

LE POINT

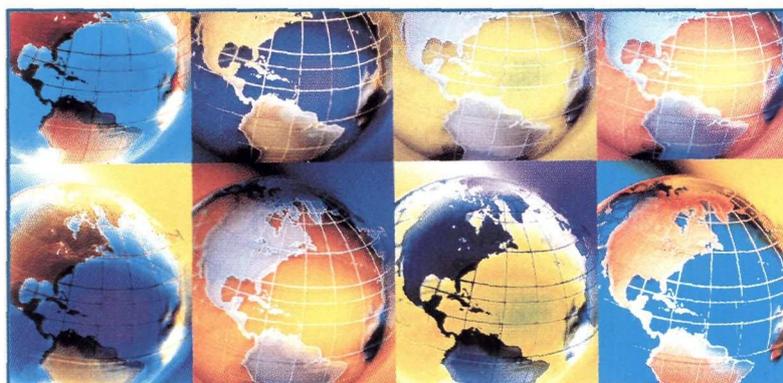
1998 - 96^e ANNEE - N° 8-9 - ISSN 039-4634

L'ETAT ACTIONNAIRE

STRATEGIE,
MANAGEMENT



Un métier passionnant, une carrière exceptionnelle



Nous recrutons des Consultants haut niveau en stratégie

**ESSEC, HEC, ESCP, MBA, MS, PH.D,...
Ingénieurs Mines, Télécoms, X, Ponts, Centrale...**

Les missions de SOLVING visent l'atteinte des meilleures performances et le renforcement des positions concurrentielles. De dimension internationale, SOLVING est une société dont la taille autorise à la fois une capacité importante d'intervention et une forte personnalisation des contacts avec ses clients.

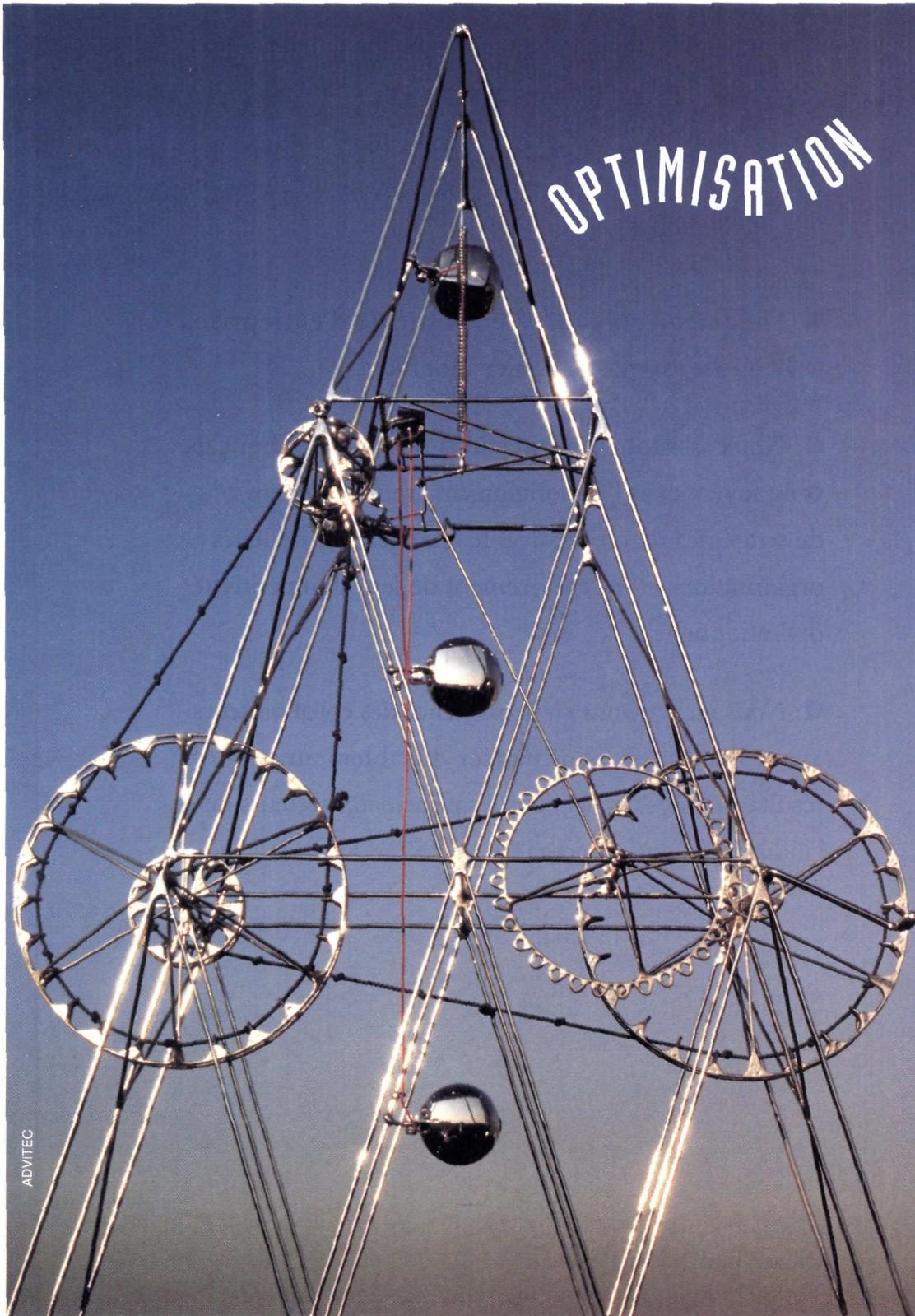
LES CONSULTANTS DE SOLVING interviennent dans des réorientations stratégiques majeures, des fusions d'entreprises et des améliorations substantielles de rentabilité. SOLVING, par le pragmatisme de ses approches et le haut niveau de ses missions, offre d'excellentes opportunités de développement personnel pour des candidats à fort potentiel. Nous cherchons à intégrer dans nos équipes des "tempéraments de leaders" bénéficiant d'une expérience professionnelle réussie, parfaitement bilingues et réunissant l'ensemble des qualités suivantes :

- Intelligence de la vie des affaires, *
- Largeur de vue et créativité,
- Esprit analytique et grande rigueur intellectuelle,
- Forte capacité de travail,
- Excellentes aptitudes à communiquer et à promouvoir le changement

En nous rejoignant, **vous intégrez un cabinet où vous pourrez concrétiser vos exigences d'entrepreneur**, tant en matière d'initiatives et de développement personnel que de participation au capital. La cotation de SOLVING INTERNATIONAL à la bourse de Paris nous permet en effet de déployer notre politique de stock-options.

Adressez votre candidature (C.V., photo et lettre manuscrite) à SOLVING INTERNATIONAL
à l'attention de Serge GANDON - 144, avenue des Champs Elysées - 75008 PARIS.

L'expertise industrielle au service de la performance.



ADVITEC

René Ach - Sculpteur, Ingénieur Arts et Métiers, Paris.

Conseil en organisation industrielle et logistique, P.E.A. a développé une expertise forte et innovante dans l'optimisation globale des processus et des systèmes d'informations associés : conception des produits, production, distribution et soutien.

P.E.A. et ses consultants s'appuient sur une méthodologie éprouvée et reconnue pour la modélisation et simulation des processus, l'intégration des systèmes d'information et l'adaptation de l'organisation.

Notre expertise couvre l'ensemble des phases du cycle de vie d'un projet, depuis la réalisation de missions de conseil jusqu'à la mise en oeuvre de la solution optimisée.

En mettant notre expérience industrielle et les compétences clés au service de votre entreprise, P.E.A. s'engage avec vous sur des résultats de performance tangibles, mesurables et durables.

Nos clients sont là pour en témoigner.



**Expert
en optimisation
industrielle**

Productive Edge Associates S.A.

Tour Vendôme - 204 rond-point du Pont de Sèvres - 92100 Boulogne - Tél.: 33 1 46 10 07 70 - Fax : 33 1 46 10 07 79 - Email : pea@Compuserve.com

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AMSTERDAM
BUDAPEST
BRUXELLES
DÜSSELDORF
FRANCFORT
HAMBOURG
HELSINKI
LISBONNE
LONDRES
MADRID
MILAN
MOSCOU
MÜNICH
OSLO
PARIS
STOCKHOLM
STUTTGART
VARSOVIE
VIENNE
ZÜRICH

ATLANTA
BOSTON
BUENOS AIRES
CHICAGO
DALLAS
LOS ANGELES
MONTERREY
NEW YORK
SAN FRANCISCO
SAO PAULO
TORONTO
WASHINGTON

AUCKLAND
BANGKOK
HONG KONG
JAKARTA
KUALA LUMPUR
MELBOURNE
MUMBAI
SÉOUL
SHANGHAI
SINGAPOUR
SYDNEY
TOKYO

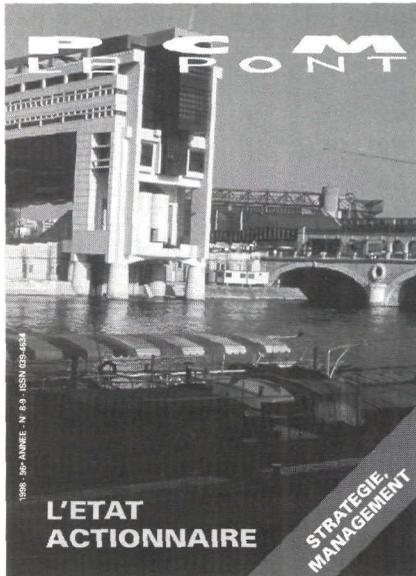
■ Fondateur du conseil en stratégie d'entreprise, le BCG en est une référence mondiale.

■ Nous assistons les Directions des groupes français et étrangers dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de croissance, le changement de leurs organisations et le renforcement de leur compétitivité opérationnelle.

■ Nous recherchons en permanence des collaborateurs ayant l'ambition d'influencer durablement les résultats de nos clients dans les principaux secteurs de l'industrie et des services.

Contact:
Olivier Tardy - Vice President

The Boston Consulting Group
4, rue d'Aguesseau
75008 Paris
Tél. 01 40 17 10 10



Août-Septembre 1998

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS

Tél. 01 44 58 34 85

Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 55 F

Abonnement annuel :

France : 550 F

Etranger : 580 F

Ancien : 250 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° 55.306

Dépôt légal 3^e trimestre 1998

n° 980796

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Yves COUSQUER

DIRECTEUR ADJOINT

Jean-Pierre PRONOST

COMITE DE REDACTION

Jacques BONNERIC

Robert BRANCHE

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Vincent DEVAUCHELLE

Secrétaire général de rédaction

Brigitte LEFEBVRE du PREY

Assistante de rédaction

Adeline PREVOST

MAQUETTE : B. PERY

PUBLICITE : OFERSOP,

Hervé BRAMI

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : Faubourg Saint-Antoine.

Photo C. GRAEBLING - Mairie de Paris.

DOSSIER : L'ETAT ACTIONNAIRE

- Entretiens avec
Yves Cousquer p. 18
Pierre Delaporte p. 22
- Les relations entre l'Etat et France Telecom
Gabrielle Gauthey p. 25
- Les privatisations françaises réalisées depuis 1993
Bruno Teman p. 29
- L'Etat actionnaire au Maroc
Ouverture et modernité
Henri Boyé p. 32

Stratégie Management

- La stratégie d'entreprise,
une idée qui ne manque pas d'avenir
Bruno Angles p. 36
- Quand conseiller rime avec réaliser
Jean-Eric Mercier et Nicolas Sieglie p. 39
- Conseil en stratégie : préférer les résultats à la théorie
Evrard de Montgolfier et Jean-Pierre Felenbok p. 43
- Le métier de conseil évolue
Laurent Billes-Garabedian et Eric Bismuth p. 46

RUBRIQUES

- Les ponts en marche p. 49
- Lu pour vous p. 52
- Fondation ENPC p. 54
- Ponts emploi p. 60



QUAND IL S'AGIT D'INVENTER L'AVENIR, NOUS OUVRONS LA VOIE DEPUIS TOUJOURS.



JEUNES DIPLÔMÉS

Du satellite HELIOS aux éditions internationales du magazine ELLE,
du métro automatique VAL à la production des

missiles intelligents MICA, de la première monospace automobile, l'ESPACE,



au dictionnaire Hachette multimédia, le groupe Lagardère s'est

toujours illustré par sa capacité à créer des solutions inédites, à inventer de
nouveaux concepts, à permettre au plus grand nombre d'accéder à l'information

et à la création. Dans les domaines des hautes technologies, du
multimédia et de la communication, le Groupe Lagardère réunit les



talents, les savoir-faire et les expériences industrielles autour de deux grandes

marques : MATRA et HACHETTE. Les domaines d'activité dans lesquels

s'exerce notre savoir-faire nous offrent une vision unique sur les enjeux
du XXI^e siècle. En rejoignant nos équipes - parmi lesquels 10 000 ingénieurs et



cadres - au sein de nos différentes sociétés, vous contribuerez vous aussi à inventer l'avenir.

Avec talent. Pour obtenir les coordonnées de nos sociétés, consultez notre web :

<http://www.lagardere.fr>



LAGARDERE



Vous avez plus d'exigence, plus d'envergure. Vous recherchez plus d'ouverture, plus de responsabilités, plus d'esprit d'équipe.

Écrivez-nous : le conseil avec KPMG Peat Marwick c'est à peu près ce

que vous imagi-

nez, en mieux :

une croissance

de plus de 30%

par an depuis

deux ans, des

Faites comme nos clients :

demandez plus au conseil

projets et des clients de premier plan dans tous les secteurs de l'économie,

l'ouverture internationale du réseau KPMG : 837 bureaux dans 147 pays,

l'intelligence stratégique associée à la culture de la mise en œuvre.

*Merci de prendre contact avec Bénédicte Nepveux
KPMG Peat Marwick - Tour Framatome
1, place de la Coupole - 92084 Paris-La Défense Cedex.*

Si vous recherchez une entreprise qui vous donne l'opportunité de définir votre rôle, de développer votre potentiel et d'élargir vos horizons, Andersen Consulting est sans doute une entreprise pour vous.

Qui sommes-nous ?

Andersen Consulting est le leader mondial du conseil en management et technologies de l'information.

Avec 59 000 collaborateurs dans 46 pays, notre société a un chiffre d'affaires mondial de 6,6 milliards de dollars en 1997 (environ 40 milliards de francs), soit une croissance de plus de 20 % pour la quatrième année consécutive.



Benoît GENUINI



Nos bureaux

Andersen Consulting France

Avec 2 000 salariés et une croissance de chiffre d'affaires de 25 % (soit 1,46 milliard de francs), Andersen Consulting France a acquis une position majeure au sein de notre firme.

Notre mission

Elle est déterminée par un objectif simple : **aider nos clients à se transformer pour être plus performants.**

Nous intervenons dans la quasi-totalité des secteurs d'activité – nous travaillons avec plus de

75 % des 200 plus grandes sociétés mondiales classées au palmarès du magazine américain Fortune. Le Président d'Andersen Consulting France, Benoît Genuini, souligne que « Nos équipes cherchent avant tout aujourd'hui à apporter une valeur ajoutée et des solutions innovantes pour nos clients ».

Une approche unique et innovante

Nous avons développé une approche unique sur le marché appelée *Business Integration*.

