début de cet article, quand on s'en éloigne et que des ingénieurs qui envisagent un retour à la suite d'un séjour à l'extérieur, y renoncent en ayant le sentiment que l'acquis extérieur sera difficilement valorisé au sein du ministère de la défense.

Il y a là un axe de progression pour atteindre une gestion optimale pour le compte de l'administration de l'ensemble des compétences existantes au sein du corps de l'armement.

Dans ce domaine, la nomination en février 2004 d'un nouveau délégué général pour l'armement, ancien ingénieur de l'armement qui a passé 22 ans dans l'industrie, est un exemple probant et prometteur. ■

## La Société Amicale des Ingénieurs des Ponts au service de la solidarité

Reconnue d'utilité publique depuis 1868, la Société Amicale a pour objet essentiel la mise en pratique de la solidarité entre ingénieurs des Ponts et Chaussées, fonctionnaires ou civils, de leur passage à l'Ecole jusqu'à la retraite.

Depuis 1995, la Société Amicale fait bénéficier de ses activités l'ensemble des membres de l'Association des Anciens Elèves "AAENPC".

Celles-ci consistent actuellement pour l'essentiel en :

- L'assistance morale et financière aux camarades ou familles de camarades en difficulté, le plus souvent à la suite du décès du chef de famille.
- Des prêts d'honneur, sans intérêts, aux élèves (civils ou fonctionnaires) présents à l'Ecole.
- Une participation au financement d'équipements à vocation culturelle dans l'Ecole, après son installation à Marne-la-Vallée.

N'hésitez pas à nous signaler les cas dont vous auriez connaissance, ce qui pourrait justifier l'intervention de la SAIPC.

**SAIPC**

**28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS**

**Tél. 01 44 58 24 85 - Fax 01 40 20 01 71**

# Œdipe : une brillante carrière qui se termine mal

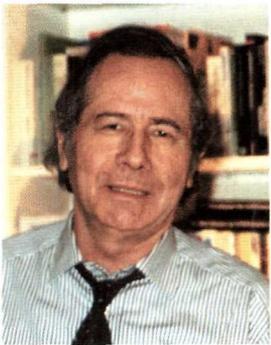
*Jeune étudiant, j'avais été "tarauté" par la question de l'existence d'un monde, d'une réalité extérieurs à moi-même. Cette existence me semblait une condition essentielle à la postulation de lois "universelles" explicatives des phénomènes physiques, telles qu'on nous les enseignait dans les cours scientifiques. En même temps, je ne pouvais m'empêcher de penser que la connaissance de ce monde passait obligatoirement par les perceptions que nous en avons et que, comme l'affirmait Protagoras, "l'homme est la mesure de toute chose". Mais alors ce monde, relatif à chacun de nous, ne pouvait qu'être différent d'un individu à l'autre et l'existence de lois physiques universelles s'écroulait ! J'ai songé alors à arrêter là mes études scientifiques.*

*Plus tard, réfléchissant aux épisodes de ma vie, j'ai été confronté au dilemme du déterminisme et de la liberté. Puis-je être l'acteur "volontaire" de mes actions ou suis-je soumis à des déterminismes qui me dépassent et qui me fixent un destin ne varietur ?*

*Déterminismes "naturels", existence d'un monde qui nous englobe et nous dépasse, sentiment de liberté ou d'aliénation, autant de facettes d'une même interrogation sur la nature de l'être et du devenir. La philosophie et la biologie se sont penchées, depuis longtemps pour la première, plus récemment pour la seconde, sur ce problème. Mais c'est une tragédie, Œdipe Roi, écrite il y a 25 siècles par Sophocle, qui marque ce questionnement de son empreinte ineffaçable.*

*Toutefois, n'étant pas moi-même un érudit de la civilisation grecque, ni un biologiste confirmé, j'ai fait appel, pour m'aider à commenter cette question à deux auteurs auxquels j'ai largement emprunté : il s'agit de Pierre Bonnard dans son ouvrage "civilisation grecque" et Henri Atlan dans "la science est-elle humaine ?"*

*Selon l'usage, je m'effacerai derrière ces auteurs pour ce qui se rapporte au meilleur – s'il en est – de cet article et, pour le reste, je me mettrai en avant, assumant les confusions, imperfections ou erreurs provenant de ma propre contribution.*



**François BOSQUI**  
IGPC 65

Qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Que pouvons-nous espérer ? Telles sont notamment les questions qui ne cessent de nous poursuivre depuis que nous nous proclamons "humains". Le drame d'Œdipe, écrit par Sophocle il y a 25 siècles, illustre de façon saisissante ce thème de l'interrogation existentielle qui gît au cœur de toute pensée saisie par l'angoisse d'être au monde.

Une brillante carrière, oui, telle est celle d'Œdipe parvenu au faite de la grandeur humaine, roi de la cité de Thèbes qu'il a jadis délivrée du sphinx et qui est accompagné du cortège magnifique de ses actions passées, de ses exploits et de ses bienfaits.

Il a toutes les qualités : clairvoyance, sagacité, jugement, esprit de décision, énergie, maître du logo et de l'ergon, la pensée et l'action. Et cette action réfléchie, il l'a mise au service de la communauté, autant citoyen que roi. Il n'a que sentiments de bonté, gestes de prévenance pour son peuple et il incarne les plus hautes vertus de l'homme et du chef. En bref, il se présente comme un symbole de la perfection humaine.

Mais la chute est brutale. Une épidémie s'étant mise à ravager Thèbes, Œdipe va employer tous ses efforts pour l'en délivrer. Las, l'oracle d'Apollo consulté à Delphes a fait de l'expulsion du meurtrier de Laïos, précédent roi de la cité assassiné au cours d'un voyage, le prix du salut.



Pour sauver sa cité chérie, il va tout faire pour retrouver ce meurtrier et le bannir.

On connaît la suite : ce meurtrier c'est lui-même car Laïos était son père. Son épouse Jocaste est sa mère et il est le frère de ses enfants ! Abominable et ineffaçable souillure.

Ayant appris la vérité, il se crève les yeux et prend le chemin de l'exil.

Si ce drame peut nous aider à mieux comprendre notre condition d'hommes, c'est que, derrière les acteurs apparents de cette histoire, se cachent les ordonnateurs d'une mécanique infernale qui a été mise en branle pour écraser Œdipe : les dieux eux-mêmes. Car Œdipe, innocent des crimes qu'il a pourtant commis, n'a été que la victime de la marche inflexible des événements suscités par les dieux pour l'abattre.

Comment se déroulent-ils ?

Un oracle ancien avait prédit que Laïos serait assassiné par son fils, lequel deviendrait ensuite l'époux de sa mère. Ainsi, lorsque Œdipe naît, ses parents Laïos et Jocaste décident, pour éviter un drame si horrible, de lui ôter la vie. Pour ce faire, ils l'exposent sur une montagne où sa mort devrait survenir rapidement. Mais le nouveau-né est recueilli par un berger qui l'emporte dans la cité de Corinthe où le roi Polybe et son épouse Mérope l'adoptent pour fils. Devenu un jeune homme plein d'avenir, Œdipe consulte l'oracle – cela se faisait beaucoup en ce temps – et celui-ci lui apprend qu'il sera le meurtrier de son père et l'époux de sa mère. Effrayé, il quitte précipitamment Corinthe pour éviter l'horreur de cette prédiction, persuadé que Polybe et Mérope sont ses parents. Sur son chemin il rencontre un individu voyageant comme lui. Une querelle s'ensuit, ils se battent, il tue l'homme. Cet homme, dont il ignore l'identité, c'est son père Laïos. Arrivé aux environs de Thèbes, il libère la cité tyrannisée par le sphinx et, en remerciement de son exploit, il reçoit le trône de la ville et prend pour femme Jocaste, épouse du défunt roi, accomplissant la prophétie initiale.

Ainsi le piège monté par les dieux se referme-t-il sur les hommes, et ceci apparaît d'autant plus révoltant que ces derniers, cherchant à éviter les malheurs prédits par l'oracle, agissent avec une bonne volonté évidente mais, ce faisant, actionnent eux-mêmes les rouages d'une machine programmée pour les écraser. Se croyant libres, ils ne sont que les jouets d'un destin qui leur échappe et du jeu des forces obscures d'un monde qui les domine.

**La première réflexion nourrie par la tragédie d'Œdipe est donc celle de la liberté humaine,** de l'autonomie de l'homme, de son libre arbitre et de sa responsabilité, qui constituent en dernier ressort le fondement même de la condition humaine. Mais l'homme peut-il être libre et responsable ?

Jetons en l'air une pièce de monnaie. Nous savons – en excluant la tranche ! – qu'elle va retomber du côté pile ou du côté face. Nul échappatoire à cela ; nous avons aussi le sentiment que, dès que l'impulsion est donnée et que la pièce s'envole, elle va retomber fatalement sur l'un des cotés, fixé à l'avance bien qu'encore inconnu.



Ce côté est déterminé par les lois de la mécanique qui gouvernent l'évolution de tout fragment de matière. Si nous pouvions effectuer à l'instant tous les calculs nécessaires – et théoriquement possibles – pour connaître la trajectoire de la pièce, nous aurions la

réponse. Mais cela ne se peut, les paramètres étant trop nombreux et les calculs trop complexes.

Mais nous-mêmes, que sommes-nous, sinon des pièces de monnaie jetées dans l'univers ? Ne sommes-nous pas aussi, et rien de plus, que des amas de molécules et d'atomes assemblés par hasard, soumis aux mêmes lois et déterminés par les mêmes lois que celles qui gouvernent les molécules et atomes d'une pièce de monnaie ? Le sentiment de liberté que nous éprouvons ne fait-il pas que provenir de l'ignorance des déterminismes qui nous gouvernent ?

Mais vous n'êtes pas vraiment convaincu ! Ce matin, en prenant votre voiture pour aller au travail, vous aviez le choix entre plusieurs itinéraires. Après réflexion, vous en avez choisi un. Vous dites que vous étiez parfaitement libre de ce choix et que vous auriez pu en faire un autre. Moi, je prétends que si vous avez pris cet itinéraire, c'est que vous deviez le prendre. Vous ne pouvez pas prouver que vous auriez pu agir autrement puisque précisément vous n'avez pas agi autrement ! Pour que vous puissiez démontrer votre liberté de choix il faudrait pouvoir recommencer l'expérience et qu'alors vous choisissiez un autre itinéraire. Ceci supposerait cependant de pouvoir "revenir en arrière" et dérouler de façon exactement inverse le fil du temps, pour se replacer dans les mêmes conditions initiales. Mais c'est impossible, puisqu'on ne peut pas remonter le temps ou du moins, selon les lois de la thermodynamique, avec une probabilité tellement infime que nous serions tous morts depuis longtemps avant d'avoir pu examiner le mérite respectif de nos raisonnements !

