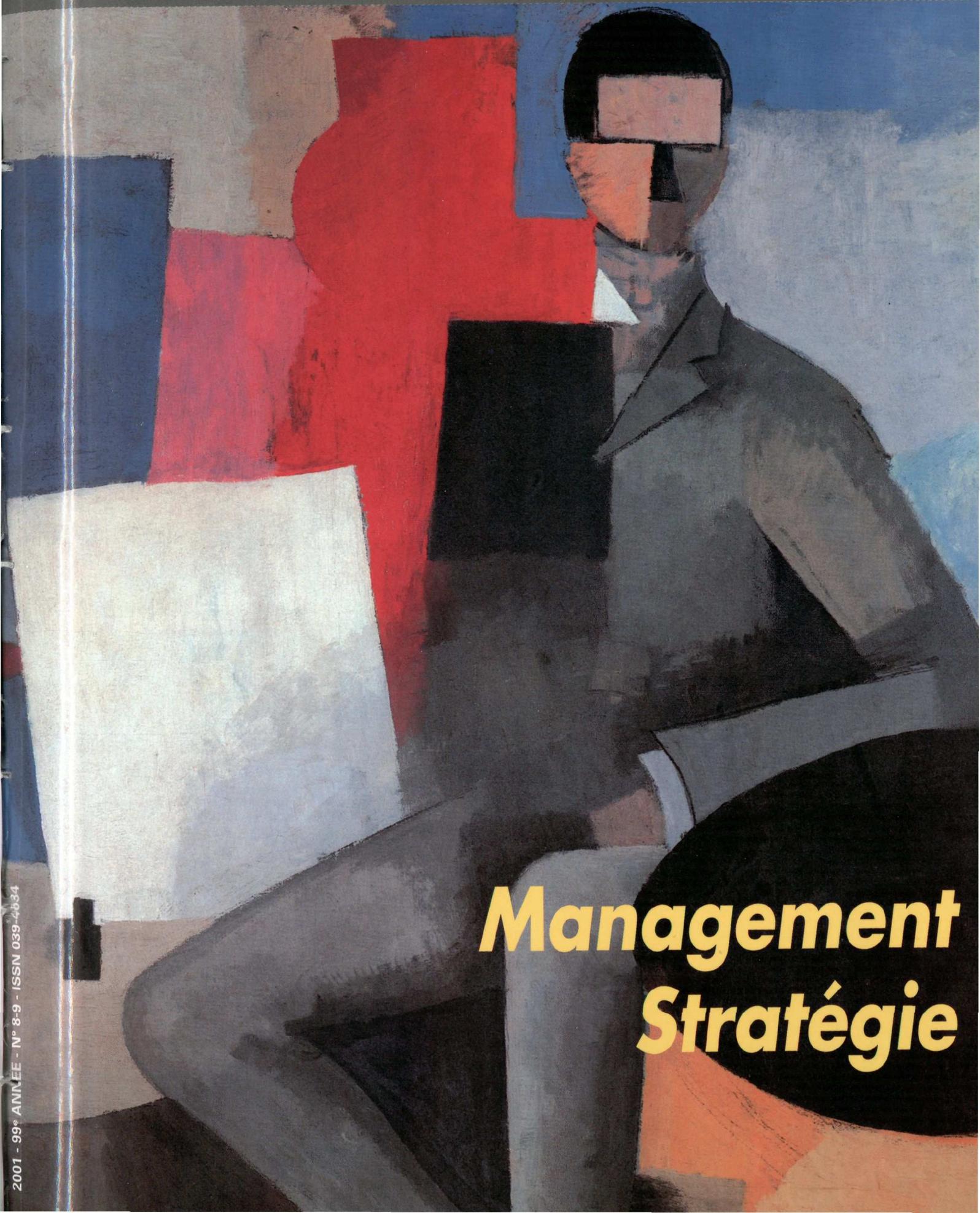
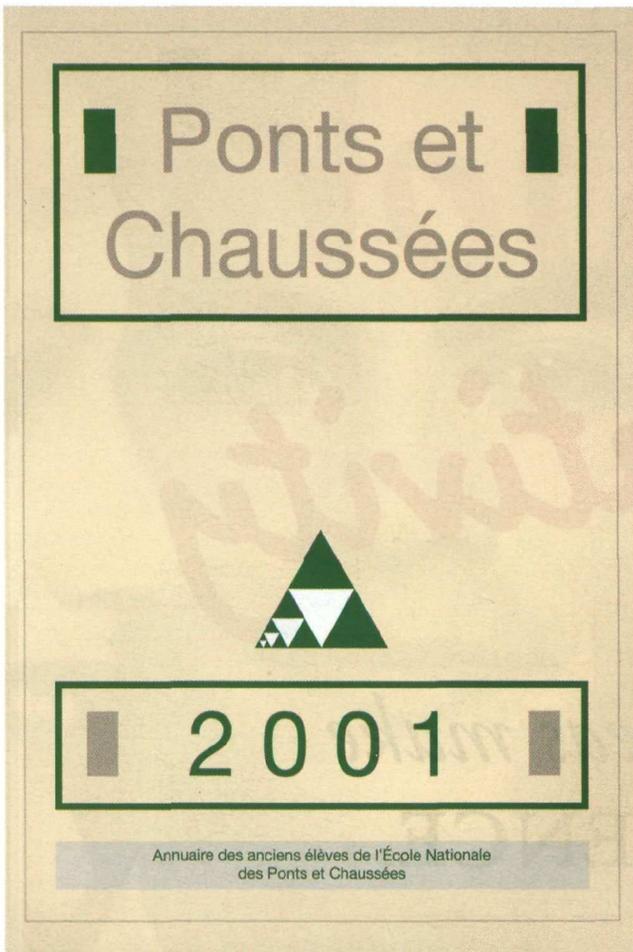


**P
L E P O Z M
C O N T**



**Management
Stratégie**

– ANNUAIRE 2001 –



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

L'ANNUAIRE 2001 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

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

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

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

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

EXPEDITEUR

Nom :
Adresse :
Téléphone :
Télécopie :

Veuillez m'expédier annuaire(s) des anciens Elè
de l'École Nationale des Pons et Chaussées.

Date Signature

MANAGEMENT STRATEGIE

La gestion de la valeur au service de la réforme de l'Etat <i>Bruno ANGLÉS et François Daniel MIGEON</i>	4
Externalisation "out-sourcing", sous-traitance, infogérance : les risques sociaux et pénaux <i>Philippe THIVILLIER</i>	7
Entretien avec François BOSQUI	11
Faire carrière dans le conseil en management <i>Hervé LENY</i>	15
L'individualisme des chefs de très petites entreprises <i>Philippe FLEURY</i>	17

RUBRIQUES

Les ponts en marche	21
Lu pour vous	25
Club des Ponts	27
Assemblée Générale	28
Offres d'emploi	31

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères

75007 PARIS

Tél. 01 44 58 24 85

Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 58 F

Abonnement annuel :

France : 580 F

Etranger : 600 F

Ancien : 300 F

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

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

Commission paritaire

n° 0605 G 79801

Dépôt légal 3^e trimestre 2001

n° 2163

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Dario d'ANNUNZIO

DIRECTEUR ADJOINT

Yves COUSQUER

COMITE DE REDACTION

Philippe AUSSOURD

Jacques BONNERIC

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Brigitte LEFEBVRE du PREÏ

Secrétaire général de rédaction

Adeline PREVOST

Assistante de rédaction

MAQUETTE : Christina L'HEVEDER

PUBLICITE : OFERSOP,

Eric NATAF

Fabrication : Roland FRENARD

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture :

Roger de la Fresnaye (1885-1925)

E
R
I
A
M
S

La gestion de la valeur au service de la réforme de l'Etat

Le 28 juin dernier, le Parlement votait une loi organique relative aux lois de finances prévoyant à compter de 2005 la mise en œuvre d'une procédure budgétaire fondée sur une logique de résultats et renforçant la responsabilité et l'autonomie de l'Administration dans l'affectation de ses ressources. Dans ce contexte, il peut être utile de rappeler quelques principes de la gestion des entreprises "par la valeur" qui pourraient accélérer la réforme de l'Etat.



Bruno ANGLES
IPC 89
McKinsey*



François Daniel MIGEON
IPC 93
McKinsey*

L'amélioration des performances est désormais partout à l'ordre du jour, pour l'entreprise comme pour les administrations, ici comme ailleurs. Les entreprises ont depuis longtemps engagé des projets d'amélioration. Parmi toutes les approches employées, la gestion par la valeur (GPV) a été particulièrement couronnée de succès, essentiellement parce qu'elle fournit un instrument de mesure sans ambiguïté – la valeur pour l'actionnaire – autour duquel l'organisation tout entière peut être bâtie.

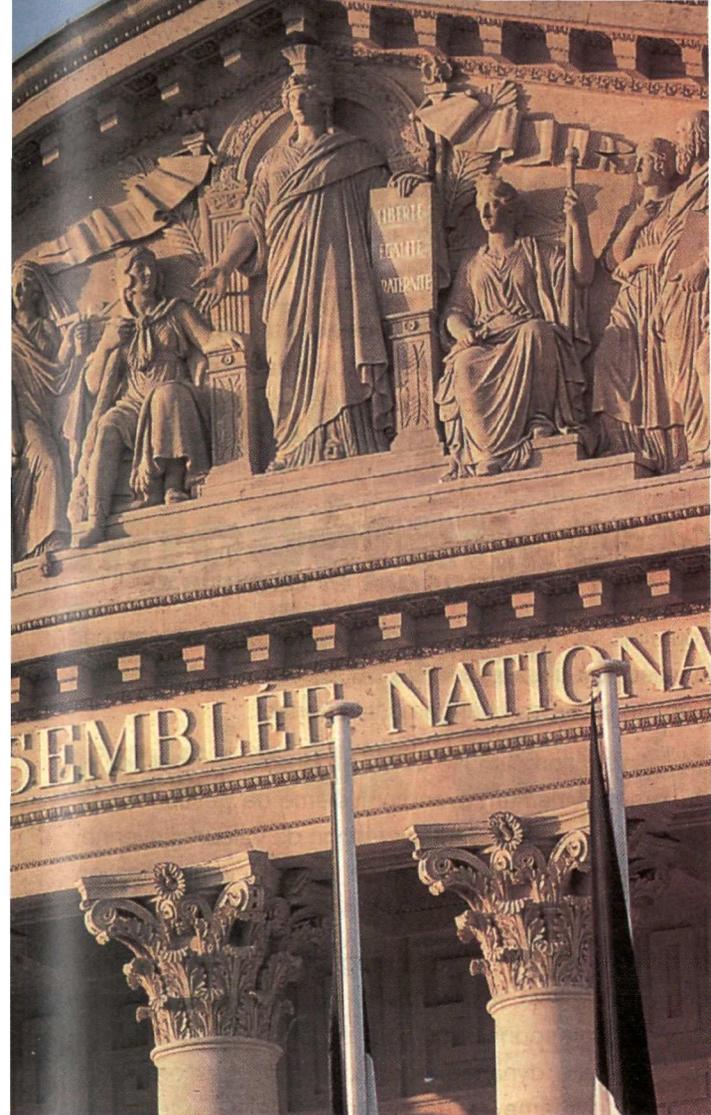
La loi du 28 juin 2001 impose à l'Administration de produire un "rapport annuel de performance" et prévoit l'allocation des ressources budgétaires en fonction des résultats constatés ou attendus de l'action publique. Par là, au même titre qu'une entreprise s'attachera à créer de la valeur pour l'actionnaire, elle conduit l'Administration à s'organiser explicitement pour créer de **la valeur "citoyenne"**, le citoyen étant représenté par le Parlement.

