

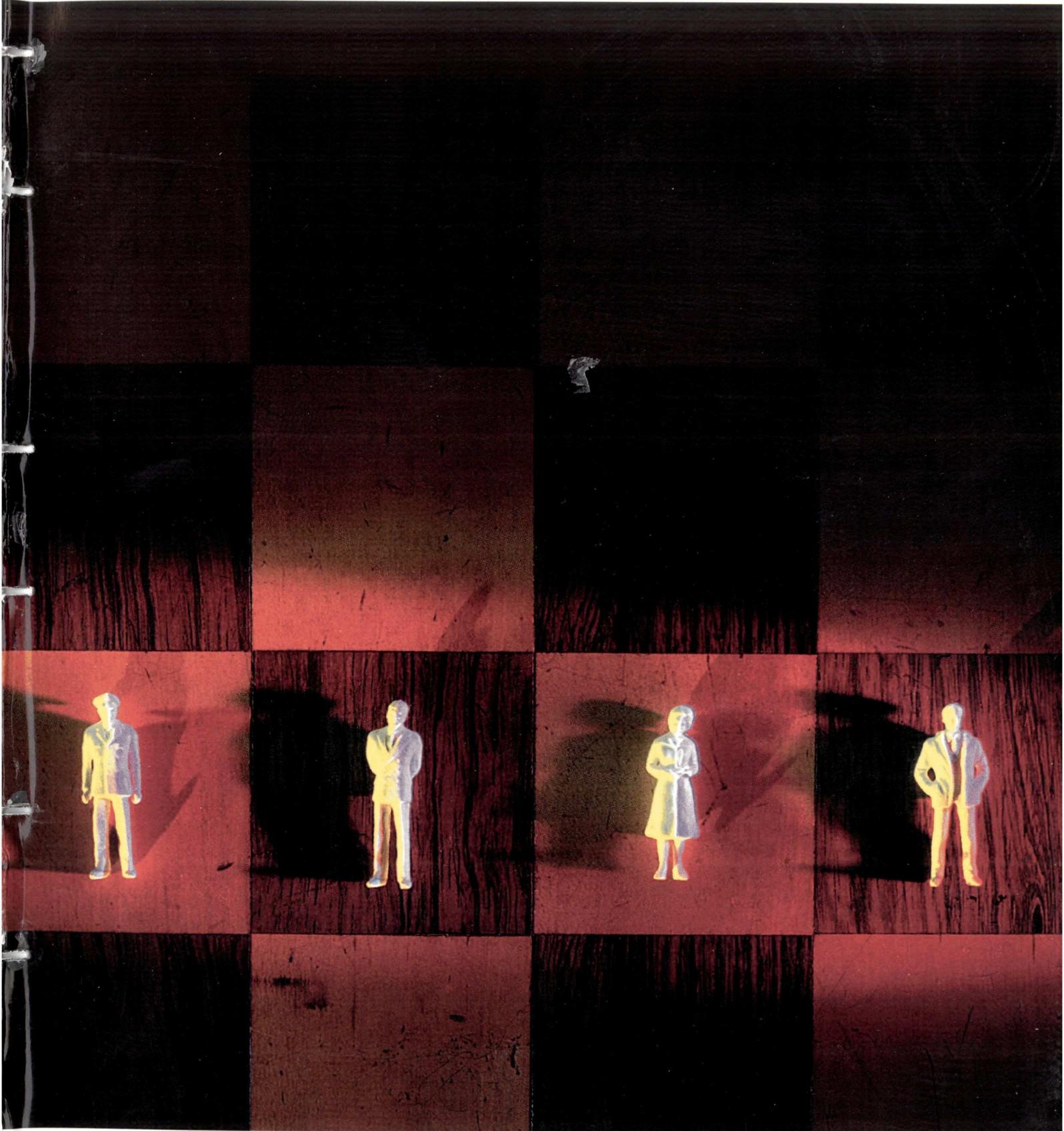
LE

PC

NT

2002 - 100^e année - ISSN 039-4634

N° 5



Premier emploi Le stationnement

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

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.

PREMIER EMPLOI

Katia BRAKCHI	5
Pierre CARLOTTI	6
Béatrice COSSA	7
Julien CUSTOT	8
Nicolas FERRAND	9
Alain GOUNON	10
Valéry JOST	11
Frédéric LELIEVRE	12
Vincent PORFIRIO	13
Valérie RABAULT	14
Arnaud SAINT-OURENS et Nicolas SAMSOEN	15
Le premier emploi : maximiser sa valeur professionnelle <i>Benoît DUTHU</i>	16
Etape décisive dans le déroulement de carrière : la première expérience de management <i>Gilbert CIAVATTI</i>	19

LE STATIONNEMENT

Le stationnement ou le devoir d'ingérence <i>Patrick CARLES et Jean DELCROIX</i>	21
1960-2002 : ingénieurs et stationnement La révolution permanente <i>Frédéric METZINGER</i>	25
Vers une évolution du stationnement <i>Anne BERNARD-GELY</i>	29

RUBRIQUES

Club des Ponts	33
Les ponts en marche	37
Lu pour vous	40

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

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^e trimestre 2002
n° 3000

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Dario d'ANNUNZIO

COMITE DE REDACTION
Philippe AUSSOURD
Jacques BONNERIC
Brigitte LEFEBVRE du PREÿ

Secrétariat général de rédaction
brigitte.lefebvre@mail.enpc.fr
Adeline PREVOST
Assistante de rédaction

PUBLICITE :
FFE - 18, avenue Parmentier
75011 PARIS
Tél. 01 53 36 20 40
Fax 01 49 29 96 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

RESPONSABLE TECHNIQUE :
Nadia SAUVAGE

COMPOSITION ET IMPRESSION
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.
Aurillac
Couverture
crédit photo : PHOTODISK

Premier emploi

Quelques témoignages
des débuts professionnels

Interviews de 12 jeunes,
anciens des Ponts





Katia BRAKCHI

PC 85

SUEZ, chef d'agence production

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

J'ai commencé à travailler au BETEREM, bureau d'études filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, pour y réaliser des études générales dans le domaine de l'environnement et de l'organisation, essentiellement auprès des collectivités ou de sociétés telles que Scetauroute et EDF. J'ai en particulier réalisé plusieurs études d'impact, pour des lignes électriques dans les Alpes (survolées par hélicoptère !) ou des tracés d'autoroute. J'ai également réfléchi sur l'optimisation d'organisations dans les services municipaux de la ville de Marseille comme les services des cimetières et des pompes funèbres ou celui de la collecte de déchets ménagers.

Quel itinéraire as-tu emprunté pour décrocher ce premier emploi ?

J'ai connu le BETEREM lors de mon stage de 1^{re} année d'école. Au retour des Etats-Unis où j'ai terminé mes études, je suis allée rendre visite à mes anciens collègues et par chance un poste était disponible.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais. Si non-adéquation, est-ce que cela a généré un sentiment de frustration ?

Plusieurs sources de frustration :

- Mes études aux Etats-Unis (Master of Sciences option Environnement) n'ont pas été prises en compte lors de la négociation salariale, car m'avait-on dit, cela avait peu de valeur ajoutée dans le métier de bureau d'études local. Cependant, c'est avec surprise que j'ai pu constater que cette formation complémentaire apparaissait très clairement sur mes cartes de visite !
- Les études se succédaient rapidement, et j'avais l'impression que le plus important était de décrocher l'affaire, et non pas de bien l'exécuter, d'où un sentiment de frustration.
- Les relations entre collègues étaient très cordiales, mais je ne me sentais pas portée par un coach qui m'enseignait ce qu'il savait. Il fallait se débrouiller seule, alors que je m'attendais à être plus soutenue.

Au bout de combien de temps t'es-tu sentie pleinement à l'aise dans le poste ?

Au bout de combien de temps as-tu eu envie d'en bouger, pour quelles raisons ?

Les études portaient sur des sujets nouveaux qu'il fallait sans cesse découvrir. Il m'a fallu un an pour être à l'aise sur le savoir-faire, mais les frustrations gagnant du terrain, j'ai rapidement eu envie de changer.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience ?

Les points forts se situent au niveau de l'autonomie dont il fallait faire preuve, et de la courte durée de chaque étude (quelques mois), qui m'a permis d'avoir l'impression à chaque fois d'avoir réalisé quelque chose de concret.

Les points faibles sont ceux qui ont généré ma frustration. Je pense que j'aurais dû aller plus souvent solliciter mon entourage pour demander des conseils, un soutien plutôt que d'attendre que ça arrive spontanément. Je m'imaginais qu'il fallait que je sache tout faire de suite, ce qui n'était bien sûr pas le cas, et j'ai ressenti à plusieurs reprises un malaise, un manque de confiance en moi du fait que je me sentais seule. Il ne faut pas hésiter à poser des questions, à utiliser les expériences des autres.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Pas totalement. L'aspect relationnel aurait pu être plus développé : qu'est-ce qu'un premier employeur est en droit d'attendre de moi, mais aussi qu'est-ce que je suis en droit d'attendre de lui. Le positionnement dans le monde du travail, lorsque l'on est très bien diplômé mais peu expérimenté, n'est pas aisé.

Pour mes postes d'après, j'aurais souhaité avoir acquis plus de notion de management, de coaching, de communication, plutôt que des mathématiques ou de la physique dont nous avons eu tout notre saoul en classes préparatoires. J'ai été amenée à encadrer des équipes de professionnels qui ont un savoir-faire plus opérationnel que celui que j'ai pu acquérir à l'ENPC. Il ne s'agissait donc pas pour moi de posséder les compétences nécessaires pour expliquer aux autres comment faire leur métier, mais d'avoir celles qui m'auraient permis de faire ressortir plus rapidement de chacun le meilleur de lui-même, d'inculquer à mon équipe la nécessaire motivation qui fait évoluer les compétences, de mieux valoriser les personnes. Etre conscient de la façon dont on peut être perçu est très important pour être compris et suivi.

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

J'ai été chassée par un ingénieur conseil, ancien élève de l'ENPC, avec qui j'ai accepté de travailler pour changer d'environnement. Il s'agissait toujours d'études, mais dans le domaine du conseil, avec une structure beaucoup plus petite. Le poste était bien payé, cela a joué... ■

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Thèse de doctorat (PhD) à l'Université de Cambridge (Angleterre) en collaboration avec Météo France.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Par une prospection auprès des responsables avec lesquels j'avais eu des contacts personnels ou professionnels.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais : nature et étendue des responsabilités, rémunérations, évolution de carrière, culture d'entreprise, formation complémentaire... ?

Oui.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

Très rapidement.

Au bout de combien de temps as-tu eu envie d'en bouger, pour quelles raisons ?

Par définition, la durée était de 3 ans.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience.

Les points forts : université de Cambridge, Météo France, sujet scientifique, interaction avec le monde non-recherche...

Les points faibles ? Il pleut un peu trop souvent en Angleterre ! Les logements de Météo France sont peu confortables !



Avec le recul, et si c'était à refaire, comment gèrerais-tu ton approche pour neutraliser au maximum les points faibles et exacerber les points forts ?

Je pense avoir eu beaucoup de chance, et donc je ne sais pas répondre à cette question.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Oui. L'X m'a donné le niveau scientifique et technique et le sens du contact humain ; le nom "pont et chaussées" est utile pour se présenter (réputation).

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

CETU (administration) ; conjugue rupture et continuité. ■





Béatrice COSSA

IPC 99

Direction du Trésor

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Adjoint au chef du bureau FI, "Endettement international et assurance-crédit - Secrétariat du Club de Paris", à la Direction du Trésor au MINEFI, je suis en charge de la tutelle de la COFACE et de NATEXIS (préparation des conseils d'administration, états financiers, questions statutaires et questions liées à l'actionariat).

Je suis par ailleurs adjointe au Secrétaire Général du Club de Paris, en charge du suivi des sujets de dette, et de la préparation, en liaison avec le FMI, des négociations entre le Club de Paris et les pays d'Amérique latine, d'Amérique centrale et des Caraïbes, du Maghreb et du Proche-Orient.

Je suis en outre responsable des questions de gestion active des créances de l'Etat, en particulier en ce qui concerne les sujets de titrisation, de remboursement par anticipation et de conversion de créances, aussi bien au niveau du Club de Paris, qu'à celui de la négociation de la position française. Je contribue enfin à élaborer la politique de garantie des investissements, en liaison avec la Coface et la DREE et à mettre en œuvre cette politique lors des sessions de la commission de garanties des investissements, dont j'assure la préparation et l'organisation. Je représente en outre le Trésor dans la formation spéciale de la commission des garanties et du crédit au commerce extérieur pour les questions militaires.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Sur proposition de la DPS, après entretien avec le

responsable du recrutement à la Direction du Trésor, et le chef du bureau concerné.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Oui, tout à fait.

Au bout de combien de temps t'es-tu sentie pleinement à l'aise dans le poste ?

C'est un poste de deux ans, comme traditionnellement à la Direction du Trésor. Je m'y suis sentie à l'aise au bout de 6 mois environ et pleinement à l'aise au bout d'un an. J'ai notamment, à ce moment-là, élargi mon portefeuille de pays à l'Afrique du Nord et au Proche-Orient et ai été chargée des aspects de gestion active des créances (titrisation, remboursement par anticipation, conversion de créances).

Quels sont les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience ?

Points forts : forte autonomie, bonne approche des techniques de négociation, poste à connotation fortement financière (notamment finance de marché sur les pays émergents) et très ouvert sur les questions internationales.

Points faibles : poste d'administration centrale, non suffisamment opérationnel.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Oui, notamment en ce qui concerne les cours de droit administratif, de macro-économie, de finance et de comptabilité, ainsi qu'au travers des cours que j'ai suivis lors de mon Master of Science au département TPP du MIT.

L'école pourrait aussi apporter aux élèves d'autres types de connaissances, sur les sujets concernant l'organisation de l'état et des finances publiques par exemple, directement utilisables en administration centrale ou sur l'architecture des institutions multilatérales pour ceux qui sont intéressés par les questions internationales.

Passage du premier au second poste.

Non encore fait. ■





Julien CUSTOT

IPC 98

DDE de la Somme
Responsable du service collectivités
locales, environnement

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

A l'agence de l'eau Seine-Normandie, j'étais délégué à la qualité. A ce titre, j'ai participé :

- au développement des démarches qualité au sein de l'agence, afin d'améliorer les pratiques, et au suivi de l'activité des différentes directions, en participant à la mise en place de tableaux de bord et à leur suivi ;
- à la mise en place d'un pôle de contrôles et d'audits, chargé d'évaluer la qualité des travaux financés par l'agence ;
- à la promotion des démarches de management environnemental pour la gestion des systèmes d'assainissement.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Sur proposition de la DPS : le chargé de mission m'avait orienté vers des postes en DDE. Bien qu'un détachement en premier poste ne soit pas la position normale, la proposition a été acceptée. Les cours que j'avais eus à l'ENPC m'avaient permis de me familiariser avec le domaine de la gestion de l'eau, domaine sur lequel je voulais m'investir.

Je souhaitai un poste orienté vers la problématique de la gestion de l'eau.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Les missions de l'agence de l'eau correspondaient à l'idée que je pouvais m'en faire. Mon poste était largement orienté vers du management interne, ce qui n'est pas le positionnement le plus évident.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

Compte tenu de la spécificité du poste, il avait été décidé que mon détachement ne durerait que deux ans. Après mes deux années d'activité, il était donc normal que je retrouve un poste au Ministère. J'ai choisi un poste en DDE, en ingénierie auprès des collectivités, en continuité avec mon poste en agence, puisque dans les

deux cas, la gestion de l'eau est un thème important du poste.

Après deux ans dans le poste, j'avais pu prendre toute la mesure du poste à l'agence.

Quels sont les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience ?

Le poste était un poste orienté principalement vers les questions de management. En premier poste, il peut être plus facile d'avoir des responsabilités opérationnelles, que j'aurais dû plus développer dans mon poste.

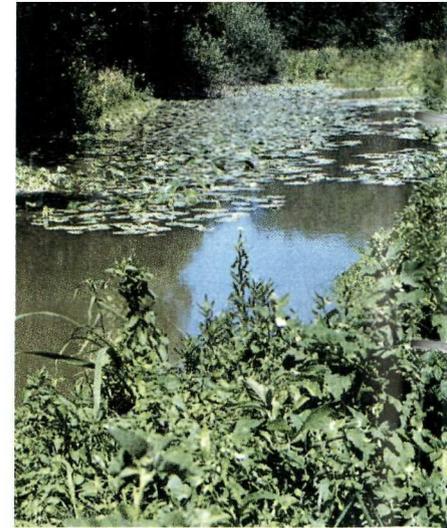
As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

L'École offre beaucoup d'opportunités. C'est à chacun d'aller choisir ce qu'il y veut. Au bout du compte, on y trouve ce qu'on y cherche.

Le Droit est peut-être une matière sous-estimée, alors qu'elle structure une partie importante de l'activité, notamment au sein de l'administration.

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

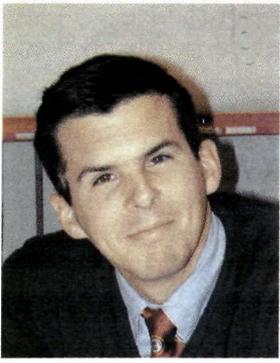
Pour mon deuxième poste, je me suis orienté vers la DDE. C'est donc plutôt un choix dans la continuité, mais en privilégiant l'aspect opérationnel.



La plaine de
La Bassée
est la plus
grande
réserve
en eau
d'Ile-
de-France.



La pointe du Hourdel
ferme la baie de Somme
au sud.



Nicolas FERRAND

IPC 97 MIT 99

DDE de la Marne,
chef de l'arrondissement de Reims

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Chef de l'arrondissement de Reims qui regroupe un arrondissement grands travaux (100 MF de travaux par an en moyenne) et un arrondissement territorial (subdivisions territoriales, bureau d'ingénierie publique, bureau d'urbanisme, bureau d'aménagement opérationnel et de planification), soit un service d'une centaine de personnes environ.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

A mon retour des Etats-Unis, la DPS m'a donné une liste de postes possibles que j'ai prospectés. La décision finale s'est prise suite aux différentes rencontres que j'ai pu avoir avec les DDE.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Ce premier poste comporte beaucoup plus de responsabilités et d'autonomie que je ne l'imaginai. J'ai été très frappé par la confiance que ma hiérarchie m'a accordée de facto alors que je n'y connaissais rien. J'ai été également très favorablement surpris par l'accueil et la patience de mes collaborateurs qui m'ont appris mon métier pendant les premiers mois.