Enfin, on oppose souvent "réflexe" à "réflexion", malgré l'évidente identité étymologique. Le réflexe serait un acte non "réfléchi" – pourtant qu'est-ce qu'un arc réflexe sinon une réflexion au sens premier du terme ? – tandis que la réflexion serait le produit d'une pensée "réfléchie" ! Si le processus de "réflexion" est certainement plus complexe dans le deuxième cas, il s'agit cependant, dans les deux situations, de comportements formellement équivalents d'ensembles matériels (les atomes et les molécules dont nous sommes formés) se manifestant par des enchaînements de cause à effet. Nous nous émerveillons des accomplissements des colonies d'abeilles ou de fourmis qui se comportent en véritables corps sociaux, alors que dans le même temps nous les rangeons dans une catégorie inférieure car leurs actions seraient "rigidement" programmées et sans possibilité de choix. Dénuées de toute "conscience de soi", ces sympathiques petites bêtes réagiraient de manière tout à fait automatique aux stimuli de leur environnement et leurs comportements se reproduiraient infiniment à l'identique. Mais qui nous dit que nous ne sommes pas dans le même temps observés par des extraterrestres qui s'émerveillent de nos réalisations "humaines", mais les jugent également programmées de façon rigide, elles aussi réflexes sans réflexion ?

Ainsi la liberté de l'homme, qui est la condition de son humanité, et qui accompagne sa responsabilité, est-elle hautement problématique. Le destin, le fatum, le "mektoub" illustré de façon si saisissante par T.H. Lawrence dans *Laurence d'Arabie*, domineraient complètement le versant de l'auto-

nomie humaine fondée sur l'exercice du libre arbitre issu de la pensée consciente et illustré par le cogito cartésien comme par le connais-toi toi-même socratique ou l'existentialisme sartrien (devenir-on ce que l'on est ou est-on ce que l'on devient ?).

**Réflexion sur la liberté humaine, la tragédie d'Œdipe est aussi une réflexion sur la libération de l'homme.** Déjà le chœur – qui joue un rôle essentiel dans la tragédie grecque en accompagnant l'action de ses commentaires psalmodiés – nous avait avertis très tôt qu'on ne pouvait opposer Œdipe aux dieux et affirmé, qu'au-delà des apparences où s'engloutit l'homme, il y a une autre réalité qui sollicite en nous autre chose qu'une négation révoltée. La douleur d'Œdipe ne réside pas tant dans son malheur terrestre mais dans le constat d'être séparé des dieux. Comment les rejoindre, lui le criminel ? Précisément en se soumettant à l'autorité divine dans l'épreuve où il a été jeté et ce geste montre qu'il a entrevu le sens de son destin. Avec lui nous cherchons à connaître l'ordre des dieux qui, au-delà de toute justice, s'impose aux hommes. En s'aveuglant, Œdipe adhère de sa pleine volonté aux projets de ceux-ci. "Apollon m'a voué au malheur, mais moi seul, de ma propre main, j'ai crevé mes yeux". Le châtement que le destin lui réservait, il le revendique, il le choisit, il en fait son premier geste d'homme libre que les dieux ne peuvent repousser. Il adhère avec violence au monde qui lui est fait. Il dépasse son destin par l'affirmation de sa liberté. Il sait enfin que toute action a un prix à payer et que sa fin ne nous appartient pas, que notre vie baigne dans une vie plus vaste et qui peut-être nous condamne.



Quand nous regardons autour de nous les yeux clairs, c'est alors que nous sommes aveugles. En s'aveuglant, Œdipe rejoint dans la nuit une autre lumière et accède à un autre savoir qui est la connaissance de la présence d'un monde qui nous domine. Cette connaissance de l'obscur n'est pas cécité, mais regard. Le voyant reste plongé dans les ténèbres, seul l'aveugle voit. Crevant ses yeux, Œdipe entre dans la lumière et, par ce geste, affirme sa liberté et dépasse son destin. Au passage dans sa vie d'une catastrophe qui la dévaste, Œdipe reconnaît que la vie de l'univers a manifesté sa présence. Collaborant à son propre malheur et l'ayant fait sien, Œdipe s'en libère. Cette grandeur égale celui qui accepte de réparer au prix de sa souffrance le mal qu'il n'avait pas voulu à Celui qui l'avait inventé pour consommer sa perte. De l'entreprise de son asservissement il a fait l'instrument de sa libération.

A l'époque moderne, cette libération passe par l'émergence d'un nouveau paradigme, celui d'une liberté sans libre arbitre. Je suis sujet non pas comme un empire dans un empire, échappant au déterminisme, mais en comprenant et en connaissant les déterminismes de la nature qui agissent en moi et me font agir. C'est l'ignorance de ces déterminismes qui, en me donnant une illusion de liberté, m'enferme en réalité dans des comporte-

ments stéréotypés ou compulsifs, puisque cette ignorance m'empêche précisément d'agir en toute "connaissance de cause". Connaître davantage les déterminismes qui nous gouvernent nous permet ainsi de faire l'expérience d'une plus grande liberté. Celle-ci s'entend alors comme état de libre nécessité, état limite auquel nous parviendrions, totalement "libérés", si nous avions accès à la connaissance infinie des déterminismes naturels, et qui nous permettrait de passer de l'expérience courante, où nous pensons choisir de façon indéterminée, à d'autres expériences, où, au moment même où nous choisissons, nous pouvons être conscients des causes qui nous poussent à choisir.

Nous prenons alors conscience de tout ce qui nous détermine à faire un choix et, plus notre connaissance de ces déterminismes augmente, plus nous "acquiesçons" à ce qui se fait en nous, comme Œdipe acquiesce in fine à l'ordre des dieux et parvient ainsi à sa libération. Une formule résume de façon frappante cette réalité : dans le "Traité des pères", un des textes fondamentaux du Talmud, il est écrit : "Tout est prévu et la permission – ou possibilité est donnée". La première partie de la phrase s'entend comme l'affirmation d'un déterminisme absolu... mais il est précisé ensuite que la permission elle-même en fait partie ! Ainsi le déterminisme absolu où "tout est prévu" s'exerce à travers nos choix eux-mêmes qui nous sont donnés comme une possibilité, sans qu'ils puissent pour autant changer quoi que ce soit dans la chaîne des causes. Prisonniers de notre liberté au sens "moderne" du terme, nous pouvons nous libérer par la connaissance de ce qui nous détermine et celle-ci, loin de conduire à une morale du renoncement, réhabilite pleinement une morale de l'action fondée sur la libre nécessité.

Ainsi notre liberté passe par la libération des illusions qui nous font avancer, pleins de la conscience de nous-mêmes, supposés pilotes de nos vies, habités par les idées de bien ou de mal, de justice ou d'iniquité, d'harmonieux ou de dissonant, de beau ou de laid, de moral ou d'immoral... autant de "sentiments" que nul ne s'aviserait d'attribuer à chacune des particules qui nous composent, mais qui "émergeraient" à un échelon "supérieur" baignant dans la "complexité", et auquel nous nous plaçons d'appartenir. Mais le "penser par soi-même", l'esprit critique, l'intelligence ne seraient-ils pas que les sous-produits d'asservissements systématiques ? Si nous admettons que toute action "réfléchie" est le produit bien déterminé d'une décision issue d'une pensée libre, en quoi cette pensée "libre" – qui est tout aussi bien une forme d'action – ne serait-elle pas aussi le produit bien déterminé d'un événement antérieur qui en serait la cause ? Et cet événement ne serait-il pas lui-même le produit de ... Régression ad infinitum par laquelle ce qui se manifeste à la fin serait toujours donné à l'origine.

Exprimant la vanité de notre liberté, montrant la voie de notre libération, la tragédie d'Œdipe demeure une source incomparable de réflexion sur nous-mêmes et sur le monde. Plus petits que des fourmis, plus grands que les dieux, nous roulons tel Sisyphus notre rocher sur les pentes du destin. Sisyphus, qu'Albert Camus retraduisant son mythe nous invite à imaginer heureux. ■

# Entretien avec Michel Montigné

**Après vingt ans passés au sein du service du Génie chargé des infrastructures de l'Armée de Terre, Michel Montigné a choisi de devenir artiste peintre. Une étape vécue il y a quinze ans comme une véritable reconversion ! Il retrace pour PCM le Pont un parcours atypique qui l'aura fait passer des bancs de Saint-Cyr à ceux des Ponts (promotion 69), et de la rigueur toute militaire à la vie d'artiste.**



Autoportrait - Michel Montigné

**PCM Le Pont : Pour commencer, pouvez-vous expliquer par quel biais vous êtes entré aux Ponts ?**

**Michel Montigné :** Je suis entré sur titre en première année comme auditeur titulaire envoyé par l'Armée de Terre. Moyennant des conditions suffisantes de notes et de classement, j'ai obtenu le diplôme trois ans plus tard, en 1969. Contrairement à beaucoup d'autres, les Ponts ne correspondent donc pas pour moi à une formation initiale. J'avais reçu ma formation de base à l'Ecole Militaire de Saint-Cyr, dix ans auparavant. Quand je suis arrivé rue des Saints-Pères, j'avais donc déjà 30 ans et 10 ans d'ancienneté dans l'Armée... Autrement dit, je n'étais déjà pas dans le moule !

**PCM : Vous n'avez donc pas opté pour la peinture dès la sortie de l'Ecole des Ponts ?**

**M. M. :** Absolument pas ! Choisir la peinture dès la sortie des Ponts aurait été contractuellement impossible vis-à-vis de l'Armée, et qui plus est, moralement douteux. Il ne faut pas oublier que c'était l'Armée qui avait financé toute ma scolarité ! Une fois le diplôme des Ponts en poche, je suis retourné travailler pour le service

du Génie chargé des infrastructures de l'Armée de Terre. Et le choix d'une reconversion vers l'Art n'a eu lieu que près de 20 ans plus tard.

**PCM : Comment s'est passé, à ce moment-là, la transition entre la vie de militaire et celle d'artiste peintre ?**

**M. M. :** Tout s'est passé simplement. J'aime les défis, j'aime m'y investir sans réserve, et je n'ai finalement pas beaucoup hésité au moment de prendre ma décision. J'ai senti que l'opportunité que me présentait le destin ne se reproduirait pas deux fois. Il faut dire que le dessin et la peinture m'ont toujours accompagné tout au long de ma vie. L'étude et la pratique de l'Art ont toujours été pour moi des passions majeures, et ce même si, pendant ma jeunesse, je n'ai jamais envisagé la peinture comme un métier possible. Evidemment, avant de prendre ma décision, j'avais déjà testé la place qui pouvait être la mienne dans le monde de l'Art : cela faisait plusieurs années que je participais à des expositions. Je ne sautais donc pas complètement dans le vide... Mais a posteriori, je me rends compte que j'ai eu une chance énorme que ça marche et que les résultats aient si vite dépassé toutes mes espérances (en bonheur d'être, bien sûr !).