De même que les actionnaires attendent de valoriser leurs investissements dans l'entreprise, le Parlement attendra de l'Administration qu'elle délivre convenablement selon trois attentes légitimes des citoyens selon qu'ils soient :

- contribuables : ils attendent alors l'utilisation efficace des ressources mises à la disposition de l'administration,
- usagers : ils attendent alors de l'administration un service irréprochable dans chacune de ses missions, de régulation ou d'intervention,
- fonctionnaires : ils attendent de l'administration un environnement favorable à leur développement professionnel.

Dans ce contexte, l'administration doit chercher à clarifier la mesure et renforcer le pilotage de la "performance" de son action, c'est-à-dire engager un proces-

* Pour approfondir la connaissance de la GPV, nous vous renvoyons à *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, de Tom Copeland, Tim Koller et Jack Murrin, publié chez John Wiley & Sons, New York, dont la troisième édition enrichie de nouveaux chapitres est sortie en 2000 ; la version française de cette nouvelle édition sortira début 2002 chez Les Editions d'Organisation.



sus qui conduise peu ou prou à ce que les entreprises ont fini par appeler un "système de gestion par la valeur". Cet article n'a d'autres prétentions que de rappeler les caractéristiques de la gestion par la valeur telle qu'elle est mise en place dans les entreprises en espérant que cette expérience puisse être mobilisée pour accélérer la Réforme de l'Etat et garantir que l'Administration saura être prête pour l'échéance de 2005.

La "gestion par la valeur" allie une **logique de création de valeur**, partagée par tous les niveaux de l'organisation, et un ensemble de **processus et systèmes de gestion** permettant de transformer cet état d'esprit en actes.

Tels devraient être les deux axes du chantier de la Réforme de l'Etat en matière de gestion si l'on veut que le débat parlementaire à venir, fondé sur des rapports annuels de performance et allouant les moyens en fonction d'objectifs précis de l'action publique, ait un impact réel, et visible, pour la société.

Un nouveau contrat pour nos administrations : créer de la "valeur citoyenne"

1. Un objectif unique et clair

Avant tout, la logique de création de valeur signifie que les hauts dirigeants considèrent comme leur objectif

ultime de dégager un maximum de valeur de l'organisation dont ils ont la charge, qu'ils ont arrêté des règles claires pour définir les cas où d'autres objectifs (des considérations d'emploi ou d'environnement, entre autres) l'emportent sur cet impératif et qu'ils ont bien analysé les variables qui influent sur cette valeur.

2. Un objectif décliné à tous les niveaux

Dès lors que l'on admet que l'organisation a pour objectif ultime de maximiser la création de valeur, pour l'actionnaire ou pour le citoyen, il convient de se doter de moyens permettant de mesurer cette création de valeur. Les entreprises, partant de la notion de cash-flow actualisé, ont déterminé des méthodes de calcul plus opérationnelles, comme le profit économique. A partir de cela, elles ont pu décliner à chaque niveau de l'organisation des objectifs de performance, financiers ou non, adaptés à l'activité de chaque unité. De même, l'Administration devra engager rapidement une réflexion permettant de dégager les moyens de mesurer la création de valeur citoyenne, en différenciant probablement entre ses missions de régulation, d'intervention et d'opération. Les programmes concourant à l'exécution des missions seront alors dotés d'indicateurs de gestion, déclinés ensuite à chaque niveau de structures qui les exécuteront.

3. Des leviers identifiés

La gestion par la valeur suppose une profonde compréhension des leviers sur lesquels il convient d'agir pour maximiser la création de valeur, et ceci à chaque niveau de l'organisation. Ces leviers serviront de support à l'élaboration des objectifs non économiques, et inspireront toute leur organisation. Les objectifs de création de valeur doivent être définis à un niveau de détail correspondant aux leviers directement maîtrisés par les responsables en charge.

Ainsi, le choix d'un objectif clair, unique, décliné à chaque niveau de l'organisation et adossé à des leviers d'action opérationnels permet de faire naître dans l'organisation la "logique de création de valeur". Il faut ensuite que cette logique inspire chacune des décisions des collaborateurs.

Des processus de gestion alignés sur la création de "valeur citoyenne"

Pour que la logique de la valeur entre dans les mœurs comme la meilleure manière de prendre des décisions, il faut que tous ceux qui ont à prendre des décisions dans l'organisation se sentent impliqués. Cela requiert d'instaurer les processus essentiels qui permettront à cet état d'esprit de s'exprimer dans les activités quotidiennes de l'organisation. Il y en a quatre : 1) l'élaboration d'une *stratégie* visant à maximiser sa valeur ; 2) la fixation, sur cette base, de *cibles de performance* à court terme et à

long terme concernant les leviers de création de valeur clés ; 3) la préparation des *budgets et plans d'action* afin de définir les mesures à prendre et les échéances pour atteindre ces cibles ; 4) des *systèmes de stimulation et de mesure des performances* afin de mesurer les résultats par rapport aux cibles et d'inciter le personnel à atteindre ses objectifs.

Ce n'est pas le lieu de décrire ici plus avant chacun de ces éléments. Il est toutefois important de rappeler que ces quatre processus doivent être démultipliés, de façon cohérente, dans toute l'organisation, aux niveaux du siège (des Administrations centrales), des unités opérationnelles (des services déconcentrés) et des services fonctionnels (...).

La *fixation de cibles* est particulièrement importante. Dépourvue de cibles, l'organisation ne saurait où aller. Si on les fixe trop bas, elles seront accessibles, mais les performances resteront médiocres. Si on les fixe à un niveau d'exigence trop élevé, elles ne motiveront personne.

La *mesure des performances* doit également respecter quelques principes essentiels :

1. Adapter la mesure des performances à chaque unité opérationnelle.
2. Lier la mesure des performances aux cibles à court et à long termes des unités.

3. Mesurer ensemble les performances financières et les performances opérationnelles.

4. Rechercher les moyens de mesure des performances faisant office de signaux d'alerte.

Forte d'une logique de la valeur partagée et des processus de gestion clarifiés et convenablement animés, l'organisation peut alors être pilotée vers son objectif ultime de maximiser la création de valeur.

Conduire le changement : un défi passionnant et complexe

Toutefois, la mise en place d'un système de gestion par la valeur est une expérience longue et complexe, constituant un projet de changement important.

L'Administration dispose de trois à quatre ans pour revenir vers le Parlement avec un système de gestion fiable, transparent, garantissant la création de valeur citoyenne. Le respect d'une telle échéance suppose la mobilisation forte des responsables ministériels actuels.

Et, comme dans tout grand programme de changement long et complexe, la détermination et le soutien actif des plus hauts responsables sont essentiels à la mise en marche d'une dynamique fructueuse de gestion par la valeur, de même qu'une communication intense et claire. ●



Bureau de Poste en 1760 - Musée de la Poste - Paris

Externalisation, "out-sourcing", sous-traitance, infogérance : les risques sociaux et pénaux



Philippe THIVILLIER

Avocat au Barreau de Paris.



Après s'être appliquées aux services généraux, au nettoyage, à la restauration collective, au service paie, gardiennage des entreprises, l'externalisation ou "out-sourcing" et la sous-traitance s'étendent progressivement à la production, à la maintenance industrielle, à l'infogérance, aux relations clients (développement des centres d'appels), à la logistique, aux services achats voire même aux activités financières et comptables.

De conjoncturelles pour faire face à un surcroît temporaire d'activité, l'externalisation et la sous-traitance sont devenues structurelles.

Cette tendance à "l'entreprise light" répond essentiellement à des nécessités de réduction de coût avec une volonté de recentrage sur "le cœur du métier".

Les offres de services se multiplient de la part d'entreprises ou de groupes dont les effectifs sont importants et en croissance tels Dalkia (Vivendi), Elyo (Suez) (services généraux), EDS (infogérance), Cegos (formation), Oracle (service achats), Géodis (Logistique)...

L'externalisation a même maintenant son salon...

Ces opérations d'externalisation, de sous-traitance ou de travail en régie nécessitent de nombreuses précau-

tions sociales tant pour le personnel de l'entreprise affecté à l'activité sous-traitée ou externalisée avant l'opération de transfert que pour l'accueil du personnel de l'entreprise sous-traitante ou prestataire de services.

Quelques définitions

La distinction entre contrat de travail et contrat de prestation de service ou de sous-traitance est souvent ténue.

La Chambre criminelle de la Cour de Cassation a défini le contrat d'entreprise "se caractérise par la définition d'un travail déterminé, comportant une spécificité propre à l'entreprise prestataire et rémunéré forfaitairement" (Cass. Crim. 26 sept. 1995 n° 94-80-983).

Le critère de la spécificité de la prestation, s'il n'est pas le seul qui permet la distinction entre contrat d'entreprise et contrat de travail, est déterminant : la compétence apportée par le prestataire de service ne doit pas être celle de l'entreprise cliente.

La loi du 31 décembre 1975 (l. n° 75-1334) donne la définition suivante de la sous-traitance : "opération par laquelle un entrepreneur confie à un sous-traitant tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise ou de marché public conclu avec le maître d'ouvrage".

Le contrat de travail se définit comme la fourniture d'un travail, en contrepartie d'une rémunération et l'existence d'un lien de subordination entre les parties. Parmi ces trois critères, celui du lien de subordination est déterminant et caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

La qualité de salarié résulte avant tout, selon les juges, de l'existence d'un rapport de subordination entre la personne qui effectue le travail et celle pour le compte de qui ce travail est effectué. Cet état de dépendance et l'exécution d'une mission dans un service organisé par l'entreprise est un critère décisif du contrat de travail qui permet de le distinguer des autres formes de contrats.

Les critères de distinction entre contrat d'entreprise et contrat de travail :

La spécificité de la prestation à exécuter

Le contrat d'entreprise emporte une obligation de résultat, le contrat de travail emporte une obligation de moyen.

La tâche du prestataire doit être déterminée et matérialisée quand bien même il s'agirait d'une prestation de nature intellectuelle : le résultat attendu par le client pourra être par exemple la mise au point d'un programme informatique, l'établissement d'un rapport d'étude ou d'expertise, le recrutement d'un salarié, la traduction d'un document, etc.

Les moyens mis en œuvre

L'indépendance du prestataire se mesurera à sa capacité à mettre en œuvre les moyens aptes à l'exécution du travail à accomplir.

Le défaut de moyens matériels ou de matériaux nécessaires à l'activité qui fait l'objet du contrat de prestation de services est un des indices majeurs du prêt de main-d'œuvre (Cass, Crim. 12 mai. 1998). Il peut s'agir :

- des moyens matériels tels qu'outillage, matériaux, matériel... le travail des salariés du sous-traitant ou du prestataire avec les matériaux du donneur d'ordre et avec son matériel ou le paiement direct par le donneur d'ordre du matériel du sous-traitant ou du prestataire caractérise le prêt de main-d'œuvre généralement à but lucratif. (Cass. Crim. 25 avr. 1989) ;
- des moyens humains par mise à disposition de personnel.

Le niveau de formation ou de compétence du personnel du sous-traitant ou du prestataire, à égalité avec celui du personnel du donneur d'ordre et la faculté pour le premier d'effectuer les mêmes tâches et missions que le second seront également des indices de fausse sous-traitance.

Le pouvoir de direction du prestataire sur son personnel

La présence d'un encadrement du sous-traitant qui coordonne et commande le personnel du sous-traitant est indispensable pour éviter une requalification du contrat de sous-traitance. Il convient également qu'aucune interaction n'existe entre le personnel du sous-traitant et le personnel du donneur d'ordre (pas d'équipes communes réalisant un travail commun).

La rémunération de la prestation

Le caractère forfaitaire du prix de la prestation est essentiel et il convient d'éviter toute formule qui fait apparaître un coût horaire de main-d'œuvre auquel sont appliqués un coefficient et un nombre d'heures de travail à réaliser.