Par contre, je ne m'attendais pas à devoir gérer tant de problèmes quotidiens, à devoir mettre tant d'huile dans les relations interpersonnelles pour que, malgré les vacances de poste, la situation sociale n'explose pas. Je m'attendais à faire 75 % de mon temps de la gestion de projet, du relationnel avec les élus et de la stratégie et 25 % de gestion des équipes. Aujourd'hui la proportion est plutôt inversée. Enfin, ce poste représente une masse de travail importante et une certaine solitude dans la gestion des problèmes et les prises de décision. Il est vrai que l'éloignement du siège de la DDE (il y a 50 km entre Reims et Châlons-en-Champagne, préfecture de la Marne) ne facilite pas les choses.

Je ne me plains pas de ces difficultés, loin de là car je considère avoir un poste autrement plus passionnant que ce dont je pouvais rêver mais je les constate.

Naturellement, la question des rémunérations se pose, en comparaison de camarades ayant choisi le privé. Beaucoup de mes amis ont des salaires 40 % plus élevés avec des niveaux de responsabilités moindres et une masse de travail plus légère. De là à évoquer une frustration...

En fait, la vraie frustration me semble plutôt provenir de la comparaison avec les fonctionnaires territoriaux qui ont des conditions de travail bien

meilleures que les nôtres. L'indigence des moyens de fonctionnement de l'Etat me semble nuire à notre efficacité, à notre crédibilité et à l'attractivité des postes offerts.

Enfin, j'ai été très déçu par les formations prises de poste. La scolarité à l'ENPC ne procure pas d'outils opérationnels et je ne crois pas que cela soit son rôle. Par contre, les formations prises de postes "Grands travaux" s'adressent à des cadres ayant déjà une bonne expérience dans le domaine routier et dans les procédures afférentes.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

Vu la très grande variété de mes missions, je crois qu'il m'aura fallu 6 mois pour me sentir à l'aise dans la dizaine de dossiers prioritaires de mon service. Par contre, je ne peux pas dire que, même aujourd'hui, je saisisse toutes les subtilités du travail de mes collaborateurs.

Un bon critère de maîtrise des enjeux d'un poste me semble être la capacité à initier des démarches de progrès "lourdes" et/ou à réorganiser un service. Dans mon cas, il m'aura fallu environ un an avant que je ne mette en chantier les premières évolutions structurelles de l'arrondissement.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience.

Je soulignerais quatre points forts de cette première expérience :

– Les très grandes responsabilités qui m'ont été confiées, doublées d'une autonomie exceptionnelle vu les enjeux et mon inexpérience. L'apprentissage "sur le tas" en situation d'urgence est grisant. Le poids des responsabilités est exaltant et force à donner le meilleur de soi-même.

– L'apprentissage de la gestion des collaborateurs dans un contexte institutionnel où les vagues sont interdites et où il n'y a ni bâton ni carottes.

– L'apprentissage des relations avec les élus qui ont un rythme de prise de décisions et des perspectives très différents de ceux de l'Etat.

– La gestion d'un raté magistral, tant dans l'immédiateté des décisions à prendre pour assurer la sécurité des personnels et des usagers que dans la gestion des suites politiques, financières et humaines.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Je ne suis pas en mesure d'en juger puisque j'ai passé mes deux dernières années au MIT. Plus que des outils techniques, les différentes étapes de ma formation initiale m'ont donné des clefs de lecture et une souplesse intellectuelle indispensable vu la variété des missions de mon poste. Un cours m'a particulièrement aidé : initiation au droit public qui m'a offert le bagage minimum pour comprendre le fonctionnement administratif de l'Etat.

Par contre, il y manquait absolument des outils de négociations et de conduite de projets complexes (outils acquis toutefois au MIT).

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste : administration, collectivités locales, parapublic industriel et commercial, secteur privé concurrentiel ?

C'est la vraie question actuelle !



Alain GOUNON

IPC 95

*Commission Européenne
Coopération économique
avec l'Asie*

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel ?

Chef du Service des Grands Travaux (SGT) de la DDE de la Gironde de 1996 à 1999 : conduite d'études de maîtrise d'ouvrage (gestion de 15 projets, dont DVA de Bordeaux), maîtrise d'œuvre de travaux routiers sous circulation (100 000 véh./j, 15 M EUR par an). A en outre réorganisé le SGT (50 personnes, dont 6 ingénieurs) et été l'animateur du club des concepteurs routiers Aquitaine-Poitou-Charentes.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

En entrant au Corps des Ponts j'avais la volonté de faire un premier poste en service opérationnel. J'ai donc recherché un tel poste parmi les propositions de la DPS. La DPS en proposait quatre, la concurrence a été rude mais j'ai pu obtenir ce que je voulais.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Sachant ce que je voulais, je m'étais préparé à ce type de poste à la fois par mon stage en DDE (que j'avais fait au Service équivalent à la DDE 13) et par ma formation au Collège des Ingénieurs où j'avais mené une mission de conseil auprès d'une société concessionnaire d'autoroutes (ATMB). Ultime, le stage de prise de poste a été très utile.

Le vrai défi est venu d'ailleurs. A Bordeaux j'ai succédé à un divisionnaire qui était resté 20 ans en poste (de 1976 à 1996). La structure et l'état d'esprit du SGT étaient tels qu'il a fallu ranimer et moderniser le service, afin d'améliorer son efficacité.

C'est surtout en termes de rémunération que je suis mécontent de la manière dont les choses se sont passées. Tout d'abord je ne comprends pas et n'adhère pas au système "anti-héliotropique" qui veut que dans le Sud on touche moins de rémunérations accessoires (RA, devenues désormais les Indemnités Spéciales de Service) qu'au Nord. Les enjeux du poste et les responsabilités réelles exercées sont de meilleurs critères. En outre la part variable des RA, qui est supposée rendre compte de la qualité du travail accompli, est indiquée sur la notation qui elle-même est calculée en fonction de la date d'arrivée dans le groupe de péréquation de notation (pour respecter

moyenne et écart-type). Au final la part variable est uniquement fonction de l'âge et de la date d'arrivée, et non du mérite propre.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

Je me suis senti vraiment à l'aise au bout de deux ans. J'ai quitté le SGT au bout de trois ans, après avoir décroché une superbe opportunité à la Commission européenne, comme Expert National Détaché chargé de coopération économique avec l'Asie en développement.

Quels sont les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience ?

Une expérience en Service Grands Travaux comporte de nombreux points forts. J'en retiendrai quatre :

- une prise directe avec la réalité, qui force à faire face aux faits, et à trouver des solutions efficaces et réalistes ; ainsi les sens du faisable et du concret que j'y ai acquis se sont révélés utiles et appréciés à la Commission européenne ;
 - une expérience fondamentale de gestion des hommes (encadrement d'équipes et animation de partenaires extérieurs) ;
 - une relation avec les élus qui permet une meilleure appréhension de la politique au niveau local ;
 - l'acquisition d'une culture de la sécurité, et au-delà d'un réflexe d'insérer sa pratique professionnelle dans un cadre éthique et citoyen plus large.
- Tous ces éléments se conjuguent et se confortent pour faire de nous de solides professionnels.

Quant aux points faibles, je n'en vois pas, sinon peut-être certaines difficultés liées au contexte local, mais dont l'apprentissage du dépassement fait partie des points forts du poste.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

La formation reçue dans le cadre de l'école, avec les stages sur le terrain dont le très utile stage long ainsi que le Collège des Ingénieurs, m'a permis d'être bien préparé pour assurer mes fonctions sur les plans technique et managérial. En revanche, l'absence de formation administrative spécifique pour les fonctionnaires (droits et devoirs des fonctionnaires, Code pénal, Code des marchés publics, etc.) est handicapante. Il faut attendre le stage de prise de poste pour combler réellement les lacunes dans ce domaine.

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

Mon deuxième poste à la Commission européenne s'inscrit à la fois dans une optique de continuité, puisque j'exerce une activité de chef de projets, et dans une optique de complémentarité, puisque j'y acquiers une vision mondiale et européenne qui vient s'articuler avec l'approche des problématiques locales que je traitais en DDE. ■



Valéry JOST

PC 96

*Direction du Trésor,
Bureau des Produits
et Marchés d'assurance*

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Chef d'un service de la division maîtrise d'œuvre à la direction des travaux maritimes de Brest : service de 45 à 50 personnes (ingénieurs, techniciens, dessinateurs, ouvriers), chargé de la maîtrise d'œuvre de conception et d'exécution en bâtiment et génie civil. Conçoit et suit environ 45 M€ de travaux par an.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Sur proposition de la Direction du Personnel et des Services.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Nature et étendue des responsabilités : poste très technique, qui a bénéficié d'une forte activité dans le domaine de la Défense (ralliement du nouveau format des armées plus programmes stratégiques) : de fait un contexte très incertain et assez imprévisible lors du choix du poste.

Evolution de carrière : le poste suivant s'est fait sans recherche de continuité avec le premier. L'expérience réussie du premier constitue un tremplin efficace pour le suivant.

Culture d'entreprise : ce type de poste est assez peu prévisible et très dépendant de l'encadrement (directeur, directeur adjoint) en place. En l'occurrence très dynamique et innovateur avec un fort accent sur la gestion par objectif et recours à la comptabilité analytique d'exploitation. C'est donc un point très important, mais qui me semble très dépendant du lieu et des personnes.

De manière générale, il me semble assez imprudent de se faire une idée très précise d'un poste, qui est nécessairement évolutif et qui est toujours

aussi, dans une certaine mesure, ce qu'on en fait soi-même. Je souligne toutefois le contexte de mutation très forte (en interne et en externe), dans lequel évoluaient – et évoluent toujours – les Travaux maritimes lors de mon passage.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti à l'aise dans le poste ?

Une bonne année : coïncidence au bout de ce délai d'une gestion des personnes plus efficace (interface entre division et direction, allocation des moyens au sein de la division...) et d'une compétence technique susceptible d'apporter une plus-value (marchés publics, technique du génie civil).

Au bout de combien de temps as-tu eu envie d'en bouger ?

Il n'est pas nécessairement utile de s'éterniser ; la 3^e année a été très fructueuse : une division qui marchait très bien, donc moins d'enjeux, moins de découvertes.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience ?

Rien de rien, je ne regrette rien... De fait j'ai pu bénéficier d'un plan de charge plantureux, avoir avec moi des gens – très – compétents, mettre en œuvre une gestion des ressources humaines et des moyens, active et gratifiante, et en plus avec une expérience technique génie civil sismique et nucléaire passionnante.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

En termes de connaissances pratiques d'application directe, l'effet est évidemment très limité. En termes de sensibilisation aux domaines rencontrés dans le poste (technique, juridique...) cela permet d'éviter le dépaysement total, mais ne permet pas d'être opérationnel. A un troisième niveau, un des intérêts de l'école, et peut-être le plus important, c'est l'ouverture sur d'autres expériences (via le stage long mais aussi les rencontres et séminaires du collège GI de l'époque).

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

Direction du Trésor. Dans une optique de complémentarité (et donc de rupture !) : pas d'encadrement, travail de dossiers, niveau central et très élevé de prises de décision. ■





Frédéric LELIEVRE

IPC 97

Alcatel, chef de projet

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Pendant les deux premières années j'étais Chef de laboratoire au CEA Pierrelatte, le LCEC au sein du Département des Technologies de l'Enrichissement. L'activité principale du laboratoire était de concevoir, dimensionner et construire les éléments cruciaux nécessaires aux outils de l'enrichissement de l'uranium, à la fois pour la séparation par laser et pour la centrifugation. Le laboratoire était composé de 15 personnes dont un centre de calcul et un bureau d'études en charge de la production des prototypes.

En plus de ce rôle de chef de laboratoire, je fus nommé Chef de Projet pour la réalisation des structures internes pour la séparation par laser.

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Grâce aux contacts établis au CEA pendant mon stage et ma thèse au sein de cette entité.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Oui en pleine adéquation.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

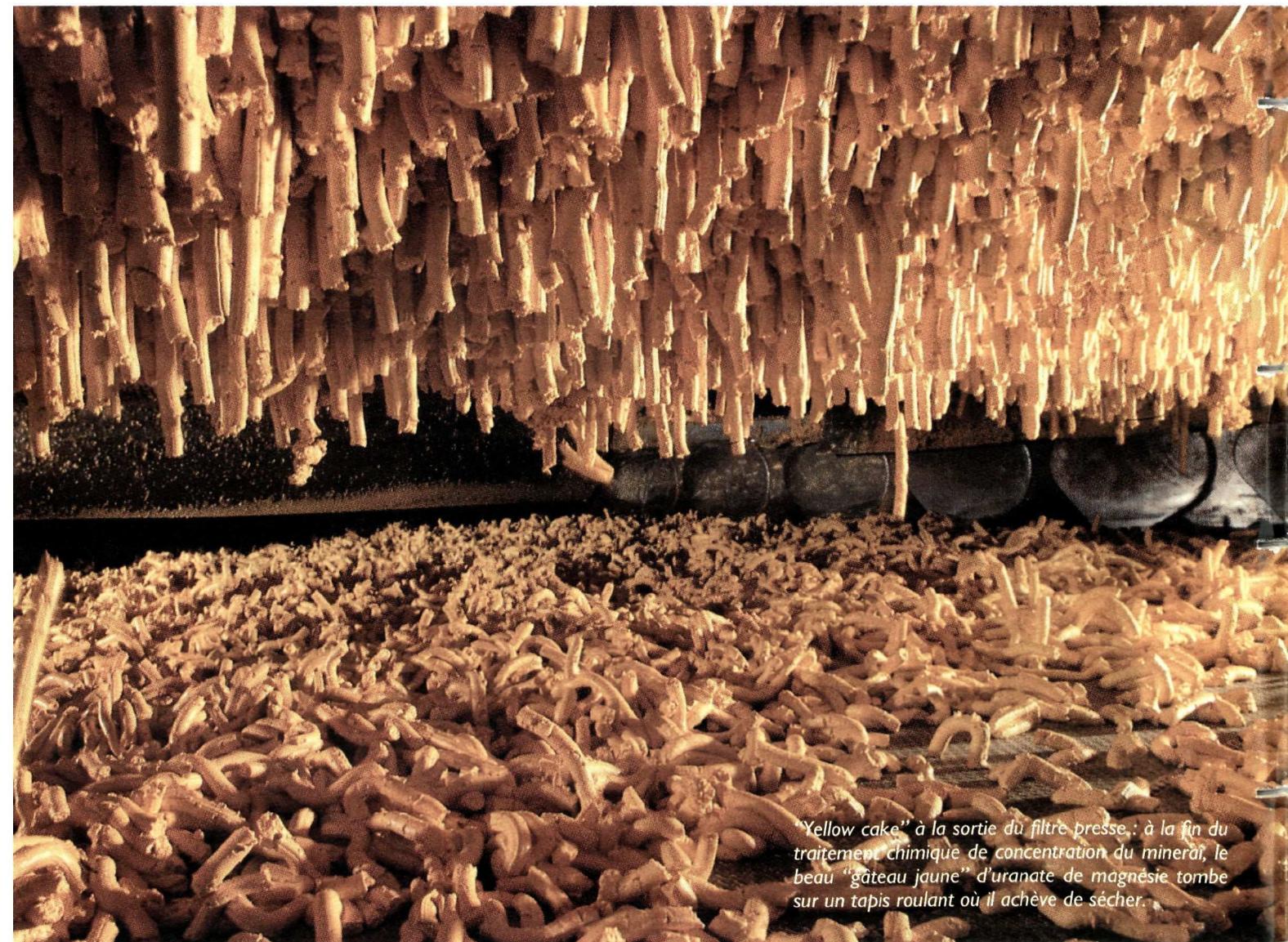
Je me suis senti à l'aise au bout de 6 mois, sachant que pendant les 4 premiers mois je terminais en parallèle ma thèse dans un autre centre du CEA. J'ai souhaité faire une autre expérience au bout de deux ans. Je souhaitais en effet, après des expériences de recherche théorique pure (thèse) et de R&D (ce poste), découvrir la gestion de projet dans une grande entreprise.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

J'avais l'impression d'être assez bien armé pour ce premier poste. De là à savoir si cela vient de la formation de l'ENPC ou d'ailleurs...

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

Je suis actuellement chez Alcatel en Turquie pour l'extension d'un réseau GSM. Il s'agit de mettre en place toute la structure nécessaire (gestion de projet, commerciale, contractuelle... pour un nouveau client). ■



"Yellow cake" à la sortie du filtre presse : à la fin du traitement chimique de concentration du minerai, le beau "gâteau jaune" d'uranate de magnésie tombe sur un tapis roulant où il achève de sécher.

Vincent PORFIRIO

PC 96 L

SNCF, directeur d'unité
de production



Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

1996 :

DUMEZ-GTM Indonésie (CSNE).

Ingénieur planning et méthodes sur le chantier de Menara Bakrie (Jakarta), tour de 52 étages à réaliser tous corps d'états en 23 mois.

En charge des plans d'exécutions et des méthodes sur le chantier de Bandung Supermall (West Java), centre commercial de 110 000 m².

Suivi logistique des chantiers de Tanggari II (centrale hydroélectrique - North Sulawesi) et d'Ombilin (centrale thermique - Sumatra).

1998 :

GTM Construction - Centre de Toulouse.

Conducteur de travaux en charge du Gros Œuvre sur l'opération d'ECONOTRE à Bessières, usine d'incinération d'ordures ménagères, (40 MF).

1999 :

GTM Construction - Agence de Haute-Normandie. Conducteur de travaux tout corps d'état sur le chantier du crématorium de Rouen, (7 MF).

2000 :

SNCF - Infrastructure - Région de Montpellier.

2001 :

SNCF - Infrastructure - EVEN Hérault.

Chef d'Unité de Production Maintenance Voie, dirigeant de 4 brigades d'agents voie et de son équipe d'encadrement (44 personnes).

Quel itinéraire as-tu emprunté pour décrocher ce premier emploi ?