Cette méthodologie coordonne

les domaines fondamentaux d'une entreprise : la stratégie, les hommes, les processus et les systèmes d'information.

Tous nos consultants appartiennent à un de nos groupes de compétences dont les missions sont les suivantes :

- La stratégie : formuler et mettre en place les stratégies de développement.
- La Conduite du Changement : aider nos clients à mettre en œuvre et pérenniser le changement, en particulier dans sa dimension humaine.
- La réorganisation des Processus : optimiser et transformer en profondeur les processus de nos clients.
- La Technologie : identifier, développer et mettre en place les nouvelles technologies de l'information.

Formation et développement individuel

Chez Andersen Consulting, vous aurez la chance d'élargir en permanence votre horizon dans un environnement international à la pointe de la réflexion et de l'action stratégique.

En France, la formation représente 10 % de notre chiffre d'affaires mensuel. Pendant les deux pre-

Right Time, Right Decision*

* Le bon endroit, le bon moment, la bonne décision

mières années, chaque jeune embauché participe à environ 50 jours de formation notamment dans nos propres centres de formation de Chicago et de Veldhoven (Pays-Bas).

Évolution de carrière

Grâce à des évaluations régulières, vous pourrez gravir rapidement les échelons d'Analyste, Consultant, Manager, Directeur Délégué (Associate Partner) et Associé (Partner).

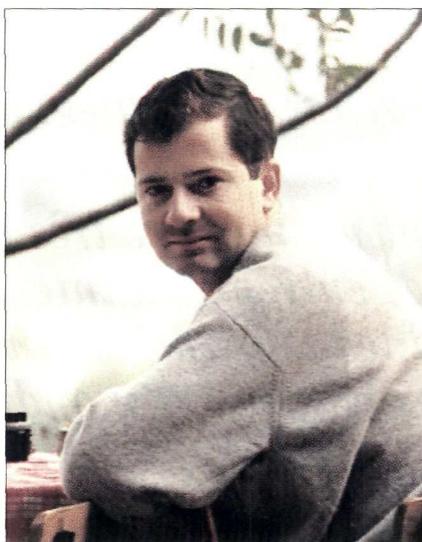
Pourquoi rejoindre Andersen Consulting ?

Eric Michel : À ma sortie des Ponts-et-Chaussées, je recherchais un environnement professionnel motivant et dynamique avec une forte ouverture vers l'international. En plus, j'avais envie de travailler dans un secteur en plein développement. J'ai retrouvé tous ces éléments chez Andersen Consulting.
Nicolas Leroy : J'avais fait mon projet de fin d'études chez Andersen Consulting et l'expérience m'avait plu. Je suis donc revenu après ma « coopé ».

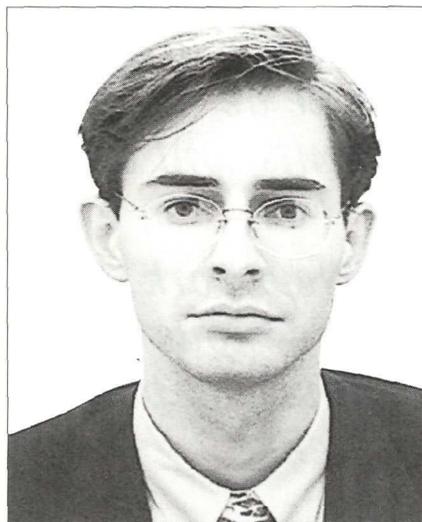
Quel est l'aspect le plus positif de votre poste ?

Eric Michel : Pour moi, Andersen Consulting m'a donné l'opportunité de travailler sur des missions de natures très différentes : par exemple, des études stratégiques, mise en place de système informatique et analyse organisationnelle. Depuis deux ans j'ai pu travailler sur quatre missions différentes dans l'assurance, les services, l'immobilier et l'administration centrale. Je ne pense pas que cette diversité existe dans d'autres secteurs.

Nicolas Leroy : Je travaille sur un projet très « visible » aussi bien pour le client que pour le cabinet,



Eric MICHEL, Analyste Process.



Nicolas LEROY, Consultant, Technology

ce qui est très motivant. En plus, la taille et la durée du projet m'ont permis d'en aborder différents aspects et phases.

L'esprit d'équipe

Communiquer est un élément déterminant de vos conditions de travail chez Andersen Consulting. Il vous faudra comprendre et faire

comprendre des idées, des concepts ou des solutions.

L'enthousiasme et l'esprit d'équipe se retrouvent également dans les activités sportives avec par exemple, des équipes qui défendent nos couleurs lors de la Finale des Championnats de France de Voile ou du Raid Gauloises.

Quel est le profil recherché ?

Si la perspective d'une carrière chez Andersen Consulting vous tente, il vous faudra manifester un vif intérêt pour le conseil, les technologies de l'information et avoir une bonne compréhension générale de notre activité.

Nous recrutons des diplômés (Bac + 5), ou des expérimentés représentant une diversité de talents, ce qui nous permet d'offrir les solutions les plus créatives à nos clients. De plus, nous recherchons des collaborateurs qui soient prêts à voyager et qui maîtrisent parfaitement l'anglais.

Vous voulez plus d'informations ?

Eric Michel : Renseignez-vous auprès d'anciens des Ponts qui travaillent chez Andersen Consulting. En fait, c'était à la suite d'entretien téléphonique avec des anciens travaillant chez Andersen Consulting que j'ai pris ma décision.

Vous pourrez également consulter notre site-web à l'adresse suivante : www.ac.com

Vous pourrez y envoyer votre CV et lettre de motivation.

Cécile Alcindor ou Ariane Diehly de notre centre d'appels seront également heureuses de répondre à toutes vos questions.

N'hésitez pas à prendre contact avec elles au : 01 53 23 60 50

mars & co

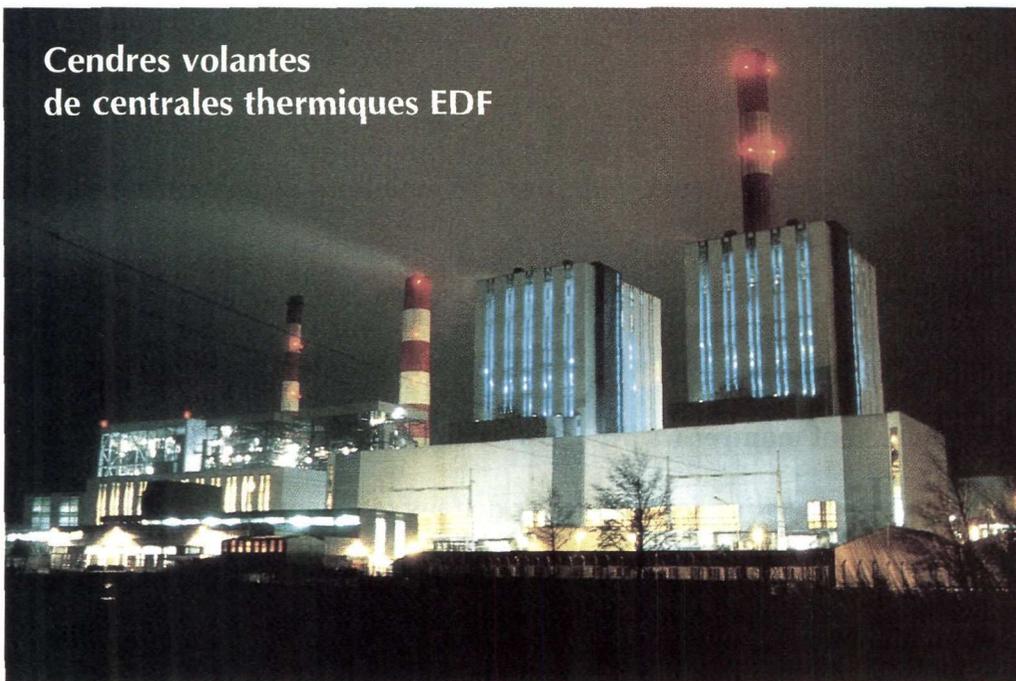
- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique ;*
- *nos clients sont un nombre très limité de très grandes entreprises internationales (toutes parmi les plus importantes capitalisations boursières mondiales) ;*
- *nous donnons à nos clients l'exclusivité de nos services et développons avec eux des relations de partenariat à long terme ;*
- *bien que nous soyons d'origine française, la moitié de nos activités et de nos consultants sont aux États-Unis ;*
- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres, ni à San Francisco, nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ;*
- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, av. Raymond Poincaré, 75116 Paris.*



Société de Promotion Industrielle et Energétique

COMITÉ TECHNIQUE DES CENDRES VOLANTES

Cendres volantes
de centrales thermiques EDF



Centrale thermique EDF de Cordemais

LE LEADER DE LA PROMOTION DES CENDRES VOLANTES

PROCÉDÉS TECHNIQUES INNOVANTS

UTILISATIONS : ciments, bétons, routes, correcteur sables
TECHNIQUES : cendrocim, hydrocendre, cendroplast,
sablocendre, microcendres

Siège social : 136, rue d'Antibes - 06400 CANNES
Tél. : 04 93 38 88 83 - Fax : 04 93 39 21 72

Enfin un LIANT REVOLUTIONNAIRE

Le GYPCEMENT®

*UN LIANT HYDRAULIQUE pour le traitement thermique innovant
du sulfate de calcium (gypse)
Brevet international*

De fabrication simple, sans aucune pollution, économique et aux caractéristiques performantes.

La supercristallisation du gypse conduit à un liant stable et performant.

Les utilisations de ce liant vont bouleverser certaines habitudes conservatrices.

Les études en cours vont montrer les avancées techniques du GYPCEMENT.

Savoir le fabriquer – savoir l'utiliser – profiter de tous ses avantages.

Le GYPCEMENT est un ciment au gypse performant et d'avenir qui va ouvrir la voie à de nouveaux développements techniques, tels que par exemple :

- **Utilisation pour maçonneries et préfabrication, voire éléments porteurs.**
- **Incorporation dans les bétons comme accélérateur de prise, notamment dans la préfabrication.**
- **Liant à prise avec l'eau de mer et à l'immersion – intérêt pour les travaux maritimes.**
- **Enduits des constructions : très bonne adhérence sur tous supports.**
- **Qualité remarquable d'isolation thermique et acoustique.**
- **Liant pour maçonnerie.**
- **Panneaux isolants – phonique – thermique pour maisons légères dans les pays chauds ou froids.**
- **Intérêt important pour la valorisation de nombreux déchets ou sous produits industriels :**
 - **des différentes cendres volantes,**
 - **des laitiers de hauts fourneaux,**
 - **de boues diverses, etc...**
- **Produits réfractaires.**
- **Charges pour peinture.**
- **Grand intérêt dans tous les pays et notamment dans les pays en voie de développement.**
- **Grande souplesse de fabrication des hydrauliants : petites et grandes unités.**
- **Les gypses minéraux pour traitement du GYPCEMENT® sont très répandus dans le monde entier ainsi que les gypses de synthèse dans les pays industrialisés.**

Enfin un **LIANT REVOLUTIONNAIRE !**

Le GYPCEMENT®

Le GYPCEMENT®, les PLATRES et les CIMENTS

	LE GYPCEMENT	LES PLATRES	LES CIMENTS ACTUELS
Unités de fabrication	Simple à partir de 20 000 t/an	Gros investissements	Gros investissements
Traitement thermique	220 à 350°C	120 à 450°C	Supérieure à 1400°C
Fabrication	En 40 minutes	3 à 4 heures	Plusieurs heures
Rejets industriels	Vapeur d'eau seulement	Vapeur d'eau seulement	Fumées industrielles
Matières premières	Gypses naturels très répandus dans l'écorce terrestre ou gypses industriels (bonne solution pour l'environnement)	Gypses naturels très répandus dans l'écorce terrestre ou gypses industriels (bonne solution pour l'environnement)	Argile et calcaire
Couleur	Blanche	Blanche	Grise et minoritairement blanche
Prix de revient	Inférieur à 200 F/t	300 à 500 F/t	500 à 800 F/t
Résistances mécaniques	De 30 à 50 MPA	De 6 à 9 MPA	De 30 à 55 MPA
Isolation phonique et thermique	Très bonne	Bonne	Très faible
Temps de prise	Quelques minutes	Quelques heures	Quelques heures
Accrochage	Fort sur tous supports	Faible	Très faible
Inertage des déchets	Stable et résistant à l'humidité	Stable mais non résistant à l'humidité	Non stable mais résistant à l'humidité
Préfabrication	Rapide et facile	Longue et facile	Très longue et facile
Chapes auto-lissantes	Oui, avec séchage rapide	Non	Oui, mais séchage long et retrait

Document non contractuel

GYPCEMENT® fait l'objet d'un brevet et d'une marque internationalement déposés

Renseignements :
Jean COUTURIER (IPC 1972)
Philippe MANGEARD
Tél. : 03 88 36 00 81
Fax : 03 88 36 00 71

Recherche d'urgence son
Directeur des Services Techniques
(Ingénieur)

Mission :

- Rattaché au Directeur Général.
- Vous prendrez en charge l'intégralité de la fonction, à savoir les études de faisabilité techniques, juridiques et financières.
- Vous participerez au choix des maîtres d'œuvres.
- Vous veillerez à la maintenance technique du Patrimoine, à la programmation et au montage, des opérations neuves, d'acquisition-amélioration et de réhabilitation.
- Vous suivrez les opérations au travers de la rédaction des appels d'offres et de la négociation des contrats et marchés.
- Vous élaborerez une programmation annuelle et pluriannuelle des travaux de grosses réparations et de gros entretiens.

- Enfin vous concevrez et instaurerez des dispositifs de contrôle de gestion et une politique de développement de la qualité des prestations délivrées.

Profil :

- Ingénieur BTP, vous avez acquis une solide expérience notamment dans le milieu HLM, complétée par une pratique professionnelle significative.
- Vous êtes rompu à la passation des Marchés Publics.
- Vous avez une forte capacité à animer des équipes pluridisciplinaires, tout en optimisant les moyens financiers et matériels.
- Votre sens de l'organisation et votre esprit de synthèse seront les gages de votre réussite.

Adressez lettre de candidature + CV + photo + rémunération actuelle
avant le 7 novembre 1998

à Monsieur Le Directeur Général de l'OPAC
Habitat Drouais - 7, rue Henri-Dunant - 28100 DREUX



FREJUS

Ville de Fréjus - Var • 45 000 habitants

Recherche
1 chargé de mission aux grands projets
Ingénieur territorial

Missions :

- Responsable de la cellule des grands projets, vous menez les opérations en phase programmation, études et chantiers, jusqu'à réception des ouvrages et décompte définitif.
- Vous contribuez à la réflexion sur les projets architecturaux, supervisez les missions des maîtres d'œuvre et assurez le suivi des chantiers.
- Vous serez également chargé de la préparation budgétaire des opérations et du contrôle des situations de travaux.

Profil :

- Connaissances approfondies du Code des Marchés Publics, et de la loi MOP.
- Expérience dans la conduite d'opération et de chantier.
- Connaissances en comptabilité publique.
- Aptitude à l'encadrement.
- Sens du travail en équipe et qualités relationnelles.