Le sort du personnel affecté à l'activité externalisée, ou sous-traitée. A la recherche de l'entité économique conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise :

Le "très célèbre" article L.122-12 alinéa 2 du Code du travail, qui est une exception au principe de droit civil de relativité des contrats (v. l'article 1165 du Code Civil qui stipule "Les conventions n'ont d'effet qu'entre les parties contractantes ; elles ne nuisent point au tiers...") emporte pour les salariés affectés à une activité cédée le droit d'opposer à l'entreprise poursuivant le service ou l'activité, le contrat de travail conclu avec le premier employeur.

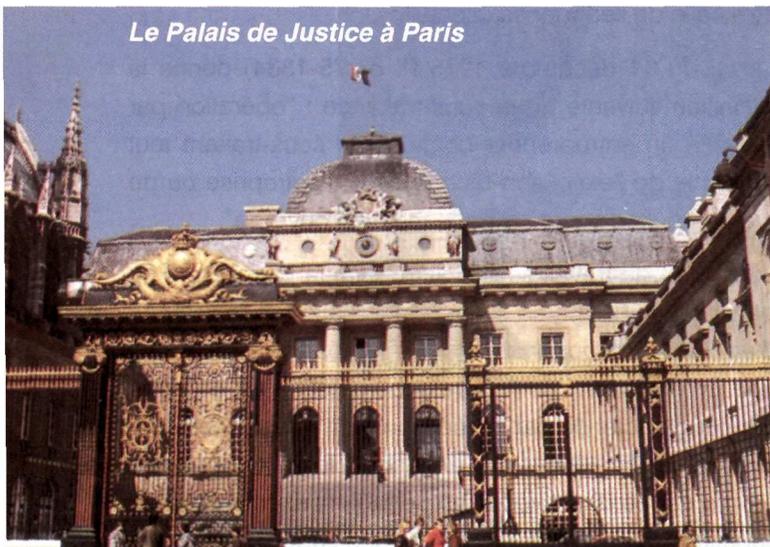
Le droit communautaire est venu également consacrer ce principe par la Directive 77/187/CEE du 14 février 1977 modifiée par la Directive 98/50 du 29 juin 1998 qui a pour objet le rapprochement des législations des Etats membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements.

Au-delà de la simple rédaction de cet article, la construction jurisprudentielle de droit national et communautaire a joué un très grand rôle dans la détermination du champ d'application de l'article L.122-12 du Code du travail, les jurisprudences de droit national et de droit communautaire étant en contradiction.

L'état de la jurisprudence de la Cour de cassation :

L'article L.122-12 alinéa 2 du Code du travail s'applique dès lors qu'il y a transfert **d'une entité économique conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise** (v. Cass. Ass. Plénière 16 mars 1990 deux arrêts).

Le Palais de Justice à Paris



L'entité économique se caractérise par des éléments corporels ou incorporels et des moyens humains spécifiquement affectés.

La question s'est posée pour des activités telles que les prestations de services qui ne comportent aucun moyen corporel ou incorporel de l'application de l'article L.122-12 du Code du travail. La réponse de la Cour de Cassation est constante sur ce point pour considérer "qu'à elle seule, l'exécution d'un marché de prestations de services par un nouveau titulaire ne réalise pas le transfert d'une entité économique conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise". **Par la suite, le prestataire de services n'est pas tenu de reprendre le personnel affecté à l'activité qu'il reprend** (v. Cass. Soc. 6 novembre 1991 Sonevie). La Société Perrier Vittel l'a ainsi appris à ses dépens puisqu'il a été considéré que l'activité Caisserie Centre Bois de son usine de Vergèze ne disposait pas d'une autonomie suffisante et de moyens particuliers tendant à des résultats spécifiques et à une finalité économique propre et qu'en conséquence la cession de cette activité à une entreprise extérieure n'emportait pas transfert des contrats de travail des 37 salariés affectés Cass. Soc. 18 juillet 2000.

Cette jurisprudence a été encore confirmée par la Cour de Cassation en novembre 2000 TMG c. Locatrans (l'aéroport de Bordeaux Mérignac après avoir sous-traité les travaux d'entretien général de nettoyage, de manutention et d'assistance technique à une société avait réparti ces différentes tâches entre deux nouveaux prestataires de services) et le 18 décembre 2000 Dauenhauer c. SA Hyper Clair à propos de l'externalisation d'une prestation de nettoyage.

C'est en application de cette jurisprudence que les branches d'activités telles que la restauration collective, le gardiennage, la manutention ferroviaire ou les activités de déchets ont défini une application conventionnelle de l'article L.122-12 du Code du travail puisque les conditions légales d'application n'étaient pas réunies, afin de pouvoir transférer conventionnellement les contrats de travail des salariés affectés aux "marchés" passant d'une entreprise à l'autre.

Par contre, la sous-traitance d'une activité peut constituer le transfert d'une entité économique autonome emportant transfert entre les employeurs successifs des

contrats de travail des salariés affectés à l'activité (v. Cass. Soc. 31 janvier 2001, pour une situation de sous-traitance par la Société Alcatel à la Société Marine Consulting d'une activité d'installation de petits et moyens systèmes téléphoniques).

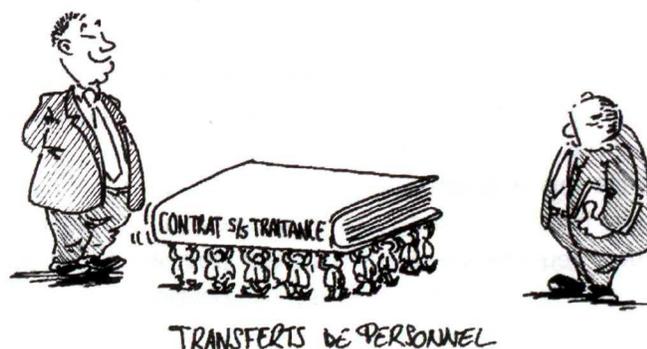
L'état de la jurisprudence communautaire :

La position de la Cour de Justice des Communautés Européennes est différente de celle de la Cour de cassation en ce qu'elle reconnaît que l'entité économique peut être constituée des seuls moyens humains sans transfert de moyens corporels ou incorporels.

Cette position est exprimée dans deux arrêts de la Cour (arrêts du 11 mars 1997 et du 10 décembre 1998). Dans les secteurs où l'activité repose essentiellement sur la main-d'œuvre, une collectivité de travailleurs réunis durablement dans le cadre d'une activité commune, peut correspondre à une entité économique et une telle entité est susceptible de maintenir son identité par-delà son transfert quand le nouveau chef d'entreprise ne se contente pas de poursuivre l'activité en cause, mais reprend également une partie essentielle, en termes de nombre et de compétence, des effectifs que son prédécesseur affectait spécialement à cette tâche. Dans cette hypothèse, les juges communautaires considèrent que le nouveau chef d'entreprise acquiert l'ensemble organisé d'éléments qui lui permettra la poursuite des activités ou de certaines activités de l'entreprise cédante.

En l'absence de transfert des contrats de travail des salariés affectés à l'activité externalisée, l'entreprise doit donc supporter une procédure de licenciement pour suppression d'emplois, opération qui s'avère particulièrement périlleuse tant en raison de la définition très restrictive du licenciement économique et l'obligation de reclassement dont elle sera débitrice, ladite obligation devenant au gré de l'exigence croissante des juridictions une obligation de résultat et non plus de moyen.

Par ailleurs et quand bien même le principe du transfert serait reconnu dans les relations entre employeurs successifs, il conviendrait d'examiner le temps d'affectation des salariés concernés puisque tout récemment (Cass. Soc. 2 mai 2001) la Cour de Cassation a considéré, contre tout bon sens pratique, que, si le salarié exerce plusieurs activités dont l'une est transférée, son contrat



de travail est "transféré" pour partie au nouvel employeur. Le salarié devenant multi-employeur à temps partiel !

Du risque social au risque pénal : le prêt de main-d'œuvre à but lucratif, le délit de marchandage et le travail dissimulé :

Dans ses relations avec ses sous-traitants et avec ses prestataires de service, et particulièrement avec les petites et très petites entreprises et les travailleurs indépendants, l'entreprise donneuse d'ordre doit impérativement s'assurer, par demande de production des attestations sociales et fiscales afférentes, que ses sous-traitants et prestataires emploient du personnel déclaré et s'acquittent bien de leurs obligations sociales (notamment le paiement des charges sociales des salariés) et fiscales (notamment le paiement de la TVA).

En effet, si ce contrôle n'est pas opéré, l'entreprise donneuse d'ordre court le risque, en cas de défaillance ou de dissimulation d'activité du sous-traitant ou du prestataire, d'être substitué à ce dernier dans ses relations avec le personnel (paiement des rémunérations) et les organismes sociaux (paiement des cotisations URSSAF et de retraite complémentaire) et fiscaux (paiement de la TVA).

Sur le plan pénal, cette absence de contrôle peut caractériser, en cas de dissimulation d'emplois salariés, le délit de travail dissimulé pour l'entreprise donneuse d'ordre.

Cette infraction est sanctionnée pour les personnes physiques par des peines principales de 200 000 francs d'amendes et/ou de 2 ans de prison et à des peines complémentaires telles qu'exclusion des marchés publics pour une durée de cinq au plus, la privation des droits civiques...

Pour les personnes morales, les condamnations financières sont des amendes du quintuple de celles à laquelle la personne physique, la dissolution de la Société...

Enfin, les situations de sous-traitance ou de prestation de services peuvent caractériser les délits de prêt de main-d'œuvre à but lucratif et de marchandage.

Seules les entreprises de travail temporaire peuvent prêter de la main-d'œuvre à but lucratif en raison des garanties financières qu'elles présentent et des agréments qu'elles obtiennent de l'Administration du travail.

Dans le cadre d'une prestation de nature intellectuelle, si le détachement de personnel n'est pas justifié **par la compétence spécifique des salariés mis à disposition**, compétence que ne détient pas l'entreprise donneuse d'ordre, le prêt de main-d'œuvre peut être caractérisé...

Pour échapper à la qualification pénale de prêt de main-d'œuvre illicite, la prestation de services ne doit pas aboutir au transfert du lien de subordination au profit du client vis-à-vis du personnel détaché. Bien qu'effectuant une prestation sur site, le prestataire doit conserver l'autorité sur son personnel et exercer un contrôle sur la réalisation du travail spécifique qui lui est confié.

En conséquence, il convient de prêter une attention particulière aux contrats de prestations de services qui concernent des fournisseurs de prestations intellectuelles dans des domaines de compétence existant en interne chez le donneur d'ordre (par exemple bureaux d'études techniques qui apparaissent plus comme des entreprises de travail temporaire en fournissant à l'entreprise principale une main-d'œuvre de complément sans en présenter les garanties). Dans cette hypothèse, la différence entre prestation de service de capacité et prestation de service de complémentarité s'avère souvent très difficile à établir.

Dans les opérations de prêts de main-d'œuvre à but lucratif, c'est le prestataire qui est en principe poursuivi au plan pénal. Toutefois, le client qui a bénéficié de la prestation litigieuse n'est pas à l'abri des poursuites et peut voir sa responsabilité pénale recherchée en qualité de coauteur ou de complice de l'infraction (Cass. Crim. 16 juin 1998).

Les tribunaux se montrent très sourcilleux et considèrent qu'il y a prêt de main-d'œuvre lorsque **les circonstances de fait démontrent que le salarié mis à disposition par le prestataire est intégré dans le service organisé de l'entreprise d'accueil et soumis à l'autorité de celle-ci**.