**PCM : Reste qu'un changement de vie si radical ne doit pas être si facile à négocier ?**

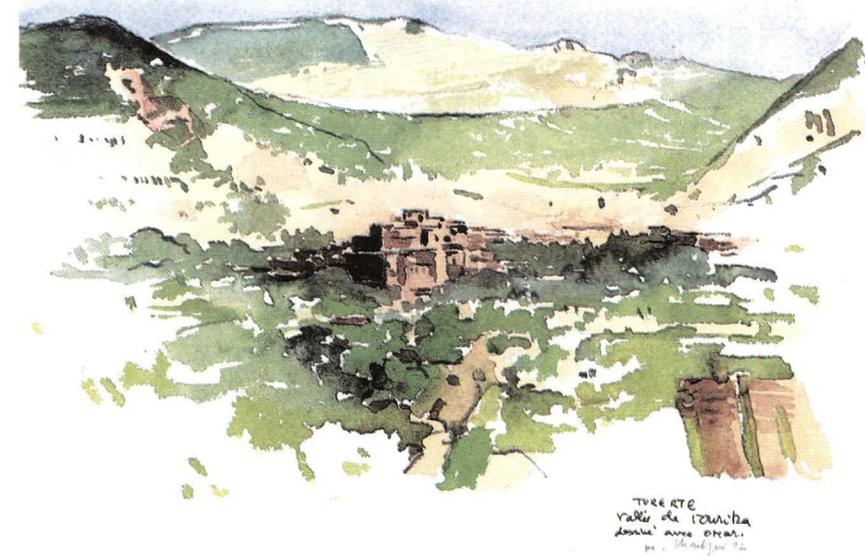
**M. M. :** C'est vrai, un tel virage n'est pas facile à prendre même si pour être franc, je dois ajouter que le risque était financièrement acceptable pour moi et les miens. Mais d'un point de vue psychologique, le défi restait entier : d'un seul coup, je n'étais plus rien ! Seul dans mon petit atelier, je devais tout remettre en question : moi, et ce qui allait être ma peinture. Une chose fut à ce propos douloureusement impossible : faire admettre que la peinture était pour moi un métier, et non un passe-temps d'oisif précoce. Je dois avouer que je n'y suis jamais totalement parvenu. Le plus simple a été d'y renoncer, et d'exister en laissant aboyer les chiens.

**PCM : En quoi consiste aujourd'hui votre activité ?**

**M. M. :** Mon activité d'artiste fut longtemps un travail d'atelier plus ou moins alimenté par des



Djibouti : la grande mosquée Hamoudi domine le marché... c'est le Ramadan.



Maroc : Vallée de l'Omika (1997).

notes de terrain. Depuis quelques années ces notes se sont structurées pour devenir des carnets de voyage, avant que la mode ne s'en répande. Ceux de la promo de 1969, qui furent des voyages (parfois d'études) au Maroc et au Mexique, se souviendront peut-être de mes premiers carnets plus ou moins hésitants.

... Au fil des ans, j'ai travaillé sur l'Espagne, la Mauritanie, le Brésil, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie. Je trouve la forme du carnet de voyage intéressante : elle permet de prolonger les images par des textes qui ont pour moi de plus en plus d'importance. J'ai publié à ce jour trois carnets : le premier, en autoédition, est épuisé à ce jour. Les deux autres, aux éditions Sépia, portent sur Dji-

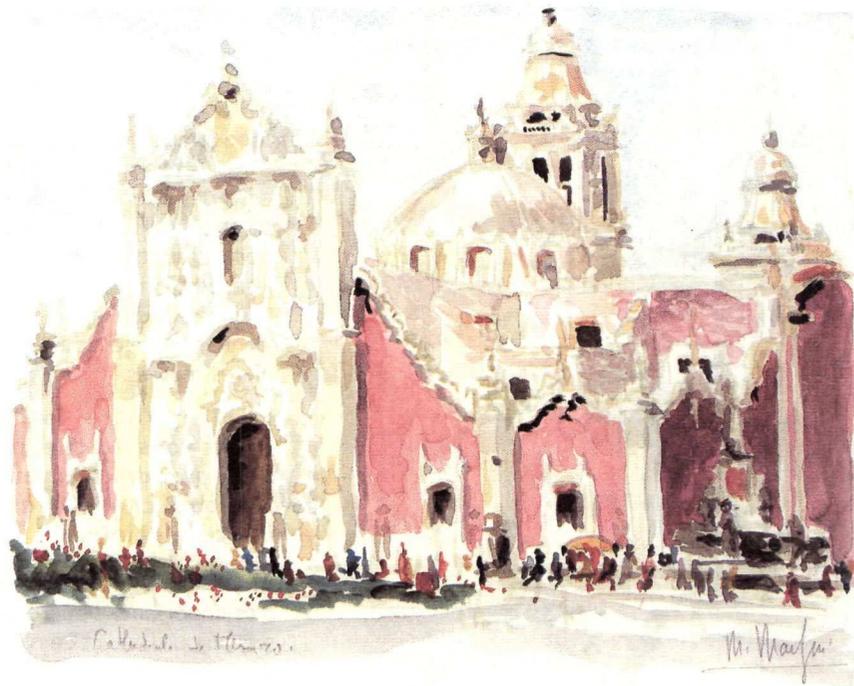
bouti et la Guyane. Et un quatrième est en cours de préparation pour 2004. Les livres sur la Guyane et sur Djibouti sont normalement disponibles en librairie. En ce qui concerne mon travail d'atelier, j'ai la chance d'avoir été admis ces dernières années dans des salons ou des expositions intéressants. Parallèlement à cela, j'expose chaque été dans mon beau village de Comillon, dans le Gard : c'est là que ceux qui apprécient mon travail viennent voir chaque année mes dernières œuvres.

**PCM : Votre formation aux Ponts vous a-t-elle, peut-être un peu paradoxalement, apporté quelque chose dans votre vie d'artiste peintre ?**

**M. M. :** La formation des Ponts fut très importante pour le peintre que je suis aujourd'hui. Et ce n'est qu'un paradoxe apparent ! Je crois fortement que tout notre vécu nous construit, et que dans l'Art notamment, ce que l'on est, finit inévitablement par apparaître. L'expérience de l'Ecole des Ponts fut une expérience forte. Elle a construit en moi des fondations solides. Par mes difficultés au début de la première année, elle fut une école d'humilité, de constante remise en question, de volonté de se dépasser grâce au travail, et de refus de s'abandonner à la facilité du découragement. J'ai appris aux Ponts que la forme courante de vanité est de ne pas se mettre en danger, de ne pas oser s'exposer ou de ne pas chercher à savoir, par l'épreuve des faits, si, oui ou non, on est capable de faire quelque chose. Et puis il y a aussi le fait que l'Armée, comme les études techniques et scientifiques, éduquent à la rigueur. Et dans l'Art comme ailleurs, pour peu que l'on ait des facilités, combien il faut de rigueur et de travail pour les exploiter ! Au final je crois que l'Ecole des Ponts, quelques années après Saint-Cyr, m'aura plus été utile comme école humaine que comme école technique.

**PCM : Quels souvenirs gardez-vous des cours rue des Saints-Pères ?**

**M. M. :** J'ai vécu l'Ecole des Ponts à la fois comme un challenge et un honneur. J'ai énormément apprécié à l'époque la grande diversité des matières enseignées ainsi que la qualité des professeurs, tant sur le plan humain que professionnel. Je me souviens malgré tout, comme je le disais, d'une première année difficile : se remettre à étudier après dix années passées loin des bancs d'école est parfois très laborieux, surtout quand, entre-temps, les mathématiques classiques sont devenues des mathématiques modernes, avec leur vocabulaire si abscons ! Mais dès que les cours de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années ont abordé les problématiques de l'ingénieur, je dois dire que j'ai quasiment nagé dans le bonheur ! Ce furent là mes meilleures années



Mexique - La cathédrale de Mexico (1969).



La place de Catilina (1969).

aux Ponts. Je me souviens en particulier des projets d'architecture et d'urbanisme où je me trouvais naturellement plus à l'aise, mais aussi du travail dans d'autres domaines, comme la géologie, le droit administratif ou la formation au management. La mini-thèse de 3<sup>e</sup> année nous laissait une grande autonomie très enrichissante.

**PCM : Et pour finir par une anecdote, comment avez-vous vécu mai 68 au milieu de votre scolarité, en plein quartier latin ?**

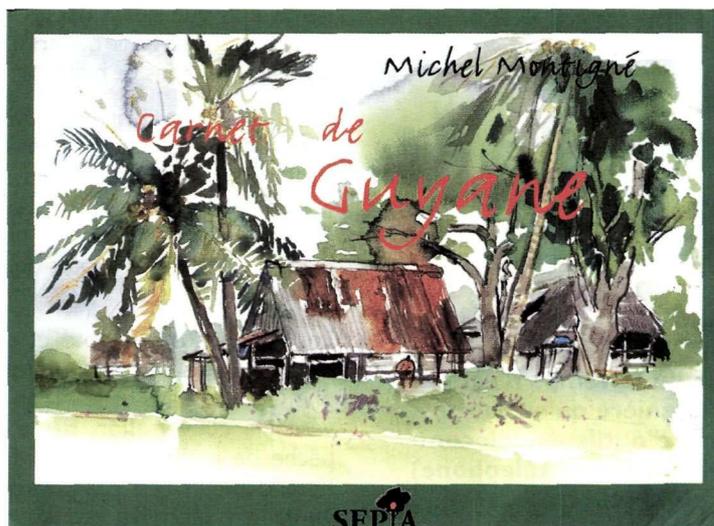
**M. M. :** Mai 68 a été évidemment un évènement majeur ! Je me souviens par exemple des étudiants de médecine – leur faculté était en face –

venus interrompre les cours en force pour presser les studieux de rejoindre la glorieuse bande des révolutionnaires. Aux Ponts comme partout, nous avons eu nos amphis de controverses et de harangues qui, je pense, en feraient rigoler plus d'un aujourd'hui. Le bon côté des choses, c'était qu'il régnait une ambiance de vacances anticipée puisque que les premiers amphis avaient déclaré la grève des examens. Je me souviens à ce propos m'être bêtement élevé contre cette mesure alors que cela m'avait soulagé de grandes angoisses... Je me souviens également m'être laissé dire que je pouvais par cette attitude que je n'avais aucun sens de la politique, propos que je tiens pour l'un

des plus beaux compliments reçus dans cette belle école ! Mai 68 a aussi été un moment extraordinaire où les Parisiens se parlaient et ne s'évitaient plus. Côté sport, les fuites éperdues devant la charge des CRS me préparèrent aux marathons et aux 100 kilomètres qui firent mon bonheur un peu plus tard : j'ai compris tardivement que ma chemise rouge préférée attiraient de façon quasi irrésistible les hommes en bleu... Dans le grand amphithéâtre de la Sorbonne, j'ai également deux souvenirs qui me restent, l'un lumineux, l'autre étrange.