1 - **GTM CONSTRUCTION** : présentation de l'entreprise à l'école qui recrutait des élèves volontaires de 1^{re} année pour un stage ouvrier ; ceci pouvait déboucher sur une bourse d'étude jusqu'à l'embauche à la sortie de l'école avec engagement moral du jeune ingénieur sur 3 années au service du groupe (ce qui fut mon cas).

2 - **SNCF** : candidature spontanée (avec en parallèle contact avec un ancien de l'école).

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

1 - **GTM CONSTRUCTION** : dans un premier temps (un ou deux ans) pas de problèmes (intégration réussie). Puis au fil des chantiers et mutations, aucun investissement complémentaire sur ma formation, secteur d'activité touché de plein fouet par

la crise et évolution salariale totalement insuffisante au regard de l'évolution de mes responsabilités. Mesurant l'écart croissant entre ma situation et celle de mon épouse (même promo) travaillant à EDF, j'ai décidé de me réorienter vers le service public tout en valorisant mon acquis professionnel. Sentiment de frustration puis d'échec évident au moment de ma démission.

2 - **SNCF** : responsabilités plus enrichissantes (encadrement d'équipes d'agents d'exécution, de maîtrise et aussi de cadres), rémunération légèrement supérieure avec une vie professionnelle débordant moins sur ma vie privée. Evolution de carrière prévue et rapide, culture d'entreprise très (trop) riche, formation complémentaire de 18 mois avant ma prise de poste. Aujourd'hui je suis parfaitement épanoui dans mon travail.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience.

Les points forts de ces premières expériences sont indéniablement les apprentissages et connaissances de deux mondes du travail qui convergent vers les mêmes exigences (compte tenu des évolutions européennes : libéralisation du transport, recherche de productivité, politique de résultat et non de moyen...). La capacité d'adaptation, le réseau de mes camarades de promotion, et la reconnaissance du diplôme sont des facteurs qui ont permis mon épanouissement via ma reconversion (à 30 ans ce n'est peut-être pas encore difficile... mais enfin).

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

A l'évidence, les outils nécessaires pour appréhender ma première expérience ont été acquis au cours de ma formation alternée (stage ouvrier, stage long puis PFE le tout chez GTM CONSTRUCTION en parallèle avec un choix de modules de formation pertinent). Ce qui a pu me manquer, c'est une formation plus approfondie sur le droit, au regard de la gestion des marchés publics et privés. Une sensibilisation sur la conduite à tenir dans le cadre d'entretien individuel annuel (adapté aux politiques RH de différents types d'entreprises) aurait été un plus qui aurait pu éviter mon changement de cap ou tout au moins m'aurait permis de le construire de façon plus stratégique. ■





Valérie RABAULT

PC 98

Société Générale, inspectrice

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

Je suis inspectrice bancaire à la Société Générale. Concrètement, je mène des missions de 3 à 6 mois d'audit des activités bancaires (validation d'un modèle de pricing sur une activité de marché, vérification de la pertinence des systèmes d'encadrement des risques, calcul d'une enveloppe de provision dans certaines implantations suite à d'éventuelles crises financières, etc.) et de conseil (participation à des data room pour l'acquisition de nouvelles filiales, établissement de business plan sur une activité donnée : par exemple, est-il pertinent de maintenir certaines implantations pour une ligne métier donnée, ou encore réflexion sur des sujets techniques telle l'optimisation de la gestion du bilan de la banque) pour le compte de la Direction Générale.

Quel itinéraire as-tu emprunté pour décrocher ce premier emploi ?

Lorsqu'on est à l'école, on n'a pas forcément une idée très précise de son premier emploi (et peut-être moins encore lorsqu'on recherche un poste dans le milieu bancaire qui offre une large panoplie de fonctions). Aussi pour ma part, j'avais assidûment fréquenté les différents forums étudiants afin de me faire une idée aussi juste que possible des postes proposés. Parallèlement, j'avais contacté les Anciens en poste dans les banques. Cette deuxième méthode me paraît largement plus efficace que la première dans la mesure où les discussions sont en général plus "franches". Le/la jeune diplômé(e) se trouve moins dans la position de devoir se vendre ce qui lui laisse plus de liberté pour questionner son interlocuteur. Une fois les renseignements pris, j'avais adressé des candidatures spontanées.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

(nature et étendue des responsabilités, rémunérations, évolution de carrière, culture d'entreprise, formation complémentaire...)?

Si non-adéquation, est-ce que cela a généré un sentiment de frustration ?

Globalement oui.

Au bout de combien de temps t'es-tu sentie pleinement à l'aise dans le poste ?

Je me suis sentie à l'aise au bout d'environ deux ans. Du fait de la mobilité exigée par ma fonction, je suis amenée à "bouger" relativement fréquemment : je change de mission tous les 3/6 mois ce qui me permet de découvrir des environnements nouveaux et des activités nouvelles assez souvent.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience.

Cette première expérience m'a permis d'acquérir rapidement de l'autonomie ce que, à mon sens, on ne développe pas spontanément lorsqu'on est étudiant. Dans la pratique, j'ai été rapidement amenée à être autonome sur les missions auxquelles j'ai participé et par-là même responsable d'un sujet donné, sans filet derrière pour vous "rattraper". Je crois qu'il est essentiel de développer assez vite dans son premier poste cette conscience de responsabilité, d'apprendre à prendre des risques et à refuser la non-décision qui est largement handicapante (ce qui n'est pas toujours facile). Pour y parvenir, l'idéal est bien sûr être encadré par un/une manager "efficace", mais la marge de manœuvre du jeune recruté sur ce point est en général nulle.

En outre, ce premier poste m'a permis d'acquérir une bonne connaissance de l'ensemble des activités d'un établissement bancaire.

La principale faiblesse de mon poste est sa faible composante opérationnelle. Ceci n'a bien sûr pas été une surprise pour moi puisque j'en étais parfaitement consciente dès mon embauche. En revanche c'est parfois frustrant de quitter un département en ne participant pas directement à la mise en œuvre des mesures préconisées. Je crois qu'il est important de savoir quelle approche on recherche pour un premier poste : pour caricaturer, on peut préférer "faire soi-même" et accepter de se spécialiser sur une activité donnée ou "faire faire" et rester dans un champ plus généraliste.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Sur le plan théorique, l'école donne un bagage excellent pour aborder de manière sereine différentes problématiques (dans mon cas, l'évaluation de modèles de pricing fait appel aux connaissances mathématiques que j'ai pu acquérir durant mes études).

Sur le plan "pratique", il me semble que le stage long est une expérience tout à fait intéressante qui permet de s'initier à la prise de responsabilité (même si le stagiaire n'est jamais tout à fait en situation de "responsabilité").

Passage du premier au second poste. Optique de rupture, ou de continuité ?

Pour l'instant, je suis dans une optique de continuité, même si je n'exclus pas de devenir opérationnelle, toujours dans le secteur bancaire. ■

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

J'ai trouvé mon premier poste lors d'un contact noué à l'occasion d'un stage à l'intérieur de la scolarité. Stage long puis VSNE puis emploi.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

Oui.

Au bout de combien de temps as-tu eu envie d'en bouger, pour quelles raisons ?

3 ans. Poste à l'étranger (Mexique) besoin de revenir dans une structure plus standard. Besoin de connaître un autre environnement.

Avec le recul, et si c'était à refaire, comment gèrerais-tu ton approche pour neutraliser au maximum les points faibles et exacerber les points forts ?

Plus de sérénité dans la recherche du premier emploi (poursuite presque automatique du VSN ; j'aurais peut-être dû prendre le temps d'analyser mieux le poste et de définir bien mes exigences professionnelles : formation, rémunération, place dans l'organisation).

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

Oui.

Passage du premier au second poste. Optique de rupture, ou de continuité ?

Même entreprise, continuité. ■



Nicolas SAMSCEN

IPC 97

DDE de la Somme, chef du service collectivités locales, environnement

Peux-tu nous donner un rapide descriptif de ton premier poste professionnel et de son contenu ?

DDE de la Somme, Responsable du service Collectivités Locales et Environnement.

Principales missions du service :

- Ingénierie publique de l'environnement et de l'aménagement, constructions publiques (maîtrise d'œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage, contrôle des délégations de service public) ;
- police de l'eau et des installations classées ;
- planification : déchets...
- risques : PPRI...

Mes principales missions :

- chef de projet "ingénierie publique" pour l'ensemble de la DDE : préparation de l'entrée en concurrence, conduite de changement (réorganisation des services, définition de méthodologie...) ;
- encadrement du service (40 pers.).

Comment as-tu choisi ce premier poste ?

Sur proposition de la DPS.

Le poste était-il en adéquation avec l'idée que tu t'en faisais ?

- Nature et étendue des responsabilités.
- Oui, voire mieux.

- Rémunérations : Globalement, je trouve que nous sommes bien payés.
- Culture d'entreprise : oui.
- Formation complémentaire : un petit bémol, mais c'était à moi de me bouger.

Au bout de combien de temps t'es-tu senti pleinement à l'aise dans le poste ?

6 mois.

Au bout de combien de temps as-tu eu envie d'en bouger, pour quelles raisons ?

3 ans, rapprochement familial.

Les points forts et les points faibles que tu retiens de cette première expérience.

Points forts : exercice des responsabilités, encadrement de personnel, sentiment positif d'une première expérience réussie, sentiment d'avoir été utile...

Points faibles : fort scepticisme sur l'efficacité globale du système, très fortes critiques sur les administrations centrales vues du terrain.

As-tu le sentiment que l'école t'a donné tous les outils nécessaires pour appréhender cette première expérience ?

L'Ecole ne m'a servi à rien (à part les stages).

Peux-tu nous parler de ton passage du premier au second poste ?

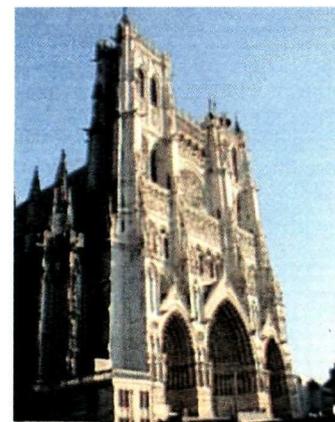
Objectif : aller à l'étranger.

Trouver un second poste est plus difficile que prévu !

Le privé impliquerait la démission. L'administration offre peu d'opportunités à l'étranger.

Optique de rupture, ou de continuité ?

Plutôt de rupture, pour changer, pas par rejet. ■



Amiens, la cathédrale

Le premier emploi : maximiser sa valeur professionnelle

Les premières étapes d'un parcours professionnel sont structurantes pour l'ensemble d'une carrière. Chez Egon Zehnder International, nous évaluons le succès professionnel de dizaines de milliers de cadres dirigeants chaque année. Avec le recul, nous observons que les facteurs clés de réussite dans un poste donné sont au nombre de trois, par ordre croissant d'importance : quotient intellectuel (QI), expérience cumulée, et quotient émotionnel (QE). La plupart des jeunes diplômés ont le niveau de QI suffisant pour atteindre et réussir dans un poste de Direction générale. Il s'agit donc pour eux, dans le secteur et la fonction qui les intéressent le plus (expérience cumulée), de développer et d'améliorer leur QE. Nous en déduisons quelques principes fondamentaux pour le choix et la gestion des premiers emplois d'une carrière professionnelle.



Benoît DUTHU

X 85, PC 90
MBA Insead 94

Il a commencé sa carrière professionnelle chez Schlumberger Wireline, en Amérique du Sud. Puis, il a rejoint le cabinet de conseil en stratégie Booz-Allen & Hamilton, tout d'abord aux Etats-Unis, puis en Angleterre, et enfin en France. En 1998, il a rejoint Egon Zehnder International, société de recrutement et d'évaluation de cadres dirigeants.

Les raisons fondamentales du succès professionnel

La capacité à prévoir le succès professionnel d'un cadre dirigeant dans un poste précis, à savoir dans une société et une fonction particulière, avec une équipe initiale et un marché donné, n'est naturellement pas une science exacte. Chez Egon Zehnder International, nous évaluons chaque jour, dans l'ensemble de nos bureaux, les parcours professionnels de plusieurs centaines de cadres dirigeants confirmés. Malgré la précision des informations recueillies et la pertinence de nos analyses, nous avons l'humilité de penser que la matière humaine conserve parfois, et heureusement d'ailleurs, un caractère imprévisible et aléatoire. D'ailleurs, il nous arrive de nous tromper, en sur ou sous-estimant la performance future d'un dirigeant particulier.

Cependant, avec le recul, l'analyse et l'expérience, il apparaît clairement plusieurs lignes directrices qu'il est intéressant de récapituler ici. Daniel GOLEMAN (1), inventeur du concept de "Quotient Emotionnel", les formule d'ailleurs parfaitement dans ses ouvrages best-sellers internationaux (2).

Pour simplifier, et de manière assez intuitive, la réussite d'un cadre dirigeant dans un poste donné,

et donc son succès professionnel, est corrélée positivement à trois facteurs principaux :

– Le **"Quotient Intellectuel"**, ou QI, mesurant, de manière classique, la capacité intellectuelle d'une personne – niveau brut de compréhension, et capacité à apprendre.

– L'**Expérience** : mélange d'intelligence pragmatique – ce que certains appelleront familièrement le bon sens – et de connaissance spécialisée de la fonction ou du secteur.

– Le **"Quotient Emotionnel"** ou QE, mesurant la capacité à maîtriser et utiliser ses propres émotions et celles de son entourage. On peut distinguer les compétences personnelles, centrées sur l'individu, des compétences sociales, centrées sur les relations interpersonnelles.

Certes, dans l'analyse statistique réalisée, il existe bien quelques anomalies, par exemple liées à l'appartenance à un réseau particulier, à un statut social, ou tout simplement à la chance, mais les faits démontrent que ces trois facteurs prédisent environ 90 % du succès professionnel.

Ce qui est moins intuitif est l'impact largement prédominant du QE par rapport aux deux autres facteurs. Pour des positions de "middle-management", telles que des fonctions de gestionnaire de compte commercial ou bien d'analyste financier, le coefficient de corrélation de la performance professionnelle au QE est de l'ordre de 45 %, alors qu'il n'est que de 25 % pour chacun des autres facteurs. Au fur et à mesure que la complexité du poste augmente, par exemple pour un poste de direction générale, l'importance relative du QE augmente encore, même et surtout pour

(1) Daniel Goleman, PhD, était professeur à Harvard Business School avant de créer sa société sur le concept d'intelligence émotionnelle.

(2) Il est l'auteur de deux best-sellers internationaux, Emotional Intelligence, et Working with Emotional Intelligence.

les postes à caractère technique, comme par exemple un Directeur Recherche & Développement.

Une autre perspective est encore plus frappante. Pour les postes de complexité moyenne, l'écart de performance entre les cadres ayant un fort QE (top 1 %) et ceux en ayant un faible (bottom 1 %) est de douze. Pour les postes à forte complexité, ce même écart est de 120 !

En fait, tout se passe comme si le QI et l'expérience étaient nécessaires, mais pas suffisant pour réussir. Le réel facteur de différentiation, celui qui permet de sortir du marché en termes de performance, reste le QE.

Le Quotient Emotionnel

Il est donc intéressant de préciser un peu les éléments constitutifs de cette intelligence émotionnelle. Nous avons tous à l'esprit un certain nombre d'exemples précis illustrant l'importance du quotient émotionnel : pourquoi l'hôtesse de la compagnie aérienne accorde-t-elle un billet de dernière minute à un passager en retard et en refuse-t-elle à un autre ? Sur quelle base les entreprises sélectionnent-elles des jeunes diplômés de la même école sans expérience professionnelle ? Pourquoi est-il particulièrement agréable de travailler pour certains patrons ? Pourquoi un homme politique apparaît-il plus sympathique qu'un autre ?

Daniel GOLEMAN a formalisé notre intuition, et distingué trois compétences personnelles, décri-

vant les caractéristiques centrées sur l'individu, et deux compétences sociales, décrivant son mode de relation en société :

Compétences personnelles :

– **La connaissance de soi**, de son état interne, de ses préférences, de ses ressources et de ses intuitions. Il s'agit là de reconnaître ses propres émotions et leurs effets, d'évaluer lucidement ses points forts et ses limitations, et de confiance en soi.

– **La maîtrise de soi**, ou la capacité à gérer et utiliser ses émotions ou états internes. Il s'agit là de self-control, d'intégrité personnelle, de recul et de lucidité sur sa performance personnelle, d'adaptabilité, et de flexibilité face à l'innovation.

– **La motivation**, ou les tendances émotionnelles qui guident et facilitent l'atteinte d'objectifs. Elle inclut l'orientation personnelle vers les résultats – le fameux "drive" d'outre-Atlantique – l'engagement, l'initiative, et l'optimisme.

Compétences sociales :

– **L'empathie**, ou la capacité à prendre conscience des sentiments, besoins et soucis des autres. On y retrouve la capacité à comprendre les autres, à les aider dans leur développement personnel, l'orientation vers le service, ou encore la capacité à tirer parti de la diversité culturelle d'une équipe.

– **Les qualités sociales** proprement dites, c'est-à-dire celles décrivant l'influence, la communication, la gestion des conflits, le charisme, l'attitude face au changement, la capacité à créer des liens personnels, la collaboration, l'esprit d'équipe.

La maîtrise de l'ensemble de ces compétences est donc le garant du succès professionnel. La prise de conscience de la nécessité de travailler chacune d'entre elles en est bien sûr la première étape. Si la liste des compétences ressemble en effet à la description du mythe de l'homme parfait, et peut donc paraître décourageante, la bonne nouvelle est que, à la différence du QI, qui reste relativement stable au cours d'une vie, le QE se travaille et s'améliore avec l'expérience. D'ailleurs, l'intelligence émotionnelle n'est-elle finalement pas un peu ce qui est universellement décrit comme la maturité ? Nous nous intéresserons maintenant à quand et comment développer le QE.