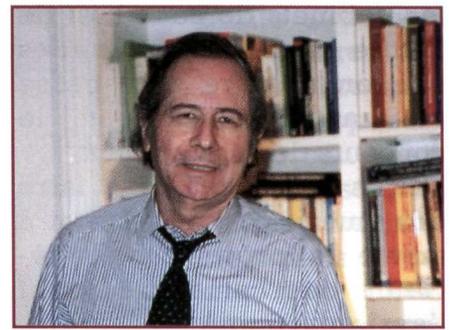
Le délit de marchandage est une sanction complémentaire au délit de prêt de main-d'œuvre. Il est caractérisé par la différence entre le statut social des salariés de l'entreprise donneuse d'ordre et celui des salariés de l'entreprise prestataire de service lorsque le contrat de prestation de service n'a pas d'objet caractérisé et masque en réalité un prêt de main-d'œuvre à but lucratif entre les deux sociétés.

Cette infraction est caractérisée lorsque cette différence de statut social cause un préjudice au salarié du prestataire (par exemple par un salaire inférieur, une protection sociale moins importante, pas de droits à participation en raison de l'effectif du prestataire...) ou permet d'éviter l'application des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles.

Les sanctions du délit de marchandage sont les mêmes que celles du délit de prêt de main-d'œuvre à but lucratif, tant pour les personnes morales que pour les personnes physiques. ●

Entretien avec François BOSQUI, IGPC 65

Propos recueillis par Brigitte Lefebvre du Prey



Après un début de carrière à l'étranger, François BOSQUI a exercé la plus grande partie de ses activités au 28 de la rue des Saints-Pères où il fut successivement directeur de l'enseignement, puis responsable de la formation des ingénieurs élèves à l'ENPC, enfin secrétaire général de l'AIPC. À ce titre il a animé diverses actions se rattachant à la valorisation des ressources humaines et, dans un numéro de PCM consacré au management, il nous a paru intéressant qu'il nous livre quelques réflexions sur les événements qu'il a vécus, avec le recul mais aussi la proximité de sa position de jeune retraité.

Comment devient-on responsable de l'enseignement dans une grande école après une première expérience professionnelle de sept ans dans la coopération technique à Madagascar ?

Il y a, a priori, peu de liens entre ces deux activités mais, tout d'abord, la vie administrative "classique" que l'on me proposait à mon retour en France me paraissait, à tort ou à raison, peu attrayante après avoir goûté aux grands espaces de liberté qui étaient les nôtres, jeunes ingénieurs dans les pays en développement.

Ensuite, et c'est le plus important, j'avais gardé de mes études supérieures un vif

sentiment de frustration dû tantôt à leur caractère encyclopédique stérilisant – ce fut mon passage à l'X – tantôt à leur nature compilatoire de recettes disparates – ce fut mon passage à l'ENPC.

D'où, pour ma part et dans les deux cas une forte démobilisation et le sentiment d'avoir perdu beaucoup de temps pour rien.

J'ai donc animé à l'ENPC la mise en œuvre d'un projet de "réconciliation" de la pensée et de l'action par la création de la formation en alternance qui constitua l'évolution majeure de la pédagogie à l'école au tournant des années 1980.

"Théorie de la pratique et pratique de la théorie" pourrait en être la devise fondatrice, visant à une libération de la pensée critique. Il s'agissait de remobiliser les élèves dans le suivi d'enseignements dont l'intérêt ressortirait mieux suite à une expérience de "terrain", leur fournir des cadres conceptuels permettant d'éclairer l'action pratique.

Après l'ENPC, côté cour, vous voici dans les mêmes murs, mais côté jardin, à l'AIPC cette fois, si l'on peut risquer cette métaphore théâtrale.

On le peut, d'autant que ces deux institutions constituent les faces d'un même édifice qui rassemble une communauté vivante "d'anciens des ponts". L'AIPC désirait à

l'époque – nous sommes en 1984 – augmenter "le rayonnement" du Corps des Ponts" entendez par là l'essaimage des IPC dans les secteurs parapublic et privé. C'était légitime dans la mesure où l'évolution rapide du monde économique faisait ressortir par contraste l'obsolescence croissante de l'action administrative et poussait les plus dynamiques de nos camarades à chercher leur voie hors de l'administration.

Encadrer et organiser ce mouvement était de l'intérêt général – un corpsard peut prétendre à juste titre servir son pays aussi bien dans l'entreprise que dans un service administratif – comme de celui des individus souhaitant mieux valoriser leur potentiel dans le cadre des leurs motivations.

C'était évidemment préférable à un mouvement erratique et désordonné.

J'ai donc exercé la mission de "responsable carrières" – sous entendu en entreprises – à l'AIPC, en relation d'un côté avec les entreprises et



les cabinets de search et de l'autre avec les camarades qui, en nombre sans cesse croissant, sollicitaient le concours de l'association. J'avais grand plaisir à faire des "mariages" réussis et à suivre la progression ultérieure des camarades dont j'avais participé au recrutement. Les liens noués ne meurent jamais et fécondent notre vie collective faite de réseaux d'entraide et d'amitié.

Comment s'inscrivait cette politique de rayonnement dans la gestion générale du Corps ?

Il m'est difficile de répondre à cette question car si tous les grands corps techniques issus de l'X ont créé leurs structures de gestion propre, rattachées à leurs conseils généraux et dotées de missions et de moyens, tel n'est pas le cas du Corps des Ponts.

L'AIPC, dans laquelle la très grande majorité des IPC se reconnaît, a tenté d'animer un groupe de gestion du Corps rassemblant les représentants de ses diverses composantes, mais sans succès puisqu'il n'avait qu'un rôle d'information et non de décision.

De plus, si je suis resté moi-même quinze ans à mon poste à l'association, ce ne sont pas moins de six IPC – en quelque sorte mes homologues pour la gestion des IPC dans le secteur administratif – qui se sont succédé à la direction du personnel de notre ministère.

J'ajoute que j'ai toujours eu avec eux d'excellentes relations faites d'estime et de confiance, mais comment l'administration peut-elle mener une politique de valorisation de ses ressources humaines sur le long terme dans un minimum de continuité dans l'action ?



J'ai l'impression d'avoir touché là une corde sensible !

Oui, particulièrement ! Vous savez, dans ma carrière, deux choses m'ont à la fois beaucoup déçu, irrité et laissé perplexe sur le fonctionnement de l'Etat.

Je me souviens tout d'abord de mon passage à la direction de l'enseignement de l'école, les efforts surhumains qu'il fallait déployer pour obtenir les quelques millions nécessaires au bouclage de notre budget alors que, dans le même temps notre administration dépensait des milliards pour construire des routes et je me disais : combien l'école des Ponts vaut-elle de mètres d'autoroutes, elle qui est au cœur de la formation de nos élites et de celles de nombreux autres pays, contribuant ainsi au

rayonnement scientifique, technique et culturel de la France à l'étranger ? Le résultat était assez affligeant !

Ensuite, et cela nous ramène à la question précédente, les moyens humains dont le Corps dispose nous permettraient aisément de créer une structure rassemblant une équipe suffisamment étoffée et pérenne pour mener une action dynamique de gestion du corps.

Malheureusement, n'ont existé à ce jour ni la volonté "politique" de création d'une telle structure ni un afflux éventuel de candidatures pour y exercer !

Pourtant je crois qu'il est d'intérêt public de tirer parti au mieux des talents dont nous disposons et dont nous sommes comptables devant le pays.



Ce serait en somme la mise en pratique de ce que vous avez appelé promouvoir une dynamique humaine au service de l'intérêt général ?

Oui, précisément. Comme vous le savez j'ai ressenti le besoin, peu avant mon départ, d'exprimer ce qui me paraissait essentiel pour asseoir la conduite de la gestion du Corps. En quelque sorte une "théorie" de notre action, tant il est vrai qu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ! J'ai essayé de définir qui nous étions – comment savoir où on va si on ignore qui on est ? – et quels pouvaient être nos objectifs - quel bon vent pour qui ne connaît pas son port ? Il n'y a là rien de très révolutionnaire et les IPC, ingénieurs de l'Etat exerçant des activités de service public dans l'aménagement et les réseaux, voient leurs domaines traditionnels suffisamment "branchés" sur les évolutions économiques, sociales et culturelles pour s'adapter aux enjeux à venir, que ce soit au sein du secteur public ou du secteur privé. Et les stratégies étant des arts tout

d'exécution, il ne reste plus qu'à agir ! La fusion des quatre grands corps techniques de l'équipement en fournira-t-elle l'occasion ?

Quel est votre meilleur souvenir professionnel ?

C'est la réflexion d'un élève de l'école qui, ayant suivi deux fois le même enseignement – les emplois du temps le permettaient – avant et après son "stage long" me disait avoir "perçu" un cours tout à fait différent la seconde fois. Pourtant le professeur et son enseignement n'avaient pas changé ! C'était la démonstration éclatante que la façon d'apprendre comptait autant que les choses apprises et que, poussant plus loin, la façon d'utiliser ses connaissances dépend de la façon dont on les a acquises.

Et votre plus mauvais souvenir ?

C'est peut-être le jour où je me suis retrouvé "épinglé" dans un journal satyrique paraissant le mercredi. Il s'agissait d'une lettre que j'avais

écrite à un certain nombre d'IPC à titre personnel leur proposant d'être candidats à des postes en cabinets ministériels dans le cadre d'un changement de gouvernement. Cette lettre s'est retrouvée publiée in extenso dans ce journal, accompagnée des commentaires que vous imaginez sur les technocrates assoiffés de pouvoir, et

j'ai éprouvé un terrible sentiment de trahison et d'humiliation. Je préfère penser qu'elle est tombée par hasard dans des mains qui n'étaient pas celles d'un camarade. Mais vous savez, au bout du compte le temps, notre grand recycleur, passe et efface bien des choses, les joies et les peines.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune IPC qui débute dans la carrière ?

Je lui souhaiterais tout d'abord de ne pas avoir choisi le corps pour des raisons de "standing" mais par souci d'œuvrer pour l'intérêt public, quel que soit son parcours in fine.

Je lui dirais ensuite que la bataille pour des idées, des projets est beaucoup plus gratifiante que la lutte pour les places et enfin qu'il faut essayer de rester soi-même et faire ce pour quoi on se sent le mieux motivé.

Ce n'est peut-être pas une recette infaillible pour le bonheur mais cela permet d'éviter bien des désillusions.

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



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

CORRESPONDANCE ET RENSEIGNEMENTS

OFERSOP

Faire carrière dans le conseil en management ?

Reconnaissons-le, l'association des mots "Carrière" et "Conseil en management" ne va pas forcément de soi. Dans ce métier a priori quelque peu diffus (bien des beaux-pères dont le gendre est consultant en stratégie, en sont encore à se demander quand celui-ci se mettra enfin à travailler sérieusement !), est-il vraiment possible pour un jeune ingénieur d'envisager une trajectoire à la fois percutante et durable ? Notre propos est de montrer que oui, et pour trois raisons au moins :

- le secteur présente intrinsèquement des caractéristiques économiques très favorables,
- les diplômés des grandes écoles françaises d'ingénieurs (dont en particulier les Ponts) ont le potentiel requis pour y réussir,
- certaines sociétés offrent de plus un environnement hyper-stimulant, qui démultiplie largement ce potentiel.



Hervé LENY
Centrale 83

Directeur d'études
chez Mars & Co
(Conseil en Stratégie)

Un secteur présentant des atouts majeurs

De façon schématique, rappelons que le conseil en management est essentiellement une prestation intellectuelle, qui se focalise sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise. Dans son contenu pratique, le secteur a connu, et connaît toujours, des évolutions profondes. En termes de structures économiques en revanche, deux caractéristiques restent éminemment stables :

- Un taux moyen de croissance élevé, qui de plus se maintiendra très certainement dans le futur.

Certes le secteur pris dans son ensemble, pas plus qu'un autre, n'est à l'abri d'à-coups conjoncturels. Il n'en reste pas moins que la complexité des problématiques stratégiques auxquelles les entreprises doivent faire face s'accroît (que l'on songe par exemple aux effets de la mondialisation, à l'évolution accélérée des technologies, à la volatilité grandissante des clients, etc.), ce qui bien évidemment constitue un "moteur" aussi puissant que permanent.