Le premier : parmi les bla-bla de service, un paysan se lève et dit sobrement avec une clarté sans artifice et un esprit de synthèse percutant : « vous avez secoué le pommier, les pommes sont par terre, qui va les ramasser ? ». Quelques jours après j'ai entendu le Général dans ce même amphithéâtre faire un discours nullement génial qui lui a permis néanmoins de... ramasser justement les pommes ! ■

Propos recueillis par Jean-Philippe Pichevin



## CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES DE L'INDUSTRIE DU BÉTON



### Construire un avenir durable

L'évolution des techniques, les contraintes des marchés, nécessitent une industrie du béton toujours plus performante.

Le CERIB participe à cet effort, principalement par ses activités collectives mais aussi par des prestations individuelles.

- **Matériaux** : étudier des matériaux toujours plus performants.
- **Activités productives** : améliorer la sécurité et les conditions de travail, faire progresser les techniques de production génériques par une meilleure maîtrise des procédés.
- **Qualité** : élaborer des méthodes et outils de gestion de la qualité, définir les référentiels de certification et contribuer à la normalisation performantielle française et européenne des produits.
- **Produits - Ouvrages** : étudier les caractéristiques des produits en regard des ouvrages, concevoir

des méthodes d'utilisation et de mise en œuvre afin d'obtenir des gains mesurables sur les coûts de réalisation et d'exploitation, participer à l'élaboration des textes de référence.

- **Santé - Environnement** : identifier l'impact environnemental des produits et leur recyclage, développer l'utilisation de sous-produits industriels.
- **Promotion - Information** : concevoir des outils pédagogiques pour les enseignants du BTP, développer des argumentaires technico-économiques valorisant les produits en béton.

**CERIB**

BP 23059 - 28231 Épernon  
Tél. 02 37 18 48 00 - Fax 02 37 83 67 39  
e.mail : cerib@cerib.com - www.cerib.com



ESSAIS n° 1-0001  
ÉTALONNAGES : n° 2-1161, n° 2-1019, n° 2-1132  
CERTIFICATION DE PRODUITS INDUSTRIELS ET DE SERVICES n° 5-0002  
(portées communiquées sur demande)

Mandaté



et



pour la certification de produits

Notifié par l'État pour le marquage CE des produits (n°1164)



# Entretien avec Jean Rouch\*



**Jean ROUCH**

PC 41

Président de la Cinémathèque

\*Article publié dans PCM 6-7 1991

**PCM-Le Pont : L'Afrique a la réputation d'être un continent "hors du temps", du moins un continent où le temps n'est pas perçu de la même manière qu'en Europe. La diffusion massive d'outils de télécommunication (radio, télévision, téléphone) a-t-elle changé les choses ?**

**J. Rouch :** Bien sûr, mais en même temps ça ne peut pas atteindre le système ancestral fondé sur les saisons, sur la lune, sur le fait que le décompte du temps, strictement établi pour les rituels, est basé sur des notions très spécifiques.

Par exemple, chez les Dogons aujourd'hui, coexistent la semaine de sept jours et le système ancestral, qui fait que les marchés se tiennent tous les cinq jours. Pour eux également, un "siècle", c'est une période de soixante ans, parce que ça permet à un ancien, au soir de sa vie, de transmettre toute son expérience à un jeune. Cette étape de transmission est quelque chose d'essentiel, au sein d'un processus qui nous échappe totalement, la "tradition orale".

Le magnétophone que tu as là, par exemple, est un moyen de conservation de cette oralité, mais en même temps un système de facilité, car parler

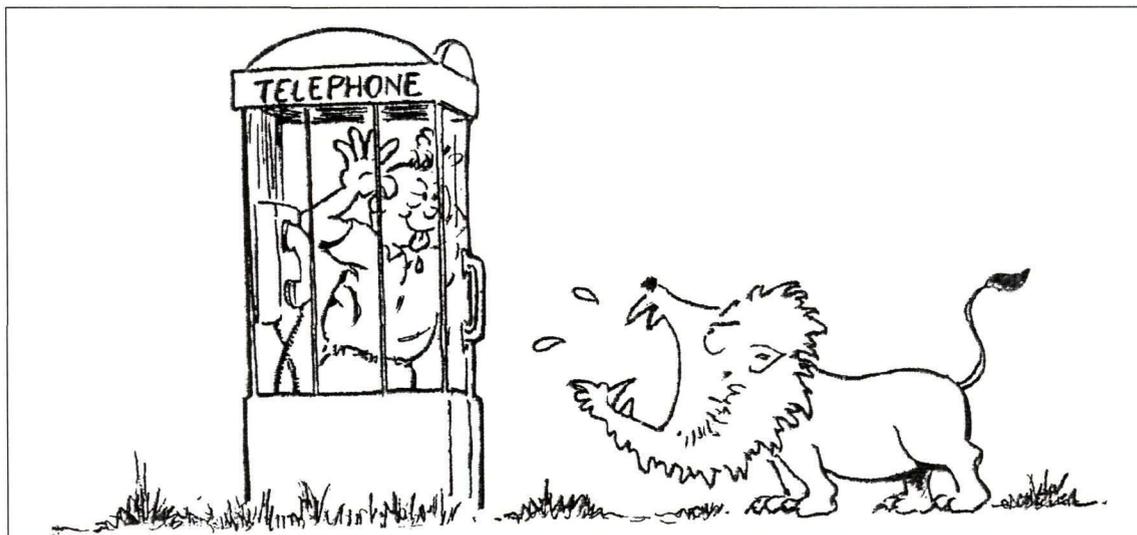
avec quelqu'un, c'est en même temps voir ses gestes, sentir son odeur, être dans un cadre particulier, et ceci ne reste pas sur une bande magnétique : lorsque tu écouteras cette cassette, tu ne verras plus que c'était une belle matinée de mai à Paris, avec des gens qui sont pressés parce qu'il n'y a pas de trains ce matin.

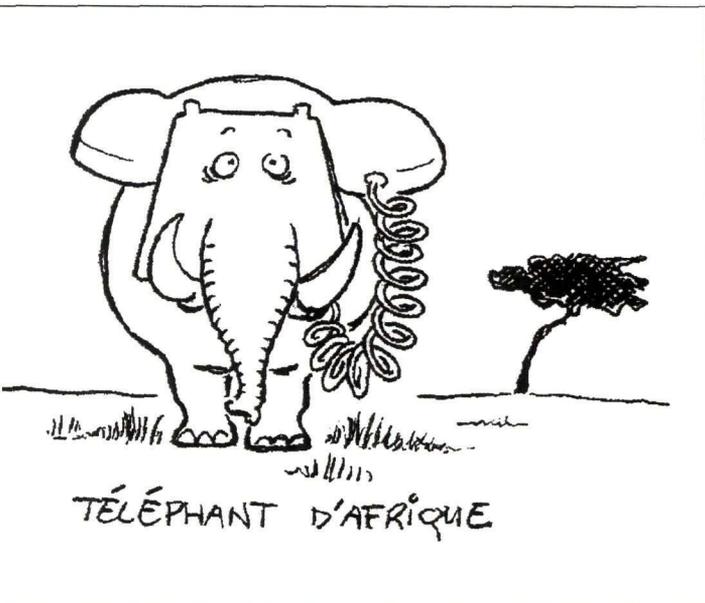
Cette limitation dans les moyens de communication que nous avons apportés en Afrique fait qu'ils sont ressentis comme un système différent de communication, qui coexiste avec l'ancien, comme les cinq jours de la semaine pour les marchés coexistent avec les sept jours de la semaine administrative.

Les Africains ont adopté et utilisent les moyens modernes de télécommunication, mais le téléphone entre Paris et le Niger ne permet pas une véritable conversation, parce que son coût empêche de parler suffisamment longtemps, et que l'interlocuteur n'est pas physiquement en face de vous. Le téléphone est fait pour les messages brefs, et ça, ce n'est pas vraiment communiquer, pour les Africains.

Tous ces moyens de communication font naître la sensation d'un monde en crise : j'étais à Niamey lorsqu'on a appris l'assassinat du fils Ghandi. Immédiatement, la question qui m'a été posée, c'est : "Nous avons appris, par le cinéma, que Ghandi était pour la non-violence. Et voilà que nous apprenons par la radio ou la télévision, que son descendant est victime de la violence. Où va le monde ?" Les Africains ont le sentiment que les moyens de communication servent à leur poser des questions, à les inquiéter, sans jamais leur fournir de réponse.

**PCM : N'ont-ils pas, alors, la tentation de "tourner le bouton", de se fermer à ce monde extérieur qui ne génère que des questions sans réponses, pour ne plus**





### chercher de réponses qu'à leurs propres problèmes ?

**J. R. :** Il y a un événement qui a empêché ce retour à une communication autarcique, c'est la sécheresse, qui a mis leur existence en péril, et qui les a fait se poser des questions du genre "vous êtes capables d'envoyer des hommes sur la lune, pourquoi ne pouvez-vous pas nous envoyer un peu de pluie ?". Ma réponse, qui était qu'on ne pouvait pas fabriquer le temps, a provoqué en retour une autre question : "si vous ne savez pas le fabriquer, à quoi bon le prédire ?". Ce n'est pas concevable pour les Africains qui, eux, "fabriquent" le temps avec des rituels : j'étais, il y a trois jours, au Niger, nous avons filmé l'arrivée de la première pluie. Elle suit, mystérieusement, un chemin très particulier, que les gens appellent le "chemin de Dongo", le génie du tonnerre ; et les paysans connaissent cette route. Les divinités ont ainsi transmis aux hommes, par le biais d'expériences bienheureuses ou malheureuses, la connaissance de ces chemins de pluie, le long desquels sont installés les villages.

Il y a ainsi beaucoup de domaines, le rythme des saisons, les techniques d'agriculture, la relation à la nature, où les connaissances occidentales, et en premier lieu les technologies de communication, restent dans un monde "parallèle" à celui que la culture ancestrale a construit.

Les Africains utilisent ces outils, tout en en connaissant les limites. Avoir une montre, c'est à la fois important et dérisoire.