La phase d'apprentissage

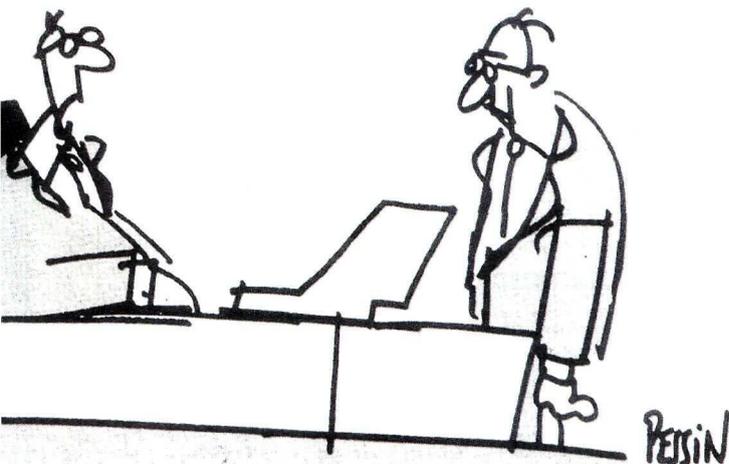
Plusieurs modèles classiques coexistent pour décrire les étapes d'une carrière professionnelle classique. La plupart se rejoignent pour distinguer :

– **La phase d'apprentissage** des premières années, jusqu'à 30-35 ans : diversité, intensité des expériences, et droit à l'erreur, sont des bons principes pour exploiter au mieux cette phase.

– **La phase de réalisation**, où le cadre démontre – à lui-même et au marché – que, en utilisant les compétences développées précédemment, il peut atteindre ses objectifs de manière autonome et dans une situation globale, où il maîtrise plusieurs leviers de gestion à une échelle raisonnable. Cette phase dure typiquement jusqu'à 40-45 ans.

– **La phase d'épanouissement professionnel**, où le cadre dirigeant a trouvé le projet, l'entreprise et la fonction à sa mesure, et capitalise sur les deux premières phases pour délivrer une valeur significative à grande échelle.

VOUS PENSEZ QU'ON VA PRENDRE
N'IMPORTE QUI SOUS PRÉTEXTE
QUE VOUS POUVEZ FAIRE
N'IMPORTE QUOI !!



Naturellement, la phase d'apprentissage est primordiale dans le développement de l'intelligence émotionnelle, même si celle-ci peut encore se développer ultérieurement. La détection des jeunes "hauts-potentiels" d'une grande entreprise se fait à la fin de cette période, et si la gestion d'une carrière se construit sur la durée, il convient de ne pas perdre de temps. Puisque le QI n'est clairement pas le facteur différenciant des jeunes diplômés, il s'agit de démontrer le plus tôt possible un terrain favorable à l'intelligence émotionnelle.

Le premier emploi

Après le quand, le comment. Naturellement, et heureusement, il n'existe pas de recette unique. Nous découvrons chaque jour des talents insoupçonnés chez des cadres dirigeants dont le parcours est jugé "atypique". Cependant, quelques principes directeurs peuvent s'avérer utiles.

Le "premier patron" : l'intelligence émotionnelle se développe beaucoup par mimétisme. Choisir vos premiers emplois en fonction de la personnalité de votre supérieur hiérarchique direct n'est donc pas un mauvais calcul. C'est d'ailleurs un principe valable même ultérieurement. Il suffit, par exemple, d'entendre s'exprimer M. Thierry BRETON, aujourd'hui P-DG de Thomson Multimédia, sur ce que lui a apporté le travail auprès de M. Jean-Marie DESCARPENTRIES dans son expérience précédente chez Bull pour s'en convaincre.

L'opérationnel : l'intelligence émotionnelle se développe également en "faisant". Privilégier des premiers postes opérationnels, sur le terrain, avec des responsabilités d'encadrement ou des vraies missions concrètes à réaliser est encore le meilleur choix. Peu importe la fonction – production, R&D, commercial ou marketing – il s'agit de faire, d'ac-

cumuler les erreurs et les succès, et d'en tirer les leçons personnelles. S'orienter trop tôt vers des postes plus fonctionnels – typiquement chargé de mission ou consultant – est une solution de facilité s'appuyant sur le QI ou la capacité de travail, et donc initialement moins formatrice.

L'international : vivre à l'étranger reste naturellement un fabuleux laboratoire de développement d'intelligence émotionnelle. Développer sa sensibilité culturelle, comprendre et s'adapter à des modes de fonctionnement différents, entraîner son interlocuteur sans la légitimité classique du diplôme français sont autant de compétences utiles à maîtriser.

Les secteurs concurrentiels : choisir la difficulté reste un principe sain. Privilégier un secteur concurrentiel à une entreprise monopolistique paraît naturel. La pression du marché vous imposera l'exigence professionnelle, l'adaptabilité, la flexibilité et la réactivité, à la prise de risque, etc.

L'entreprise suivant la fonction : le même principe de difficulté peut guider le choix de l'entreprise. Quelle que soit l'affinité initiale pour une fonction – marketing, finance, ou production par exemple – privilégier les entreprises réputées pour leur qualité apparaît naturel. P&G ou L'Oréal restent des bonnes écoles de marketing par exemple.

Enfin, il apparaît bon de clarifier et gérer dès le début le degré d'implication dans la carrière personnelle. Différentes formes d'équilibre correspondent à chaque personne et à ses valeurs personnelles, et la réussite professionnelle n'est bien sûr pas une fin en soi. Félicitations aux jeunes diplômés de QI, et bienvenue à l'école de l'intelligence émotionnelle, la route est encore longue. ■

ANNUAIRE DES PONTS ET CHAUSSEES 2002

Il paraît tous les ans et regroupe les 8 400 anciens élèves de l'Ecole des Ponts et Chaussées.

C'est un instrument indispensable pour entrer en relation avec les Ponts, aussi bien à titre amical qu'à titre professionnel.

C'est un "plus" quand on approche une société d'y découvrir un camarade.

Les mises à jour sont effectuées quotidiennement.

- La parution de l'édition 2002 est prévue pour début octobre 2002.
- Pour nous permettre de traiter toutes les fiches de mise à jour, nous vous invitons à nous faire parvenir les modifications dès maintenant et avant le **1^{er} juin prochain**.
- Merci de nous indiquer le code APE (activité principale de l'entreprise) - c'est ce code qui détermine le classement de l'entreprise dans la liste professionnelle.

ANNUAIRE DES PONTS - 28, rue des Saints-Pères - 75007 Paris

Etape décisive dans le déroulement de carrière : la première expérience de management

Lorsque Brillat-Savarin (1), démarquant un aphorisme latin, affirmait que l'on devient cuisinier mais que l'on naît rôtiisseur, peut-être énonçait-il, sans le savoir, l'une des premières vérités du management ? L'intuition nous dit que cette discipline procède plus de la finesse que de la géométrie, de l'inné que de l'acquis et que son efficacité est plus faite de talents bien distribués que de compétences emmagasinées. Néanmoins, définir le manager avec précision relève de la gageure.

Gilbert CIAVATTI

G. C. Consultants



Le jeune cadre se trouve confronté à cette difficulté, généralement après deux ou trois années passées dans un poste technique ou, déjà dans des fonctions de management mais en position d'adjoint.

Sélectionné au cours de ses études dans un processus où on lui demandait de traiter des données préalablement fournies, il doit maintenant trier parmi des informations trop nombreuses et non hiérarchisées celles qu'il doit retenir avant de décider. S'il est issu d'une grande école scientifique il ne tarde pas à se rendre compte que la sélection dont il est sorti vainqueur a été faite sur des critères et dans des disciplines où, par la suite, il ne sera que très peu ou très rarement contrôlé.

A l'inverse, il doit maintenant trouver des réponses sur des sujets où il ne s'est jamais exercé. Situation encore plus périlleuse que celle de notre maître-queux : il n'a ni le livre de recettes ni tous les ingrédients d'un type de cuisine qu'il n'a jamais préparé et que, pourtant, il doit maintenant servir...

Heureusement notre jeune d'homme n'est pas totalement dépourvu. Sans doute n'a-t-il pas appris exactement ce qu'il faut mais, au moins, a-t-il appris à apprendre.

Sa première surprise sera, sans doute, de découvrir les limites de l'intelligence conceptuelle dans l'exercice du management. Il ne sert à rien de

concevoir le système le plus élaboré et, en principe, le plus efficace si ses utilisateurs ne se le sont pas approprié. C'est en les consultant qu'il se rendra compte de leur diversité et de la grande difficulté de bâtir avec eux un modèle simple. "De quel monde parlent donc les donneurs de conseils quand ils peuplent leurs ouvrages d'une humanité indifférenciée, japonais, américains ou français, tourneurs ou comptables, fondus dans la même grisaille ?" (2).

Le manager doit donc regarder de quelle manière on exécute ce qu'il demande et pourquoi l'on procède ainsi. Soucieux du détail il doit également, à tout instant, embrasser l'ensemble. Il se fera sur les hommes sa propre opinion et sa deuxième surprise sera, sans doute, de constater que la vérité humaine se laisse difficilement appréhender par un esprit formé à la manipulation des concepts et que la seule culture technique (3) est insuffisante pour gérer à l'optimum un système social. Il découvrira avec un certain étonnement l'écart existant entre un indice de performance, rigoureusement conçu et précisément étalonné et un indice de satisfaction plutôt insaisissable et pourtant significatif entre tous.

A titre individuel, un danger identique le guette face aux exigences de performance qu'il impose à son équipe. Il doit donc regarder autour de lui aussi longtemps et aussi loin que possible dans la hiérarchie et dans l'environnement. Au fil de ce temps "perdu" il apprend alors à décoder des messages toujours incomplets, et décalés quel que soit leur mode de délivrance. S'ils arrivent par des canaux institutionnels, ils auront été décantés et reformulés et seront donc relativement faciles à exploiter. Mais ils seront également déformés par

(1) Brillat-Savarin, *Physiologie du goût*, Librairie Gustave Adam Belley, 1948.

(2) Philippe d'Iribanne, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.

(3) *Technique stricto sensu, mais aussi bien juridique, financière, économique...*

le crible qui prétendait les rendre plus lisibles : "voir un système, c'est regarder ces propres lunettes", disait VALÉRY.

À l'inverse, le manager touche à une réalité beaucoup plus riche s'il peut puiser à pleines mains dans le discours direct de ses troupes ou de ses clients. La réalité reste cependant tout aussi difficile à interpréter car faite essentiellement de subjectivité et de formulation globale, précisément issues d'un vécu immédiat. Ceci a été très bien noté par Simone WEIL qui exprime sa souffrance de ne pouvoir communiquer la réalité de la vie d'usine : "il est difficile d'être cru quand on ne décrit que des impressions. Pourtant on ne peut décrire autrement le malheur d'une condition humaine" (4).

Réflexe salvateur, notre futur manager se dit alors qu'il a à sa disposition – mais ce peut être une difficulté supplémentaire – des bibliothèques entières d'outils de management et de pédagogie managériale, tous abondamment explicités dans les séminaires de RH et non moins abondamment pillés par les sociétés de conseil. Certains parlent même de la "boîte à outils" du manager espérant sans doute résoudre le problème en l'instrumentalisant.

Déçu par les bibliothèques, il doit cependant résister à la tentation de se réfugier dans sa "Librairie" (5). Il arrivera alors à la conclusion que ce n'est qu'en puisant dans ses propres ressources qu'il peut espérer être là où il doit, au moment où il faut. Il a déjà franchi toutes les étapes d'un cursus obligé, déjà souscrit à nombre de contrats impossibles et déjà recherché une légitimité dans l'analyse de ses succès et de ses échecs. Il est maintenant prêt pour l'action.

Les conditions sont remplies pour qu'il puisse exercer son génie personnel à mettre en œuvre, quelques recettes simples ; si simples à formuler qu'elles paraissent ponctuelles, banales, voire naïves, mais qui, précisément, grâce à lui, ne seront plus seulement des recettes.

- Voir par soi-même ; se méfier des opinions unanimes en bien ou en mal sur les choses ou sur les gens.

- Toujours donner un délai en se souvenant du mot de JOFFRE : "ne nous dépêchons pas car nous sommes pressés".

- Laisser aussi du temps à ses collaborateurs : avec votre arrivée ils viennent peut-être de changer d'univers.

- Savoir décider rapidement : que vos collaborateurs ne ressortent pas de votre bureau en se disant "to be or not to be ?".

- Choisir le plus apte à tenir le job et non le plus habile à obtenir le job.

- Respecter le travail d'autrui et surtout celui du plus humble.

- Montrer que vous reconnaissez le droit à l'erreur ; le dire ne suffit pas.

- Ne jamais dire du mal de quelqu'un ; c'est contre-productif.

- Accepter parfois de descendre dans le détail. Le "de minimis" était parfait pour les légions romaines ou l'armée prussienne ; les entreprises fonctionnent selon un autre modèle.

- Ne pas faire à la place des autres.

- Conserver dans le temps un même niveau d'exigence.

- Accepter que tout ne marchera pas toujours bien.

- Protéger les "marginiaux" de l'organisation. Ce sont souvent les plus créatifs et ce sont ceux qui dérangent le plus de monde.

- Ne pas chercher à se faire plaisir.

- Ne pas sous-estimer ses adversaires ou ses concurrents.

- Ne pas surestimer ses publics ou ses alliés.

et, the last but not the least

- Dire bonjour ; merci.

- Dire quand ça va bien et quand ça va mal.

Laisser parler son intuition ; ne pas forcer votre nature car, en définitive, si vous êtes déjà là où vous êtes, ce n'est pas par hasard. Bon sang ne peut mentir. ■

(4) Simone Weil Œuvres, Réflexion sur les causes de l'oppression sociale (1934), Quarto Gallimard, 1999, p. 323.

(5) Michel de Montaigne : Essais.



MAUVAISE UTILISATION DES
OUVRAGES DE MANAGEMENT



BON USAGE DES OUVRAGES
DE MANAGEMENT

Le stationnement ou le devoir d'ingérence

Les collectivités locales sont les premières concernées par une bonne gestion du stationnement car le laisser-faire est ici synonyme de développement d'incohérences à grande échelle.

Pourtant, ce thème n'est pas mobilisateur pour des édiles souvent absorbés par d'autres priorités. Le rôle et aussi le devoir des ingénieurs est de les aider à bâtir de véritables politiques de stationnement.



Patrick CARLES

PC 67

*Maîtrise de Sciences Economiques
Directeur général de SARECO, Société Anonyme de Recherche et de Conseil ; Cofondateur en 1976 avec Jean DELCROIX.
Animateur depuis 1993 du module : formation "Comment mener des études de stationnement", à la Formation Continue de l'ENPC.*

Chargé de conférences sur le stationnement à l'ENTPE depuis 1995, à l'Université de Paris-Créteil et Cergy.

A fait du stationnement son métier depuis le début de sa carrière en 1969.

Aujourd'hui, Ingénieur-conseil sur ce thème, il se passionne pour le développement de thèmes de recherche appliquée, conformément à la vocation de SARECO.



Jean DELCROIX

PC 67

Président de SARECO, Société Anonyme de Recherche et de Conseil, qu'il a cofondée en 1976 avec Patrick CARLES.

Assistant à l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris, et à l'Ecole Spéciale des Travaux Publics.

A fait du stationnement son métier depuis le début de sa carrière en 1969.

Aujourd'hui, Ingénieur-conseil sur ce thème, il se passionne pour le développement de thèmes de recherche appliquée, conformément à la vocation de SARECO.

Un véhicule léger est en stationnement pendant 95 % de sa vie ; à cette occasion, il occupe 25 m² lorsqu'il est garé au domicile (l'équivalent d'une pièce à vivre), ce qui immobilise un capital proche de son coût d'achat neuf, et neutralise 80 m³ de volume dans un contexte de secteur urbain dense. Il occupe aussi la même surface au lieu de travail, et presque autant lorsqu'il roule.

Par ailleurs, le stationnement détermine le choix modal de l'utilisateur dans son projet de déplacement : lorsqu'on sait qu'il sera impossible de stationner sur le lieu où l'on se rend, on construit une chaîne de déplacements dispensant de l'usage de la voiture dans le trajet terminal, ce qui réduit les flux de véhicules à écouler – et donc les infrastructures à réaliser – dans la partie dense de la ville.

C'est pourquoi le stationnement constitue un véritable enjeu d'aménagement ; sa dimension politique est évidente, mais sa complexité est redoutable.

Le stationnement de surface

Tout le monde rêve de stationner son véhicule sans faire de manœuvre, devant l'adresse où il se rend. C'est possible à la campagne ou dans les bourgs modestes, mais dès que la densité et l'étendue urbaine augmentent, les difficultés surgissent : il s'agit de se partager le bien commun que constitue la voirie, et qui paraît présenter les qualités, devenues rares de nos jours, de disponibilité, de gratuité et d'égalité d'accès (du moins pour ceux qui possèdent un véhicule).

Après une phase plus ou moins longue de "laisser-faire", les usagers demandent à leurs élus d'intervenir, et il faut édicter des règles : interdiction, limitations de durée, etc. Faire respecter ces règles est le rôle aussi de la Collectivité : celle-ci doit mettre en place un système de surveillance spécialisé, pour dresser d'impopulaires PV.

Comment choisir la réglementation, quelle surveillance, quels effectifs, quelle méthode ? Un coup d'œil d'ingénieur n'est pas inutile ici, au secours des politiques, pour construire les réglementations, évaluer les enjeux, estimer la demande future.

Au stade suivant de l'interventionnisme, au-delà des réglementations non payantes intervient le

**Pour notre appart,
on a un crédit
à part !**



20-30 ans

**Crédit
1er Toit**

Taux vraiment sympa !

Dur de s'installer quand on est jeune. Dénicher le bel appart, bien situé, c'est ok, mais où trouver l'argent ? Nous, on a frappé à la bonne porte, celle de Wafa Immobilier. Notre conseiller nous a proposé "1^{er} Toit", un crédit logement à **taux spécial jeunes**, un financement allant jusqu'à 100% et remboursable sur **20 ans**.

Pour en savoir plus, rendez-vous dans votre agence Wafabank ou appelez Wafa Immobilier au (022) 22.92.92.

Génération Wafa

L'avenir c'est vous !



الوفا العقارية
WAFABANK
WAFABANK

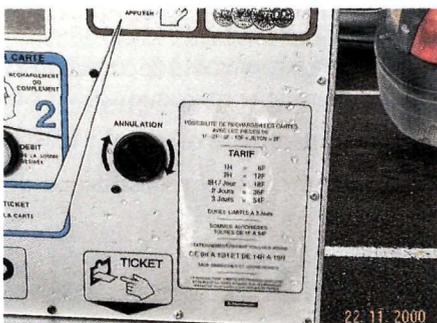
péage : peut-on trouver un niveau de péage tel que l'on obtienne le comportement souhaité des usagers, par l'établissement d'un prix d'équilibre ?