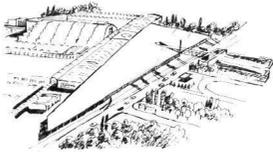
Rémunération : conditions statutaires.

Poste à pourvoir au 1^{er} janvier 1999.

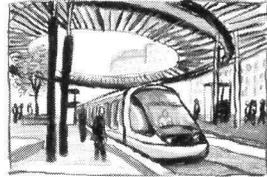
Les conditions manuscrites accompagnées d'une photo d'identité, d'un curriculum vitae, de la copie des diplômes et des dernières fiches de notation sont à adresser à : avant le **30 novembre 1998**.

Monsieur le Maire de Fréjus
Direction des Ressources Humaines
Hôtel de Ville - Place Formigé - 83600 FREJUS

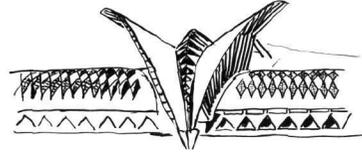
Pour parler de nous, qu'y a-t-il de plus éloquent que les projets de nos clients ?



NOUVEAU HALL D'ACCUEIL PARC DES EXPOSITIONS DE BRUXELLES - BELGIQUE



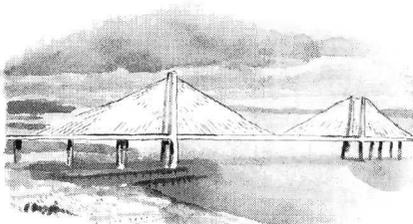
TRAMWAY DE STRASBOURG - FRANCE



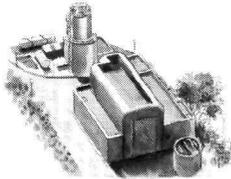
GARE TGV DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE LYON SATOLAS - FRANCE



PORT AUTONOME DE BORDEAUX - FRANCE



PONT SUR LE TAGE - LISBONNE - PORTUGAL



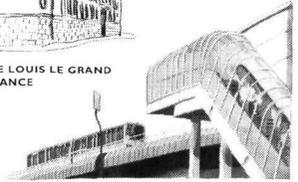
USINE DE TRAITEMENT DES EAUX DE CANNES - FRANCE



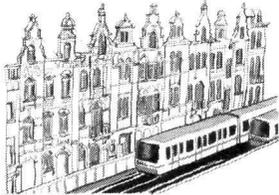
HÔPITAL SAINT-PIERRE BRUXELLES - BELGIQUE



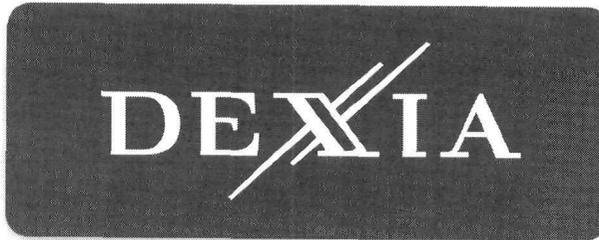
RENOVATION DU LYCEE LOUIS LE GRAND PARIS - FRANCE



METRO DE TOULOUSE - FRANCE



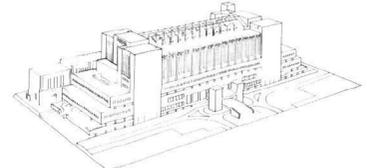
MÉTRO VAL DE LILLE - FRANCE



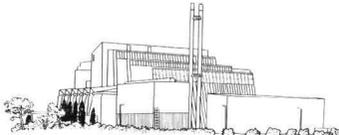
PLACE DES MARTYRS DE BRUXELLES - BELGIQUE

Dexia, le groupe bancaire européen né de la fusion du Crédit local de France et du Crédit Communal de Belgique, affiche fin 1997 un total de bilan de 1 221 milliards de FRF.

Dexia est le leader européen du financement des équipements collectifs et exerce également les métiers de banque commerciale et de gestion d'actifs.



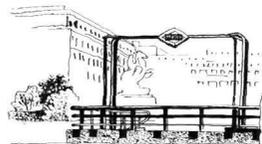
CENTRE ADMINISTRATIF DE BRUXELLES - BELGIQUE



USINE DE TRAITEMENT DES DÉCHETS AVIGNON - FRANCE



TRAMWAY DE MANCHESTER ROYAUME-UNI



MADRID UNDERGROUND EXTENSION - SPAIN



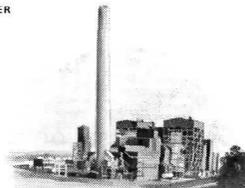
AÉROPORT INTERNATIONAL DE DENVER - COLORADO - ETATS-UNIS



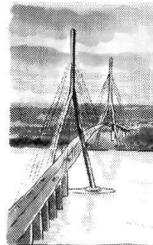
USINE DE PRODUCTION D'ELECTRICITE THETFORD - ROYAUME-UNI



CENTRALE ELECTRIQUE DE GAND BELGIQUE



USINE DE COGENERATION - CARNEY'S POINT NEW JERSEY - ETATS-UNIS



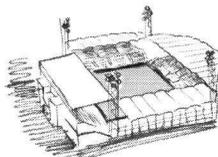
PONT DE NORMANDIE LE HAVRE - FRANCE



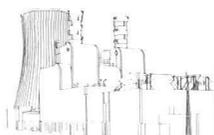
TUNNEL DU PRADO CARENAGE MARSEILLE - FRANCE



TUNNEL DE LIAISON E25/E40 LIEGE - BELGIQUE



STADE DE FOOTBALL DE CHARLEROI - BELGIQUE



CENTRALE ELECTRIQUE DE SERAING - BELGIQUE



HOPITAL ROBERT DEBRE PARIS - FRANCE



HÔTEL DE VILLE D'AALTER - BELGIQUE

Le Centre Hospitalier d'Evreux

situé à 100 km de Paris



RECRUTE

1 ingénieur hospitalier subdivisionnaire ou en chef

Mission :

- Suivi et coordination des travaux neufs.
- Maîtrise d'œuvre - Etudes et élaboration de DCE.
- Maintenance du bâti et des équipements techniques.
- Encadrement de l'équipe technique.

Profil :

- Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en bâtiment TCE.
- Bonnes connaissances des marchés publics.
- Expérience de 5 ans minimum.
- Le poste est ouvert à la mutation et au détachement.
- Un recrutement contractuel n'est pas exclu.
- L'établissement a en projet une restructuration lourde étalée sur 5 à 7 ans ou la construction d'un nouvel hôpital.

Les candidatures doivent être adressées

avant le 20 octobre 1998 à

Monsieur le Directeur du Centre Hospitalier
27023 EVREUX Cedex

Pour renseignements : Mlle Ceresole ou M. Lecocq - Tél. : 02 32 33 80 00



45 000 habitants

RECRUTE

un chef de projet

(ingénieur titulaire ou contractuel)
au sein de la direction informatique

Missions

- Mettre en œuvre et suivre les projets d'informatisation de la ville (Euro, paie/GRH, aide sociale, santé, élections...) : élaboration des cahiers des charges, travail avec les sous-traitants, appui méthodologique aux utilisateurs.

Profil

- Titulaire d'une formation supérieure en informatique • Expérience de la conduite de projets informatiques, maîtrise de l'environnement client/serveur, Unix, Oracle, Windows, langage SQL et méthode Merise.

Salaire de la fonction publique ou contrat.

Régime indemnitaire pour les métiers de l'informatique très intéressant.

13^e mois - 36 heures hebdomadaires.

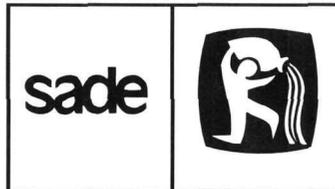
**Envoyer candidature + CV
à Monsieur le Député-Maire,
92237 Gennevilliers Cedex**

LES RESEAUX DU GENIE URBAIN

La SADE, première entreprise en France dans sa spécialité,
met au service des collectivités et des entreprises
son savoir-faire dans les domaines suivants du génie urbain :

- eau potable et irrigation
- assainissement
- tuyauteries industrielles
- stations de pompage et d'épuration
- forages et captages
- travaux souterrains et fondations spéciales
- réseaux câblés
- gestion et exploitation de services publics

La SADE, 25 directions régionales et filiales à l'étranger
"Les atouts conjugués d'une grande entreprise
et d'établissements régionaux permanents".



Sade, 28, rue de La Baume - 75008 PARIS
Tél. 01 40 75 99 11 - Télécopie : 01 40 75 07 10

RENAULT



SOMI J. IPPOLITO Concessionnaire

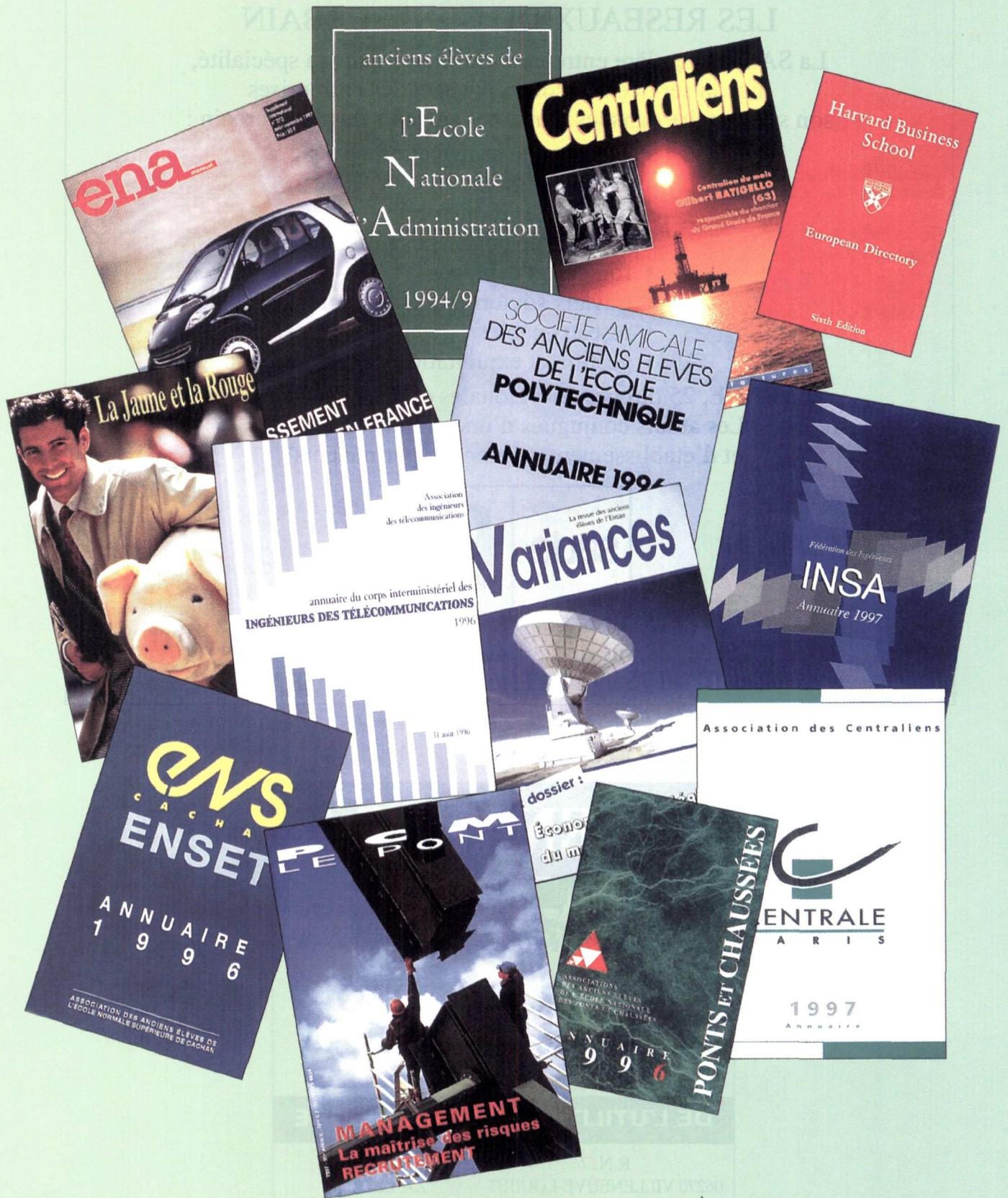
DE L'UTILITAIRE AU MAXI CODE

R.N. 7
06270 VILLENEUVE-LOUBET
Tél. : 04 92 13 80 20
Fax : 04 92 13 80 39

Base technique :
ZA La Grave
06510 CARROS
Tél. : 04 93 08 80 20
Fax : 04 93 08 71 53

**TOUS LES SERVICES
D'UN GARAGE MODERNE**





CORRESPONDANCE - RENSEIGNEMENTS - PUBLICITE

Ofersop

55, boulevard de Strasbourg - 75010 PARIS - Tél. 01.48.24.93.39 - Fax 01.45.23.33.58



Christophe DE CHARENTENAY
PC 87

L'Etat actionnaire : un sujet sensible

Les lecteurs de PCM se demanderont sans doute pourquoi les dirigeants actuels de grandes entreprises publiques et les représentants de l'Etat à leur conseil d'administration ne s'expriment pas dans ce numéro. Ou bien au contraire ils ne s'en étonneront pas car ils ont plus d'expérience que nous.

La vérité est qu'il fut effectivement proposé aux acteurs les plus représentatifs de ce sujet de donner leur point de vue.

Mais, selon les cas, ce n'était pas la bonne période pour s'exprimer compte-tenu d'une importante négociation en cours ou à l'inverse il ne se passait rien et il n'était pas opportun de se signaler. Il y avait ces derniers mois floraison d'augmentations de capital délicates, de discussions tendues avec Bruxelles, de réorganisations en cours des structures de participation. Parfois, la situation était si confuse que ceux qui pensaient ne pas pouvoir parler étaient désignés pour le faire ceux-là qui dans l'esprit des premiers en auraient été mécontents.

Certains étaient pleins de bonne volonté mais se refusaient à faire un article trop théorique qui n'aurait intéressé personne tout en regrettant de ne pouvoir rentrer dans le détail d'exemples encore "chauds" : "Tu comprends, si je parle de la... il faudra que je dise que... et c'est évidemment exclu".

D'autres, enfin, jouaient un rôle si modeste, malgré leurs éminentes fonctions officielles, qu'ils n'avaient pas de véritable légitimité à s'exprimer.

Finalement, il y avait toujours une autre personne, mieux placée pour écrire, d'excellente réputation, vers laquelle nous étions renvoyés. Et ainsi de suite.

Au terme de ces instructives pérégrinations, trois constats s'imposent :

- Les comportements de l'Etat actionnaire ne sont pas stabilisés : les acteurs sont collectivement en phase d'apprentissage autant du côté de l'Etat que de celui des entreprises. Dans ce type de situation, le rôle des individus est déterminant et chacun est très soucieux des signaux qu'il émet;
- Nos camarades sont d'une extrême courtoisie : l'accueil de nos demandes d'articles reste chaleureux et sympathique malgré la sensibilité du sujet et nous sommes très reconnaissants envers tous ceux qui ont consacré du temps à envisager d'écrire et à nous raconter de vive voix tout ce qu'il était difficile de publier.
- Ceux qui, moins directement impliqués, ont accepté d'écrire ont fait des contributions passionnantes. Qu'ils en soient doublement remerciés.