Par exemple, un vieux sage, que nous aimions tous, Hampaté Ba, vient de mourir. C'est lui qui avait déclaré à l'Unesco : "quand un vieillard meurt en Afrique, c'est une bibliothèque d'Alexandrie qui brûle", pour signifier que la tradition orale était en train de disparaître. C'est une fois qu'il est arrivé à plus de soixante ans qu'un homme est vraiment considéré comme tel, il devient ainsi important à l'âge où, chez nous, il part à la retraite : "ses poils blancs, sur sa poitrine, sont comme les étoiles de la Voie Lactée, il est le Ciel sur la Terre". Les Africains en ont bien conscience : c'est tout un monde "parallèle" à notre civilisation qui est atteint d'une sorte de cancer. Et notre civilisation est incapable de leur fournir des outils

pour les aider. Par exemple, on mesure au bout de trente ans de Coopération l'ampleur de la maladie dont nous sommes frappés, nous autres occidentaux, la maladie de la bonne volonté, du "good will" : on veut faire partager notre "american way of life" à des populations qui ont leur propre façon de vivre. Par exemple, ça donne ces pompes à eau neuves, qui sont à l'abandon parce que leur entretien excède largement les possibilités financières des villageois qui les ont reçues.

Je crois que la solution consisterait avant tout à rechercher ce qui, dans le système de pensée des "autres", correspondrait le mieux à ce que nous voudrions utiliser. Par exemple, des économistes français sont en train d'étudier le système économique des "Tontines" : ce sont des groupes d'amis qui se réunissent et qui décident de mettre chaque mois, dans une caisse commune, une fraction de leurs revenus. Et chaque mois, à tour de rôle, un des membres de la Tontine "rafle la mise", ce qui peut lui permettre d'effectuer les achats importants dont il a besoin. C'est intéressant, parce que c'est le seul système dans lequel règne une confiance mutuelle, ce qui n'est pas le cas des relations avec le système bancaire classique : on ne rembourse pas toujours un prêt bancaire, parce qu'on ne connaît pas personnellement les gens qui sont dans cette banque.

### PCM : Est-ce que cette "non-exportabilité" que tu décris s'applique aussi à nos systèmes de télécommunication ?

**J. R. :** Oui et non. Prenons le cas de la télévision de Niamey, qui a été créée au moment où l'uranium était à un cours plafond. On a construit un laboratoire pour développer les films en 16 mm, pour permettre aux Nigériens de faire ce qu'on faisait ailleurs : tourner en inversible, développer sur place et passer directement le film à la télévision. Cinq ans après arrive la vidéo. Conclusion : ce laboratoire n'a jamais servi !

Autre exemple : actuellement, là-bas, on tourne en Betacam. On a arrêté la fabrication de ce matériel il y a deux ans. Dans dix ans, il n'y aura plus de pièces détachées. Nous, on s'en fiche un peu, mais là-bas, cela aura des conséquences dramatiques : la mémoire qui s'efface.

Ou encore ceci : dans les années soixante s'est développé un enseignement primaire par le biais de la télévision, absolument remarquable, qui a permis, en pleine brousse, d'apprendre à des petits paysans à lire, à écrire et à compter (cela a d'ailleurs provoqué une réaction assez violente de la part des instituteurs qui supportaient mal cette concurrence). Au bout de quelques années, devant le succès de l'expérience, on a voulu la mettre "en boîte", en recopiant les images vidéo "deux-pouces" utilisées à cette époque. Mais on n'avait plus les appareils de lecture correspondant, si bien que tout le travail a été inexploitable. Pour les Africains, c'est l'exemple d'un mirage, de quelque chose d'important que nous n'avons pas été capables de maîtriser. Ils mettent donc en doute notre intelligence !

Il y a beaucoup d'autres exemples de ce "défaut de maîtrise" par excès de bonne volonté. Pendant la sécheresse, on a envoyé de la nourriture pour secourir le Sahel. Le gouvernement, pour éviter un exode excessif, a décidé de distribuer cette

aide alimentaire préférentiellement dans les villages, pour inciter les habitants à ne pas émigrer massivement vers les villes.

Résultat : les jeunes y sont restés et on les y a nourris pendant deux ou trois années, à ne rien faire : catastrophe !

Je crois donc que, d'une manière générale, il faut nous débarrasser de toute arrogance, en particulier technologique, lorsque nous voulons aller proposer notre aide aux Africains.

**PCM : Un des grands thèmes de la culture africaine, c'est le voyage d'initiation, par lequel le jeune homme devient membre de la communauté des adultes à part entière, en partant découvrir des contrées éloignées. La banalisation et l'abondance des informations, en particulier télévisées, sur ces "terres lointaines" n'ont-elles pas vidé de sens ces voyages ?**

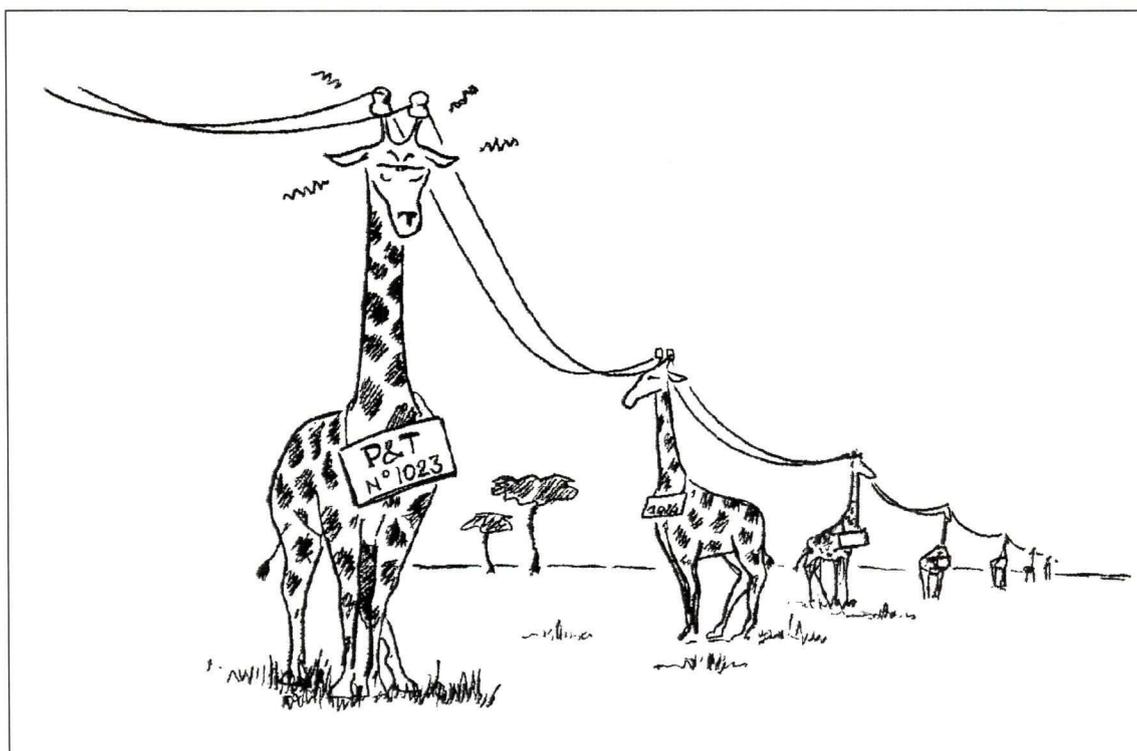
**J. R. :** Elles en ont modifié la nature, mais pas la portée : là où avant les jeunes gens de l'intérieur allaient découvrir le monde de la côte (la "Gold Coast"), maintenant, ils changent carrément de continent. A cet égard, on peut citer le mouvement des "sapeurs", des "fous de la sape", dont Papa Wemba a été le chantre, et le Congo-Brazzaville, le berceau. Les jeunes, à la sortie de leurs études, ne pouvant trouver de travail intéressant sur place, et ayant découvert par le biais de la télévision que Paris était "la capitale de l'élégance", avaient organisé un circuit initiatique "moderne". Ils utilisaient en général de faux billets d'avion d'Alitalia, parfaitement imités et, une fois à Paris, grâce à des petits travaux et à leur prise en charge par la communauté congolaise, s'achetaient "la gamme", c'est-à-dire une garde-robe extrêmement coûteuse où ils étaient fêtés comme des héros. J'ai comparé ce mouvement à une seconde "quête de la Toison d'Or" : posséder une paire de chaussures qui a coûté 5 000 F, c'est vraiment la Toison d'Or ! Ce mouvement a engendré, donc,

sa propre culture musicale, au départ sur des bases uniquement locales. Mais, le succès venant, les exigences de la technique l'ont poussé à rechercher des studios d'enregistrement toujours plus perfectionnés, si bien que Papa Wemba est maintenant devenu un produit d'exportation, venant enregistrer en France ou à Londres, avec des musiciens européens...

**PCM : Pour constituer une culture propre, il faut a priori du temps et de l'isolement. La pression constante exercée par les moyens de communication laisse-t-elle aux Africains le temps d'assimiler, de digérer les données qu'ils leur fournissent ?**

**J. R. :** Il faut d'abord rappeler que, si les échanges du nord vers le sud sont très importants sur le plan culturel, il est loin d'en être de même pour ceux du sud vers le nord : les danses, les musiques, les traditions venant d'Afrique ont vite fait d'être transformées, "vitrinifiées" en objets exotiques, en pièces de musées. Le seul échappatoire me semble résider dans les communautés d'immigrés. C'est un domaine qui m'échappe un peu, mais je crois que les "Beurs", par exemple, sont un cas réussi de "digestion" des cultures, malheureusement sans doute isolé.

Un exemple de perversion, c'est le commerce florissant, par exemple, ce projet de musée de l'Art Africain. Or, l'Art Africain est presque essentiellement un art religieux, et les artisans des artisans anonymes : il n'y a pas de compétition entre les œuvres, même si certaines sont techniquement mieux faites que d'autres. Ces œuvres sont en train d'acquérir une valeur énorme sur le marché. Cela se traduit par des pillages de sites, qui dépouillent la culture locale d'objets n'ayant à l'origine aucune valeur marchande, mais une énorme valeur spirituelle. Les masques Dogons, initialement, servaient une fois tous les cinq ans, puis étaient abandonnés dans des cavernes où ils pourrissaient. A présent qu'un masque de ce type peut



atteindre 2 000 dollars aux USA, les Dogons, qui ne sont pas fous, en fabriquant dix au lieu d'un, et les vendent après la cérémonie. C'est un exemple de détournement. Autre exemple : on a découvert de merveilleuses statuettes de terre cuite au Niger ; on voudrait les exposer dans les musées. Mais on sait que si on les montre trop, ces terres cuites vont prendre immédiatement beaucoup de valeur, et que les sites du Niger vont être pillés ! Le souci de communiquer cette découverte risque donc de stériliser les recherches archéologiques en cours.