Vous pensez peut-être que le tarif du stationnement payant sur voirie tel que nous le connaissons en France aujourd'hui constitue le prix de "marché" ?

En fait, si l'on prend le cas des usagers de courte durée (les "visiteurs" ou "clients de commerces"), le stationnement payant actuel avec des tarifs à 1 € ou 2 € (3 € exceptionnellement) de l'heure, n'est guère que le moyen de collecter des recettes, pour notamment assurer la surveillance. Aucun usager ne règle son temps de stationnement sur la base de la quantité de temps acheté et du prix à payer, d'ailleurs un usager sur deux seulement connaît le tarif.



La voiture, grande consommatrice d'espace urbain



Le stationnement payant de surface : un moyen efficace de réguler la demande ?

Le véritable tarif de régulation commencerait à partir de 5 €/heure, en dessous, le péage ne régule pas la demande des visiteurs.

L'ingénieur, sur la base d'enquêtes, participe à désigner les segments ou tronçons de voies qui seront les plus utiles à obtenir une exploitation correcte, et préconise la structure tarifaire qui correspondra au mieux aux catégories d'usagers en présence.

Le stationnement en garages commerciaux

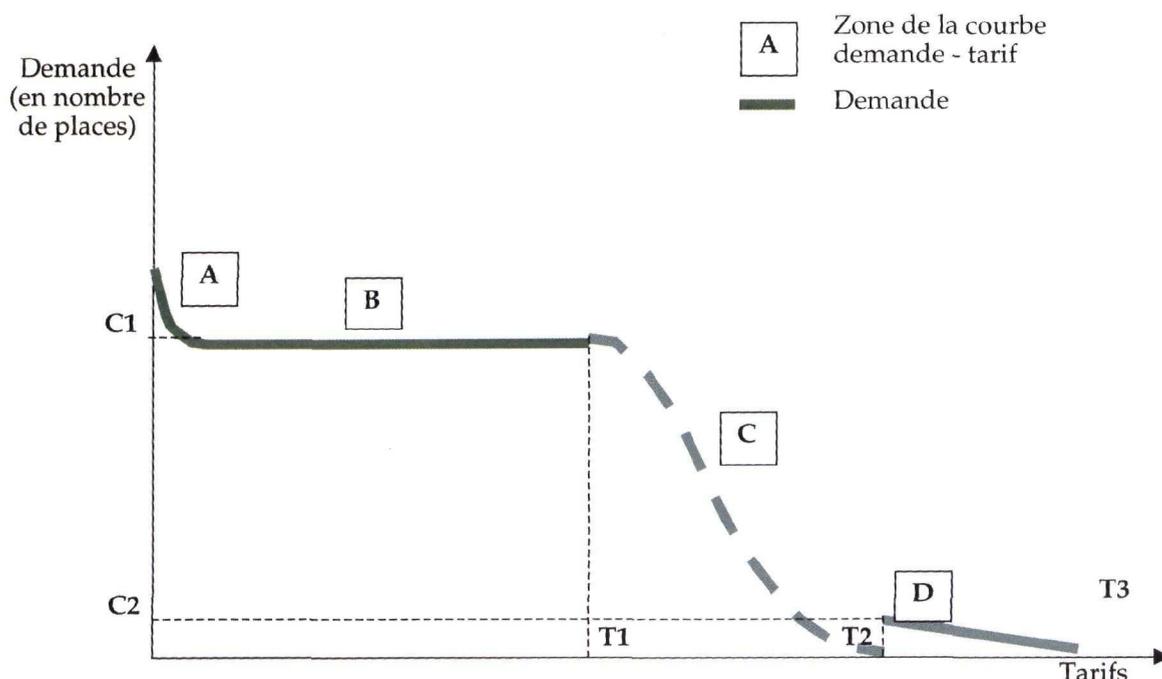
Pour répondre à la demande, les garages commerciaux apportent un complément d'offre appréciable : parcs au sol, parcs souterrains, garages en étages, avec ou sans "jockeys". Commerçant privé ou concessionnaire, l'exploitant de ces garages cherche à optimiser son revenu d'autant qu'il a la charge de l'ouvrage en plus de ses frais d'exploitation.

De ce fait, les tarifs des parkings sont souvent nettement supérieurs à la voirie, ce qui est contraire à la hiérarchie des préférences ; cela conduit la voirie à être éternellement saturée et les parkings à être considérés comme des pièges où l'on est contraint d'aller faute de mieux.

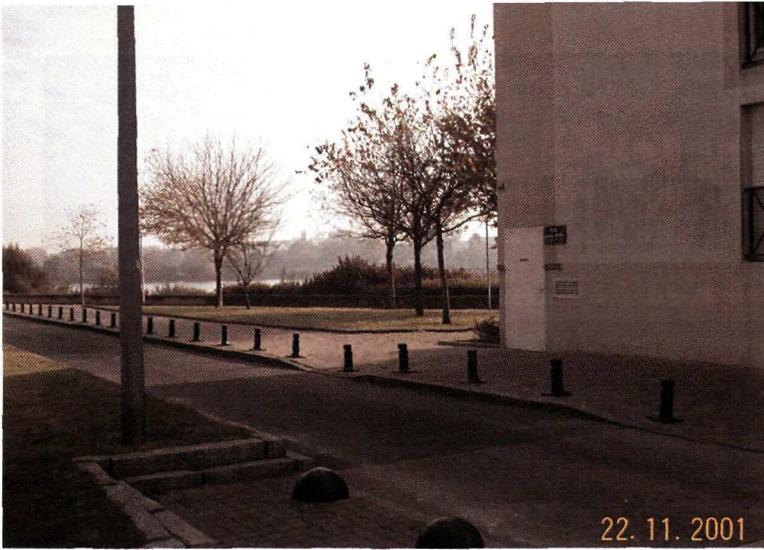
L'incohérence éclate, l'ingénieur est convoqué en rétablissement de cohérence. A lui de vérifier si d'autres facteurs ne jouent pas : sécurité dans les parkings, conception de la géométrie de manœuvre, équipements, traitement d'ambiance, et aussi équipements de gestion, tout est à analyser, tout est important.

Les garages privés

Dans les constructions neuves, le constructeur doit répondre aux besoins de stationnement qu'il engendre, les "articles 12" de POS (aujourd'hui PLU) fournissent la mesure de cette obligation en distinguant bureaux, commerces, habitations, etc.



Les lois d'élasticité sont très particulières dans le domaine du péage du stationnement



La protection des espaces urbains vis-à-vis de l'automobile

C'est là que surgissent des effets pervers :

- Dans les années 60, à Paris, on a pu imaginer que comme ailleurs, chaque foyer serait équipé à terme d'une voiture, mais la réalité est près de deux fois moins élevée : il s'est donc construit depuis, une grande quantité de places sous les logements récents, la moitié de ces places sont vides. Parfois, elles sont occupées par des migrants domicile-travail employés du quartier.
- Un immeuble "vit" et engendre des demandes de stationnement variables d'une époque à une autre :
 - Démographie, cohabitation, taux de foyers multimotorisés peuvent varier dans les immeubles de logement.
 - La densité des emplois dans les immeubles de bureaux change d'une décennie à l'autre, d'un facteur 1,5 parfois.
 - De même pour des surfaces commerciales,

dont le taux de chalands au m² est évidemment changeant avec le type de commerce.

Ici des enjeux économiques forts se profilent ; l'ingénieur peut apporter des solutions qui allègent la charge financière de la Collectivité comme des constructeurs.

La loi SRU, de décembre 2000, permet en effet dans certaines conditions d'aller à contre-courant des principes en vigueur depuis des décennies : désormais, on peut mettre en place dans les Plans Locaux d'Urbanisme, des normes "plafond" par exemple pour des bureaux, c'est-à-dire un nombre de places à ne pas dépasser lors de la construction, alors que jusqu'à présent, le règlement d'urbanisme imposait un nombre minimal de places à réaliser.

La cohérence globale

Impossible à atteindre, mais toujours approchable.

Cohérence entre voirie et parcs de stationnement, concurrence entre les usagers selon la catégorie à laquelle ils appartiennent : résidents, migrants, visiteurs, etc., normes d'urbanisme impliquant des efforts financiers non négligeables pour les habitants, tous les exemples évoqués ci-dessus montrent que les Collectivités ne peuvent rester inertes dans le domaine du stationnement, et considérer que leur intervention doit être minimaliste.

Le problème doit être pris dans son ensemble, à travers de véritables "Politiques de Stationnement". Pour les construire, les maîtriser, il faut réunir des compétences diverses : droit administratif, connaissances économiques, de conception de projets, de communication publique.

Un véritable métier à part entière.

Un authentique rôle technique en assistance du politique. ■



A Dijon, le stationnement payant s'humanise.

L'INNOVATION LA OU ON NE L'ATTEND PAS

Dijon, avec l'aide du PREDIT puis de nombreuses autres villes, ont mis en place, sur quelques poches de stationnement bien placées près des zones piétonnes, des "agents encaisseurs de stationnement" : humanisation de la relation, justice du péage, disparition des PV sont les atouts de cette formule, sans compter que le gain de recettes obtenu par ce moyen rémunère l'agent, et parfois au-delà.

1960-2002 : ingénieurs et stationnement

La révolution permanente

Depuis maintenant 40 ans, VINCI Park conseille, conçoit, restructure ou rénove, finance et exploite des parcs de stationnement, en ouvrages et sur voirie. Présent dans plusieurs centaines de villes de toute importance, dans le cadre de contrats de concessions ou de prestation de services, VINCI Park peut se définir comme un "opérateur global" du stationnement.

Cette activité comporte deux domaines principaux et complémentaires :

- **le montage d'affaires et la recherche d'investissements rentables dans le cadre de contrats longs (Délégations de Service Public - concessions ou affermagés - baux commerciaux ou à construction ; pleine propriété ; confer tableau), d'une part ;**
- **l'exploitation de parcs de stationnement et la prestation de services, d'autre part.**

Depuis le début des années 60, date à partir de laquelle s'est développé le stationnement payant sur voirie, puis en ouvrages, le métier du stationnement s'est profondément transformé. Les compétences des ingénieurs auxquelles il est fait appel ont beaucoup évolué. De constructeurs qu'ils étaient, les ingénieurs sont devenus monteurs d'affaires, créateurs-innovateurs d'opérations de plus en plus complexes, développeurs-facilitateurs de projets toujours plus sophistiqués.

On peut distinguer quatre périodes significatives de cette évolution :

- **1960-1973 : la définition & la croissance, avant le 1^{er} choc pétrolier ;**
- **1974-1983 : une période de repli, le creux de la vague ;**
- **1984-1992 : l'euphorie, puis la sérénité ;**
- **depuis 1993 : le reflux après la loi Sapin ; la redistribution des déplacements.**

Frédéric METZINGER

Il est directeur technique de VINCI Park, leader mondial du stationnement en concessions (730 000 places gérées dans 13 pays et 900 ouvrages). Il est également administrateur de SYNCOPARC, Syndicat National des Concessionnaires de Parcs Publics de Stationnement. Architecte DPLG, il a commencé sa carrière en exercice libéral et s'est rapidement consacré à l'architecture de copropriétés.

Dans le secteur du stationnement depuis près de 15 ans, il a successivement été chef de projets techniques au sein de CGST (Groupe Générale des Eaux), puis directeur

d'affaires chez SOGEPARC, responsable du développement en France.

Depuis septembre 2000, entouré d'une douzaine de collaborateurs, il est responsable de tous les aspects techniques du stationnement au sein de VINCI Park : assistance au montage d'affaires, conduite d'opérations (constructions neuves et rénovations), conseil et expertise à l'exploitation, centralisation et formalisation du savoir-faire, etc.

Son parcours professionnel le conduit de la maîtrise d'œuvre à la maîtrise d'ouvrage ; de la conception et la mise en œuvre au développement de projets et l'aide à la décision d'investissement.

Paris, 1962 : Invalides ; 1^{er} parc public concédé sous voirie

Dans les années 1960, l'organisation du stationnement automobile commence à évoluer sensiblement avec la codification du fonctionnement des zones bleues et l'officialisation du stationnement payant sur la voie publique, puis l'apparition des

premiers parcmètres pour assurer l'autofinancement du stationnement et la rétribution de la surveillance des places réglementées.

Les premiers parcs publics concédés sont mis en service (Saint-Honoré, Invalides, George-V, Haussmann, etc.). Les premières sociétés de stationnement se constituent et se développent rapidement, GTM, LOCAPARK, SETEX, SOGARGECO, SOGEPARC, etc. Surgissent aussi quelques "dinosaures" dont, compte tenu de leur démesure, de leur relatif échec commercial et de l'image qu'ils impriment dans le public, auraient peut-être mérité de ne pas voir le jour.

Les paramètres (ceux, souvenez-vous, des aventures de Gaston Lagaffe et de Longtarin !) essaient dans les rues des villes françaises. Les constructions de parcs se poursuivent à un rythme soutenu. La financière SOGEPARC, créée le 26 février 1968, aura jusqu'à sept chantiers ouverts simultanément à Paris durant cette période du début des années 1970. Le concept s'étend aux grandes villes de Province. Quand survient le 1^{er} choc pétrolier de décembre 1973.

1974-1983 : une période en creux

La construction des parcs se poursuit ; notamment pour l'équipement des villes moyennes où certains opérateurs inventent la gestion coordon-



née du stationnement (voirie - parcs). Les horodateurs remplacent progressivement les parcmètres, jugés trop encombrants et trop coûteux. D'autres pays, tels les USA, ne franchiront jamais ce pas.

La réglementation de référence en matière de ventilation, de sécurité et d'exploitation se met en place ; c'est également le début des préoccupations d'environnement (circulaire du 3 mars 1975 relative aux parcs de stationnement couverts ; loi de 1976 sur les installations classées pour la protection de l'environnement).

Les Franciliens apprennent à composer avec le BP et le RER. Mais en ce début des années 80, les sociétés concessionnaires marquent une pause. Le rythme de croissance se stabilise. La rentabilité, le retour sur investissements, commencent à se dessiner.

Le profil des ingénieurs évolue. Constructeurs ils étaient, gestionnaires ils deviennent. Durant cette période, les métiers du stationnement prennent leur autonomie. Création de plans de stationnement sur voirie, amélioration des systèmes de péage, articulation juridique entre contrats de voirie et contrats des parkings, estimation des besoins, prévision de recettes, premières enquêtes de synthèse, etc.

1984-1992 : "nos belles années"

Les villes de taille moyenne poursuivent leur équipement. L'image de marque des parcs de stationnement souterrains se modifie. A Paris, Lyon ou Reims, se construisent des ouvrages qu'on a appelés "de seconde génération". Clairs, lumineux, confortables, ils sont plébiscités par les utilisateurs.

Les parcs de stationnement des concessionnaires parviennent à maturité. La construction de nouveaux ouvrages reprend. Le marché du stationnement représente alors environ 900 000 places (55 % en voirie ; 45 % en ouvrages) et 4 MdF (TTC) de recettes collectées. La Ville de Paris représente à elle toute seule 30 % de ce marché, en termes de chiffre d'affaires et 20 % pour le nombre de places.

A l'approche de 1993, le marché croît moins rapidement que les années précédentes mais il se maintient encore à rythme soutenu. Les compétences en matière commerciale, juridique, financière, technique (construction & stationnement) se révèlent toujours plus indispensables. Les opérateurs, soucieux de qualité, instituent une charte de bonne conception en établissant une norme AFNOR, qui coupe court aux dérives de certains vers des parcs par trop minimaux.

1993 : la loi du 29/01/1993 dite loi "Sapin"

Cette loi, en codifiant les procédures de publicité des appels d'offres et les conditions de fixation des durées de contrats, modifie sensiblement le cadre juridique de l'activité du stationnement dans les villes de France et en freine l'expansion.

Dans les années qui suivent, le développement des sociétés concessionnaires passe par la croissance externe. D'abord à l'étranger, où le savoir-faire français en matière de concession trouve un nouveau terrain d'application ; puis en France, où

les deux principaux opérateurs (SOGEPARC & GTM) absorbent progressivement les "seconds couteaux" (CGSt, SAP, APCOA, GIS, etc.) avant de se retrouver ensemble au sein du groupe VINCI.

Contrats longs : investir à bon escient

Malgré, ou plutôt à cause du tassement des marchés de travaux neufs, le montage d'affaires et la recherche de projets restent une activité de premier plan. Parce qu'ils font appel à des investissements importants, ils nécessitent de disposer d'un solide savoir-faire commercial et technique (choix des solutions fonctionnelles ; fiabilité de l'estimation des besoins de stationnement et de la prévision des recettes, etc.) ainsi que d'une solide ingénierie financière et juridique (cadre législatif en évolution ; cadre contractuel de plus en plus difficile à arrêter, etc.).

Ouvrages : un marché en renouvellement

Le marché est parvenu à maturité. L'entretien, l'amélioration, la restructuration, les extensions, la rénovation des parcs de stationnement existants sont devenus un axe de développement de tous les opérateurs. Satisfaction des clients oblige.

Mise en couleurs, renforcement de l'éclairage d'ambiance, signalétique, transparence, clarté, chaleur, sentiment de sécurité, locaux d'accueil... la ré-

novation fait appel à un ensemble de compétences qu'il convient de réunir. A esprit nouveau, nouveaux constructeurs.