L'implication concrète pour un diplômé s'engageant dans ce métier est donc qu'il est assuré, de façon quasi mécanique, d'une prise rapide de responsabilités. Ceci n'a évidemment rien à voir avec le cycle des industries plus traditionnelles, où par la force des choses les pro-

motions tendent à être calées sur le renouvellement des générations.

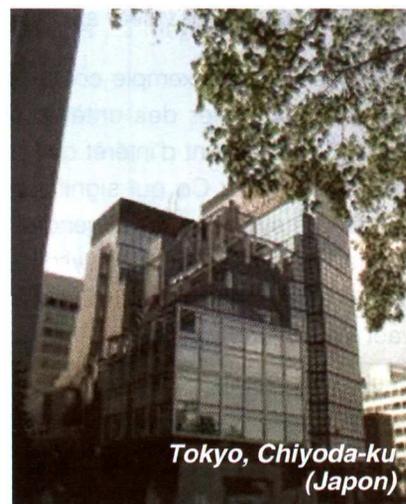
Précisons également que tous les acteurs au sein du conseil en management ne sont pas logés à la même enseigne en termes de croissance. Il existe ainsi des cabinets dont l'évolution sur les décennies écoulées n'a jamais marqué de recul (concrètement : jamais de licenciements économiques !), du fait de leur positionnement technique et/ou d'une assise de clientèle particulièrement robustes. Très peu de secteurs peuvent en dire autant : que l'on songe par exemple à un secteur aussi emblématique que celui de l'informatique, dans lequel même les plus grands "champions" ont mis le genou à terre à un moment ou à un autre.

- Une rentabilité élevée pour la plupart des acteurs "sérieux", et donc une pérennité en rapport.

Bien entendu, d'autres secteurs sont peut-être plus "glamour" a priori, mais le bain de sang ne semble malheureusement jamais très loin, si l'on en croit l'expérience Internet récente ! Or le couple rentabilité/pérennité, c'est très prosaïquement la possibilité d'envisager de vrais parcours professionnels : formation, véritable apprentissage d'un métier... et pour les meilleurs, très forte évolution des rémunérations !

Comment y réussir ?

La liste des qualités "requisés" fait l'objet d'un consen-



Tokyo, Chiyoda-ku
(Japon)

sus apparent dans la profession. Grosso modo, il s'agit de faire preuve de :

- rigueur, esprit d'analyse et de synthèse, honnêteté intellectuelle,
- sens du contact, capacité à communiquer et à convaincre,
- créativité.

Quelques commentaires semblent ici nécessaires :

Tout d'abord il ne s'agit que d'un ensemble de conditions strictement nécessaires, mais nullement suffisantes. C'est une évidence : peu d'employeurs, même en dehors du monde du conseil, accepteraient de s'encombrer d'individus brouillons, superficiels, renfermés ou incapables de la moindre idée ! Pour les ingénieurs, diplômés des Ponts, inutile d'ailleurs de s'affoler à ce niveau : quoi qu'on dise parfois sur le système des Grandes Ecoles en général, leur formation les prépare plutôt bien vers ce type de profil.

Deuxièmement, l'importance relative de ces critères peut varier considérablement suivant le positionnement de chaque société de conseil. Ainsi, la rigueur n'a certainement pas la même valeur dans un cabinet qui érige en religion absolue l'observation des faits et des chiffres, que dans un cabinet où le "feeling", d'aucuns diront l'impasse intellectuelle, possède droit de cité.



Enfin, il existe bien évidemment des évolutions dans le temps : il est clair qu'en début de carrière, l'accent sera plus porté sur les qualités analytiques que sur la capacité à gérer (et a fortiori à générer) un lien à caractère commercial.

En réalité, le seul facteur de succès qui soit une vraie constante est la capacité,

plus ou moins grande, à transformer ces compétences de base en véritable valeur ajoutée pour les clients.

Donnons un seul exemple concret, celui de la capacité d'analyse (premier des critères évoqués plus haut) : celle-ci n'a vraiment d'intérêt que dans un contexte "business-oriented". Ce qui signifie que celui qui aime et sait tirer la synthèse, puis "vendre" les implications pratiques d'un ensemble d'analyses préalables est probablement fait pour le conseil. Dans le cas contraire, mieux vaut s'abstenir d'y postuler !

Enfin, c'est également vis-à-vis de soi-même que certaines questions se doivent d'être posées. Chacun sera ainsi avisé de se demander ce qu'il souhaite être dans sa vie professionnelle, et a contrario, ce qui le ferait fuir.

Il existe ainsi un pont aux ânes des frustrations dont le consultant serait censé être affecté, au premier chef desquelles celle de ne pas réaliser lui-même ce qu'il a préconisé. D'évidence, le conseil est en effet et d'abord un métier d'influence. Celui qui a une soif aiguë de pouvoir et de commandement fera donc fausse route en s'engageant à long terme dans cette voie. Autant le savoir dès le départ !

Un exemple concret : Mars & Co

L'exemple de Mars & Co, une des premières sociétés de conseil en stratégie dans le monde, permet d'illustrer de façon très concrète ces différents aspects.

La société, fondée il y a déjà 22 ans, a toujours connu une croissance positive. Elle est aujourd'hui forte de 250 consultants répartis sur quatre pays (France, Royaume-Uni, Etats-Unis et Japon). Son positionnement est le suivant :

- a) Une focalisation sur le conseil en stratégie pure.
- b) Des clients parmi les plus grandes entreprises actives au niveau mondial, avec lesquels sont établies des relations exclusives de partenariat à long terme.
- c) Une approche quantitative des problèmes, utilisant un ensemble d'outils et méthodes d'analyse extrêmement pointus.

Pour les salariés de Mars & Co, il en découle trois avantages aussi immédiats que tangibles :

- Les problèmes traités sont d'un extrême intérêt, car ils sont posés très en amont, et ce par des clients parmi les plus prestigieux au monde.
- De par la taille des clients, l'envergure des missions est également exceptionnelle, en particulier au niveau géographique. Ceci signifie que chaque consultant a maintes fois l'occasion chez nous de donner sa pleine mesure internationale.
- La qualité de notre "boîte à outils" est bien entendu un élément extrêmement formateur pour un jeune diplômé. Mais c'est aussi un élément profond de motivation intellectuelle pour les éléments ayant acquis davantage de séniorité : il est en effet de la responsabilité de chacun, à l'intérieur de la société, de contribuer à son amélioration et à son enrichissement.

Signalons enfin que Mars & Co est une méritocratie pure. Ce mot n'est pas une vague formule de style : il signifie que la progression dans la carrière est fonction d'un déterminant seul et unique, celui de la qualité professionnelle.

C'est en cela que l'on peut dire qu'un ensemble unique de conditions stimulantes est réuni, qui permet aux individus de se développer pleinement à l'intérieur des différents échelons du Cabinet (du jeune assistant de recherche au "conseiller" confirmé, compagnon privilégié des directions générales).

L'individualisme des chefs de TPE¹ : un verrou comportemental au développement d'une culture partenariale



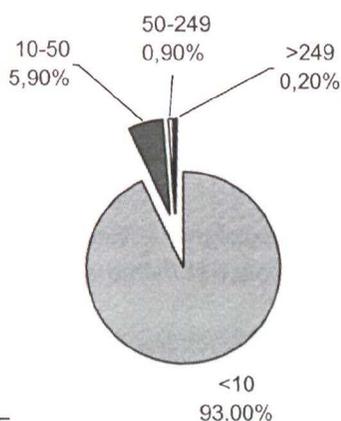
Philippe FLEURY
ICPC 64

Créateur en 1992 de la société
de conseil Ph.F.A. Conseil Sarl
au capital de 48 000 €.

Dans les pays de l'OCDE, les entreprises sont dans leur majorité des PME dont le poids dans l'économie va augmenter à mesure que les grandes entreprises vont externaliser un plus grand nombre de fonctions. L'examen des chiffres des entreprises du secteur des services et du secteur manufacturier dans les pays de l'OCDE, témoigne de la prépondérance de très petites entreprises (< 10 emplois).

Il n'est donc pas inintéressant de s'interroger sur les améliorations possibles de la gestion des TPE. C'est l'objet des développements qui suivent.

Union Européenne: distribution par catégorie de taille



Source : OCDE

Quelques généralités sur le secteur des TPE

Le rôle des petites entreprises dans la croissance et les gains d'emploi est reconnu. Les Etats mettent en place des plans d'action et des services spécialisés pour répondre à leurs besoins.

Un environnement entrepreneurial dynamique

Mais le dynamisme du secteur suppose que les personnes concernées soient assez nombreuses, sachent saisir les opportunités et acceptent de prendre des risques en dépit des incertitudes. L'efficacité des programmes en direction des PME-TPE passe donc par l'existence d'un environnement entrepreneurial dynamique.

Notre pays est assez mal placé comme le montre le tableau ci-après inséré dans un rapport récent de l'OCDE².

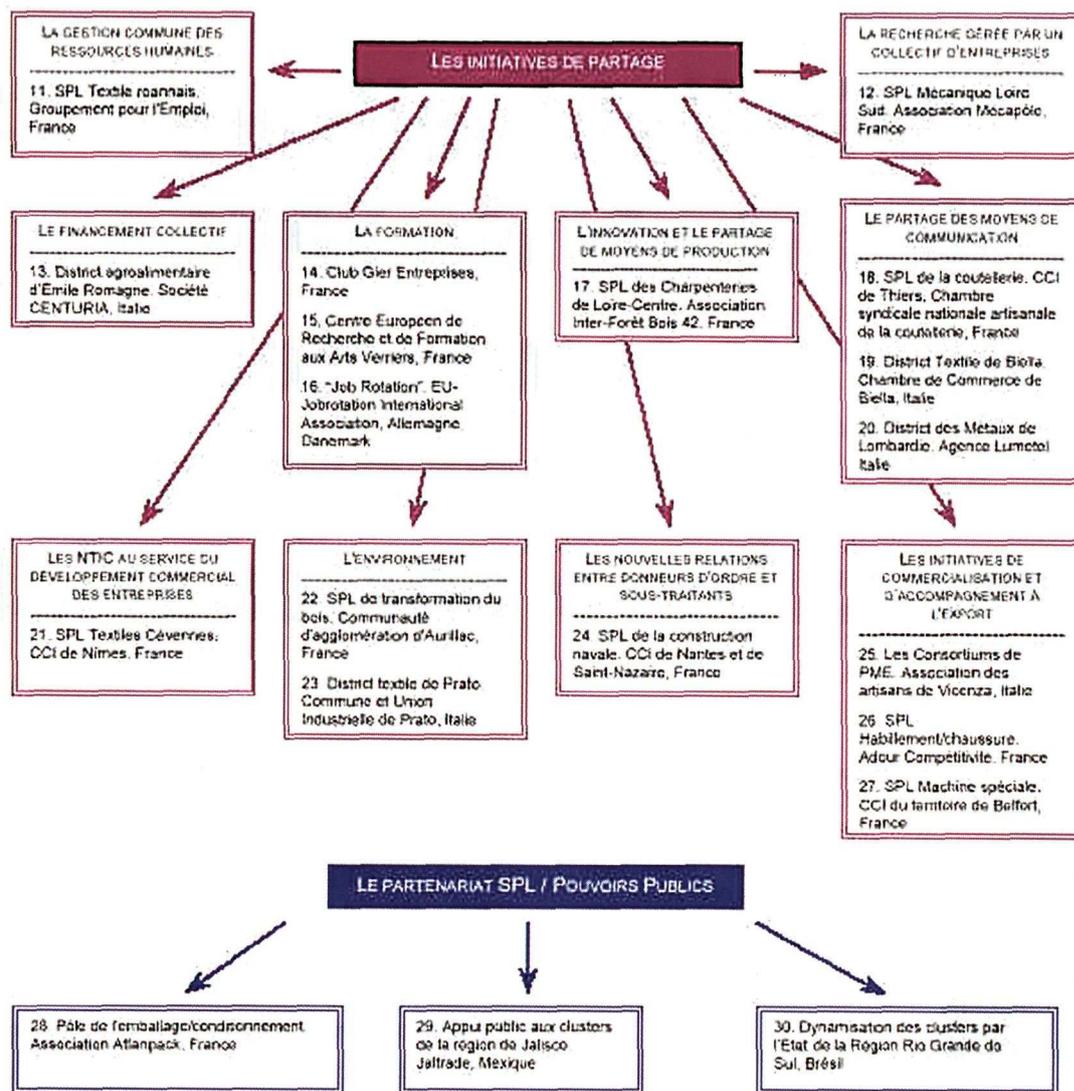
Tableau 1 **Niveau d'activité entrepreneuriale³**

Niveau d'activité entrepreneuriale	Elevé	Moyen	Faible
Pays	Etats-Unis Canada Israël	Italie Royaume-Uni	Danemark Finlande France Allemagne Japon
Taux moyen de création d'entreprises (start-up) (%/100 pers.)	6,9	3,4	1,8

1 - Très petites entreprises.