L'ETAT ACTIONNAIRE



Yves COUSQUER
IGPC 66

*International Post Corporation
Président du Directoire*

PCM : Président de l'association professionnelle des ingénieurs des ponts, tu as voulu placer cette présidence sous le signe de la réforme de l'Etat. Quel regard portes-tu sur ta relation à l'Etat au long de ta carrière ?

Yves Cousquer : J'appartiens à la génération née avec la guerre, grandie pendant la reconstruction, devenue adulte au double tournant de l'ouverture à l'Europe et de la décolonisation, au beau milieu des "Trente Glorieuses" comme Fourastié les nommera plus tard. Après des études heureuses en province, une taupe parisienne et le concours de l'X me firent basculer du cocon familial au service de l'Etat. Sans grandes questions, sinon existentielles façon quartier latin. En ce temps-là, l'emploi n'était pas un problème de société, et j'étais fils de fonctionnaire.

- Au sortir de l'école, en 1966, ma promotion d'ingénieurs des ponts eut de quoi s'employer, des années durant, au service de l'Etat. Le Plan était alors une "ardente obligation" ; de Gaulle et Pisani mettaient en place l'Equipement pour maîtriser le doublement des villes en vingt ans qu'annonçait la prospective et doter notre territoire des infrastructures qu'appelait notre époque. Conséquence de notre plein emploi par l'Etat, quinze ans plus tard, un seul de mes camarades, sur une trentaine, avait bifurqué vers le privé !

- Il me souvient du doute qui fut le mien à l'approche de mes quarante ans alors que je travaillais au sein de la merveilleuse équipe du port autonome de Marseille.

Jérôme Monod, que j'avais vu œuvrer avec passion à l'aménagement du territoire et dont j'appréciais le sens de l'Etat, m'avait proposé d'entrer chez Degrémont. Pouvais-je accepter, sans déroger au service

de l'Etat ? Je m'en ouvris à mon second patron, Raoul Rudeau, haute figure morale de notre corps. Il me rassura : Degrémont c'était la Lyonnaise des Eaux, c'était toujours le service public ! C'était en 1980. Si loin... C'était avant 1981, avant les lois de décentralisation, cette décennie qui vit la réhabilitation de l'entreprise en France et se conclut sur la chute du mur de Berlin. L'idéologie du marché allait dominer nos sociétés, sous tendue par un puissant courant d'innovation technique, porteuse de croissance, de richesses accumulées, mais affligée de graves dysfonctions – chômage sans fin et exclusions au sein des pays développés, fossé Nord-Sud toujours plus béant, instabilités systémiques. Les régulations traditionnelles, nationales, se révéleraient impuissantes à y remédier. Resterait à en inventer de nouvelles qu'appelaient la globalisation de nos économies, nos tensions et déchirures sociales, et l'entrechoc de nos cultures nationales...

- Pendant cette décennie, j'appris d'abord ce qu'est une entreprise qui doit lutter pour sa survie, alors même qu'elle a un potentiel technique exceptionnel, un réseau de filiales sans égal et une réputation mondiale.

J'éprouvais le stress quotidien des responsables, soumis aux vicissitudes de la grande exportation, à l'angoisse vite routinière du carnet de commandes à regarnir, au souci des chantiers à conduire et des marges à préserver, et tenus dans le même temps de restructurer l'entreprise, ses méthodes, ses investissements, pour préparer le plus long terme.

- Puis, à la demande de Paul Quilès, camarade de taupe et de l'X, alors ministre de l'Equipement et des Transports, je revins dans l'administration fin 1984, à la DAEI, assurer la

tutelle du secteur du BTP et coordonner l'activité internationale de ce ministère.

Après dix ans au dehors, quel contraste entre les modes de gestion ! Ceux de l'administration, chiche de moyens, étaient restés figés, tatillons par méfiance et pourtant approximatifs. Ils sécrétaient l'irresponsabilité – à l'opposé de ceux des entreprises qui évoluent sans cesse, soumis aux conjonctures économiques et à l'impératif de compétitivité, distinguant des centres de résultats ou de coûts. Cette dissymétrie de condition me choquait d'autant plus que les compétences et la motivation de mes collaborateurs de la DAEI étaient bien à la hauteur de ceux des entreprises... A la décharge de l'administration, ses objectifs ne se laissent pas aussi facilement expliciter et mesurer que ceux d'une entreprise : la RCB (1) pratiquée à la fin des années 60 me l'avait appris.

Je compris mieux à la DAEI, au fil des alternances politiques (1986 puis 1988), le fonctionnement de l'Etat, le poids et les rôles de ses divers pôles, l'articulation du politique à la haute administration, les relations entretenues avec les syndicats, patronaux ou ouvriers, et les entreprises, notamment les plus grandes.

• Suivit mon expérience inattendue et inédite de près de cinq ans à la tête de La Poste, de mi-89 à fin 93. Paul Quilès, ministre des PTT, m'avait appelé à ses côtés dans des circonstances propices au changement. Pour La Poste, ce fut d'abord la grève "des camions jaunes" fin 1988, déclic sur lequel Quilès déploya volonté politique lucide, forte, tenace et méthode – celle du débat public et de la concertation – pour conduire à l'autonomie La Poste et France Télécom. C'était un projet nécessaire face à des réalités nouvelles : leurs monopoles étaient condamnés à se réduire, car menacés tout à la fois par la révolution technologique, l'emprise croissante des marchés – ceux des Communications – et la concurrence...

Au cours de cette période exceptionnelle, je me suis investi tout entier, convaincu d'avance par ce projet d'autonomie. Puisant dans mes

expériences antérieures, je les ai approfondies en renouvelant toutes mes pratiques, qu'elles soient de management, de dialogue avec l'Etat, de négociation sociale ou de communication. Je me suis récompensé de cet effort au spectacle de l'élan donné à La Poste, et reconnu...

PCM : L'autonomie te tient à cœur. Comment l'apprendre, la mettre en œuvre ?

Y. C. : En se posant la question "où voulons-nous aller ?" et en essayant d'y répondre sans attendre d'un autre la réponse – ce même quand l'Etat a son mot à dire, souvent le dernier !

L'autonomie peut vous être conférée par une loi ; elle n'en sera pas moins toujours à conquérir, en particulier en France avec notre longue histoire de centralisation. L'autonomie formelle, même soutenue par le meilleur cahier des charges, ne suffit pas à clarifier et stabiliser la relation entre l'Etat et des opérateurs. L'Etat est trop multiple pour que sa hiérarchie de priorités ne varie pas au fil du temps, et des élections...



Cette multiplicité révèle des contradictions que souvent seul le Premier ministre peut résoudre. Il ne peut tout arbitrer ! Il importe que le gouvernement sache démultiplier en son sein cette capacité à arbitrer, avec le souci du long terme. Le dialogue entre l'Etat et ses opérateurs publics importe autant. Il peut être vif. Cohérence et continuité des stratégies sectorielles en dépendent.

L'autonomie se vit, elle doit aussi se mériter ! C'est affaire de qualité des

projets menés. Pour être défendu, un projet doit répondre à une utilité collective – et son promoteur en être le premier convaincu, pour bâtir ensuite les consensus sans lesquels rien ne s'accomplit. Le consensus n'est pas donné – il est aboutissement d'un processus où s'affrontent idées et intérêts, souvent jusqu'au conflit. La négociation y est une pédagogie...



PCM : L'expérience de La Poste montre qu'une nouvelle génération de services publics, plus combattifs, avec un vrai projet d'entreprise est possible. Mais suffit-il qu'une administration change de statut pour changer de comportement ?

Y. C. : Certainement pas ! Changer de statut n'est pas en soi un projet. Il faut d'abord savoir pourquoi et pour qui l'on change. Cela suppose un débat public, non pour imposer une décision déjà prise, mais pour mettre au centre le service à rendre.

Une administration a des usagers qui l'apprécient ou la subissent. Une entreprise offre ses produits, ses services à des clients qui choisissent de les acheter. Aujourd'hui l'usager captif des services publics aspire à la liberté de choix et à la considération qu'il goûte comme consommateur. Les mots comptent. Quand on fut administration, acquérir un esprit d'entreprise, c'est adopter d'autres mots, un autre langage, accoucheur

(1) Rationalisation des choix budgétaires, transposition française du Planning Programming Budgeting System (PPBS) que j'étais allé étudier en 1968 à Washington, au sein de l'administration fédérale.

d'autres mentalités, révélateur d'autres logiques, en premier lieu celle de la responsabilité. C'est dérangeant quand on s'est longtemps soumis à la règle d'obéissance, la circulaire venue d'en haut. C'est nécessaire dans ces organismes où l'on fait toute sa carrière et dont la longévité paraît au prime abord antinomique du changement. C'est inéluctable quand l'innovation et l'ouverture aux vents de la concurrence viennent rompre les routines où s'enlissent les organisations et se rencognent les corporatismes. Encore faut-il que l'Etat, dont procèdent ces services publics en mutation, pousse aussi à la roue.

PCM : Pourquoi ne serait-ce pas le cas, puisque l'Etat décide de ces mutations ?

Y. C. : Il ne suffit pas qu'un ministre, un gouvernement ait engagé une réforme, que le parlement lui ait consacré une loi pour gagner la partie, car celle-ci est longue et le succès ne s'affirme que dans la durée. L'expérience commune des dirigeants d'entreprises publiques le montre : leur relation à l'Etat s'avère plus conflictuelle qu'escompté dans leurs débuts. Pourquoi ?

Instabilité électorale aidant, la volonté politique souffre de discontinuité – ce que soulignent les variations de structures gouvernementales. Il n'y a pas un lieu permanent d'expression globale de la politique de l'Etat envers tel ou tel opérateur public : un ministre technique à forte stature politique peut un temps, celui d'une réforme à laquelle son nom restera attaché, convaincre de son bienfondé un ministre des Finances, sans que rien ne se fait.



Gare au retour de bâton de la technocratie, passé le gouvernement qui aurait réformé en violant certaines des certitudes ou commodités des Finances. Bercy est prompt à reproduire les errements passés – primat du budget annuel sur le contrat de plan, confusion des budgets, obligations sans contrepartie, prélèvements sans cause, règles du jeu instables et unilatérales – d'autant plus tentants, ou fatals, que l'Etat est plus démuné.

Il y aura enfin toujours un décalage des échelles de temps, des intensités de mobilisation entre l'Etat et ses entreprises publiques, même les plus grandes : l'Etat contrôle 43 % du PIB quand La Poste, pourtant forte de ses 300 000 agents, a une activité qui pèse 1 % du PIB. Quelle disponibilité a l'Etat, en ses lieux de pouvoir, pour prendre la mesure des processus de changement dans lequel est engagée La Poste, parmi les autres Postes du monde ?

Tout président d'entreprise publique est confronté à ce décalage, préjudiciable à une action qui doit s'inscrire dans la durée. Mesure-t-on bien le coût pour les entreprises des mandats trop courts, ou raccourcis, confiés à leurs dirigeants ?

Bienheureux les pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas dont la stabilité politique, ou le mode d'élaboration des consensus nationaux, donne de la durée et du champ aux réformes...

PCM : "Le Monde" conviait récemment ses lecteurs à un voyage indiscret au cœur d'un Etat en crise. Bousculé par le marché il n'arriverait pas à se réformer en profondeur. Est-ce aussi ton avis ?

Y. C. : Je parlerai de ce que je connais le mieux, les services publics industriels et commerciaux. Les réformes récentes des PTT, la création de l'ART (2), celle de RFF et de la SNCF, l'ouverture prochaine du capital d'Air France sont autant de réponses : l'Etat est capable de réformer, et le marché est bien souvent le stimulant !

L'Etat est un acteur majeur, mais il doit évoluer lui-même et mieux démêler, hors ses missions régaliennes, ses priorités parmi la multiplicité de ses rôles – tuteur de mono-

pole, régulateur de secteur, autorité de la concurrence, actionnaire, client (parfois abusif), garant des "grands équilibres", stratège du temps long ou "maître des horloges", belles formules à faire vivre... Bien des questions se posent à l'Etat.

L'Etat est propriétaire historique de nombre d'opérateurs publics. Le restera-t-il partout ? Non seulement il n'en a plus les moyens, mais il en perd la légitimité quand il fait mal son devoir d'actionnaire et sacrifie l'intérêt du long terme aux contraintes du court terme. Il est singulier qu'il lui faille attendre l'échéance d'une privatisation pour remédier aux handicaps structurels d'une entreprise publique qui pourtant sapent depuis des années sa compétitivité.

PCM : L'Etat cessera-t-il d'être actionnaire exclusif, mais impécunieux, pour devenir actionnaire de référence d'une entreprise de service public donnée ?

Y. C. : J'ai le sentiment que l'Etat déterminera ses choix tout autant sur sa perception de l'intensité de la concurrence à venir, que sur la capacité du management de l'entreprise publique à formuler un projet industriel capable de mobiliser son corps social.

D'autres questions s'enchaîneront. Comment choisir les responsables ? Sur quelle mission, quel contrat, quel cahier des charges ? Par quelles procédures d'arbitrage interne l'Etat définira ses stratégies vis-à-vis de ces entreprises et s'y tiendra ? Qui incarnera l'Etat aux conseils de ces établissements au capital ouvert ? Quelle distribution des rôles entre le président du conseil d'administration, le commissaire du gouvernement émanant du ministre technique de tutelle et le représentant du Trésor défendant les intérêts patrimoniaux de l'Etat ? Qui sera juge des dirigeants et de leur action – le conseil d'administration, l'assemblée des actionnaires, les marchés, le personnel et ses représentants syndicaux, l'opinion publique et les médias, ou le gouvernement en dernier ressort ? Sur quels critères,

(2) Autorité de régulation des télécommunications.

quels dispositifs d'évaluation des politiques mises en œuvre?

Comment l'Etat usera-t-il du pouvoir réglementaire, ou de la dérégulation – dont l'initiative est de plus en plus européenne, voire mondiale (OMC) – pour rythmer le processus d'évolution des opérateurs publics ? Mais aussi pour réformer sa propre organisation, passer du rôle de tuteur d'un monopole à celui d'organisateur équitable d'un champ concurrentiel. On peut souhaiter que l'Etat, "dépouillant le vieil homme", respecte mieux l'autonomie de ses opérateurs, s'abstienne d'intervenir dans leur gestion au jour le jour, et se limite aux décisions qui procèdent d'un intérêt général bien reconnu. C'est peut-être vœu pieux, naïveté...

J'ai pourtant le sentiment aujourd'hui, à voir la démarche du gouvernement, à suivre les réflexions menées par le commissariat au plan et dans plusieurs ministères, à écouter aussi les débats dans notre corps ou au sein de la haute fonction publique, que se répand la prise de conscience de la nécessité d'un tel mouvement.

PCM : Tu diriges aujourd'hui International Post Corporation, à Bruxelles. Tu y mesures le poids de l'Europe, nouvelle source de pouvoir. Qu'en penses-tu au regard des changements dont nous venons de parler ?