Tout à fait dans un autre ordre d'idées : j'étais récemment à Niamey avec un ingénieur du son nigérien, que j'ai contribué à former, il y a vingt ans de cela. Nous avions enregistré alors un chant, interprété par Hampaté Ba. Je lui demande s'il se souvenait de l'épisode, il revient cinq minutes après avec la bande, qu'il avait pieusement conservée malgré la pénurie de matériel, s'interdisant de l'effacer pour la réutiliser. Or cet ingénieur du son était analphabète. Et je crois que c'est ce qui en faisait un excellent ingénieur du son : c'est qu'il ne

travaillait qu'avec ses oreilles, et pas avec des concepts théoriques. C'est ce qui lui a donné également, je crois, un si profond respect pour la chose enregistrée, et qui a permis de retrouver l'enregistrement intact après tant d'années.

Pour conclure, me revient à l'esprit une remarque de Rossellini, alors que je m'extasiais, avec des amis ingénieurs du son ou réalisateurs, sur les qualités des nouveaux équipements d'enregistrement de l'image et du son. Rossellini s'est fichu de nous, en nous rappelant qu'une caméra moderne comparée à une vieille, c'est comme une voiture moderne comparée à une ancienne : ça n'est jamais qu'un outil, ce qui compte, c'est ce qu'en fait son utilisateur. Or, je crois qu'on a précisément inversé les rôles, et que dorénavant la technique prime tout.

C'est contre cela qu'il faut lutter, et l'originalité, la distanciation de la culture africaine, vis-à-vis de cette adulation des techniques peut, et doit, nous servir d'exemple : alors, le dialogue nord-sud deviendra le dialogue sud-nord. ■

**BULLETIN D'ABONNEMENT**

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

**PCM LE PONT**  
Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M. ....

Adresse : .....

.....

**souscrit un abonnement à PCM Le Pont**

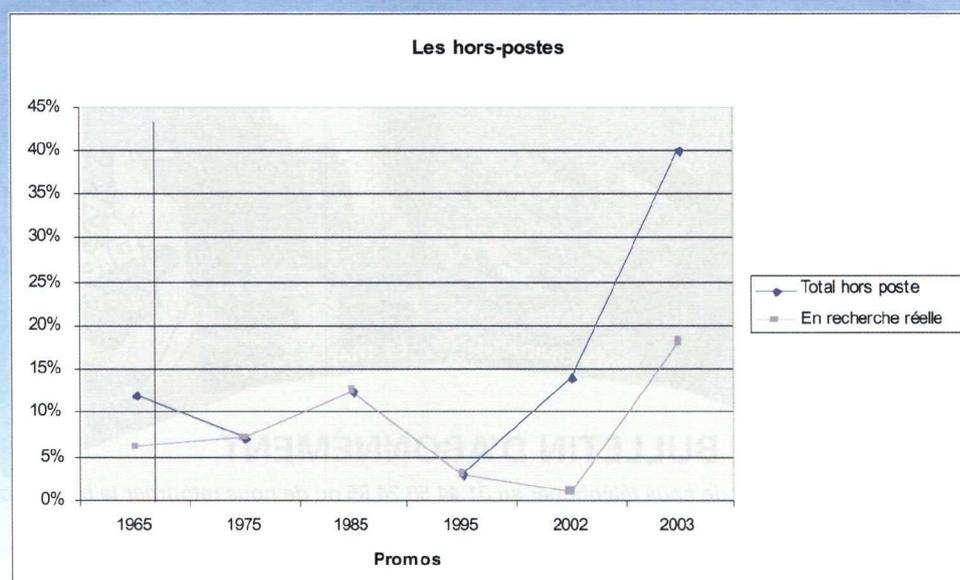
(1 an = 91,5 € - Etranger = 95 €) - Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture

# Enquête Emploi 2003

## L'enquête

- Porte sur les promos 65, 75, 85, 95, 02 et 03.
- 231 réponses.
- Un moyenne de 38 réponses par promo, avec néanmoins un taux de réponse plus élevé pour les promos récentes.

## Les « hors-postes »



De relatives difficultés d'insertion pour les jeunes diplômés  
Un taux d'inactivité proche de celui de l'ensemble des cadres

## Durée de recherche moyenne pour les jeunes promos

- Cette durée moyenne s'est élevée à **1,9 mois** pour les promos 02 et 03.
- Elle cache une grande diversité de situations :
- **39% de la promo 03 a été recrutée dans le cadre du PFE** (28% pour la 02).
- Quelques diplômés de la promo 02 ont cherché près de 10 mois.

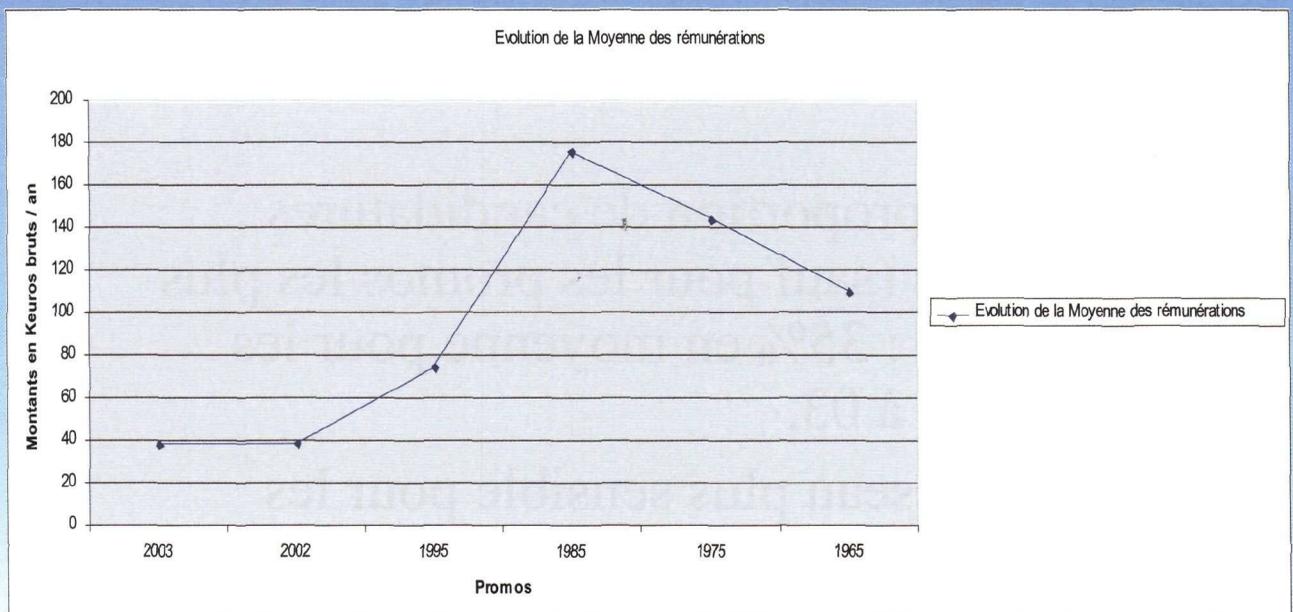
## Moyens mis en œuvre pour la recherche

- Très forte proportion de candidatures spontanées (sauf pour les promos les plus anciennes) : 35% en moyenne pour les promos 75 à 03.
- Un effet réseau plus sensible pour les promos plus anciennes.
- Un faible recours aux offres publiées (presse ou AAENPC).

# Satisfaction

- Un taux régulier autour de 90 % de réponses positives à la question : «ce poste correspond-t-il à tes attentes ?»
- Les arguments inter-générationnels qui reviennent le plus souvent sont :
  - ✓ Niveau de responsabilité et de rémunération,
  - ✓ Perspectives d'évolutions attrayantes,
  - ✓ Diversité des missions,
  - ✓ Autonomie.

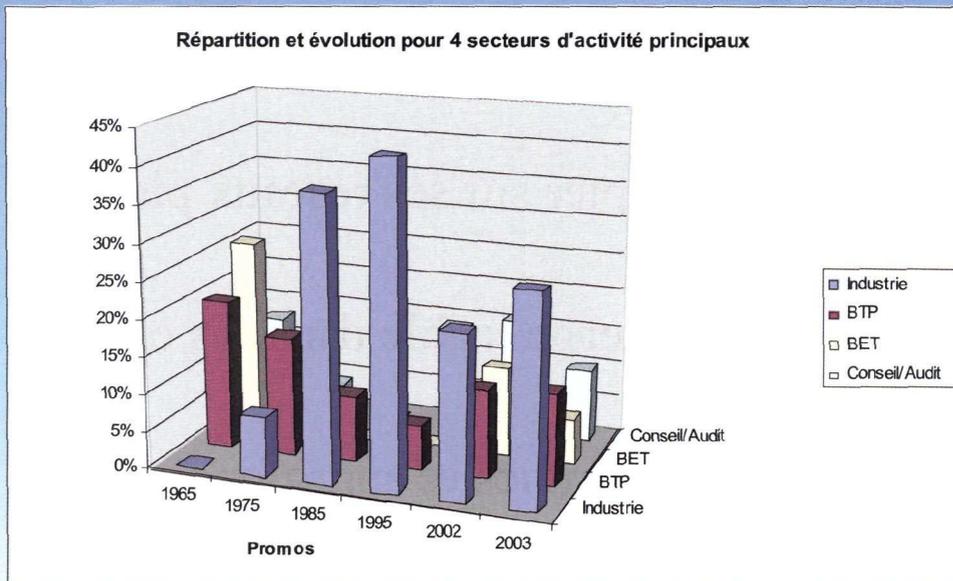
# Rémunérations



Des rémunérations dynamiques pour les quadras

Un tassement pour les anciennes promos ?

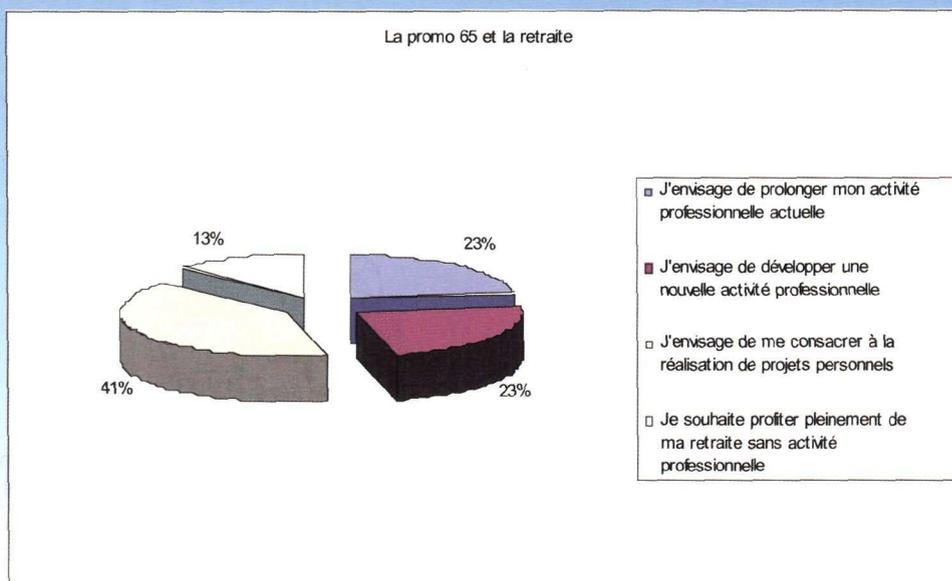
# Répartition et évolution par secteur d'activité



L'industrie : un débouché majeur pour l'Ecole

Un léger renforcement du BTP sur les promos récentes

# La promo 65 et la retraite



Une courte majorité pour une retraite « classique ».