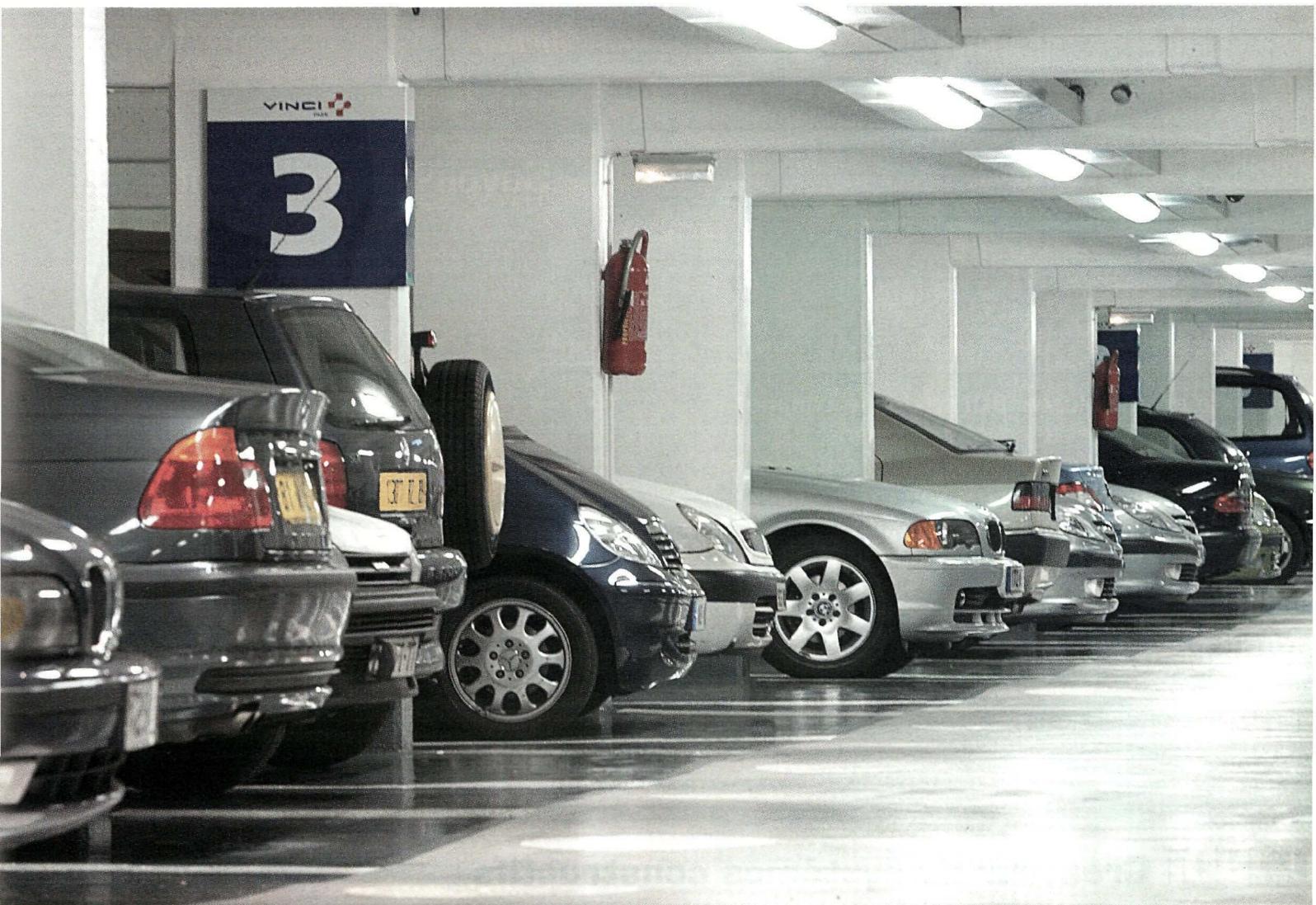
Exploitation : accueil, sécurité, professionnalisme

La sécurité d'exploitation, l'accueil des clients, le maintien des ouvrages en bon état sont garantis par l'expérience et le professionnalisme d'équipes toujours plus difficiles à encadrer.

L'ère du service : de nouvelles compétences à développer

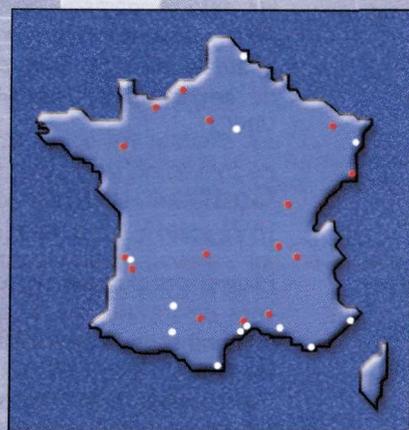
Nous en sommes aujourd'hui à la troisième génération de parkings et vivons la révolution du service. Partout, il importe désormais de proposer à nos clients des produits et des services toujours mieux adaptés à leurs souhaits. La qualité des ouvrages n'est plus le seul objet de préoccupation des opérateurs ; les parkings ne sont plus seulement des lieux obligés du remisage des véhicules. La question des déplacements et la place de la voiture en stationnement deviennent un enjeu majeur pour l'avenir des villes.

Dans ce contexte de mutations, le champ des compétences et des savoir-faire attendu de nos ingénieurs doit s'étendre et se diversifier. Aux compétences d'hier doit s'adjoindre une capacité d'innovation et de créativité : Ingénieur et "porteur de projets". ■





Pyramide de bronze
Batimat en 99



Fort d'une équipe de 1300 personnes, de 4 filiales, de 16 usines et 12 agences commerciales en France, le groupe BDI a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de plus de 1,2 Milliards de Francs. Avec plus de 110 techniciens, BDI dispose également en son sein du 1^{er} bureau d'études de France.

Moteur d'innovation

Nouveaux bétons, nouveaux matériaux, nouveaux aciers, nouveaux profils, nouveaux systèmes de planchers, nouvelles méthodologies de production, nouveaux logiciels. Une passion bien ancrée d'innover, reconnue à plusieurs reprises : ROC d'or en 1998, Pyramide de bronze à Batimat 99, Batisud d'argent en 2001.

Puissance industrielle

Autant d'atouts qui nous rapprochent

Batisud d'argent en 2001



Roc d'or en 1998



Réaliste et perspicace, BDI se donne comme mission d'anticiper les évolutions dans la construction moderne. Un pas d'avance que BDI peut conserver grâce à son expérience, sa profonde connaissance des matériaux, et sa maîtrise des techniques de fabrication et de mise en oeuvre.

Savoir-faire diversifié



L'activité de BDI, au travers de ses trois régions commerciales et de PPB Bâtiments, couvre un très large marché allant de la maison individuelle aux grands bâtiments résidentiels, commerciaux et industriels.

Maîtrise technique

Vers une évolution du stationnement

Le stationnement est un sujet concret et qui nous concerne tous au quotidien. En effet, qui n'a jamais protesté en cherchant à garer sa voiture, son vélo ou en se frottant contre les pare-chocs des voitures souvent mal stationnées pour essayer de traverser la rue ?

L'univers du stationnement, passionnel et complexe, se situe à l'interface des politiques de déplacements et d'urbanisme et donc au cœur des politiques urbaines pour lesquelles il peut être un levier très important.

C'est pourquoi la loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) a rénové l'"outil" stationnement pour permettre aux élus de renforcer son rôle au sein des politiques urbaines.

Illustrant l'intérêt qu'on lui a porté lors de l'élaboration de la loi, le mot "stationnement" y figure trente six fois ; c'est une première avancée notable mais qui méritera d'être confortée et poursuivie dans l'avenir...



Anne BERNARD-GELY

ICPC 79

Ingénieur en Chef des Ponts et Chaussées, est chargée depuis 1998 de la mission mobilité urbaine auprès du Directeur Général de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction. Elle est en particulier à l'origine du volet "déplacements" de la loi Solidarité et Renouvellement Urbains et notamment de l'évolution législative du stationnement ici présentée.

Après quelques données et définitions de base relatives à la thématique du stationnement, le texte indiquera les raisons d'une évolution législative plaçant le stationnement, véritable interface des politiques d'urbanisme, d'habitat et de déplacements, au cœur des politiques urbaines.

Un univers passionnel et complexe

La France compte environ 25 millions de véhicules automobiles, en stationnement plus de 95 % du temps, d'où une consommation d'espace considérable. Cette demande d'espace importante et diversifiée est source de nombreux conflits, dans un univers, la ville, où la place disponible est rare.

Les enquêtes d'opinion (nationales ou issues des enquêtes ménages déplacements réalisées dans les grandes agglomérations) montrent l'importance que nous accordons au stationnement parmi les problèmes de circulation et de transport.

En effet, quel que soit le motif de déplacement (travail, loisirs, achats, etc.) et le lieu de destination, se pose la question du stationnement, même si les problèmes sont plus aigus dans les centres urbains denses.

Aussi le thème du stationnement est souvent abordé dans les grandes villes à l'occasion des

campagnes électorales municipales des différents candidats, qu'ils soient de droite ou de gauche. Le stationnement est en effet considéré comme facteur prépondérant dans l'attractivité des communes et de leurs centres-villes et dans le maintien des activités économiques ; c'est pourquoi les élus locaux sont soumis à de fortes pressions (des commerçants par exemple) pour augmenter l'offre de stationnement dans leur commune.

Quels en sont les utilisateurs ?

On distingue trois catégories de clients dans les études de stationnement :

- les résidents, qui doivent pouvoir stationner la nuit, voire le jour s'ils n'utilisent pas leur véhicule pour se rendre sur leur lieu de travail ; c'est un problème particulièrement délicat dans les secteurs hyper-centraux ;
- les actifs qui souhaitent avoir une place de stationnement sur leur lieu de travail ou le plus près possible, de préférence gratuite, pour une longue durée et principalement le jour ;
- les visiteurs, dont les motifs de déplacements peuvent être pour affaires professionnelles, achats, loisirs ou autre : santé, démarche administrative..., qui veulent trouver une place rapidement, le plus près possible de leur lieu de destination, de préférence à ciel ouvert, pour une courte ou moyenne durée.

Cette multiplicité des demandes est source de nombreux conflits :

- pour l'usage de l'espace urbain, de la voirie et des trottoirs, avec les piétons et les cyclistes notamment ;
- entre les différentes catégories d'usagers :
 - la nuit, entre les résidents et les visiteurs pour motif loisirs,
 - le jour, entre les résidents qui n'utilisent pas leur véhicule, les visiteurs, et les actifs.

Face à cette demande, une offre très diversifiée s'est mise en place : sur la voirie, dans les parcs de stationnement...



Mais qui s'occupe vraiment du stationnement en France ?

Il n'existe pas en France d'interlocuteur unique dans le domaine du stationnement tant au niveau de l'Etat, des intervenants locaux ou des professionnels du stationnement.

Ainsi, au niveau de l'Etat, quatre Ministères sont directement concernés :

- l'équipement, dans deux domaines :
 - les transports, pour les aspects relevant du code de la route (notion de

stationnement, d'arrêt, de signalisation, etc.) ;

- l'urbanisme, pour les normes de stationnement dans les opérations de construction ;
- l'intérieur, pour les aspects relevant du Code général des collectivités territoriales (pouvoir de police des maires par exemple) ;
- la justice pour le recouvrement des amendes ;
- les finances, pour la perception du produit des amendes.

Les Ministères de l'environnement et du commerce sont également intéressés par cette problématique.

Au niveau local, les responsabilités sont également morcelées :

- le stationnement dépend des communes et très rarement des structures intercommunales ;
- les autorités organisatrices de transport sont quant à elles le plus souvent des gestionnaires des parcs relais.

L'émiettement des responsabilités favorise la multiplication des intervenants locaux :

- les élus ;
- la police municipale ou la police du stationnement quand elle existe ;
- les services techniques municipaux ou intercommunaux ;
- le receveur municipal ;
- la police nationale...

Quant aux professionnels, ils sont représentés par plusieurs associations :

- PARKOPOLIS, dont l'objectif est de représenter la filière du stationnement (équipementiers, exploitants, SEM, collectivités, etc.) ;
- SYNCOPE, syndicat professionnel des exploitants du stationnement en parc ou sur voirie ;
- les SEM (Sociétés d'Economie Mixtes), particulièrement nombreuses dans le domaine du stationnement sont représentées par la FNSEM (Fédération Nationale des Sociétés d'Economie Mixtes) ;
- le CNPA (Comité National des Professions de l'Automobile) compte les petits exploitants de parcs privés parmi ses adhérents.

Ce nombre important d'intervenants fragilise ce secteur d'activité dont le poids économique est loin d'être négligeable.

Pourquoi un volet stationnement dans le projet de loi Solidarité et Renouvellement Urbains ?

Comme vous venez de lire, le stationnement est un domaine complexe, source d'enjeux et de conflits nombreux. Or dans ce contexte, les textes en vigueur se sont avérés inadaptés, ce qui a rendu nécessaires quelques éclaircissements et évolutions législatives.

Pourquoi un volet stationnement dans le projet de loi SRU ?

Parce que c'est un instrument de politiques pour la ville.

Toute politique de stationnement doit avant tout répondre à des objectifs plus généraux qui peuvent être :

- le développement des activités économiques : l'urbanisme commercial qui s'est développé durant ces trente dernières années à la périphérie de nos villes a fait craindre aux responsables locaux une perte d'attractivité des centres-villes et par conséquent leur dépérissement. En effet, aujourd'hui en France, la diminution de l'accessibilité automobile des centres-villes peut entraîner un report massif des clients au profit des zones commerciales périphériques et générer de forts déséquilibres territoriaux. C'est pourquoi dans ce cas, l'accessibilité au centre-ville par les clients de commerces doit pouvoir être maintenue voire développée par notamment la création de parcs de stationnement et la mise en œuvre de tarifications de courte durée sur voirie ;
- la valorisation des espaces publics, par la mise en place de parcs de stationnement qui permettent de supprimer la voiture de certains espaces réservés aux piétons ou aux cyclistes et ainsi de favoriser la qualité de vie et l'attractivité des centres-villes ;
- le maintien des habitants dans les centres-villes : c'est en effet l'une des priorités des collectivités locales ; pour ce faire, d'une manière générale les politiques de stationnement mises en place par les collectivités locales sont favorables aux résidents des centres-villes ; la plupart des grandes agglomérations leur offrent la possibilité de stationner sur voirie souvent avec des tarifications spécifiques avantageuses ;
- la mise en place d'une politique de déplacements : les Plans de Déplacements Urbains (PDU) et la pénurie d'espace liée à la forte demande des usagers en parkings rendent nécessaire la mise en

place de politiques visant à optimiser l'offre de stationnement tout en favorisant le "report modal", c'est-à-dire l'utilisation d'autres modes de transports tels que les transports collectifs. Puisque les villes souhaitent favoriser le stationnement des résidents et des visiteurs, ce sont les actifs qui sont le plus souvent dissuadés de stationner dans les centres-villes, au moins dans les grandes agglomérations. L'offre publique sur voirie ne leur est théoriquement plus accessible en hyper-centre. Dans ce cas-là, des politiques compensatoires de type parcs-relais en périphérie sont mises en place favorisant ainsi l'utilisation des transports collectifs.

Parce que c'est un déterminant majeur de choix du mode de transport.

Selon les travaux menés à partir d'enquêtes transport, plus de 75 % des actifs qui disposent d'une place de stationnement sur leur lieu de travail, utilisent leur voiture pour aller travailler ; sans place de stationnement, ils ne sont plus que 34 %, à condition bien sûr que parallèlement l'offre de transports alternatifs à la voiture particulière soit suffisamment développée (transports en commun, covoiturage, parcs relais, modes doux...).

Pour résoudre les problèmes liés au non-respect des réglementations.

La réglementation du stationnement payant pose des problèmes de fonctionnement depuis quelques années ; en effet :

- le taux de paiement est de plus en plus médiocre : en effet, rares sont les villes où le taux de respect des usagers dépasse les 50 % ;
- le stationnement illicite est de plus en plus élevé ;
- le recouvrement des procès-verbaux est loin d'être optimal puisque moins de 40 % des procès-verbaux émis sont recouverts, et cela sans parler de l'amnistie présidentielle !
- le montant de l'amende est dérisoire par rapport au coût horaire du stationnement envisagé.

Face à cette dégradation, les pouvoirs publics avaient prévu de nouvelles règles de gestion du stationnement payant avec la mise en œuvre de la "dépénalisation" pour les amendes de stationnement, transformant le système actuel en redevance d'usage de la voirie mais le calendrier électoral n'a pas permis à ce projet d'aboutir...

Pour lutter contre l'émiettement des compétences en favorisant l'émergence d'un pouvoir d'agglomération.

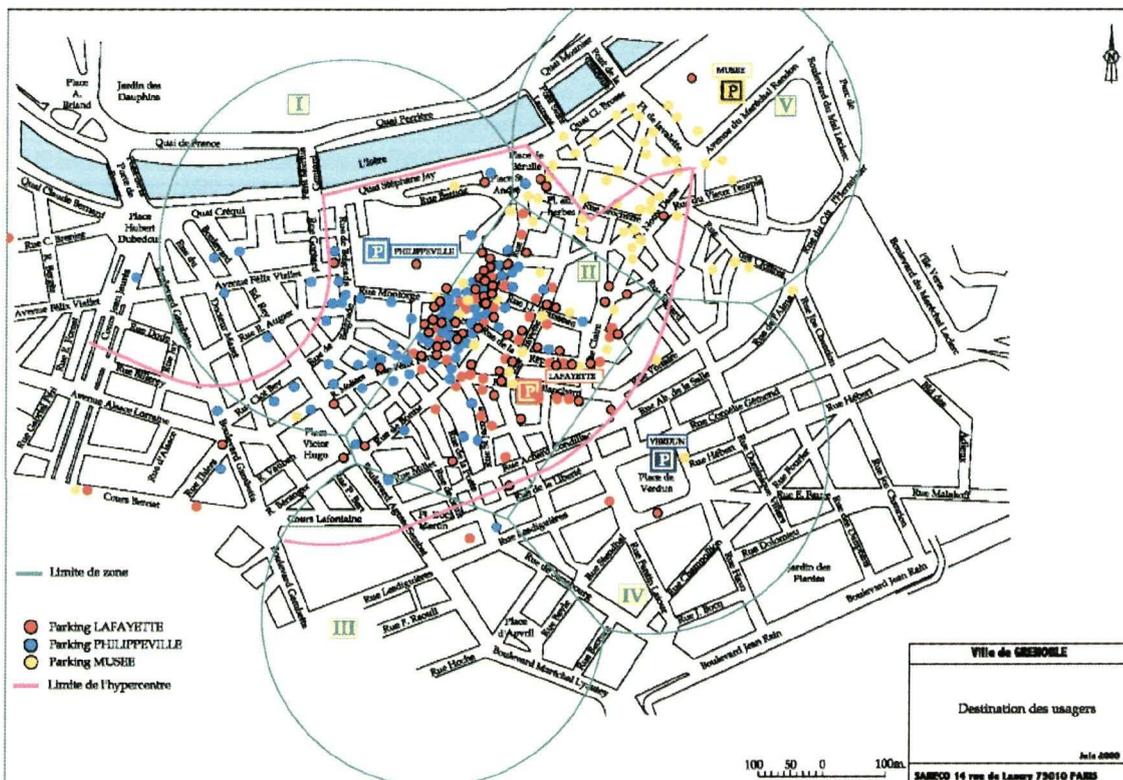
Comme nous l'avons expliqué, la principale caractéristique du stationnement en France est la dispersion des compétences tant au niveau de l'Etat que des intervenants locaux et des professionnels du stationnement.