Y. C. : Je suis en effet, depuis quatre ans, à la tête d'International Post Corporation, société de services établie à Bruxelles, par et pour vingt et une Postes, européennes et nord-américaines, qui traitent les deux tiers du courrier du monde. Ceci me permet d'observer et participer aux transformations de ces Postes, vers plus d'autonomie pour toutes, sur la voie de la privatisation pour certaines, avec l'arrière-fond d'une dérégulation impulsée par la commission de Bruxelles.

Pour répondre à ta question, j'observe que le traité de Rome, premier pilier de la construction européenne, organisa d'abord la liberté des échanges – biens, services, capitaux, personnes. Ceci va de pair avec le rôle prééminent du marché, et explique le poids du commissaire

chargé de la concurrence – Leon Brittan hier, Karel van Miert aujourd'hui – et de la fameuse DG IV. Tout accord entre entreprises publiques, y compris sur leurs prestations réciproques, toute alliance avec des partenaires privés, est soumis à son examen. Au plan mondial l'OMC procède de la même philosophie...

Mais l'Union européenne a bien d'autres dimensions, affirmées au fil du temps et des traités : la solidarité régionale, avec les fonds structurels si utiles à la cohésion de l'Union et ses élargissements successifs, monétaire avec le SME puis l'Euro et la BCE ; économique – bien au-delà des noyaux agricole (PAC) et industriel (charbon, acier, atome) originels – avec la convergence organisée par les critères de Maastricht et le pacte de stabilité, d'innovation technologique et standardisation (d'où est sorti le GSM)...

Quand elle légifère, l'Union suit un processus de co-décision, entre conseil des ministres et parlement européen : il prend sa source dans les études, livres blancs ou verts de la commission, ou les résolutions du conseil des ministres, et procède des projets de directive rédigés par la commission. Les Etats, par le conseil des ministres votant à la majorité qualifiée, y conservent un rôle décisif d'orientation que colorent le souci du compromis et la recherche de majorités.

S'agissant des services publics, le traité de Maastricht a élargi l'attention que leur portaient les textes européens. Il reste à faire vivre la notion de service universel qui figure dans plusieurs directives, à la lester de contenus signifiants pour les citoyens et les entreprises de l'Europe. Les buts fixés devraient inciter les opérateurs d'un même champ à mieux s'articuler, d'un pays à l'autre, et à se comparer les uns aux autres – ou à leurs concurrents. D'ailleurs, les liens transfrontières qui peuvent en résulter entre opérateurs sont une des justifications de l'ouverture du capital social de certains services publics.

Au total, l'Europe est devenu pour les grands services publics une dimension déterminante. En retour la forme

que prendra l'Europe dépendra en partie de la manière, coordonnée ou éclatée, et de la vitesse avec laquelle les services publics nationaux vivront leur mue européenne...

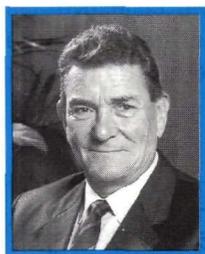
PCM : Quel mot de la fin ?

Y. C. : Dans ces années, j'ai réalisé que le changement est devenu un état permanent, et non pas une transition entre deux régimes de croisière. Pour beaucoup, qui y résistent, il est menace plus qu'opportunité. Les gens se cherchent, dans bien des sphères de leur vie, et ne veulent pas se découvrir, par timidité, prudence, doute ou peur. L'Etat n'est pas exonéré de cette loi du changement. Et parce qu'il tient une telle place dans leur vie collective, les Français ont autant de raisons de vouloir qu'il change que de redouter son changement !



Aux politiques de donner tout son sens à la réforme de l'Etat et de nos institutions tutélaires. En parachevant la décentralisation sur des agglomérations majeures, en libérant le dynamisme des établissements publics, comme cela fut réussi pour les entreprises, en inventant et expérimentant les nouvelles régulations qu'appellent les marchés globaux et le souci du développement durable... Alors, les politiques convaincront les citoyens que le risque du changement vaut d'être pris. Dans le concert européen, qui est aussi champ de compétition entre les nations, la France ne manque pas d'atouts pour réussir cet aggiornamento. ■

ENTRETIEN AVEC PIERRE DELAPORTE



Pierre DELAPORTE
IGPC 54
Président d'honneur
d'Electricité de France

Au moment où différents groupes privés français se lancent dans la production d'électricité, la propriété d'EDF et GDF par l'Etat a-t-elle un sens ?

EDF et GDF sont dans des situations très différentes :

EDF assure une mission de service public, de manière claire et concrète. Elle a une obligation de desserte, de continuité et de péréquation tarifaire totale.

GDF n'a pas d'obligation de raccordement, (il existe des sous-préfectures qui ne sont pas raccordées au gaz naturel) et il n'y a pas de péréquation tarifaire complète.

Il faut donc examiner la situation du capital des deux sociétés de manière différente.

Par contre, l'attitude du gouvernement vis-à-vis des deux entreprises a des points communs :

Le plus constant est l'impécuniosité. Le gouvernement est un actionnaire qui n'a pas d'argent ; Michel Rocard parlait d'un gouvernement "clochardisé". D'où des entreprises publiques ayant des hauts de bilan extravagants. EDF avec 190 milliards de CA avait jusqu'à très récemment des fonds propres 100 fois trop faibles.

Les pouvoirs publics ne peuvent donc pas jouer leur rôle d'actionnaire. La répartition des sources de financement la plus commune : 1/3 d'autofinancement, 1/3 de fonds propres, 1/3 d'emprunts n'est jamais respectée.

Le programme électronucléaire (650 milliards de francs) a été essentiellement financé sur emprunt sans

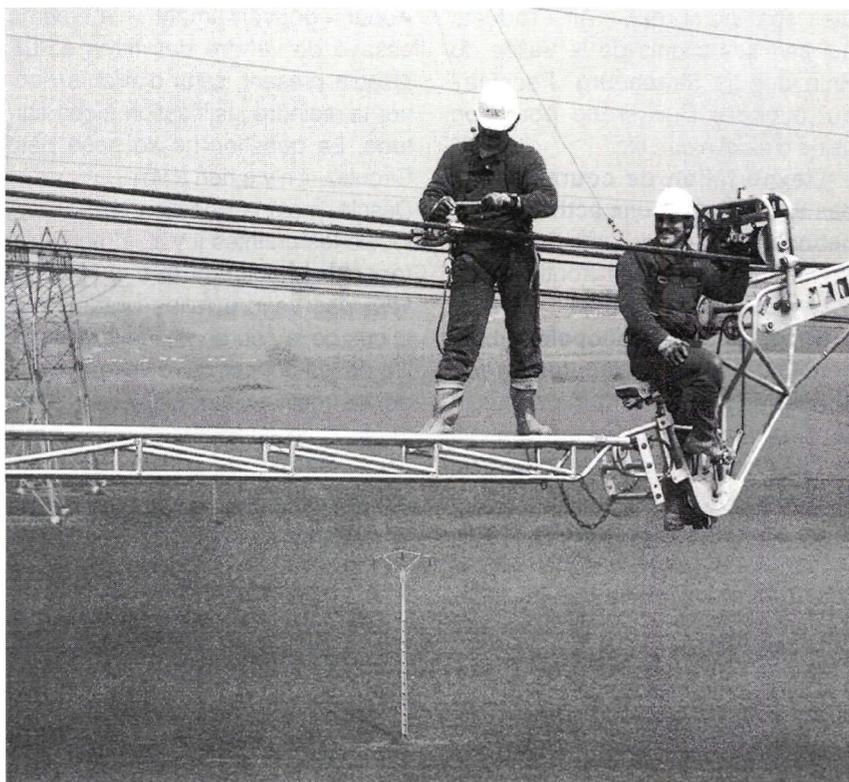
apport de l'actionnaire unique et avec trop peu d'autofinancement pour des raisons d'indice des prix. Le gouvernement a en plus contraint EDF à emprunter en dollars. L'entreprise a alors demandé et obtenu du ministre Valéry Giscard d'Estaing une lettre assurant que le gouvernement prenait à sa charge le risque de change. Quand on a présenté la note, puisque le risque s'était réalisé, la tutelle a répondu avec dédain qu'il fallait être rudement naïfs pour accorder de la valeur à la signature d'un ministre.

Le gouvernement a aussi demandé à GDF d'acheter le gaz algérien 15 % trop cher en 1982. L'entreprise a obtenu l'accord de l'Etat sur la prise en charge de ces 15 % mais 15 mois après le gouvernement revenait sur son engagement et GDF payait plein pot.

Voulez-vous d'autres exemples :

Se posait le problème des voies navigables en mauvais état. L'idée a été de taxer les utilisateurs d'eau dont EDF, bien que ses usines hydroélectriques ne consomment pas d'eau puisqu'elles la rejettent en l'état. Une dérogation a naturellement été donnée ensuite aux agriculteurs et aux bateliers qui ne payent rien, et finalement seule EDF supporte l'entretien des voies navigables.

De même pour le Canal Rhin-Rhône. Pour le réaliser hors budget on a inventé le concept de la "rente du Rhône", à savoir que les coûts de production des barrages hydroélec-



EDF a réussi à offrir des coûts faibles d'électricité, tout en développant l'indépendance énergétique et l'emploi : ces succès ne sont-ils pas ceux de l'Etat ?

Je ne dis pas, bien entendu, que l'Etat ne prend que de mauvaises décisions dépourvues de justification. Prenons deux exemples d'inégale importance.

Une décision coûteuse mais politiquement réfléchie et nécessaire a été prise à l'égard des départements d'outre-mer ou des sociétés privées d'électricité équilibraient leurs comptes. Le gouvernement a souhaité nationaliser ces entreprises électriques et cette disposition a été adoptée à l'unanimité à l'Assemblée Nationale et au Sénat. Elle correspondait à une volonté politique d'étendre l'égalité de traitement.

Nous avons exécuté cette décision, bien entendu, et nous avons donc vendu l'électricité produite avec du diesel au prix du nucléaire. Cela coûte au bas mot deux milliards de francs par an. C'est un impôt déguisé, mais réfléchi.

A l'inverse le plan Messmer a été une réponse fulgurante de la France au premier choc pétrolier. Il s'agissait de faire des économies d'énergies, ce qui a reçu un accueil favorable dans l'opinion, de diversifier nos approvisionnements en augmentant la part du gaz et en lançant le programme électronucléaire.

Ceci a conduit à une économie de 120 millions de tonnes de pétrole par an : 80 grâce au nucléaire et 40 avec les économies d'énergie. Seuls, nous nous sommes créé un Koweït.

Le plan Messmer est en partie dû à l'action de grands serviteurs de l'Etat, Guillaumat et Delouvrier en particulier, qui ont été les inspirateurs de cette politique. Ces hommes charnières, qui étaient proches de l'univers politique, ont vu les solutions et les ont vendues aux hommes politiques.

Vos critiques vous poussent-elles à prôner un modèle libéral ?

En tous les cas sûrement pas un modèle ultralibéral à la britannique. Pas le massacre à la tronçonneuse du GEGB par Mme Thatcher. La dame de fer a pu opérer avec brutalité parce que les clients anglais

triques sur le Rhône sont faibles et procurent à EDF une "rente". Ces barrages sont, bien sûr, amortis mais ils financent d'autres investissements. La "rente du Rhône" devait financer le canal et peut-être aussi le TGV-Est ! Est-ce que la "rente de la Vézère" va financer Vulcania ?

Cette attitude de l'Etat a des effets pervers sur le personnel de l'entreprise.

Quand vous passez votre temps à dire qu'un sou est un sou et à faire recompter les gommes et les crayons, comment expliquer qu'on donne sans aucune raison 250 millions de USD à la SONATRACH ?

En France, l'exercice du contrôle n'est pas féroce. Il est seulement irritant par sa mesquinerie.

L'exercice le plus symbolique est celui du FDES que j'ai pratiqué longtemps, 15 ans à GDF et 5 ans à EDF.

Chaque année, j'ai réalisé le programme d'investissements que je souhaitais, mais en devant me plier à une procédure qui n'avait aucun sens. Le mode d'emploi en était le suivant : je veux 100 d'investissement, c'est-à-dire de l'ordre de 35 milliards pour EDF et 3,5 milliards pour GDF : je présente un programme bien léché à 110, mon Conseil d'administration approuve ce pro-

gramme après avoir déclenché le chœur des pleureuses parmi les syndicats : 110 représentent une régression abominable, une horreur absolue.

Le ministère de l'Industrie considère que 110 est excessif et me demande un exercice à 105.

Le ministère des Finances m'accueille en m'annonçant, comme chaque année, que l'année prochaine est exceptionnellement difficile, qu'un effort inhabituel est demandé aux entreprises publiques et qu'un exercice à 95 s'impose.

Après un débat tendu, le conseil du FDES décide finalement 100. Et si par hasard, on n'avait pas décidé 100 mais 95, on fait quand même 100 en envoyant les comptables en vacances entre Noël et le Jour de l'An. Tout cela est ridicule.

Le FDES est aussi anachronique que la distribution des bons-matière (acier, ciment, etc...) qui a été mis en place après la guerre. Mais lui vit encore.

Ce type de contrôle répond à un besoin de vanité, c'est un des attributs de la Direction du Trésor, c'est un pouvoir, on fait venir les présidents, on regarde, on interroge. Pour satisfaire cette vanité, tout le monde se prête à ce théâtre d'ombres.

n'étaient pas satisfaits, ce qui n'est pas le cas chez nous.

Je constate cependant, par simple lecture de la presse anglaise, que les clients britanniques ne sont toujours pas contents. Reste que cette soi-disant dérégulation a été une grande secousse qui a séduit des pays tels que le Portugal, les Pays-Bas, les pays scandinaves. On indiquait une voie nouvelle au point que les USA en ont pris conscience.

Il faut savoir que les USA étaient un des marchés les plus contraints au monde depuis longtemps et que la dérégulation (une vraie, cette fois) a transformé le paysage américain en une mêlée de gladiateurs dont émergeront quelques grandes entreprises.

En Europe, bonne ou mauvaise, une directive existe maintenant qu'il s'agit de transposer en droit français. Ceci ouvre une merveilleuse opportunité de refonder l'entreprise EDF en la renationalisant et en la désétatisant. Bien sûr, pour cela il faut vaincre le conservatisme de l'administration et l'inquiétude des syndicats. Saurons-nous le faire ? Les semaines qui viennent nous éclaireront.

L'action de l'Etat a-t-elle gêné le développement international d'EDF ?

La vision de l'administration sur le développement d'EDF à l'international était extrêmement critique : il s'agissait au mieux de "danseuses", d'occasions que se donnaient les dirigeants d'aller se "balader" à l'étranger et au pire de gâchis, de dilapidation de l'argent public, voire de scandales.

Il a donc fallu convaincre l'Etat de la nécessité du développement international en lui exposant un triple paradoxe :

- EDF fait beaucoup d'international en France : en effet par le prix bas de l'électricité, nous attirons de nombreux investisseurs étrangers. EDF dispose d'ailleurs à Washington d'une filiale spécialement destinée à cela et nommée ADVANS. Les exem-

ples sont nombreux : Air Products qui sert ses clients de la Vallée du Rhin depuis Strasbourg, Pechiney qui a choisi Dunkerque pour son usine d'aluminium, etc.

- L'exportation de courant n'est pas actuellement une activité internationale : le service rendu s'arrête un millimètre après la frontière et il n'y a pas suivi du produit.