## Quelques conseils

- Travailler et compter sur ses réseaux plus que sur les chasseurs.
- Garder une cohérence lisible dans ses choix professionnels.
- « Apprécier les hommes et approfondir sa technique ».
- Aimer ce que l'on fait
- Rechercher un supérieur hiérarchique de qualité.
- Acquérir une spécialisation pendant 5 à 6 ans.

## Quelques commentaires

« Ne pas se faire d'illusions !  
Nous sommes dans un monde économique très dur, où tous les coups sont permis et où priment l'argent et le succès, rien d'autre ».



« Rechercher la qualité supérieure hiérarchique, certains chefs enseignent, coachent... d'autres utilisent les autres à leurs fins personnelles ».



« Ne pas se fixer uniquement sur les conditions salariales, la qualité de vie compte beaucoup ».



« Partez à l'étranger : c'est une expérience très valorisante tant sur le plan professionnel qu'humain ».



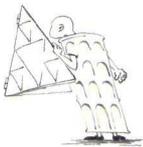
Réaliser la symbiose culturelle

« Ne pas attendre la lassitude dans un poste pour en chercher un autre.

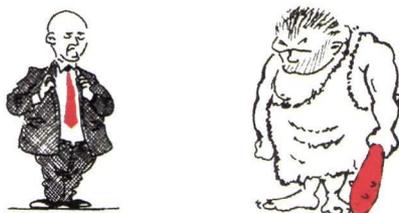


Faire le point global de son avenir tous les cinq ans ».

« Savoir parler anglais plus d'autres langues ».



« Travailler et compter sur ses réseaux beaucoup plus que sur les chasseurs ».



« Partir en bons termes »



« Entretenir et élargir sa formation »

« Ne pas négliger les associations extra-professionnelles (association d'industriels, sociétés savantes...) ».

« Travaillez surtout pour vous. Ne vous reposez pas sur vos lauriers et apprenez sans cesse ».

« Passer les premières années professionnelles sur le terrain ».



« Faire des approches de ce qui vous fait envie sans aucune retenue ou timidité ».

La seule chose que l'on risque d'entendre c'est non, mais on peut aussi vous dire oui, alors allez-y !



« Etre mobile quand on a atteint un palier de compétence et de responsabilité. Rares sont les mutations internes qui font progresser en début de carrière.

Il vaut mieux bouger que d'attendre dans la même entreprise ».

« Allez vers ce qui vous fait vibrer, essayez de vous connaître vous-même honnêtement et de répondre à la question : à quoi ai-je envie que ma vie ressemble dans 10 ans ? »

# L'AAENPC et l'AIPC partenaires de votre avenir



**Jean-Loup CHARRIER**

AIPC

Chargé de mission carrières



**Stéphane DASSE**

AAENPC

Délégué permanent

Sentiment de lassitude dans votre travail, difficultés à évoluer dans l'organigramme de votre entreprise, insatisfaction en termes de rémunération ou d'intérêt de vos missions, éventuellement licenciement... L'heure est peut-être à la recherche d'une évolution professionnelle.

Si vous renoncez à confier à votre management le soin de décider, pour vous, de votre avenir et si vous êtes convaincu que l'inaction conduit à... l'absence de résultat, alors vos associations peuvent être vos partenaires.

Ingénieurs du Corps (évolution du public vers le privé ou les collectivités territoriales, évolution privé/privé), civils, docteurs ou encore élèves, nous mettons à votre disposition et en fonction de vos besoins :

– Un suivi individualisé, afin de faire le point sur votre projet professionnel, identifier les contacts qui pourraient vous être utiles, vous apporter des conseils méthodologiques, etc. Contact : [stephane.dasse@ponts.org](mailto:stephane.dasse@ponts.org)

et

[jean-loup.charrier@ponts.org](mailto:jean-loup.charrier@ponts.org)  
(notamment pour les Ingénieurs du Corps).

– Des opportunités professionnelles. Plus de 60 à 80 nouvelles offres par semaine sont accessibles en temps réel sur le site [www.ponts.org](http://www.ponts.org) (sous réserve d'être à jour de cotisation de l'année en cours).

– Des ateliers carrières sont organisés tout au long de l'année. Quelques exemples : "la communication non verbale", "comment communiquer dans son environnement professionnel lorsqu'on est sous pression ?", "hommes/femmes : l'égalité des chances dans le recrutement ?", "le bilan de compétences", "de quelle façon communiquer efficacement avec les chasseurs de têtes ?"... N'hésitez pas à vous y inscrire. Au-delà des simples aspects techniques, ces ateliers vous permettront d'échanger avec d'autres diplômés de l'Ecole (et parfois d'autres Ecoles) autour de problématiques communes.

– Une structure et un réseau destinés à vous accompagner dans le cadre d'un projet de création ou de reprise d'entreprise. XMP-Entrepreneur vous guidera dans vos premiers pas de chef d'entreprise (examen du projet, méthode, détection d'opportunités, mise en relation avec des partenaires financiers, conseils juridiques...). Renseignements : [www.xmp-entrepreneur.org](http://www.xmp-entrepreneur.org)

L'ensemble de ces services repose sur la bonne volonté et l'efficacité du réseau des anciens de l'Ecole ainsi que des membres de la Commission Emploi de l'AAENPC. Celle-ci définit, avec le Bureau et avec l'AIPC pour ce qui concerne le Corps, les orientations de notre activité d'appui à la gestion de carrière.

Ces outils sont à votre disposition. Mais parce que vos besoins sont certainement spécifiques, vos associations sauront s'adapter afin de se mettre au service de votre projet professionnel. ■

# XMP-Entrepreneur

12, rue de Poitiers - 75007 PARIS  
Tél. 01 42 22 86 45 - e-mail : Xentrepreneur@wanadoo.fr

## Animateurs

André BARRE (PC 59), Marcel BOBY (X 59), François CHERRUAU (X 61),  
Jacques LASSARTESSSE (X 57), Claude PICOT (Mines Paris 58),  
François SKOVRON (Mines Saint-Etienne 67)

XMP-Entrepreneur est une Association loi 1901, regroupant exclusivement des élèves et anciens élèves de l'Ecole Polytechnique, des trois Ecoles des Mines (Paris, Saint-Etienne, Nancy) et de l'Ecole des Ponts et Chaussées.

Son objet est d'apporter à ses adhérents toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et développer l'esprit d'entreprise chez les élèves et anciens élèves des écoles concernées.

Son action est soutenue par l'AX, Intermines et l'AAENPC.

**Créer,  
reprendre,  
développer  
sa propre  
entreprise**

## Réunions de XMP-Entrepreneur

*Ces réunions sont en principe réservées aux adhérents, mais tout élève ou ancien élève peut se faire inviter à une réunion, en vue d'une adhésion ultérieure, en téléphonant au préalable au bureau.*

*La cotisation annuelle est de 70 € pour les personnes physiques et 15 € pour les jeunes camarades sortis depuis moins de 2 ans. Une cotisation de soutien de 150 € est demandée aux camarades adhérents au titre de leur société.*

### Lieu des réunions

Maison des X  
12, rue de Poitiers (7<sup>e</sup>)

### Prochaine réunion

*lundi 10 mai 2004 à 18 heures*

*Exposé-débat de Bernard ZIMMERN (X49, ENA) créateur de l'IFRAP, Institut français de recherche sur les administrations publiques et auteur du livre "La dictature des syndicats".*

### Réunion suivante

*le 28 juin 2004*

Pour mieux connaître  
nos activités,  
visitez le site Internet  
d'XMP-Entrepreneur :

**[www.xmp-entrepreneur.org](http://www.xmp-entrepreneur.org)**

**XMP-Entrepreneur** a mis en place des groupes de travail :

Le CCC : Comité de Conseil aux Créateurs dont les membres sont prêts à examiner les projets de création qui lui sont soumis, et à en faire une critique constructive.

Le CRO : Club de Recherche d'Opportunité qui réunit des camarades en cours de recherche d'entreprise à reprendre.

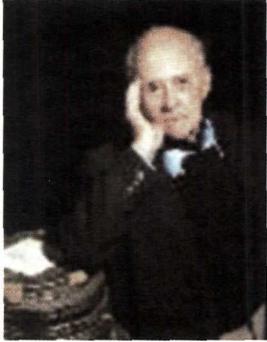
Ceux-ci peuvent échanger des informations sur leurs recherches et les solutions qu'ils apportent aux problèmes rencontrés.

Un petit groupe de Business Angels participe aux travaux d'XMP-Entrepreneur et est susceptible de s'intéresser aux meilleurs projets.

# Comment un ingénieur des Ponts devint cinéaste

Jean ROUCH (1917-2004)

PC 41



Sorti de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1941, avec le titre d'ingénieur civil des Ponts et Chaussées, Jean Rouch n'a pas suivi un parcours professionnel orthodoxe puisque, très vite, il s'est orienté vers l'Ethnographie et le Cinéma.

Ayant été son condisciple à l'Ecole des Ponts, puis son coéquipier (avec un autre condisciple, Pierre Ponty), lors de l'Expédition Scientifique sur le Niger, en 1946-1947, je suis en mesure d'éclaircir quelque peu ce changement d'orientation, notamment en me référant aux circonstances qui ont joué sur nos activités professionnelles au début de nos carrières respectives.

Jean Rouch a préparé le concours d'entrée à l'Ecole des Ponts sans avoir une vocation particulièrement affirmée pour le métier d'ingénieur.

Fils d'un brillant officier de marine (qui avait participé au début du siècle à l'Expédition Charcot au Pôle Sud) et qui, par la suite, avait résidé fréquemment dans des pays étrangers, où il exerçait des fonctions diplomatiques, Jean Rouch, lors de ses études secondaires et de ses années de préparation aux Grandes Ecoles, côtoyait la "bonne société" parisienne, fréquentait les milieux d'avant-garde, s'intéressait au Jazz-Hot (il était fier de sa carte de membre du *Hot Club de France*, qui portait le n° 6, si mes souvenirs sont exacts, à plus de 60 ans de distance), fréquentait le *Cinéma des Ursulines*, alors spécialisé dans les films d'avant-garde, n'ignorait rien ou presque du mouvement surréaliste finissant, connaissant les demoiselles Super-vieille (filles de Jules), etc.