Un objectif fort de la loi est de fournir davantage de compétences aux structures de coopération intercommunale en rapprochant la gestion du stationnement de celle des transports collectifs, permettant ainsi au stationnement de devenir réellement un outil de politiques de déplacements.

Pour renforcer la cohérence des politiques de transport et d'urbanisme.

Cet émiettement des compétences fait que les politiques de transports et d'urbanisme menées sur un territoire manquent souvent de cohérence. Ainsi, une autorité organisatrice des transports peut décider la mise en œuvre d'une infrastructure de type tramway tandis que le développement de nouvelles zones d'activités continue à favoriser la création de places de stationnement en grand nombre.

A Lyon par exemple, le nombre de places de stationnement construites ne cesse de s'accroître depuis une vingtaine d'années : en 1980, les promoteurs réalisaient une place de parking pour 75 m² de bureaux alors que parallèlement une politique forte de transports en commun était mise en place. Dans ce type de situation, l'emprise des voies de circulation destinée aux voitures individuelles diminue alors que la demande augmente



avec la création de nouvelles places de stationnement qui génèrent un trafic supplémentaire.

Certaines collectivités ont commencé avant la loi à prendre en compte cette réalité en mettant en place des normes plafond de stationnement dans les Plans d'Occupation des Sols (POS).

La loi SRU a consolidé cette possibilité donnée aux collectivités locales d'imposer des normes plafond de stationnement aux promoteurs de bureaux dans les zones bien desservies par les transports en commun.

Le volet stationnement dans la loi Solidarité et Renouveau Urbains

Il s'articule autour de trois grands thèmes : le renforcement des pouvoirs prescriptifs des Plans de Déplacements Urbains pour le stationnement privé comme pour le stationnement public, la limitation des surfaces de parking dans les grands équipements commerciaux et le développement de nouvelles compétences en matière de stationnement public au niveau intercommunal.

Pouvoir agir sur le stationnement privé

Dans les secteurs bien desservis par les transports collectifs, la loi permet aux PDU d'imposer des normes plafond de stationnement dans les immeubles de bureaux, même si le Plan Local d'Urbanisme (qui remplace le POS) ne le prévoit pas. De même, le PDU peut imposer des minima de stationnement pour les véhicules non motorisés.

Renforcer le pouvoir prescriptif des Plans de Déplacements Urbains

Le PDU s'impose au pouvoir de police des maires en matière de stationnement. Cette disposition avant-gardiste en matière de cohérence intercommunale a fait l'objet de nombreux débats au Parlement.

De même, la loi confirme la nécessaire compatibilité du Plan Local d'Urbanisme avec le PDU. Parallèlement le volet stationnement des PDU est approfondi et élargi par une prise en compte globale de la thématique à l'échelle de l'agglomération.

Limiter les surfaces de stationnement dans les grands équipements commerciaux et les multiplexes

C'est une première tentative visant à limiter les emprises au sol des aires de stationnement des grandes surfaces commerciales périphériques mais l'impact de cette mesure risque d'être limité puisque le développement des équipements commerciaux est déjà en grande partie assuré.

De même, en ce qui concerne les multiplexes, secteur en pleine expansion, le ratio imposé par la loi ne paraît pas exagérément contraignant (1 place de stationnement pour 3 fauteuils) !

Evoluer vers un pouvoir d'agglomération en matière de stationnement

La loi vise à favoriser l'émergence d'une autorité d'agglomération compétente en matière de déplacements en liant les questions de transports collectifs et de stationnement.

En conclusion

L'outil stationnement a été nettement rénové par la loi Solidarité et Renouveau Urbains qui lui permet d'accroître son rôle dans les politiques urbaines.

Mais cela ne suffit pas.

La transformation du stationnement payant en redevance d'usage de la voirie rendrait les politiques de stationnement plus efficaces.

Reste que, prendre des mesures sur le stationnement, c'est forcément mettre en œuvre des mesures contraignantes et cette politique rencontre trop peu d'écoute ; les Plans de Déplacements Urbains, peu loquaces sur ce thème, en sont le meilleur témoin : il reste plus facile de développer une nouvelle offre que de la restreindre...

Le déficit de communication sur le stationnement est encore trop grand tant au niveau des usagers que du monde politique qui ne mesurent pas les enjeux urbains, politiques, économiques et financiers qui lui sont liés.

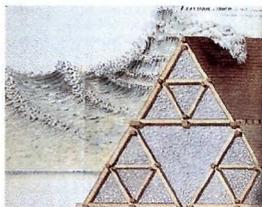
Ce thème riche et sensible, qui reste encore à défricher, est un sujet d'avenir en matière de politiques urbaines. ■

Assemblées générales des associations

AAENPC et AIPC

**mardi 25 juin 2002
après-midi à l'ENPC**

28, rue des Saints-Pères - Paris 7^e



21 novembre 2001

Dominique de VILLEPIN
Secrétaire général de la présidence de la République
A propos de son livre : "les Cent-Jours, ou l'esprit de sacrifice"

Dominique de Villepin



Les Cent-Jours
ou
l'esprit de sacrifice

ÉDITIONS
PERRIN

La période des Cent-Jours nous met au cœur de trois mystères.

Le premier, c'est le mystère français, cette extraordinaire alchimie d'une société et d'un pouvoir qui de façon récurrente, tantôt réussissent à se parler et tantôt au contraire sont en rupture.

Mystère, en second lieu, du pouvoir, et de celui d'un homme exceptionnel, d'un empereur qui, après avoir tout eu, perd tout, revient pour tout reconquérir avant de tout perdre. Le temps du pouvoir n'est pas toujours le temps de l'histoire, et il faut beaucoup d'échecs, y compris en politique, pour pouvoir faire passer des idées, des réformes, et parfois un échec politique peut préparer de futures réformes si les choses sont bien faites et bien préparées.

Le dernier mystère, c'est celui de l'homme lui-même. Chacun a eu ou a ses batailles, ses succès, ses gloires, ses échecs, et la méditation sur ces succès et ces échecs peut être enrichie par cette dernière fable de l'Empereur qui revient.

Les Cent-Jours sont un temps d'exception, un temps charnière : 1815, c'est 25 ans après les débuts de la Révolution, et donc pour un Français de 35 ou 40 ans, la possibilité d'avoir connu l'Ancien Régime, puis la Révolution, le Directoire, le Consulat, l'Empire, toutes les guerres de l'Empire, et le départ de Napoléon et le retour de 1815. C'est dire à quel point les événements se télescopent, se bousculent, et peuvent donner ce sentiment d'avoir vécu plusieurs vies.

Ce temps fort révèle sur la scène française, pour une des premières fois après la Révolution, des hommes nouveaux et en même temps de grands revenants qui sont cette fois quasiment au même niveau que l'Empereur qui, pour la première fois, va connaître l'apostrophe, la bousculade ; on va lui dire des choses qu'on ne lui avait jamais dites, simplement parce qu'il est descendu dans l'arène.

Tout le monde a en tête le Napoléon de la gloire, celui de la puissance. On connaît moins ce visage du Napoléon des Cent-Jours, qui doute. Or on peut difficilement, dans notre Histoire en tout cas, être un grand homme sans avoir chevillé au corps le doute. La force du grand homme, c'est de le faire oublier. Mais Napoléon doute, comme il a d'ailleurs douté tout au long de sa vie, et il change.

D'abord parce qu'il va connaître l'épreuve. Première épreuve, c'est la défaite de la campagne de France qui est une bataille qui n'est pas perdue, sur aucun terrain, mais il est pris de vitesse, et il est acculé à l'abdication, poussé par la trahison du Sénat et de Talleyrand.

Derrière cette trahison, il y a cette omniprésence de la peur, qu'il va ressentir aussi lors de sa descente vers l'Île d'Elbe, et en particulier en Provence, où la population se montre franchement hostile. La peur est au cœur de la métamorphose de l'empereur : dans toute sa vie le courage physique qu'il exprime à chaque instant depuis le siège de Toulon est contrebalancé par une difficulté à maîtriser l'incertitude : c'est un homme qui est bon dans la capacité de verrouiller les systèmes, d'anticiper, de prévoir. Dès lors qu'il perd le contrôle de la situation, alors cette incertitude le mine et le rompt.

Cet homme va avoir à l'Île d'Elbe la possibilité de faire ce que la politique permet rarement, c'est-à-dire une réflexion, méditer sur les errements du passé. Il comprend alors que l'ivresse de la puissance l'a conduit à perdre de vue ce qui était sa véritable ambition : marier l'égalité et la propriété à travers le mérite. Il a oublié la Paix, il a oublié la Liberté.

Il observe ce qui se passe pendant ce temps en France, ce roi qui a compris en particulier que dans sa position de monarque, le vrai défi qui lui est lancé, c'est de réconcilier l'Ancien Régime et la Révolution (alors que Napoléon doit s'appuyer sur la Révolution pour retrouver la confiance des notables : ce sera ça, le pari des Cent-Jours). Napoléon observe que Louis XVIII répond à un certain nombre de ces aspirations, en particulier au moyen de la Charte, mais commet aussi des fautes, en particulier dans trois domaines, stratégiques quand on connaît ce qu'est la France de 1814-1815.

Le premier, c'est une erreur de politique religieuse ; on froisse la population en faisant des gestes importants vis-à-vis du clergé, convaincu qu'on est que c'est par une perte d'âme que la France a été amenée à faire les bêtises qu'elle a faites, et châtiée à juste titre pour les erreurs qu'elle a commises.

Se répand aussi la terrible rumeur du retour des émigrés, qui reviennent pour retrouver leurs biens. C'est une source de peur, qui saisit la classe paysanne évidemment majoritaire, et qui a beaucoup profité des années de croissance et de richesse de l'Empire.

Troisième erreur, la politique militaire. L'armée, c'est évidemment en ce temps-là le cœur de la nation. Or la Restauration veut régler des comptes, elle renvoie la moitié de l'armée chez elle. Cette armée est violemment bonapartiste ; elle ne peut accepter ce qu'elle considère comme une trahison, c'est-à-dire la promotion de tous ceux qui ont conspiré contre la France pendant toutes ces années ; l'armée digère mal ces promotions et ces politiques.

Napoléon observe de l'île d'Elbe tout ce bouillonnement, et acquiert la conviction que ce retour non seulement devient possible, mais est inéluctable. C'est renforcé par la situation personnelle de Napoléon, qui devient intenable : les ressources qui lui sont allouées ne peuvent couvrir durablement l'entretien des 600 à 800 personnes qui l'ont accompagné. Et quand la rumeur lui apprend qu'il risque d'être déporté (on songe déjà à Sainte-Hélène), et de surcroît qu'on en veut à sa vie, il se dit qu'il est urgent d'agir, il se retrouve dans une position où il doit bouger.

Napoléon débarque le 1^{er} mars à Golfe-Juan. Il traverse au galop cette Provence qui lui est hostile pour rejoindre le Dauphiné, où les populations, en particulier paysannes, lui seront beaucoup plus favorables.

Vision stratégique de Napoléon : il a la conviction que les 1 000 hommes qui l'accompagnent n'ont pas vocation à faire le coup de main, il comprend qu'il faut gagner sans tirer un coup de fusil. Tout se joue dans la journée du 7 mars, au défilé de Laffrey, et face aux 500 hommes du 5^e de ligne, où Napoléon démontre une fois de plus son courage physique, en se présentant chemise ouverte devant cette troupe. Napoléon a le génie de comprendre que c'est dans la confrontation physique qu'il pourra convaincre, et c'est le cas, les 500 hommes se rallient. Le ralliement du 7^e de ligne, puis de la ville de Grenoble suivent le soir même.

Une fois à Paris, le 20, on aborde le choix politique et stratégique. L'enthousiasme se dissipe très vite et Napoléon constate alors l'attentisme général. Le problème de Napoléon n'est plus de revenir, c'est de rester et de gagner. Il a besoin de la confiance des notables ; le peuple l'embarrasse, d'autant qu'il a constaté pendant son épopée de retour une violente rechute révolutionnaire de jacobinisme, et il craint une flambée de violence populaire.

Comment faire ? Les différents partis réagissent en fonction de leur passé. Les Républicains, en particulier les régicides, se rendent bien compte qu'ils n'ont pas beaucoup d'avenir. Même problème pour les Ultras, qui doivent aller jusqu'au bout, et se durcissent.

Deux groupes hésitent : les Bonapartistes, au sein desquels un certain nombre ont pris goût à la vie de notable, et n'ont aucune envie de repartir à la guerre ; les Libéraux, eux, incarnent une idée qui vient de l'extérieur, en quelque sorte apatride, élitiste, idéologique, et ils recherchent un homme pour porter ces idéaux ; ils ont le sentiment qu'ils peuvent faire un bout de chemin avec Napoléon, en particulier Benjamin Constant que Napoléon consulte le 14 avril, après beaucoup d'hésitations, pour faire une nouvelle constitution.

On comprend là à quel point les choses ont changé : ce Napoléon, porté par un élan populaire, par le soutien de l'armée et de la paysannerie, s'enferme dans son bureau et rédige une Constitution, parce que le vrai problème pour lui c'est la guerre ou la paix, et qu'entre les deux il y a un passage incontournable, ce sont les notables, qui seuls peuvent convaincre les Alliés de sa vraie volonté de paix. Et pour convaincre les notables, il faut céder à la surenchère libérale. Le Roi a donné la Charte ? Qu'à cela ne tienne, lui donnera les actes additionnels aux Constitutions de l'Empire.

Les aspirations des Français ont changé : le temps des conquêtes est complètement dépassé, la puissance reposera désormais sur la capacité à gagner le combat économique, comme le dit Benjamin Constant. Un nouveau clivage a succédé à celui entre révolutionnaires et contre-révolutionnaires, c'est dorénavant entre peuple et notables. Napoléon comprend, et choisit les notables.

Pourtant il sent peu à peu la réalité politique s'affaïssir, il sent que la Chambre conspire contre lui, que la vie politique s'organise contre lui. C'est alors que la guerre pointe de plus en plus le bout de son nez.

C'est le troisième choix qui se pose à Napoléon, le choix final, celui du sacrifice, qui s'inscrit dès le début de la guerre. Il préfère anticiper, prendre l'initiative, déplacer son armée en Belgique, en espérant prendre de cours les Anglais et les Prussiens, sans attendre que les Russes et d'autres s'amassent et le broient avec plus d'un million d'hommes. C'est alors la bataille de Waterloo, qui se déroule là encore en trois temps : le 16 juin, pendant que Ney essaie de contenir les Anglais, c'est Napoléon qui attaque Blücher ; c'est l'occasion manquée, Napoléon a le sentiment d'avoir véritablement épuisé les Prussiens, ce n'est pas le cas. La journée du 17 est une journée quasiment de temps mort, où les troupes alliées peuvent se reconstituer ; enfin la journée du 18, qui commence très mal puisque très tard à cause de la pluie ; cela permet aux Prussiens de



se rassembler, de doubler Grouchy qui a vocation à les retenir.

La bataille est perdue, que faire ? Napoléon choisit de rentrer à Paris le plus vite possible, car il a compris que la crise politique menace. Son sentiment est qu'il faut résister, déclarer la dictature de salut public. Mais il découvre peu à peu que se prépare à l'Assemblée une "sainte alliance" entre La Fayette et Fouché. Napoléon décide de ne pas s'opposer à la volonté de la Chambre.

Napoléon a la possibilité à ce moment-là de s'échapper. D'autres le font, des frères de Napoléon en particulier ; il peut partir pour les Etats-Unis... Napoléon n'a pas vocation à terminer sa vie planteur en Amérique. Il fait le choix britannique, choix tragique, en sachant que son histoire est finie, mais en sachant que l'Histoire de France retiendra le sacrifice, le dévouement de cet homme.

On a donc là tous les éléments d'une fable, montrant que les choix de Napoléon sont plutôt que le pouvoir, de privilégier le choix des Français.

On voit bien à quel point la problématique de la relation entre le pou-

voir et la société en France reste d'actualité. Quand on voit les rumeurs récurrentes de changements de constitution, on comprend que l'une des grandes clés c'est de trouver une relation harmonieuse entre le pouvoir, et même LES pouvoirs (médias, pouvoir exécutif, législatif), et la société.

Deuxième leçon intéressante, voir comment, avec cette idée nationale dans un premier temps, que Napoléon contribue à essaimer, et contre cette idée nationale dans un second temps, en particulier à partir de 1812, date où les gouvernements européens se retournent contre lui, l'Europe arrive à cheminer.

Troisième idée, la nécessité de garder vivante en permanence la mémoire de notre pays. Bien des errements de notre pays tiennent à la difficulté que nous avons de nous ressourcer dans la connaissance et l'exemple d'expériences anciennes. On le voit tous chacun dans nos métiers : mille fois les choses ont été tentées et on se souvient très rarement des causes des échecs ou des succès. L'Histoire est une source de méditation qui garde une profonde actualité, et la compréhension de la France de 1815 peut servir à bien des égards à comprendre la France moderne.

Le débat qui a suivi est notamment revenu sur la notion d'échec, bénéfique en ce qu'il provoque une modification complète de l'univers et des perceptions de l'individu.

L'Echec est une opportunité de reprendre contact avec la réalité, une chance pour faire mieux la fois suivante. C'est une situation parfaitement applicable et valorisée dans le monde anglo-saxon, et viscéralement combattue par le système de méritocratie français, où une fois qu'on a réussi sa rentrée dans le système, on semble avoir réussi une fois pour toutes, quitte à faire des erreurs toute sa vie.