- Il faut qu'EDF, monopole public, considère des opportunités de privatisations à l'étranger : celles-ci sont nombreuses en Europe Centrale et Orientale, en Asie du Sud-Est et en Amérique Latine.

Nous ajoutons, à l'époque, que priorité devait être donnée aux opérations de production en Europe Occidentale et Centrale et effectivement nous étions sur des pistes sérieuses au Portugal et en Hongrie.

Hélas ! notre première très grosse opération a porté sur la distribution à Buenos Aires, ce qui a provoqué l'ire de la tutelle et une escalade (réussie) jusque chez le Premier ministre.

Depuis, les choses vont mieux surtout du fait qu'aucune opération internationale n'a perdu d'argent alors qu'on nous attendait au tournant. On nous engageait à être prudent, sélectif, à faire attention aux mauvaises aventures. Il s'est trouvé qu'en Suède nous avons fait un aller-retour en achetant des parts d'une société et en les revendant un an plus tard qui a rapporté un copieux bénéfice. A partir de là, on ne nous a plus pris pour des clowns et le respect est venu.

Concernant l'ouverture du capital d'EDF, quelles sont les perspectives ?

Dans les quinze pays européens, tous les Etats ont ouvert le capital de leur société d'électricité, sauf la France qui reste crispée. On a vu le formidable succès de la mise sur le marché de France Télécom. EDF et GDF représentent un trésor caché extraordinaire.

Aucun gouvernement n'a même essayé de vendre des titres d'EDF jusqu'à présent, sans d'ailleurs donner la moindre justification à son attitude. La question ne se pose pas. Circulez, il n'y a rien à voir.

Désolé, mais la question se pose. A toutes les craintes il y a, à mon avis, réponse. J'ajouterai que si l'Etat ne veut pas vendre (alias brader) ces bijoux de la couronne, il a la possibilité de les donner ou, plus justement, de les restituer aux citoyens – électeurs – clients qui ont payé, et payé seuls, les programmes d'investissements.

La liste des avantages ne serait pas mince :

- protection contre l'Etat prédateur,
- relance par la demande,
- encouragement au capitalisme populaire,
- possibilités de participations croisées, etc.

Qu'en est-il du rôle de l'Etat dans les questions relatives à l'énergie et à l'environnement ?

Il est, aujourd'hui, à la fois fondamental et passif.

La bonne politique consiste, en effet, à ne boucher aucune voie de développement. En 2010-2015, on prendra des décisions plus éclairées, et il ne faut bloquer aucune possibilité. Dans ce contexte, la réunion de Kyoto sur l'effet de serre a été une farce. La France y a été défendue de manière lamentable. Son dossier est pourtant en or : nous émettons 50 % de moins de CO2 que l'Allemagne et trois fois moins que les USA.

L'approche retenue, que les représentants de la France ont accepté, a consisté à ne considérer que les excédents à venir. La France se retrouve à devoir baisser ses émissions alors qu'elles sont très inférieures à celles des gros pollueurs qui n'auront eux aucun mal à réduire les leurs. ■

Propos recueillis par
Christophe de Charentenay

LES RELATIONS ENTRE L'ETAT ET FRANCE TELECOM

PERSPECTIVE HISTORIQUE

Le secteur des télécommunications vient de connaître au cours des derniers mois des évolutions fondamentales avec d'une part une ouverture totale à la concurrence à compter du 1^{er} janvier dernier et d'autre part la transformation de l'exploitant public France Telecom, qui était encore une administration en 1990, en société anonyme dotée d'un capital majoritairement détenu par l'Etat mais également par des actionnaires minoritaires. Cette réforme a naturellement profondément transformé les relations entre l'Etat et l'entreprise. Afin d'éclairer la situation actuelle et avant de tenter de donner des pistes sur l'avenir, il est indispensable de rapidement retracer l'historique des évolutions successives et les raisons ayant conduit à l'accélération des réformes récentes.

Gabrielle GAUTHEY

Ancienne élève de l'Ecole Polytechnique, ingénieur en chef du corps des télécommunications, Gabrielle Gauthey a été Chef du service des investissements étrangers en France à la Datar et secrétaire général du réseau Invest in France à sa création. Elle a ensuite été sous-directeur de la communication audiovisuelle et de l'électronique grand public au ministère de l'Industrie (Serics).

Elle était jusqu'en juin 1997 conseiller technique au cabinet de M. Fillon, ministre délégué à la Poste, aux Télécommunications et à l'Espace, en charge des télécommunications et des technologies de l'information et est actuellement conseiller du président de la SOFIRAD, en charge des projets de développement du groupe.

Les étapes d'une longue évolution

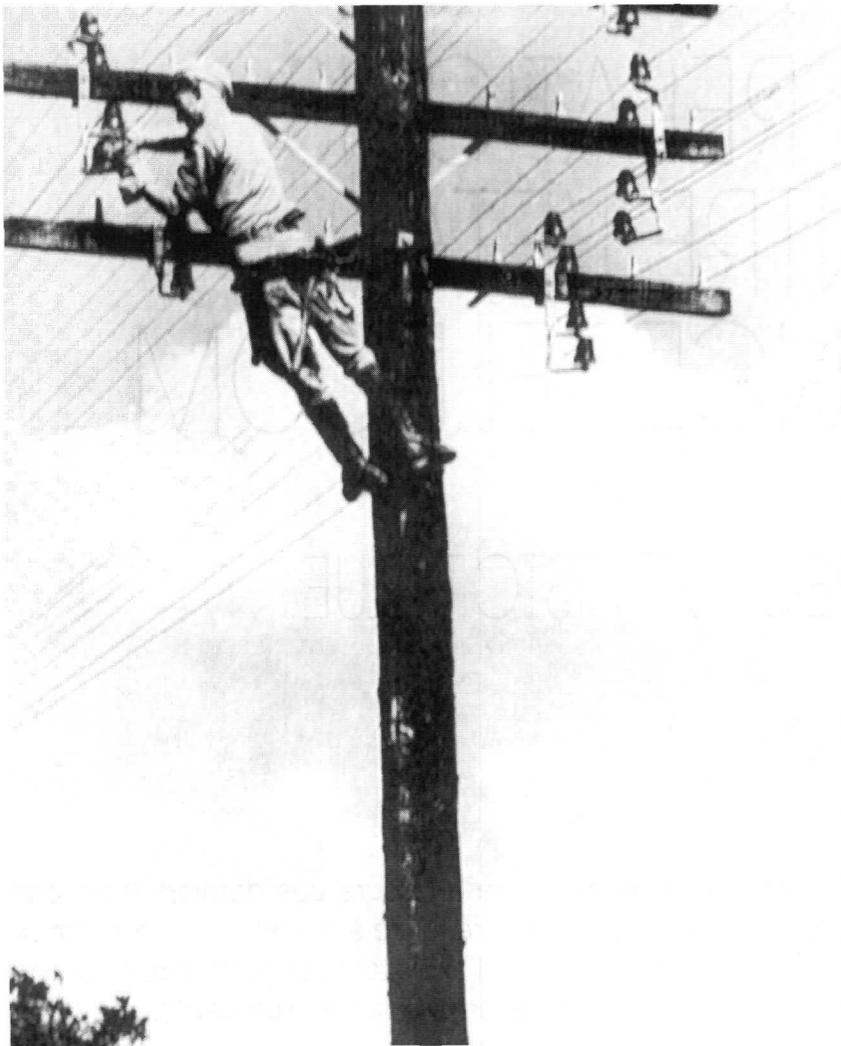
L'histoire des relations entre l'Etat et les télécoms est celle d'une spécificité très tôt reconnue du secteur au sein de l'appareil administratif mais d'une autonomie réelle récente acquise dans les années 90.

En effet, dès le début du siècle de nombreuses discussions eurent lieu à la Chambre des Députés sur la question de la création d'un budget "autonome" des PTT, au motif que "l'Etat, quand il fait des opérations

industrielles doit agir comme un industriel", selon l'expression de Marcel Sembat. En 1921, plusieurs députés proposaient le principe de la gestion des PTT par un office autonome dénommé "office national des postes et télégraphes".

Le budget annexe des PTT

C'est finalement un projet de loi déposé par le gouvernement Raymond Poincaré en 1923, qui allait instituer le fameux **budget annexe des PTT** en raison de la spécificité des services de télécoms qui donnaient lieu à des recettes non négligeables.

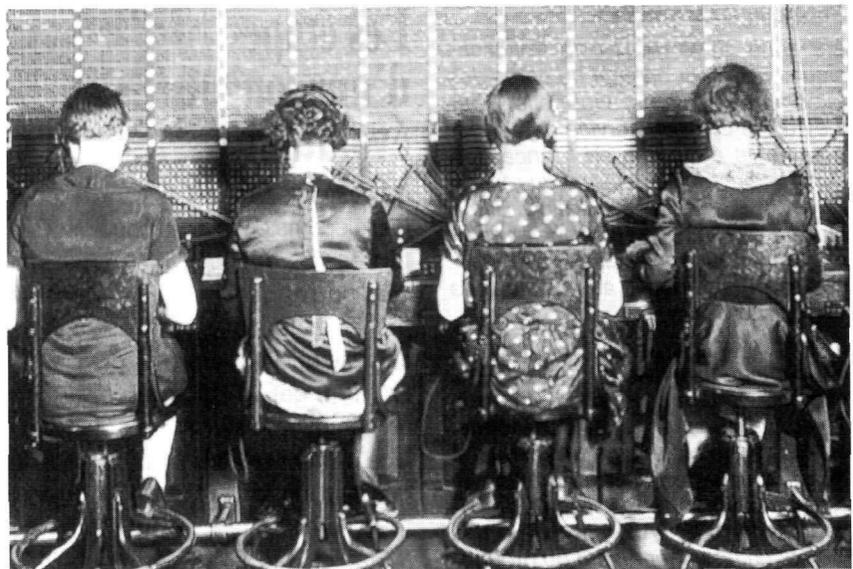


Cette organisation a subsisté pendant 60 ans et ce budget annexe a longtemps été l'un des plus importants: il y avait dans la loi de finances 1990, 8 budgets annexes représentant au total 274 milliards de primes dont 120 milliards pour le budget des postes, télécom et espace. Malgré les critiques qu'il a pu susciter, ce budget annexe confortablement alimenté par les recettes du réseau public postal des comptes-chèques et par les comptes épargne de la poste, a pendant de nombreuses années permis de réaliser des investissements conséquents et de porter les télécoms à un niveau remarqué au plan mondial.

Il est vrai que par la suite, cette tendance s'est inversée : les recettes de l'exploitant en monopole étaient en croissance alors que les rémunérations versées aux dépôts financiers de la Poste diminuaient et l'Etat a bien souvent de façon inconséquente, prélevé dans le budget annexe pour alimenter le budget général et

financer des actions spécifiques (budget au CNES, filière électronique et plan informatique pour tous).

Une première grande étape d'évolution a été le rapport Prévot en 1989 puis la loi du 2 juillet 90 supprimant le budget annexe, séparant les fonctions d'exploitation et de



réglementation et transformant le statut de l'exploitant public des télécoms en le faisant évoluer de celui d'une direction générale de l'administration à celui jusqu'alors inédit et unique dans le paysage juridique français d'exploitant autonome de droit public : France Telecom.

Les facteurs ayant motivé la réforme étaient divers : tout d'abord la nécessité de rapports plus commerciaux que des conventions fixées réglementairement et relevant du droit administratif avec des clients qui n'étaient plus des usagers, puis l'inadaptation du cadre budgétaire et comptable de la comptabilité publique imposant des procédures rigides et inadaptées à la gestion d'activités industrielles et commerciales en partie soumises à la concurrence (liaisons internationales, services à valeur ajoutée...).

- **Toutefois, le contrôle de l'Etat demeure assez fort : ainsi un cahier des charges** fixe de façon précise les droits et obligations de France Telecom quant à la desserte de l'ensemble du territoire, à l'égalité de traitement des usagers et à sa contribution à la défense et à la sécurité publique de la nation... il définit les contraintes dans lesquelles s'exerce son autonomie de gestion : investissements corporels soumis à la procédure du FDES, passation des marchés soumise à la commission des marchés, élaboration d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses, encadrement strict de la politique salariale et des tarifs.
- Par ailleurs, la loi attribue un rôle

tout particulier à France Telecom dans la recherche et le développement industriel. Le CNET demeure le seul grand centre français de recherche dans les télécoms, les pouvoirs publics ayant renoncé à développer d'autres centres de recherches publics ou universitaires et France Telecom dispose de budgets importants de soutien à la recherche et développement des industriels du secteur des télécoms.

- Enfin, l'ensemble des activités de France Telecom sont encadrées par un contrat de plan pluriannuel passé avec l'Etat, qui détermine les orientations stratégiques, le cadre financier global et les orientations sociales et économiques.

La récente évolution vers la société anonyme

L'ultime étape de ce long processus d'éloignement de France Telecom de l'Etat est sa transformation le 31 décembre 96 en entreprise nationale aux statuts identiques à ceux applicables aux sociétés anonymes.

Quels ont été les motifs de cette dernière réforme et ses conséquences pour l'Etat et France Telecom ?

France Telecom demeurait jusque-là une entité unique dans le paysage français et même mondial. C'était en effet le seul opérateur parmi les 20 premiers mondiaux, doté d'un statut spécifique de droit public, et dépourvu de capital social, donc incapable d'autoriser l'entrée de nouveaux actionnaires minoritaires permettant de renforcer les partenariats et les alliances indispensables aujourd'hui dans le secteur. Il y avait un fort risque que cette situation isole l'opérateur et freine son développement international. De plus l'actionnariat salarié, dont on sait depuis le succès qu'il a rencontré, constitue un instrument de motivation à long terme des personnels en activité.

Par ailleurs, France Telecom était soumis à des prélèvements obligatoires (charges sociales) distinctes

de ceux des autres entreprises du marché, ce qui dans le contexte réglementaire totalement libéralisé risquait d'être un facteur de distorsion concurrentielle.

Il était donc nécessaire de permettre à France Telecom d'avoir des charges sociales équivalentes à celles de ses concurrents en réglant le problème des retraites dont la charge grevait la valeur de l'entreprise.

- Enfin, il est clair qu'afin de permettre l'entrée d'actionnaires minoritaires, il fallait profondément modifier la nature des relations entre l'Etat et France Telecom :

- en allégeant considérablement les outils d'exercice d'une tutelle classique, ce qui permettait aussi de mieux valoriser l'opération sur le marché financier,

- en recentrant l'exercice du contrôle interne de l'entreprise autour du conseil d'administration,

- en séparant clairement les fonctions de régulateur et d'actionnaire de l'opérateur public.

La situation actuelle : une banalisation et une réelle autonomie

- **la création de l'ART**, autorité de régulation des télécoms, dont l'indépendance vis-à-vis du gouvernement réside dans la non-révocabilité de ses membres, est apparue indispensable pour assurer la crédibilité et la continuité de la fonction de régulation et donner confiance à l'ensemble des investisseurs, publics ou privés, en séparant les fonctions de régulateur de celle d'actionnaire.