Mais les temps étaient durs – nous étions en 1936-1937 et l'économie française touchait alors le fond de la dépression – et l'entrée dans une Grande Ecole garantissait un emploi... Alors pourquoi pas "les Ponts" ? On verrait bien, une fois le diplôme en poche.

N'étant passionné ni par la résistance des matériaux, ni par le droit administratif, deux des fleu-

rons de l'enseignement de l'Ecole des Ponts à cette époque, Jean Rouch laissait parler son tempérament assez désinvolte et ne brigait pas les premières places de sortie de l'école. En conséquence, il suivait les cours sans grande opiniâtreté.

Moi-même, bien qu'entré dans cette grande Maison, je ne cherchais pas non plus à briller. Mais, de tempérament très travailleur, j'avais entrepris de préparer, parallèlement au diplôme d'ingénieur, une licence de Lettres à la Sorbonne. Parmi les certificats que j'avais choisis figurait – méchant coup du Destin – le certificat d'ethnologie. Pour cette discipline, peu demandée car n'assurant pas automatiquement un débouché, les cours que professait Marcel Griaule se déroulaient au Palais du Trocadéro.

Alors qu'au début, je me rendais à ce cours plutôt en curieux qu'en élève, je ne tardai pas à me laisser séduire. En effet, il me donnait l'occasion de prendre contact avec une peuplade africaine très attachante, les Dogons de la Falaise de Bandiagara (en Afrique Noire, dans la boucle du Niger). Et Griaule, qui agrémentait ses descriptions et explications de projections photographiques (une sacrée innovation pour la vieille Sorbonne !) faisait de ces séances un véritable spectacle digne des meilleurs films à caractère documentaire que nous allions voir aux Ursulines. Pour moi, c'était une merveilleuse occasion de m'éloigner de l'austère amphithéâtre de la rue des Saints-Pères.

Rouch et moi – nous étions voisins sur les bancs de l'Ecole, grâce aux initiales de nos noms respectifs – avions pris l'habitude, dès le début de l'année scolaire, de passer ensemble une bonne partie de notre temps libre. Pourquoi ? Sans doute parce que nous étions très complémentaires l'un de l'autre. Rouch, comme je l'ai dit, était un "Parisien modernisant", moi, j'étais un "Provincial provençal mal équilibré", mais entreprenant et tenace.

Séduit par ce que je lui racontais des séances du Musée de l'Homme, Jean Rouch se joignit à moi et, comme moi, décrocha à la fin de l'année le fameux certificat d'Ethnologie de la Sorbonne.

Cela aurait pu n'être, pour lui comme pour moi, qu'une aimable fantaisie sans lendemain. Le déclenchement de la guerre, en 1939, devait en décider autrement. Bien que "pacifistes", l'un et l'autre, nous fûmes mobilisés, comme le furent tous les élèves des Grandes Ecoles. Et nous nous retrouvâmes à l'Ecole du Génie de Versailles. Nous fûmes nommés Aspirants en avril 1940, et, comme nous étions des élèves, de bonne réputation, nous fûmes chargés de faire sauter des ponts sur la Marne en mai (Rouch à Château-Thierry, moi, un peu en aval, à Esbly). Démobilisés en août, nous "réintégrâmes" l'Ecole des Ponts en octobre,

dans Paris occupé par les Allemands. C'est là que se déroula notre dernière année d'études, avant de recevoir notre diplôme d'ingénieur.

Tout au long de cette pénible année 1941, comme tous mes camarades, je réfléchissais à l'avenir, un avenir qui s'annonçait bien sombre. Je me renseignais sur les possibilités d'embauche, en France même, bien sûr, mais aussi en jetant un œil vers Londres, où un général français inconnu de nous lançait des appels pour qu'on le rejoigne, et un autre vers nos colonies africaines.

J'appris que le Ministère des Colonies cherchait à recruter de jeunes ingénieurs destinés à assurer la relève de ceux qui, outre-mer, avaient dû prolonger leur séjour au-delà des délais usuels, en raison de la guerre. Je pris contact avec ledit Ministère. On me parla d'un grand projet de construction d'un chemin de fer transsaharien, de Colomb-Béchar à Tombouctou (Tombouctou, sur le Niger, non loin de ces fameuses falaises de Bandiagara dont nous parlait Griaule avec tant de flammes !). L'idée prit corps. Je la fis partager à Rouch, puis elle fit boule de neige, entraînant trois autres camarades autour de notre petit noyau initial (Le Pollès, Ponty et Weber), soit au total près du tiers de la promotion 1941 (17 élèves) !

En septembre 1941, nous quittâmes la France pour Dakar. Arrivés là, nos rêves de travail en équipe sur le Transsaharien s'envolent. On nous répartit en divers points de l'Afrique Occidentale Française. Rouch se retrouve à Niamey, sur le Niger, en aval de Tombouctou, moi Haute-Guinée, à Kankan (je n'invente pas !), grosse bourgade sur le bord du Milo, (nom d'une rivière affluent du Niger). La falaise de Bandiagara, d'où tout était parti, se trouvait, elle, à peu près à mi-chemin, sur le cours du Niger, entre Rouch et moi.

Durant nos temps libres, nous nous initions sur le terrain aux enquêtes ethnographiques, en liaison avec le professeur Griaule, "cloîtré" à Paris. La "chance", après un accident de chantier où l'un de ses travailleurs africains est foudroyé, met Rouch en contact avec le "Génie du tonnerre" et les danses de possession. Moi, la chance – toujours elle – me lie d'amitié avec un hippopotame qui renverse la pirogue que j'ai imprudemment fait fabriquer et sur laquelle j'explore le Milo pour tenter d'y organiser des transports de riz depuis la région forestière jusqu'au Sahel... Bref, nos activités, la fameuse chance aidant, sont presque plus ethnographiques que techniques.

Et, tout naturellement, quelques années plus tard, en 1946, quand nous nous retrouvons en Métropole, Rouch et moi, après des épisodes guerriers, nous décidons de descendre le Niger en pirogue, afin de poursuivre les enquêtes ethnographiques et socio-économiques que nous avions esquissées en 1941-1942. En fait, ce que nous voulions surtout, en entreprenant cette expédition hasardeuse, c'était, sans doute, retarder le moment où, après plusieurs années riches en situations exceptionnelles, nous devrions nous insérer dans un quotidien "en pantoufles", que nous imaginions tristement répétitif.

La veille ou l'avant-veille de notre nouveau départ pour l'Afrique, je puise dans le petit fonds d'économies de guerre qui me restait encore, et

j'achète une caméra Bell Howell 16 mm, afin de compléter l'arsenal d'appareils photos dont nous avions pourvu l'expédition (le troisième larron de ladite expédition n'était autre que notre camarade Pierre Ponty, lui aussi « ancien de l'AOF », qui s'était joint à nous par amitié et en tant que photographe).

De retour en Afrique, Rouch et Ponty font leur apprentissage filmographique "sur le terrain", tâtonnant, improvisant, dans des conditions souvent "helzapopinesques". Tout au long de notre périple, désireux de bien utiliser l'appareil dont nous disposions, nous créons maintes occasions d'avoir de belles scènes à filmer. Ainsi, dans la petite île d'Ayorou, nous tournons avec les gens du cru, un petit film romancé qui se veut folklorique. Puis nous passons au documentaire "pur et dur", notamment à l'occasion d'une "danse de possession", d'une chasse à l'hippopotame aux harpons et d'une chasse au lion (avec des chasseurs à l'arc de la boucle du Niger qui ont bien voulu se prêter au "jeu").

Ainsi naît le concept de "film ethnographique léger", largement improvisé, réalisé avec un équipement minimal et une équipe, elle aussi minimale, une équipe devant se faire oublier afin de ne pas troubler les cérémonies dont elle est le témoin. C'est le cas, notamment, lors de la danse propitiatoire accompagnant la préparation du poison destiné à enduire les flèches des chasseurs à l'arc. C'est le cas, plus encore, lorsque les "chasseurs" d'hippopotames organisent une séance de danses de possession pour demander à Harakoy Dikko, maîtresse des eaux du fleuve, l'autorisation de "prélever" un hippopotame dans l'un des troupeaux dont elle est le céleste gardien.

Partant de ces "pratiques légères et discrètes", qui cherchaient à interférer le moins possible avec la réalité dont on voulait rendre compte, il était naturel de passer au "cinéma vérité". C'est ce qu'a fait Rouch quand, de retour en France, élargissant et diversifiant son champ d'action, il a abordé des sujets de films qui n'avaient plus que de lointains rapports avec le film ethnographique pur et dur.

Après ce voyage sur le Niger – sept mois au total dont cinq mois en pirogue pour parcourir le ruban fluvial de près de 4 000 km s'étirant des montagnes de la haute Guinée jusqu'à la Côte des Esclaves, via Tombouctou et Gao – exercer un métier d'ingénieur n'aurait pas été chose aisée. Il était tentant pour Rouch de prolonger son expérience africaine, de l'approfondir. Toujours redoutablement efficace sous des dehors désinvoltes, il a su trouver les filières appropriées : une thèse de doctorat en Sorbonne, la section des Sciences Humaines du CNRS...

Le virage une fois pris, la galère pouvait voguer d'elle-même dans le sens où poussait le vent. L'ingénieur n'a pas eu de mal à s'effacer derrière l'ethnologue-cinéaste, et celui-ci, plus tard, n'a pas eu de mal à évoluer vers le cinéaste pur... ■

# MARS & CO

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

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

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

# renouvelez votre expérience de l'acier



## **Aujourd'hui Sébastien s'implique toujours avec autant de plaisir.**

Grâce à lui et aux 98 000 collaborateurs d'Arcelor, tous les jours l'acier se fait innovation. Vous qui souhaitez évoluer dans un environnement technologiquement avancé, travailler dans un univers multiculturel, mener une carrière internationale, rejoignez Arcelor, le leader mondial de l'acier. Avec 25,9 milliards de chiffre d'affaires, 40,2 millions de tonnes d'acier expédiées, une présence dans plus de 60 pays, Arcelor s'impose comme un acteur de tout premier plan sur ses grands marchés : l'automobile, la construction, l'électroménager, l'emballage, l'industrie générale. Des secteurs auxquels le Groupe apporte sa contribution en développant des solutions acier toujours plus performantes, plus sûres et plus citoyennes. De quoi vous offrir un parcours diversifié riche en responsabilités.