2 - Perspectives de l'OCDE sur les PME. Edition 2000.

3 - Source : Reynolds, Paul et al. (1999), Global Entrepreneurship Monitor, Londres.



Le rapport de l'OCDE déjà cité ajoute que : "les Etats-Unis arrivent en tête pour la culture entrepreneuriale, probablement du fait que les Américains ont de l'estime pour l'esprit d'entreprise et pour l'indépendance associée à la création et à la gestion d'une entreprise ; le haut niveau de mobilité sur le marché de l'emploi ; une grande tolérance pour la prise de risque ; et les conditions-cadres qui font qu'il est relativement facile de démarrer une nouvelle entreprise et d'obtenir des financements".

Les systèmes productifs locaux et le partage des ressources

A l'instar des Pays-Bas, avec leur programme visant à développer la Société entrepreneuriale, des expériences sont, notamment en France, conduites au sein de SPL, ou systèmes productifs locaux⁴.

Un extrait du graphique des expériences joint au rapport du World Congress on Local clusters⁵, montre l'importance des initiatives de partage.

Cette importance du partage des ressources est clairement un thème majeur des prochaines années (cas notamment du passage aux 35 heures). Ainsi comment dans une entreprise de 5 personnes, passer des 39 aux 35 heures, si dans les 5 personnes il y a un chef d'ate-

lier ou un chef d'équipe, il faut en recruter un de plus soit augmenter l'effectif de 100 % !

Les clés du développement des Systèmes Productifs Locaux

Cette question n'a pas échappé à l'association ETD⁶ qui dans un colloque récent a isolé quelques clés d'entrée permettant d'assurer le développement des SPL en France⁷ et notamment :

"La mise en place de diagnostics économiques partagés peut permettre de recenser des manques, des besoins et de définir des solutions au travers de l'action collective. Dans de nombreux cas, cet exercice a permis de réunir les entreprises autour d'un intérêt commun et d'initier de premières collaborations. Le diagnostic de filière permettant de recenser les complémentarités interentreprises inexploitées est également un préalable permettant de structurer une démarche d'animation".

Et l'association de souligner : "Les Français n'ont pas de culture partenariale ; et même si le contexte écono-

4 - Cf. : World Congress on Local clusters.
 5 - Cf. : Bourse d'échange.
 6 - www.etd.asso.fr
 7 - Cf. : Table ronde n° 2.

mique (accélération du progrès technique, concurrence des pays à bas salaires...) légitime les regroupements en réseaux, les entrepreneurs peinent à monter des collaborations.

Mais si l'individualisme des chefs d'entreprises est, à cet égard, un frein, ces derniers savent que la mutualisation est parfois une question de survie. Le verrou est donc essentiellement comportemental".

La situation est probablement plus contrastée selon la nature de l'entreprise et le secteur économique concerné (commerce, artisanat, conseil...). A titre d'illustration, l'expérience acquise au sein d'une petite activité de conseil est rapidement présentée ci-après.

Le cas d'une TP (très petite) société de conseil

La création de l'entreprise

En dépit d'une réputation bien établie de la France, ce n'est pas très difficile ni très long de créer son entreprise, en l'occurrence une SARL au capital de 50 000 F. C'est en revanche assez coûteux, et c'est un problème non négligeable, car par définition, un créateur n'est pas très argenté. La question doit cependant être relativisée à la fois par rapport aux autres pays et aussi par rapport aux autres créateurs (ils ne sont pas tous X Ponts). Le tableau ci-après⁸ est éclairant :

Tableau 2

Formalités à remplir pour la création d'une entreprise, fin des années 90

Pays	Nombre de procédures	Temps (sem.)	Coût estimé (ECU)
Australie	1	1	340
France	10	6	3 400
Allemagne	6	16	1 400
Italie	18	10	2 200
Japon	6	3	4 000
Pays-Bas	2	12	1 000
Espagne	7	24	330
Suède	3	3	1 130
Royaume-Uni	1	1	420
Etats-Unis	1	1	500

La gestion courante de l'entreprise

C'est le problème principal. Une TPE a évidemment à assurer toutes les fonctions d'une entreprise de plus grande taille. Et c'est dans ce domaine que le partage des ressources peut jouer un grand rôle.

L'expert-comptable

Pour une TPE, le choix d'un expert-comptable est lié à trois critères : la proximité, la sécurité fiscale et le prix.

Ce dernier est d'ailleurs souvent prédominant. Les TPE n'hésitent pas (les organisations patronales et professionnelles les y incitent) à consulter les quelques cabinets de la place avant de retenir le mieux disant (le moins cher).

La relation est de ce fait au début, assez impersonnelle entre le client et le cabinet.

L'avocat

Il est clair qu'une TPE, sauf les associations d'avocats, n'a pas de professionnel du droit en son sein. En principe d'ailleurs, elle n'a pas à faire appel fréquemment aux services d'un avocat, la partie fiscale étant prise en charge par l'expert-comptable, de même que quelques étapes essentielles de la vie de l'entreprise (assemblée générale, rapports de gestion...).

Toutefois, la vie de l'entreprise devient de plus en plus juridique et les actions du gérant peuvent avoir des conséquences pénales parfois très lourdes. L'instabilité juridique est d'ailleurs telle dans notre pays qu'un créateur n'est pas à l'abri de difficultés quels que soient ses efforts pour être en conformité avec la loi et ses décrets d'application. C'est pourquoi le conseil d'un avocat est bien souvent nécessaire, voire celui d'un avocat spécialisé. Le conseil de l'avocat est souvent coûteux pour ces entreprises qui préfèrent un mauvais accord à un bon procès. C'est le cas en particulier pour les défauts de paiement. Très souvent ces défauts des clients sont peu importants et ne justifient pas le coût d'un recours à un avocat.

Ce domaine du recouvrement des sommes dues par les clients est un sujet qui concerne toutes les entreprises françaises. Un petit calcul simple montre que l'enjeu est élevé. Une créance perdue de 10 000 F dans une entreprise dont la marge opérationnelle est de 20 % ne peut être compensée que par un chiffre d'affaires supplémentaire de 50 000 francs.

C'est pourquoi nombre d'entreprises se sont maintenant dotées d'un *credit manager*. Ce n'est pas possible dans le cadre d'une TPE, sauf s'il est partagé.

L'externalisation

Ainsi l'externalisation des fonctions administratives et comptables est plus naturelle, plus durable dans les TPE. Celles-ci n'ayant pas la possibilité d'avoir en propre et à temps plein un titulaire des fonctions sociale, de secrétariat, de facturation, comptable, trouvent la solution dans l'externalisation à un ou plusieurs cabinets de proximité.

Tous les efforts et incitations en faveur de la création d'entreprise vont dans ce sens : le chef d'entreprise doit

8 - Cf. : rapport OCDE déjà cité.

concentrer son temps et ses efforts à son métier. L'externalisation lui permet de se décharger des préoccupations administratives sur un cabinet à qui il peut faire confiance, sans oublier que le créateur reste toujours responsable des tâches qu'il a déléguées.

L'activité principale de conseil

Le client exige que son conseil réponde présent quand il en a besoin et tout de suite et pour le temps nécessaire. Cette exigence prend des formes diverses selon la nature des conseils, la taille de l'entreprise cliente, l'importance de la mission, le caractère récurrent ou exceptionnel de l'intervention, la taille des entreprises de conseil... Mais elle est une caractéristique fondamentale du métier de conseil.

De ce fait, le conseil a la préoccupation permanente de son emploi du temps s'il veut respecter cette exigence de disponibilité. Le métier de conseil n'est pas compatible avec les emplois du temps linéaires tant pour les dirigeants que pour les collaborateurs.

Cette situation peut conduire à faire appel au concours de partenaires dans la même situation, d'où l'importance de l'existence d'un réseau de spécialistes qui peuvent aider ponctuellement sur une question technique particulière ou même apporter des moyens supplémentaires. Il y a lieu de faire observer toutefois que

la mission est presque toujours intuitive personnelle et ce partenariat n'est pas simple à mettre en place. Heureusement, les missions de conseil ont souvent plusieurs facettes qui permettent à deux ou trois sociétés de se grouper, par exemple avec un grand cabinet d'audit comptable dans le cas de mission comportant outre des aspects techniques des aspects juridiques et comptables (c'est le cas de l'audit des délégations de service public).

Les outils électroniques

En guise de conclusion et pour ouvrir des perspectives d'avenir, empruntons une nouvelle réflexion au rapport de l'OCDE :

"Dans les années à venir, on s'attend à ce que l'information soit la clé de l'avantage concurrentiel d'un grand nombre de petites entreprises qui utiliseront les technologies de l'information et des communications (TIC), et le commerce électronique pour cibler les niches du marché... Une part croissante de la valeur ajoutée des PME tiendra à la qualité et à la vitesse de leur service à la clientèle amélioré grâce aux TIC. Pourtant, un grand nombre de petites entreprises n'exploitent pas ces possibilités, en partie parce qu'elles n'en ont pas suffisamment conscience et manquent de moyens pour réaliser les investissements initiaux..."



**PORTS DE
MULHOUSE-RHIN**
Ottmarsheim - Huningue - Ile Napoléon

**Le Pivot pour vos échanges
internationaux**

**Des plates-formes intermodales
au service de votre stratégie et de
votre compétitivité**

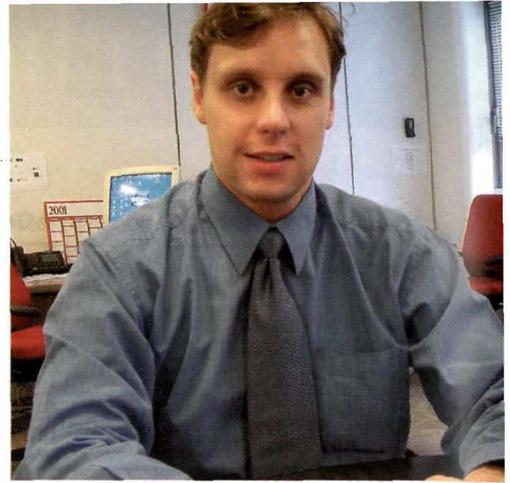


CCI
SUD ALSACE
MULHOUSE

**Vos partenaires pour dynamiser
un véritable pôle logistique
et de services en Sud Alsace**

8, rue du 17-Novembre - BP 1088 F - 68051 Mulhouse Cedex
Tél. (33) 0 389 66 71 40 - Fax (33) 0 389 56 00 37
E-mail : pmr@mulhouse.cci.fr ♦ www.mulhouse.cci.fr

Interview Eric DUCARUGE, X90, Ponts 95 Senior Consultant chez CSC Peat Marwick



Eric Ducaruge (X90, Ponts 95) est Senior Consultant chez CSC Peat Marwick. Après plus de trois ans passés en entreprise, il a rejoint le Cabinet de Conseil en novembre 2000, au sein du pôle Supply Chain. Entretien.