- **France Telecom dispose désormais d'un statut identique aux sociétés anonymes** à l'exception de quelques dispositions :

- le capital social peut être modifié, mais la loi stipule qu'il doit demeurer majoritairement détenu de façon directe par l'Etat,

- un commissaire du gouvernement siège au sein du conseil d'administration avec voix consultative,

- France Telecom doit soumettre à l'approbation préalable de l'Etat tout projet de cession ou d'apport d'élément d'infrastructure du réseau nécessaire à la bonne exécution des obligations de son cahier des charges et notamment la continuité du service public,

- les missions de service public

confiées à France Telecom, définies dans son cahier des charges, figurent explicitement dans son objet social.

- **le cahier des charges actuel** prévoit un fort allègement du contrôle a priori de l'Etat : suppression de la commission consultative des marchés, de l'examen des investissements et financements par le conseil de direction de FDES et de celui des salaires par la commission interministérielle de coordination des salaires, suppression de formalités administratives (rapports, bilans, transmis au ministre) ; en revanche, il précise **le contenu et les conditions de fourniture du service public des télécommunications** : l'Etat contrôle la fourniture du service universel, fixe une convention tarifaire pluriannuelle avec France Telecom sur l'évolution des tarifs du service universel après avis de l'ART (Autorité de Régulations des Télécoms), impose une tarification particulière à destination des personnes en difficulté du fait de leur revenu ou de leur handicap. Pour les autres services, la liberté de commerce prévaut et France Telecom n'est soumis à aucun contrôle a priori. De plus France Telecom est indemnisé pour l'accomplissement de ses missions de service universel par le fonds de service universel et défrayé des prestations exceptionnelles qu'il peut rendre pour le compte ou à la demande de l'Etat comme les fournitures de liaisons de sécurité pour les communications gouvernementales.

Par contre, elle est déchargée d'un certain nombre de missions importantes qui reviennent à l'Etat comme : les contributions aux missions de réglementation et normalisation, la promotion de l'innovation et de la technologie française à l'étranger, une partie de la recherche publique en télécommunications et l'enseignement supérieur des télécommunications.

- L'Etat a donc perdu avec la réforme **un instrument essentiel de politique publique dans ces domaines** et a dû se réorganiser en conséquence :

- pour l'enseignement en rassemblant les écoles supérieures au sein d'un établissement public financé par l'Etat, pour la recherche, en fai-

sant monter en puissance les organismes de recherche publics jusqu'alors quasi inexistantes sur les sujets télécoms, (CNRS, INRIA...) et en les rassemblant au sein d'un RNRT (réseau national pour la recherche dans les télécoms) doté de moyens (1,5 GF sur 5 ans) pour soutenir la recherche publique et privée dans le secteur.

En pratique, France Telecom dispose désormais d'une réelle autonomie, les pouvoirs du président sont les plus étendus et force est de constater que le rôle du conseil en tant qu'organe décisionnaire est très réduit.

De fait, depuis la transformation du statut et sa cotation, l'information donnée en conseil ou aux instances de l'Etat en général n'a jamais été aussi limitée, essentiellement pour des raisons de confidentialité, mais aussi du fait que l'entreprise est particulièrement jalouse de sa toute récente autonomie. Il est probable qu'entre la dérive ayant existé au temps du budget annexe des PTT et la situation actuelle un mode de relation plus serein et équilibré entre l'exploitant public et son actionnaire majoritaire reste à définir.

Quel avenir pour France Telecom ?

La marge de manœuvre nouvelle donnée à France Telecom est une condition indispensable mais non pas suffisante à sa réussite et à son maintien au tout premier plan mondial. La concurrence est désormais très vive en France où France Telecom a déjà dû fortement réajuster ses tarifs à la baisse mais surtout à l'étranger où sa capacité à nouer des partenariats et à prendre rapidement des positions stratégiques sera déterminante.

On peut se demander s'il est vraiment indispensable que l'Etat continue à détenir la majorité du capital et si nous n'en sommes pas aujourd'hui



Michel Bon, PDG de France Telecom.

à une étape intermédiaire de l'évolution de France Telecom.

Certes, il est plus facile à l'Etat en étant actionnaire de contrôler la bonne exécution de ses missions de service public par France Telecom. Toutefois, la LRT de 1996 permet que ces missions soient confiées à des opérateurs privés et ne limite pas le nombre d'opérateurs pouvant en être chargés. Certains concurrents de France Telecom revendiquent d'ailleurs d'ores et déjà que certaines missions de service public leur soient confiées

Conclusion

France Telecom était-il y a moins de 10 ans une administration et l'actionariat d'Etat est encore formellement fort récent. La SA actuelle est le fruit d'un progressif éloignement de l'Etat et si le contexte récent a surtout mis l'accent sur les freins que constituaient le statut et le cadre de gestion publics pour l'essor de l'opérateur dans le nouveau contexte déré-

glementé des télécoms aujourd'hui, il ne faut pas oublier trop vite que c'est son appartenance publique et la rente du monopole qui lui ont permis de se constituer un réseau de toute première qualité (qui lui a été transféré en totale propriété lors de son changement de statut), de disposer d'un centre de recherche (le CNET) de tout premier rang mondial lui permettant de se targuer aujourd'hui d'une avance technologique indéniable.

L'Etat a su depuis opérer les réformes nécessaires pour donner à l'entreprise toutes ses chances de rester un acteur international de premier plan et de disposer d'une mobilité stratégique et financière similaire à celle de ses compétiteurs. Les relations entre France Telecom et l'Etat ont évolué des classiques mécanismes de tutelle vers celles d'actionnaire majoritaire. Cette situation est néanmoins encore très récente et il faudra encore quelques temps pour que s'instaurent des relations équilibrées entre l'Etat et France Telecom. ■

LES PRIVATISATIONS FRANÇAISES RÉALISÉES DEPUIS 1993

DE LARGES SUCCÈS AUPRÈS DES PARTICULIERS ET DES SALARIÉS

Cinq ans après son lancement par le gouvernement Balladur, le second programme de privatisations et d'ouvertures du capital d'entreprises publiques s'est traduit par 11 opérations de marché : chronologiquement BNP, Rhône Poulenc, Elf, UAP, Renault, Seita, Usinor, Pechiney, AGF, Bull et France Télécom.

Le champ d'observation paraît aujourd'hui suffisamment large pour tirer les enseignements de ces opérations.



Bruno TEMAN
IPC 90

*Société Générale
Responsable des relations avec les
Emetteurs Actions*

La réalisation de ces offres s'inscrit dans le formalisme spécifique des lois de privatisation

Ces lois ont été promulguées en 1986 et 1993, celle de 1993 modifiant et complétant la première. Elles introduisent des procédures particulières et induisent une structuration des privatisations qui les rendent peu comparables à des opérations classiques d'introduction en bourse. C'est donc bien à la lumière de ce droit spécifique que doivent s'analyser les privatisations.

Il faut noter à cet égard que les ouvertures de capital ne donnant pas

lieu à sortie du secteur public, type France Télécom, s'inscrivent également dans ce cadre légal.

Les principales dispositions prévues par la législation en matière de privatisation sont les suivantes :

- la mise en place d'une tranche réservée aux salariés et anciens salariés du groupe privatisé, représentant 10 % des actions cédées par l'Etat sur le marché financier,
- des avantages importants octroyés aux salariés et anciens salariés de l'entreprise pour l'acquisition d'actions dans le cadre de la tranche qui leur est réservée. Il s'agit d'attribution d'actions gratuites (dans la limite d'environ 7 000 F), de rabais (dans la limite de 20 %) et de délais de paiement. Ces avantages trouvent comme contrepartie des contraintes d'incessibilité,

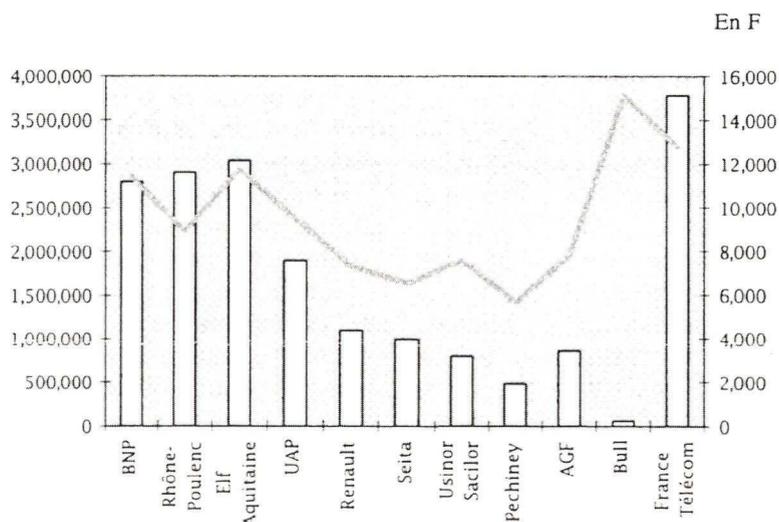
- des avantages aux particuliers, sous forme de l'attribution d'une action gratuite pour dix acquises (sous condition de détention de 18 mois),
- une procédure assurant la transparence quant à la constitution des groupes d'actionnaires stables (noyaux durs),
- le contrôle de la procédure de privatisation et tout particulièrement du prix de vente par l'Etat par une commission de sages, initialement baptisée Commission de la Privatisation et récemment redénommée Commission des Participations et des Transferts.

En résumé, le cadre légal des privatisations transcrit au plan juridique la volonté politique :

- de développer un large actionariat populaire autour de ces opérations,
- de permettre la constitution d'un socle d'actionariat salariés dans les entreprises privatisées,
- d'entourer ces opérations très médiatisées de transparence, et du contrôle d'une autorité administrative indépendante.

Les privatisations ont effectivement promu un large actionariat populaire

Le graphique ci-dessous retrace le nombre d'ordres recueillis auprès des particuliers (histogramme) et le montant moyen des ordres (courbe) pour chacune des opérations de privatisation ou d'ouverture du capital d'entreprises publiques.



On peut distinguer 3 phases quant à la souscription des particuliers à l'occasion des privatisations :

- les 3 premières, BNP, Rhône-Poulenc, Elf recueillent chacune environ 3 millions de souscripteurs, renouant ainsi avec l'engouement suscité par les privatisations de la période 1986/1988,

- de l'opération UAP jusqu'à celle des AGF (Bull n'est pas pris en compte dans cette analyse du fait d'une taille d'opération plus modeste qui ne la rend pas comparable), on assiste à un relatif ralentissement et à une stabilisation autour d'un million de souscripteurs,

- France Télécom a rencontré un succès unique, avec près de 3,8 millions de souscripteurs.

Ces résultats appellent les commentaires suivants :

- Tout d'abord, le nombre de souscripteurs "particuliers" pour chacune de ces opérations de privatisation est sans commune mesure avec celui observé lors d'introductions en bourse "classiques", pour lesquelles il est relativement rare d'obtenir plus de 100 000 ordres en provenance des particuliers. De ce point de vue, les privatisations ont atteint leur objectif de développement d'un actionariat populaire.

- Il y a une relative corrélation entre le succès populaire de la privatisation et la notoriété de l'entreprise ou plus exactement l'affectio societatis dont elle bénéficie : presque tous les foyers français sont clients de France Télécom...

- Ce phénomène "notoriété" n'ex-

plique évidemment pas tout. Pour preuve, Renault qui a obtenu environ le même nombre de souscriptions que la Seita ou Usinor, entreprises tout de même moins connues du grand public.

- Enfin, le niveau moyen des ordres est relativement stable, généralement dans une zone 8 000/12 000 F.

Plusieurs explications peuvent être données à cet engouement populaire :

- les privatisations bénéficient d'une couverture et d'une publicité grand public exceptionnelles via les médias traditionnels (presse écrite, radio, télévision),

- outre les avantages objectifs donnés aux particuliers (attribution d'actions gratuites et prix de vente inférieur au prix proposé aux institutionnels), il y a également l'idée répandue que les privatisations étaient l'occasion de faire de "bonnes affaires" rapidement. Cette logique est celle des particuliers, en nombre significatif, qui ont revendu les actions acquises juste après l'opération,

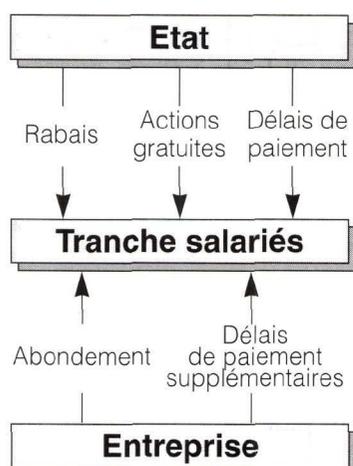
- enfin, pour les particuliers ayant un horizon d'investissement plus long, les sociétés privatisées sont des grands noms du monde français des entreprises pouvant être considérées comme des valeurs "solides", de fond de portefeuille.

L'objectif de constitution d'un socle d'actionariat salariés dans les entreprises privatisées a également été rempli

Comme nous l'avons vu précédemment, la loi de privatisation prévoit la possibilité pour l'Etat d'octroyer des avantages très substantiels aux salariés afin de leur permettre d'acquérir des actions de leur entreprise (rabais, attribution gratuite, délais de paiement).

En pratique, l'Etat a toujours accordé l'ensemble de ces avantages jusqu'aux limites. Ils ont d'ailleurs été complétés dans la majeure partie des opérations par l'entreprise

elle même, en particulier sous forme d'abondement.



A titre d'illustration, les salariés de France Télécom ont pu investir dans leur entreprise sous forme de 4 formules, au sein desquelles leur apport personnel pouvait être panaché.

Formule comptant

- prix : celui des particuliers soit 182 F
- règlement : comptant
- cessibilité immédiate des actions

Formule rabais (simplix)

- prix : celui des particuliers moins 20 %
- règlement : 30 % comptant, 30 % sous 1 an, 40 % sous 2 ans
- actions gratuites : 1 pour 1 jusqu'à 20 actions achetées, puis 1 pour 4 jusqu'à 6 860 F
- cessibilité des actions : au bout de 3 ans pour bénéficier des gratuites

Formule abondement (abondix)

- prix idem formule simplix
- règlement : idem formule simplix
- actions gratuites : idem formule simplix
- abondement : 100 % jusqu'à 3 000 F, 50 % de 3 à 9 000 F, 25 % de 9 à 750 000 F.
- actions logées dans le plan d'Epargne Entreprise (blocage 5 ans)

Formule à effet de levier (multiplix)

- prix : idem formule simplix
- règlement : idem formule simplix
- abondement : 50 % jusqu'à 2 000 F
- pour 1 action achetée, 9 actions financées par emprunt
- garantie de retrouver au bout de 5 ans son apport personnel + 100 % de la plus value sur 10 actions entre le cours de bourse au bout de 5 ans et le prix de cession aux particuliers. Cet exemple montre bien la générosité



Bourse de Paris.

sité du dispositif mais également que les formules les plus aidées sont celles où les conditions d'incessibilité sont les plus longues. Ce dernier point résulte de la loi dont l'objectif est bien de favoriser une détention longue de l'actionnariat salariés.

Dans l'ensemble des privatisations, les salariés ne s'y sont pas trompés et ont mesuré à quel point il était intéressant de souscrire. Même peu acclimatés au risque "actions", un calcul simple montre que l'ensemble des avantages dont ils bénéficient protègent largement leur investissement contre une baisse des cours de l'action et qu'en sens inverse les perspectives de gain sont importantes.