Dans le mode politique, c'est malheureusement encore pire, puisque l'homme politique tire sa légitimité du suffrage, que l'on n'accorde en général en France qu'à des gens présents sur la scène depuis de très nombreuses années, et des résultats obtenus (ou supposés tels). Il en résulte une obligation de "séduction" permanente, qui finit par constituer un vernis opaque, cachant la vérité et privilégiant l'apparence.

Ceci empêche la révolution liée à l'obligation de résultat de s'effectuer complètement dans le champ politique.

Sur la notion de durée, nécessaire pour inscrire l'action dans une perspective de long terme seule à même de permettre les changements de fond, D. de Villepin a souligné qu'à ses yeux, pour l'homme politique, la perception du "temps long" est liée étroitement au sentiment de légitimité. Cette légitimité, à l'origine, pouvait être militaire, ou héréditaire, ou s'appuyer sur la tradition. A l'époque moderne (et Napoléon doit être le premier à en avoir eu la perception), elle ne peut plus être fondée que sur le soutien populaire. ■

J. B.

Les business angels investissent là où aucun acteur institutionnel ne peut durablement et valablement intervenir ; outre des moyens financiers, ils accompagnent de jeunes sociétés et augmentent leurs chances de survie, aidant à créer des emplois, et jouent ainsi un rôle clé dans l'économie. Le potentiel très important que peuvent représenter les business angels est encore largement à l'état latent dans notre pays ; les réseaux de business angels sont un moyen pertinent pour révéler ce potentiel.

Une enquête, dont la première édition a eu lieu en 1999, a été menée par France Angels, NVD Consultants, Fontainebleau Ventures, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Jeune Chambre Economique.

Les grandes lignes qui se dégagent de cette enquête sont les suivantes :

Le profil général de l'investisseur est majoritairement celui de chef d'entreprise ayant le plus souvent dépassé la cinquantaine, venant de tous les horizons en termes de secteurs d'activité, habitant plutôt une métropole à tradition industrielle.

Si beaucoup se retrouvent dans des associations ou clubs, l'origine des dossiers réalisés provient essentiellement de relations personnelles avant tout, et professionnelles dans une moindre mesure.

Cela ne surprendra personne en France, le patrimoine des investisseurs est, dans une grande majorité, très largement constitué d'immobilier (plus de 60 %), le solde se répartissant en faveur des valeurs mobilières.

Lorsqu'ils investissent, les business angels ne s'arrêtent pas en général à un projet - ce qui est logique si l'on raisonne en termes de répartition des risques (théorie de portefeuille).

Dans 90 % des cas, il s'agit d'une prise de participation minoritaire.

Caractéristique importante : les business angels veulent vivre une aventure, - au sens positif du terme - d'entreprise ; ils investissent directement dans les sociétés, et non au travers de FCPR ou FCPI ; ils sont parfois, seuls ou à plusieurs, structurés en société d'investissement, voire en SCR (société de capital-risque - bénéficiant d'avantages fiscaux particuliers, mais très coûteuse à mettre en œuvre - réhibitoire en deçà de 50 MF gérés).

Ces dernières années ont été marquées par un engouement - aujourd'hui retombé - pour les sociétés liées à l'Internet ou high-tech, alors que l'étude 1999 ne distinguait pas de secteur aussi nettement privilégié.

Leur implication, conformément à ce que l'on attend d'un business-angel, va bien au-delà de l'investissement en numéraire : plus de 73 % apportent des conseils, 54 % font bénéficier de leurs contacts, le plus souvent sans rémunération directe en contrepartie.

Malgré des temps difficiles, plus de 72 % estiment leurs placements souvent ou toujours réussis. En 2001 personne n'a déclaré n'avoir jamais réussi ! En 1999, ils étaient 6 %.

Parmi les facteurs clés de succès, l'innovation est loin derrière la rentabilité et la maîtrise des risques, l'échec étant plus souvent attribué au manque de compétence du management qu'à une mauvaise vision stratégique initiale.

BUSINESS ANGEL au sein de XMP-ENTREPRENEUR, POURQUOI PAS VOUS ?

Pour plus de renseignements, il vous suffit de nous retourner le formulaire ci-dessous.

Formulaire à retourner à XMP-ENTREPRENEUR - 12, rue de Poitiers - 75007 PARIS - Fax 01 42 22 86 49
e-mail : Xentrepreneur@wanadoo.fr

NOM, PRENOM _____ Promo : X _____

ADRESSE _____

Tél. _____ e-mail _____

souhaite recevoir le dossier d'information BUSINESS ANGELS.

Versailles
Le chantier de Louis XIV
1662-1715
de Frédéric Tiberghien

L'histoire du premier grand chantier public moderne

53 ans de travaux, jusqu'à 36 000 personnes mobilisées en même temps sur le chantier, près de 100 millions de livres de dépenses. Le chantier de la construction du château de Versailles a sans doute été le plus grand chantier de l'histoire de France. Frédéric Tiberghien, président de VediorBis, 3^e groupe d'intérim en France, nous fait découvrir aujourd'hui qu'il a avant tout été le premier grand chantier public moderne.

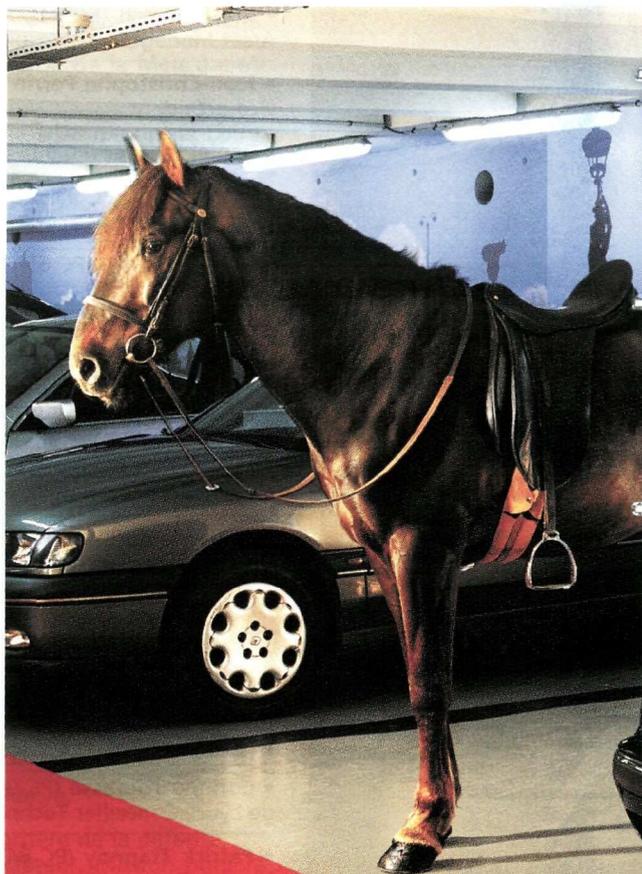
Démesuré, ce chantier a, dès sa conception, dépassé la simple dimension d'ouvrage d'art et d'entreprise de construction : il a mobilisé toutes les ressources du pays et tous les leviers du pouvoir. Fixant le règne de Louis XIV dans l'intemporalité de la pierre, mettant à contribution la plupart des grands serviteurs de l'Etat, faisant intervenir tous les

corps de métiers et toutes les technologies disponibles, engageant des sommes faramineuses jusqu'à mettre en péril l'équilibre des finances publiques, ce chantier a dépassé en ampleur tous les chantiers qui l'ont précédé comme ceux qui l'ont suivi.

Incroyablement moderne, le chantier de Versailles est à l'origine d'aujourd'hui : apparition des procédés modernes d'urbanisme et de nouveaux métiers, organisation du travail, industrialisation des approvisionnements, réglementation de l'attribution des marchés publics... Commencé comme au temps des cathédrales, ce chantier a tout inventé, les procédures et les procédés qui, 350 ans plus tard, sont encore appliqués par les professionnels du BTP.

Le chantier de Versailles marque également la naissance de cette tradition française des grands projets initiés par le chef de la nation, parfois marqués par les insuffisances et les critiques, dont les travaux présidentiels de la V^e République sont aujourd'hui les descendants directs.

Pour la première fois, un chef d'entreprise analyse de manière exhaustive, sous l'angle à la fois historique, technique, social et économique, le plus grand chantier de l'histoire de France, en mesurant les procédés d'alors à l'aune des méthodes d'aujourd'hui.

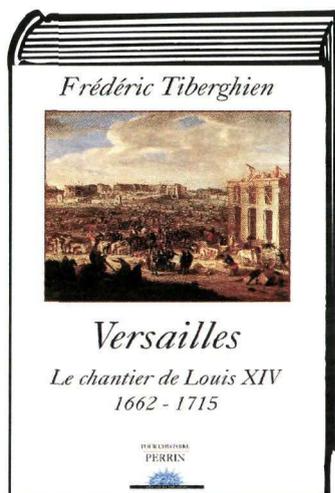


Sceta Parc.
Garez-vous en première classe.

Sceta Parc, ce sont des parkings où l'on se gare rapidement en profitant d'un cadre agréable et de nombreux services : réservation de place, bagagiste, assistance aux personnes handicapées, lavage des véhicules, voiturier, entretien des véhicules sur demande et paiement par carte bancaire. Sans oublier les emplacements pour les deux-roues et les consignes pour motards. Bref, il n'y a pas de meilleur endroit pour se garer. Même sans voiture !

Numéro 1 du stationnement en gare
 > 110 parcs de stationnement
 > 40 000 places de parking
 > Présence dans 90 villes
www.sceta-parc.com

01 47 20 55 00



GRAMEDEX

40, rue de la Montagne-Sainte-Genève

75005 PARIS

Tél./Fax 01 40 46 04 78



Foulard soie lourde (18 moirées)
88 x 88 cm - Prix franco : 80 €

Vente par correspondance
uniquement

BON DE COMMANDE

à retourner à GRAMEDEX - 40, rue de la Montagne-Sainte-Genève - 75005 PARIS

Nom : Téléphone :

Adresse :

commande foulard(s) à 80 €, soit €

Ci-joint un chèque du montant total à l'ordre de GRAMEDEX

Date : Signature :

46571

DIRECTEUR REGIONAL ILE-DE-FRANCE

Paris Est - niveau *confirmé*

ENTREPRISE :

Major des études techniques bâtiments, techniques urbaines, environnement, se positionnant comme le BET de la ville et des collectivités

MISSION

Au sein d'une équipe de 200 p. environ, il a la responsabilité de la direction des projets Ile-de-France, composé d'un effectif d'une soixantaine de personnes. Il est responsable des relations avec la clientèle de maîtres d'ouvrage et avec les architectes partenaires des opérations, depuis l'initiation jusqu'à la livraison des projets, et de l'activité de la région Ile-de-France : conseil, maîtrise d'œuvre, AMO, auprès de maîtres d'ouvrages publics, parapublics et privés, pour un chiffre d'affaires honoraires de près de 8 millions d'euros par an. Il anime la direction Ile-de-France, coordonne l'initiation et la conduite des opérations avec l'intervention des ingénieurs spécialistes de la direction technique, pour mener à bien les projets. Il développe l'activité en privilégiant désormais une stratégie d'optimisation de la rentabilité : affaires importantes, plus rentables, à forte valeur ajoutée.

PROFIL

35-45 ans environ. Ingénieur ayant au moins 10 ans d'expérience dans la construction avec une forte sensibilité ville, collectivité, projets urbains. C'est un fédérateur, un manager et un développeur, représentatif et doté d'un bon carnet d'adresses, particulièrement chez les maîtres d'ouvrages publics et privés (promoteurs, grands utilisateurs...) et les architectes. Il connaît bien la maîtrise d'œuvre. Il peut être originaire d'un autre BE, dans une fonction comparable, du bureau d'études interne d'une grande entreprise de BTP, de la direction immobilière technique d'une grande entreprise (grands EPIC, groupes industriels...), d'une grande SEM ou d'un groupe de logements sociaux, d'un maître d'ouvrage public (ministères, DDE...).

Adresser votre candidature sous réf. : LPL/727 (nota : cabinet de recrutement) à :

Laurence PLAZANET
TMP WORLDWIDE EROURING
6, rue Auguste Vacquérie
75116 PARIS
Tél. 01 58 56 59 94
Fax 01 58 56 40 88
e-mail : laurence.plazanet@tmp.com

46648

DIRECTEUR DE MARCHÉ

115 KE- Rég. parisienne + déplacements réguliers sur l'Europe - niveau *confirmé*

ENTREPRISE :

Editeur de logiciels de Content Management

MISSION

Rattaché au directeur des opérations, il a pour mission de créer et développer un portefeuille d'affaires auprès d'une liste de grands comptes afin d'assurer la commercialisation des produits et les prestations des services associés. Ainsi, il qualifie commercialement, fonctionnellement et techniquement les projets des sociétés ciblées. Il négocie en totale autonomie les contrats avec des interlocuteurs de haut niveau (direction informatique, direction marketing...).

PROFIL

32-40 ans. Ingénieur justifiant d'une expérience similaire dans la vente de logiciels applicatifs ou de solutions complexes proche de l'environnement Internet, acquise chez un éditeur, un intégrateur ou un constructeur. Anglais courant.

Adresser votre candidature sous réf. : MCN 402 (nota : cabinet de recrutement) à :

Marie-Céline NIVERT
HUMBLOT GRANT ALEXANDER
Les Docks - 10, place de la Joliette
Atrium 10.2 - 13002 MARSEILLE
Tél. 04 91 14 33 53
Fax 04 91 91 94 50
e-mail : pjacoulot@humblot.com

46650

DIRECTEUR CENTRE DE PROFIT

120 K€ - Paris - niveau *confirmé*

ENTREPRISE :

Société intervenant informatique recherche son directeur centre de profit, Secteur Banque, Assurance, Europe

MISSION

Responsable développement et communication offres de services. Animation et coordination d'équipes > 300 personnes. CA > 50 millions d'euros.

PROFIL

40-45 ans. Expérience confirmée dans la vente de projets et de solutions. Expérience de gestion de centre de profit ainsi que de l'animation et de l'encadrement d'équipes dans un contexte de réorganisation.

Adresser votre candidature sous réf. : VAP 117/33 (nota : cabinet de recrutement) à :

Véronique DE POMPIGNAN
MERIDIAN
31, rue François-1^{er} - 75008 PARIS
Tél. 01 53 57 47 27
Fax 01 53 57 47 28
e-mail : meridian@meridian.fr

46660

DIRECTEUR DE PROJET TCSP

Plusieurs postes à pourvoir basés en Province - niveau *confirmé*

ENTREPRISE :

TRANSAMO, filiale technique du groupe TRANSDEV, spécialisée dans la conception et la réalisation des projets de transports en commun en site propre de type tramway ou métro léger, recherche des directeurs de projets pour des opérations en France dans des agglomérations de plus de 200 000 habitants

MISSION

Animation d'une équipe pluridisciplinaire d'une trentaine de cadres et techniciens, chargée d'une mission globale de maîtrise d'ouvrage. Pilotage administratif, technique et financier de l'opération. Organisation des procédures administratives et élaboration des dossiers correspondants. Participation aux actions de communication et de concertation. Préparation et gestion des marchés nécessaires aux études et à la réalisation. Coordination de l'action des intervenants de maîtrise d'œuvre et autres prestataires auprès du maître d'ouvrage (qualité des productions et pertinence des propositions). Préparation des décisions concernant les choix techniques, fonctionnels et esthétiques. Gestion d'interfaces avec opérations connexes. Suivi permanent du respect des objectifs de délai, de coûts et de qualité et conduite dynamique d'actions correctives.

PROFIL

Exp. de projets de construction d'infrastructures, si possible en milieu urbain. Maîtrise des procédures administratives ainsi que des marchés et financements publics. Formation ou exp. dans les secteurs travaux publics et aménagement. Connaissance appréciée des systèmes de transport ferroviaires ou apparentés.

Adresser votre candidature à :

Guy PLATINI
TRANSAMO
L'Atrium - 6, place Abel-Gance
92652 BOULOGNE-BILLANCOURT
Cedex
Renseignements : Michel GOBEL
au 01 46 94 48 74

46784

DIRECTEUR GENERAL

150 KE - Rég. parisienne niveau *confirmé*

ENTREPRISE :

Entreprise de BTP de taille moyenne, très décentralisée (CA de 250 M€).

PROFIL

45-53 ans. Expérience réussie de la direction d'une structure importante dans le BTP ou dans des métiers connexes.

Adresser votre candidature sous réf. : 1244-2AE (nota : cabinet de recrutement) à :

Béatrice de CORDOUE
SIRCA
20, avenue de l'Opéra - 75001 PARIS
Tél. 01 44 55 33 55
Fax 01 42 61 23 14
e-mail : search@sirca.fr

challenge creativity

*Quand VOS IDÉES
font la DIFFÉRENCE.*

Pour rejoindre un leader du conseil en stratégie et management,
adrez votre candidature à :

Marie-Aurore Moulin Dubois

A.T. Kearney, 7 place d'Iéna – BP 2109

75771 Paris Cedex 16

recrutement@atkearney.com

Results

ATKEARNEY
an EDS company

www.atkearney.com



Rencontres
à haute valeur ajoutée

Audit conseil
Corporate Finance
Expertise et conseil PME/PMI

Chez PricewaterhouseCoopers, premier prestataire de services intellectuels dans le monde, nous pensons que ce sont les rencontres qui révèlent les talents. Que de l'échange naissent de nouvelles expériences, de nouvelles façons de voir les choses... et de nouvelles expertises. Avec des collaborateurs de tous âges, de tous profils et de tous horizons, nous disposons d'une source intarissable de partage d'expériences et de transmission des savoir-faire. La diversité de nos clients, la variété de leurs problématiques sont des défis que nous relevons chaque jour, au contact d'interlocuteurs de haut niveau et de projets internationaux.

De la conjugaison de ces expériences naissent des solutions qui nous permettent de révéler d'autres talents, de développer d'autres expertises,... et d'emmener les entreprises plus loin.

Diplômé d'une École de Commerce, d'une École d'Ingénieurs ou d'une Université, consultant ou auditeur, débutant ou confirmé, découvrez les carrières que nous vous proposons en vous connectant sur :

www.pwc recrute.com

Les candidatures peuvent être adressées sous la référence PCM/02 à PricewaterhouseCoopers - 32, rue Guersant - 75017 Paris.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