Après vos études, vous avez choisi le Conseil puis rapidement pris le chemin de l'entreprise pour revenir ensuite au Conseil en organisation. Quelles leçons en tirez-vous ?

Au départ, je voulais faire de la finance mais pas dans une banque. J'ai donc choisi d'entrée de jeu le Conseil pour faire du financement de projets. L'éthique du Conseil, les conditions de travail, en particulier l'autonomie dont on bénéficie et l'obligation de résultats, tout cela m'attirait énormément. Au bout de deux ans, j'ai changé de cap et suis entré dans une PME du bâtiment dont l'objectif était de la développer. J'ai mené ce challenge pendant trois ans et demi avec succès puisque lorsque j'ai quitté l'entreprise, nous étions passés de 9 à 35 personnes. Travailler dans une PME est passionnant dans la mesure où on est confronté à différents problèmes, passant de la stratégie à des questions d'intendance dans une même journée. Mais une fois l'objectif de croissance atteint, j'y ai trouvé les limites du métier. Dans l'industrie, on rencontre fréquemment des personnes qui ont la même activité depuis fort longtemps, et en dépit des enjeux, une certaine routine s'installe. C'est pourquoi, je suis retourné dans le Conseil. J'ai visé le Conseil en organisation et notamment CSC Peat Marwick. Là, j'ai approché le pôle Gestion et j'ai trouvé davantage d'échos dans celui de la Supply Chain.

Entré chez CSC Peat Marwick en novembre 2000, vous faites de la gestion de projets en tant que Senior Consultant. Quelle a été votre première mission ?

J'ai mené ma première mission en interne. Elle portait sur l'accompa-

gnement du changement lié au regroupement des systèmes de gestion entre CSC et Peat Marwick. Grâce à cette mission, j'ai tout de suite pu trouver mes marques. Trois mois sont effectivement nécessaires pour connaître la société, prendre sa place au sein des équipes, appréhender les outils qui évoluent rapidement. J'ai ensuite participé à une mission dans l'aéronautique défense sur du management de projet où j'ai dû me remettre dans la logique du consultant. Actuellement, cette mission se poursuit mais je n'y suis plus à plein temps. Depuis les mois de juillet, j'assure de l'interim management pour un autre client et, parallèlement, je conduis des entretiens pour le recrutement interne.

Quel regard portez-vous sur votre métier ?

Notre métier s'avère très prenant, voire parfois stressant. Aussi, faut-il savoir prendre du recul, c'est nécessaire pour le client et pour soi-même. Communiquer est primordial. On va au-delà des sciences de l'ingénieur, de l'informatique et c'est ce qui me séduit dans le Conseil. En même temps, il faut être disponible, c'est-à-dire capable de

réagir rapidement. Le consultant doit toujours être en avance. Chez CSC Peat Marwick, nous sommes très opérationnels. Cette dimension est particulièrement motivante. Nos recommandations doivent être accompagnées et suivies d'une mise en œuvre effective. Notre crédibilité et notre efficacité reposent sur ces caractéristiques.

Pour les prochaines années, quel parcours envisagez-vous ?

Je compte bien rester dans le Conseil où se présente une diversité d'activités. Je souhaite diriger des missions où on approche les entreprises à un niveau stratégique et où on dispose de moyens humains et d'outils pour atteindre les objectifs fixés. Chez CSC Peat Marwick, nous sommes à la pointe de la technologie, ce qui représente un "plus" pour le consultant. Nous sommes capables de présenter à l'entreprise des recommandations au niveau organisationnel et de mettre en place les outils adéquats. De plus notre discours stratégique est davantage écouté par les clients. C'est motivant pour tout ingénieur qui aime le conceptuel et l'organisationnel.

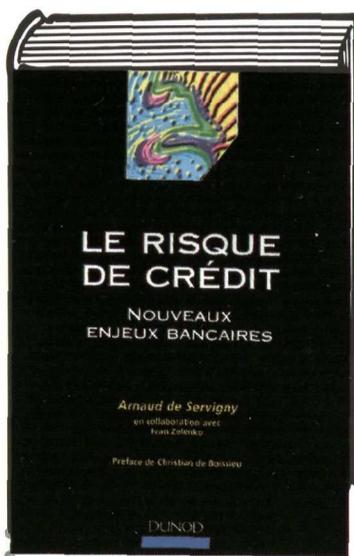
Le groupe Computer Sciences Corporation (CSC), acteur majeur du Conseil et des Technologies de l'Information, représente 68 000 professionnels répartis dans 45 pays, 800 bureaux, exerçant quatre métiers :

- Le Conseil pour l'amélioration des performances
- L'Intégration de systèmes et de solutions d'entreprises
- L'Externalisation des applications et des infrastructures techniques
- L'Édition et la Diffusion de solutions pour l'assurance et la banque

CSC Peat Marwick, la division française du groupe CSC, compte 2 300 collaborateurs en France, Belgique, Luxembourg et réalise un CA de 311,3 Millions d'euros.

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

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



Arnaud de Servigny (PC 87)
 en collaboration avec Ivan Zelenko

LE RISQUE DE CREDIT Nouveaux enjeux bancaires

Le secteur bancaire connaît, en matière de crédit, une évolution sans précédent, conséquence de trois mutations principales :

- un rôle sans cesse croissant des marchés financiers dans le système financier international,
- l'émergence au sein des banques de nouvelles techniques quantitatives de "management" des risques de crédit,
- une réglementation bancaire en cours de changement.

Ce livre a pour ambition de dresser un panorama global de cette dynamique : l'enjeu consiste à la fois à faire un point détaillé sur les résultats déjà obtenus, à apporter un éclairage sur les nouvelles pistes de développement envisagées et, partant de là, à aider à prendre du recul sur ce sujet central pour les banques.

En particulier, une étude détaillée de Bâle II et de la notion de capital économique sont développées.

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants des deuxième et troisième cycles de gestion (écoles de commerce et universités), aux élèves ingénieurs, aux cadres du secteur bancaire, aux régulateurs de la profession bancaire ainsi qu'aux consultants.

Arnaud DE SERVIGNY

est ingénieur civil des Ponts et Chaussées, titulaire d'un DEA de finance, docteur ès sciences économiques. Il travaille à la Direction des risques de BNP Paribas. Il mène en parallèle une activité d'enseignement.

Ivan ZELENKO

est ingénieur civil des Ponts et Chaussées, diplômé de l'IEP Paris, titulaire d'un DEA de finance, docteur ès sciences économiques. Il travaille dans une institution financière supranationale.



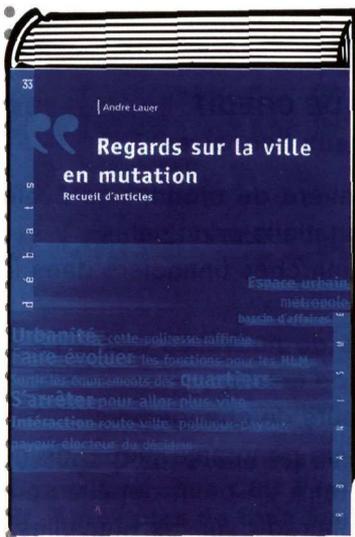
L'Institut de la Gestion Déléguée est une fondation d'entreprise dont l'originalité réside dans son objet qui est de défendre un concept de portée économique et sociale "la gestion déléguée de service public" qui a fait ses preuves au cours d'une longue histoire.

Carrefour de toutes les parties prenantes de cette forme de gestion, il concrétise une vision originale des rapports de partenariat entre collectivités publiques et entreprises, dans la gestion des services collectifs. L'Institut est avant tout un organisme indépendant, expression de ses acteurs qui ne se substitue à aucune instance existante. Il est l'instrument de développement de la gestion déléguée de service public en France, auprès des instances communautaires, et au plan international enjeu majeur pour le développement du concept.

Cette fondation réunit tous les acteurs :

- ceux qui organisent les services d'intérêt économique général pour répondre aux besoins collectifs et qui peuvent en déléguer la gestion : autorités de l'Etat et des collectivités publiques ;
- ceux qui assurent ces missions et exercent les métiers de la gestion déléguée ;
- ceux qui attendent que ces services répondent à la satisfaction de leurs besoins : qu'ils soient usagers, clients, consommateurs ou contribuables ;
- ceux qui exercent le pouvoir de contrôle de l'Etat.

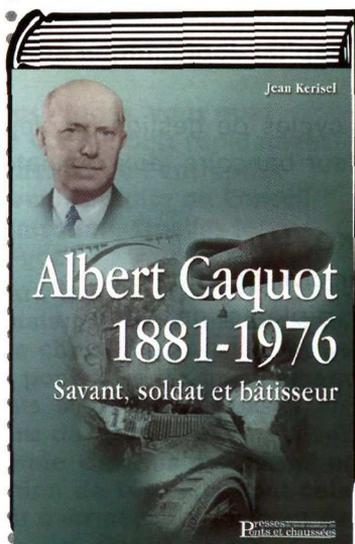
Fondation d'Entreprise - Institut de la Gestion Déléguée
 84, rue de Grenelle - 75007 Paris
 Téléphone 01 44 39 27 00 - Télécopie 01 44 39 27 07
www.fondation-igd.org



Par André Lauer (IGPC 66)

La ville est, par essence, lieu de rencontres, lieu d'interactions entre les multiples composantes de notre société. Elle est aussi un lieu de complexité pour le professionnel qui sait que les problèmes qu'il affronte, dans son métier ou sa discipline, sont toujours imbriqués dans des interactions plus larges, nécessitant pour leur compréhension, le recours à d'autres disciplines.

Le présent recueil est constitué de divers textes d'André Lauer qui a dirigé le Certu depuis sa création en 1994 jusqu'au milieu de l'année 2000. Il s'agit essentiellement d'articles publiés dans des revues très diverses par leur lectorat.



Albert Caquot
1881-1976

Savant, soldat et bâtisseur
par **Jean Kerisel**

Le temps ne cesse d'apporter un éclairage supplémentaire à l'œuvre d'Albert Caquot. Ce grand savant fut l'un des plus marquants de son siècle et l'un des esprits les plus éclairés de son époque. Il est des chercheurs qui n'ont qu'une corde à leur arc ; tel ne fut pas son cas. Qu'y a-t-il de commun, en effet, entre un ballon à empennage, une usine marémotrice, un pont à haubans ou une caquoïde ? Toutes ces inventions furent l'œuvre de ce grand ingénieur, dont le talent s'exerçait avec bonheur dans de multiples domaines.

Habile dessinateur, infatigable calculateur, Albert Caquot savait aussi discerner le trajet des forces dans la matière pour les discipliner, passant par ailleurs avec aisance de l'aérodynamique à l'hydrodynamique. C'est à ce dernier domaine qu'il consacra la fin de sa vie, développant ses réflexions de visionnaire.

Ce livre est aussi le témoin de la plus grande partie du siècle écoulé. Volonté réelle pour de jeunes intelligences issues d'un milieu modeste

de s'élever dans la société. Dévouement des maîtres de l'instruction. Premiers vols aériens et primauté du plus léger que l'air dans les batailles terrestres et navales. Patriotisme indomptable pendant la Première Guerre mondiale. Dans la lignée des ouvrages des Expositions universelles, enthousiasme populaire manifesté encore durant plusieurs décennies envers les grands ouvrages de génie civil. Et aussi, rivalités européennes, laisser-aller de nos finances, dévaluations ruineuses, faiblesse de nos réserves de change avec l'absolue nécessité d'exploiter tous les sites d'énergie renouvelable... Oui, la vie d'Albert Caquot s'inscrit sur cette toile de fond, la toile de fond du XX^e siècle dont elle épouse tous les contours.

Sommaire

Enfance et jeunesse.

La montée à Paris : une faculté d'assimilation exceptionnelle ; première attirance pour les aéronefs.

De la monotonie du service ordinaire au tocsin annonciateur d'une énorme crue de la Seine. Le visionnaire.

Début de la carrière civile.

La guerre 1914-1918 : le constructeur aéronautique.

1918 à 1940 : le savant et le bâtisseur.

Deux retours à l'aviation.

1940-1976. Le créateur solitaire : fécondité dans les disciplines les plus diverses.

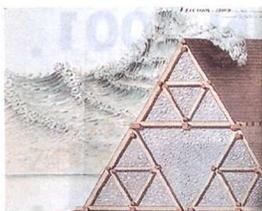
L'homme.

Hommages posthumes.

Annexes : - Publications d'Albert Caquot - Articles publiés sur Albert Caquot après sa mort - Décorations d'Albert Caquot - Médailles et hommages divers reçus par Albert Caquot - Ouvrages auxquels a été donné le nom d'Albert Caquot - Bibliographie succincte - Sites web pertinents sur Albert Caquot.

Jean Kerisel, après une longue carrière scientifique, a écrit de nombreux ouvrages et articles sur les grands architectes du passé.

En vente aux Presses de l'ENPC et dans les librairies. Broché, 17 x 24 cm, 184 p., **196,79 F (30 €)**. ISBN 2-85978-343-1



Club des Ponts

7 juin 2001 Philippe CADUC, Directeur Général de l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique



Philippe CADUC

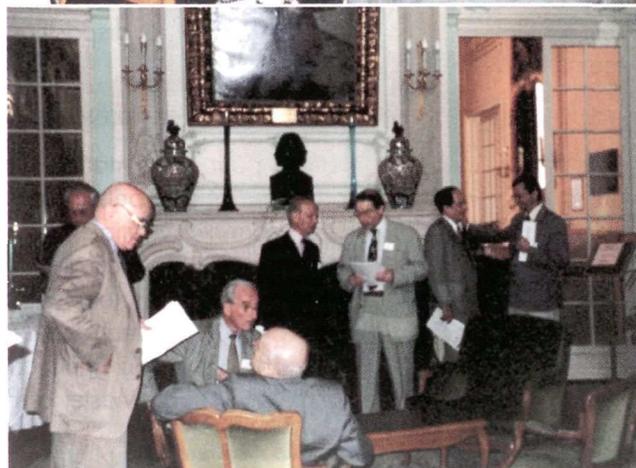
L'ADIT anime, dans les principaux pays étrangers, un puissant réseau d'accès à l'information technologique, industrielle et stratégique.

Ce réseau permet de répondre, en visant un certain degré d'exhaustivité, à des demandes d'informations ou d'expertises émanant d'acteurs économiques ou institutionnels français.



L'ADIT contribue en particulier :

- au développement des activités de veille technologique et stratégique dans l'ensemble du tissu industriel français ;
- à des travaux de prospective sur l'évolution mondiale des sciences et des techniques ;
- à la réalisation de dossiers de synthèse sur les stratégies technologiques et industrielles en France et à l'Étranger.



AIPC - COMPTE RENDU DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 26 JUIN 2001



La journée du 26 juin a connu de nombreux temps forts.

En préalable à la réunion de l'Assemblée Générale elle-même, la matinée a été consacrée à cinq ateliers sur les thèmes suivants :

- La formation initiale
- L'AIPC, ses missions et ses partenaires
- L'organisation associative et syndicale
- La décentralisation
- Point de vue des IPC retraités

[Compte tenu de la proximité de leurs thèmes, les ateliers "L'AIPC, ses missions et ses partenaires" et "L'organisation associative et syndicale" se sont fusionnés].

Des Ingénieurs de l'Aviation Civile, des Ingénieurs Géographes et des Ingénieurs de la Météorologie ont participé à plusieurs de ces ateliers, préfigurant ainsi la prochaine fusion entre les quatre Corps.

L'après-midi, l'Assemblée Générale s'est ouverte sur la traditionnelle présentation du rapport moral, qui a été adressé au préalable à chaque membre de l'Association.

Compte tenu de l'importance que revêt pour le Corps le "projet de fusion" des quatre grands Corps techniques de l'Équipement, un point complet nous a été fait sur le sujet par Christian ROMON. Bien que les arbitrages finaux n'aient pu être rendus avant la date de l'Assemblée Générale, la perspective de bonne fin du projet laisse prévoir son issue positive vers la fin de l'année.

Jean-Louis DAMBRE a ensuite présenté les conclusions de l'Atelier "Points de vue des retraités" sur les intérêts matériels et moraux du Corps. Sept vœux ont été émis par les IPC en retraite (voir encadré).

Le rapport financier présenté par Philippe AUSSOURD fait apparaître un solde négatif du compte d'exploitation, dû

à l'oubli d'incorporation des produits financiers, provoqué par un changement dans le mode de gestion des titres de placement de l'Association en cours d'exercice. Les comptes des prochaines années seront bien entendu établis en intégrant ces produits.

Par ailleurs, devant la baisse des recettes de publicité, le recours à un nouveau prestataire a été décidé.

Hervé LAINÉ présente ensuite les résultats de deux enquêtes sur le "Temps de Travail" et les "Rémunérations".

L'enquête sur le *temps de travail* réalisée auprès des IPC en PNA fait apparaître un taux d'activité (54 heures/semaine en moyenne) important, mais cohérent avec ceux des autres Corps homologues. Dans leur très grande majorité (plus de 80 %) les IPC souhaitent que leur temps de travail diminue et s'estiment à ce titre très concernés par la mise en place de l'ARTT.

L'enquête sur les *rémunérations* montre comme on s'y attendait l'écart grandissant entre les rémunérations du privé et les rémunérations du public, ces dernières plafonnant, voire régressant, en francs constants.

Les résultats de ces enquêtes sont à la disposition des membres de l'AIPC.

Les rapports des ateliers ont ensuite été présentés par :

- Franck MEREYDE (météo), pour la formation initiale, qui a notamment fait part d'une intéressante proposition de l'ENPC selon laquelle la formation initiale des membres du Corps pourrait être sanctionnée par deux diplômes : d'une part le diplôme d'ingénieur (équivalent de Master of Sciences), d'autre part l'équivalent d'un Master of Business Administration (MBA) ou, pour tenir compte de la composante "Service Public", d'un Master of Public Administration (MPA).

- Jean BERTHIER pour l'AIPC, ses missions et ses partenaires et pour l'organisation associative et syndicale.
- Jean-Pierre DUFAY pour la décentralisation.

Sur ces différents points, le président Dario d'ANNUNZIO a tenu à souligner dans une perspective d'avenir :

- Qu'il croyait profondément à la diversité des cultures et qu'un véritable enjeu résidait dans la mise au point d'un Master of Business Administration – MBA – ou d'un Master of Public Administration – MPA – d'excellence, tout en insistant sur le fait que l'AIPC, la DPS et l'ENPC avaient fini par faire converger leurs positions sur la formation des corpsards.
- Que la mobilité doit être facilitée entre fonctions en PNA et fonctions au sein des collectivités locales.

En conclusion, Dario d'ANNUNZIO a rappelé les grands sujets à l'ordre du jour :

- L'accompagnement de la réforme de l'Etat à venir.
- L'ouverture nécessaire pour la formation des corpsards.
- La symbiose souhaitable entre les Associations AIPC et AAENPC ; sur cette question, un groupe de travail mixte AIPC/AAENPC sera constitué, afin de proposer dans l'année des conclusions opérationnelles aux instances de chacune des associations.

- L'implication de l'AIPC dans une gestion du Corps plus moderne et plus ouverte sur l'extérieur de l'administration.

L'Assemblée a alors voté à l'unanimité des votes exprimés les motions suivantes, confirmant ainsi le cadre de l'action de la prochaine année.

- Fusion des Corps et nouveau statut.
- Gestion stratégique et personnalisée du Corps des Ponts.
- Promotion de la réflexion et de l'expression du Corps.
- Missions de l'AIPC et relations avec ses partenaires.
- Intérêts matériels.

Comme chaque année l'Assemblée Générale de l'AIPC a été suivie de celle de l'AAENPC.

En conclusion de cette journée, Jean-Pierre WEISS, Directeur du personnel et des services du Ministère de l'Équipement représentant le ministre, Jean-Claude GAYSSOT, est venu apporter aux ingénieurs des Ponts la position de l'Administration. Il a en particulier confirmé la volonté de finaliser dans le meilleur délai et dans les meilleures conditions la fusion des quatre Corps et de contribuer par là à une rénovation attractive du Corps, supposant en particulier une formation de haut niveau et une gestion moderne. Il a également confirmé la volonté de la DPS de rechercher un IPC pour remplacer François BOSQUI dans ses fonctions "essaimage" au sein de l'AIPC.



Complétez votre formation à l'Ecole nationale des ponts et chaussées



MASTÈRES SPÉCIALISÉS

*Des formations de haut niveau
à finalité professionnelle*

L'Ecole des ponts propose 8 mastères spécialisés, accrédités par la Conférence des grandes écoles, dans les domaines du génie civil, de l'aménagement et de l'urbanisme, de l'environnement, des transports, du management et de la logistique.

Ils donnent une formation professionnelle complète de niveau supérieur à des ingénieurs et des étudiants déjà diplômés.

L'enseignement, d'une durée de douze à quinze mois, est dispensé par des professeurs praticiens et un stage est inclus dans la formation.

NOUVEAUTÉ 2001

L'ENPC a ouvert à la rentrée 2001/2002 le mastère génie civil européen (MS GCE).

L'ambition de ce mastère est d'offrir une formation pluridisciplinaire dans le domaine du génie civil (bâtiment orienté structures, ouvrages d'art et infrastructures de transport) structurée par des connaissances techniques et administratives s'appuyant sur les normes et directives européennes.

Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

*Mastères - 6, avenue Blaise-Pascal
Cité Descartes - Champs-sur-Marne
77455 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2
Tél. 01 64 15 39 12
<http://www.enpc.fr>*

PONTS FORMATION EDITION

La formation continue de l'Ecole des ponts

Depuis 20 ans, une équipe pluridisciplinaire au service du développement des entreprises et du perfectionnement des compétences techniques et manageriales dans les secteurs de l'aménagement, de l'environnement, du transport et du génie civil, 6 000 professionnels bénéficient de son action tous les ans.

Ponts Formation Edition

*28, rue des Saints-Pères
75343 PARIS Cedex 07
Tél. 01 44 58 27 13
<http://pfe.enpc.fr>
rose@mail.enpc.fr*



Peat Marwick

Conseil en Management et Technologies de l'Information

COMMENT RECONNAÎTRE L'ENTREPRISE QUI SOUTIENDRA VOTRE ESPRIT D'ENTREPRENDRE ?

Acteur Majeur du Conseil en Management et des Technologies de l'Information, CSC Peat Marwick compte 2 300 collaborateurs en France, Belgique, Luxembourg et réalise un chiffre d'affaires de 311,3 Millions d'euros.

L'OFFRE CSC S'ARTICULE AUTOUR DE QUATRE MÉTIERS :

- le Conseil pour l'amélioration des performances
- l'Intégration de systèmes et de solutions d'entreprises
- l'Externalisation des applications et des infrastructures techniques
- l'Édition et la Diffusion de solutions pour l'assurance et la banque.

Vous êtes diplômé(e) d'une grande école, d'un MBA ou 3^{ème} cycle, bilingue anglais, débutant(e) ou expérimenté(e).

Vous souhaitez participer à des projets ambitieux, anticiper les marchés de demain et optimiser leur croissance. Vous travaillerez pour de clients significatifs dans les secteurs clés de l'économie.



Adressez-nous votre candidature, sous la référence 700, à l'adresse e-mail :

recrutement@csc.com