On a ainsi pu observer que dans toutes les opérations de privatisation, plus de 50 % des salariés français des entreprises avaient participé à la souscription, avec pour certaines entreprises des taux dépassant 90 %. Les souscripteurs salariés ont investi à cette occasion une épargne significative, avec en moyenne des apports de 0,5 à plus d'un mois de salaire brut selon les catégories socioprofessionnelles (les catégories les plus favorisées investissant une part de leur salaire plus importante). Dans leur très grande majorité, les

tranches réservées aux salariés ont pu être totalement souscrites.

Pour l'entreprise, l'intérêt d'avoir un actionnariat salariés développé est évident. Post privatisation, les moyens de perpétuer cet actionnariat existent dans le cadre du droit commun des sociétés, en particulier via des augmentations de capital réservées au personnel.

Les particuliers et les salariés ne sont pas les seuls souscripteurs des privatisations. Bien évidemment, les institutionnels occupent une large place dans le placement des privatisations, et plus encore post opération dans la vie du cours de bourse de l'entreprise.

Mais, la place éminente donnée aux particuliers et aux salariés est bien une spécificité des opérations de privatisation. C'est d'ailleurs le résultat de la souscription auprès de chacune de ces deux catégories, mesure du succès "politique" de l'opération, qui est mis en exergue dans les communiqués gouvernementaux à l'issue de chacune des privatisations.

Le coût pour l'Etat des incitations (sous forme d'actions gratuites, de rabais...) est important, mais l'objectif de diffusion auprès du grand public de la détention d'actions a été indiscutablement atteint. ■

L'ETAT ACTIONNAIRE AU MAROC OUVERTURE ET MODERNITE

Cela bouge, au Maroc, dans les entreprises publiques ! Privatisations, ouverture du capital, infrastructures de service public financées par des investissements privés nationaux et étrangers, réforme et restructuration sont à l'ordre du jour.

La revue PCM, pour ce thème d'actualité de l'Etat actionnaire, s'est intéressée au Maroc, pays proche de la France, où la communauté des Ingénieurs des Ponts et Chaussées est nombreuse et dynamique. Le Maroc avait d'ailleurs joué un rôle remarqué dans la célébration du 250^e anniversaire de notre Ecole des Ponts et Chaussées, en 1997.

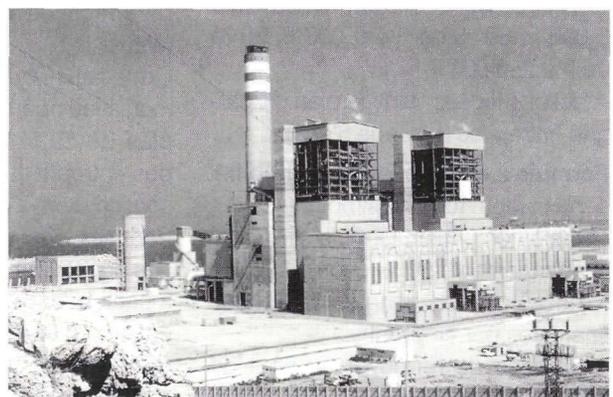
PCM a sollicité le témoignage d'un fonctionnaire d'Etat français, Henri Boyé, devenu depuis peu le délégué général au Maroc d'une grande entreprise publique française, EDF, qui s'implante au Maroc pour y investir dans le secteur de l'énergie comme investisseur opérateur et participer en partenariat au développement du pays et au renforcement des liens entre les deux côtés de la Méditerranée.



Henri BOYÉ
ICPC 72

Depuis 1997 : Délégué général d'Electricité de France au Maroc
En 1986 il entre à Electricité de France, à la Direction de la Distribution, à Evreux puis à Rouen où il met en place un pôle international et mène plusieurs projets internationaux, en Tunisie et en

Russie notamment. En 1990, Henri Boyé rejoint la Direction Internationale d'EDF comme Directeur de la région Afrique de l'Ouest, puis de l'ensemble de l'Afrique subsaharienne et enfin du Maghreb. Il mène des projets passionnants sur ce continent en transformation, du Maroc à l'Afrique du Sud, dont l'électrification du grand township de Khayelitsha (500 000 habitants) près du Cap.



La centrale de Jorf Lasfar.

En 1997, il est chargé de créer la nouvelle Délégation Générale de EDF au Maroc, à Casablanca.

Etat actionnaire et entreprises publiques au Maroc

Le Maroc, pays en développement à la population jeune, fait face à de nombreux défis pour assurer la modernisation de son économie. Parmi ceux-ci figure le rôle de l'Etat Actionnaire, qui est particulièrement important puisqu'on dénombre en effet aujourd'hui au Maroc un vaste portefeuille de quelque 800 entreprises d'Etat et participations publiques. Leur origine remonte à la période du protectorat entre 1912 et 1956, et aux mesures prises alors par la France pour contrôler les ressources naturelles et d'autres secteurs clés de l'économie, et pour mettre sur pied les infrastructures sociales et institutionnelles nécessaires.

Après l'indépendance en 1956 devant un secteur privé national faible et ne disposant ni du capital ni de l'expertise pour réaliser l'industrialisation du pays, les impératifs de la souveraineté nationale ont imposé la reprise en main par l'Etat de certaines entreprises relevant du secteur privé, ainsi que la création de nouvelles entreprises publiques, notamment dans l'industrie lourde.

Ce développement du secteur public s'est poursuivi dans les années 1970, avec la création de nombreuses filiales des entreprises publiques existantes, le Maroc a pris cette décision de principe dans le contexte de mesures visant à réduire le rôle de l'Etat dans l'économie en le recentrant sur ses Missions fondamentales, et à accéder à la modernisation de l'économie marocaine pour un passage à une nouvelle face de développement.

La loi sur les Privatisations

Il y a déjà dix ans, en avril 1988, Sa Majesté le Roi Hassan II donnait les orientations politiques générales du programme de privatisation.

Une loi sur les Privatisations a été élaborée, votée en décembre 1989, promulguée en avril 1990 et amendée en janvier 1995. Elle précise une liste nominative de 112 entités (75 sociétés et 37 hôtels) privatisables (nombre porté ensuite à 114), avec les mécanismes de transfert et les institutions d'exécution. Il s'agit d'entreprises industrielles dans les domaines textile, sucrier, mines sidérurgique, raffineries de pétrole et distribution de produits pétroliers, cimenterie ou chimie, agricoles, banques, assurances, transport, tourisme.

Trois méthodes sont possibles pour le transfert des actifs publics ou privé :

- le marché financier (via la Bourse des Valeurs de Casablanca, ci-après BVC),
- l'appel d'offres qui a été le mode de transfert privilégié au départ,
- la cession directe.

Ce programme de privatisation devait débiter effectivement en 1993, et se poursuivre jusqu'à la date butoir du

31 Décembre 1998 (qui risque certainement d'être repoussée). Il a été réalisé en grande partie à ce jour, puisque 52 entités sur les 114 entreprises ont été cédées totalement ou partiellement au secteur privé. Avec 15 142 millions de Dirhams encaissés (soit environ 9,4 milliards de FF) le taux de réalisation par rapport aux recettes prévues pour l'ensemble du programme, de 1993 à fin mars 1998, est de 69 %.

Ces privatisations ont imprimé un fort élan à la Bourse des Valeurs de Casablanca dont la capitalisation a été multipliée par 15 depuis 1992, et ont attiré de nombreux petits porteurs.

Le programme de privatisation a connu un ralentissement en 1996, mais est bien reparti en 1997 (privatisation de la raffinerie SAMIR...).

On peut considérer que les mécanismes sont quelques peu lourds et complexes, mais ils visent à apporter le maximum de garanties à toutes les parties. Ainsi la valeur minimum de cession estimée par les Commissions d'évaluation sur une base patrimoniale plutôt que commerciale est parfois jugée à un niveau trop élevé par les investisseurs, ce qui rend difficile certaines opérations comme la privatisation en cours de la banque BNDE qui est retardée. Et sans doute les dernières entreprises de la liste de 114 seront-elles les plus difficiles à privatiser en l'état actuel.

Malgré ces difficultés, le programme de privatisation continue repris de façon très claire, par le nouveau gouvernement d'alternance issu des dernières élections de fin 1997, dirigé par le Premier Ministre socialiste M. Abderrahmane EL Youssoufi.

Le Financement des Projets d'Infrastructure

En dehors de la privatisation des entreprises existantes, l'Etat Marocain actionnaire a entrepris de faire appel à des cadres institutionnels originaux, et à de nouvelles formes de financement, notamment pour les projets d'infrastructure en particulier pour l'électricité.

Le secteur de la production et distribution d'électricité constitue un exemple très intéressant.

Depuis fin 1994 (décret loi du 23 septembre 1994), le principe original de la "production concessionnelle d'électricité" a été introduit au Maroc pour les futures infrastructures de production. Il s'agit d'une sorte de privatisation originale dans laquelle des opérateurs privés investissent dans l'infrastructure de production dont ils ont la jouissance pour la durée de la concession, la propriété de l'ouvrage restant à l'Office National d'Electricité du Maroc (ONE). Les problèmes du financement de multiples projets, le souci de désengagement de l'Etat et l'allègement du poids de la dette publique ont en effet conduit l'ONE à faire appel au financement d'investisseurs opérateurs étrangers.

Le premier projet en production concessionnelle est celui de la centrale thermique JORF LASFAR, située sur l'Atlantique juste au sud de El Jadida, comprenant

le transfert de jouissance en 1997 des deux tranches de 330 MW déjà en service et la construction de deux tranches de même puissance, chacune fonctionnant au charbon, l'investisseur étant le groupement ABB/CMS.

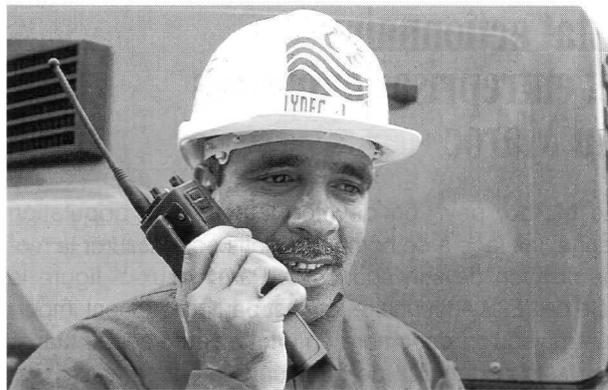
Le deuxième projet est celui de **la Centrale Eolienne de Koudia Al Baïda**, près de Tetouan, de 50 MW, comportant 84 grandes éoliennes chacune de puissance 600 kW installées sur une crête nord-sud très bien placée perpendiculairement aux vents du détroit de Gibraltar qui sont très forts et réguliers et qui permettent d'obtenir un prix du kWh très compétitif sans aucune subvention et dans un projet entièrement privé. La nouvelle Compagnie éolienne du détroit, créée le 11 mai 1998 est composée du groupement GERMA à 15,5 %, PARI-BAS à 35,5 %, et EDF à 49 %.



Parc éolien de Koudia Al Baïda photomontage (Cabinet GERMA).

Un troisième grand projet est actuellement à l'étude pour **la nouvelle Centrale à Cycle Combiné de Tahaddart, près de Tanger**, qui utilisera comme combustible le gaz naturel allant d'Algérie vers la Péninsule Ibérique via le gazoduc Maghreb-Europe, et exportera une partie de sa production vers l'Espagne via la nouvelle interconnexion électrique Maroc-Espagne qui vient d'être inaugurée le 25 mai dernier.

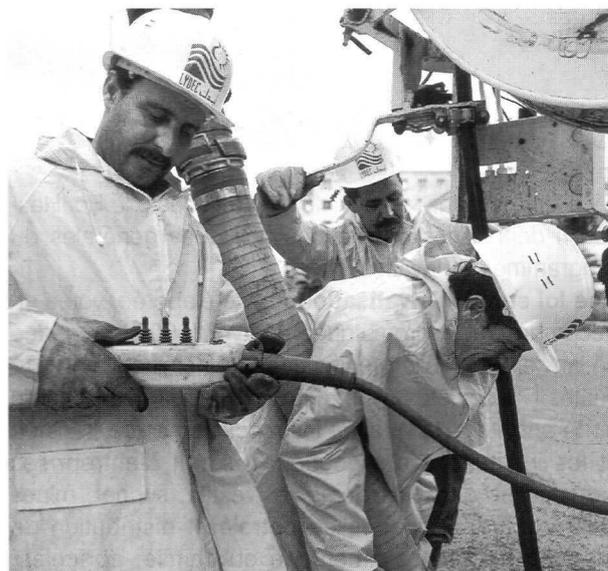
L'ONE, EDF et les électriciens espagnols de ENDESA et Sevillana de Electricidad y seront investisseurs, conjointement avec un quatrième partenaire constructeur choisi par appel à la concurrence dans le cadre de la loi marocaine sur la production concessionnelle d'électricité.



Le projet de Tahaddart doit utiliser au bénéfice du Maroc des mécanismes financiers originaux, comme la conversion de dettes marocaines en investissement pour le financement des participations de EDF et ENDESA de la nouvelle centrale.

Pour les services publics de distribution, les régies d'électricité et d'eau de **Casablanca** en 1997, puis de Rabat en 1998, viennent d'être **confiées en gestion déléguée à des opérateurs privés**.

Pour Casablanca : la nouvelle société LYDEC regroupe, depuis août 1997, Lyonnaise des Eaux, ELYO, ENDESA, EDF avec 18 % du capital, et Aguas de Barcelona. Elle a en charge pour 30 ans la distribution de l'électricité, l'eau et l'assainissement pour toute l'agglomération de la Communauté Urbaine de Casablanca, soit plus de 4 millions d'habitants, avec des investissements très importants à réaliser de près de 30 milliards de Dirhams sur 30 ans.



Pour Rabat, c'est un groupement hispano-portugais contribué de PLEIADE et Electricité du Portugal EDP (Portugal), URBASER (Espagne) et ALBORADA (Maroc) qui est en charge. D'autres gestions déléguées de Régies devraient suivre prochainement pour les autres grandes villes du Maroc.

D'autres opérations sont prévues avec des financements privés et internationaux, dans des schémas

proches de la concession ou du BOT, pour les grands équipements à construire que sont **le nouveau Port de Tanger-Atlantique et le Métro de Casablanca.**

Les Offices Publics au Maroc

Phosphates, Chemins de Fer, Pêches, exploitation des ports, aéroports, autoroutes, télécommunications, électricité, eau potable, tourisme, sont au Maroc des domaines essentiels pour l'économie où secteur public et secteur privé sont amenés de plus en plus à coopérer étroitement.

La modification du cadre légal pour ouvrir au privé, en favorisant l'investissement, est prévue, outre l'ONE déjà cité ci-dessus, pour plusieurs grands offices publics du Maroc.

Ainsi, pour les Télécommunications, la loi transformant l'ONPT (Itissalat El Maghrib) en Société Anonyme a été votée par le Parlement. Une privatisation partielle est prévue, et le monopole public tombera avec un appel d'offres annoncé pour la mise en place prochaine d'un second réseau de téléphone mobile.

En revanche, l'Office National des Chemins de Fer, l'Office Chérifien des Phosphates et la Royal Air Maroc ne

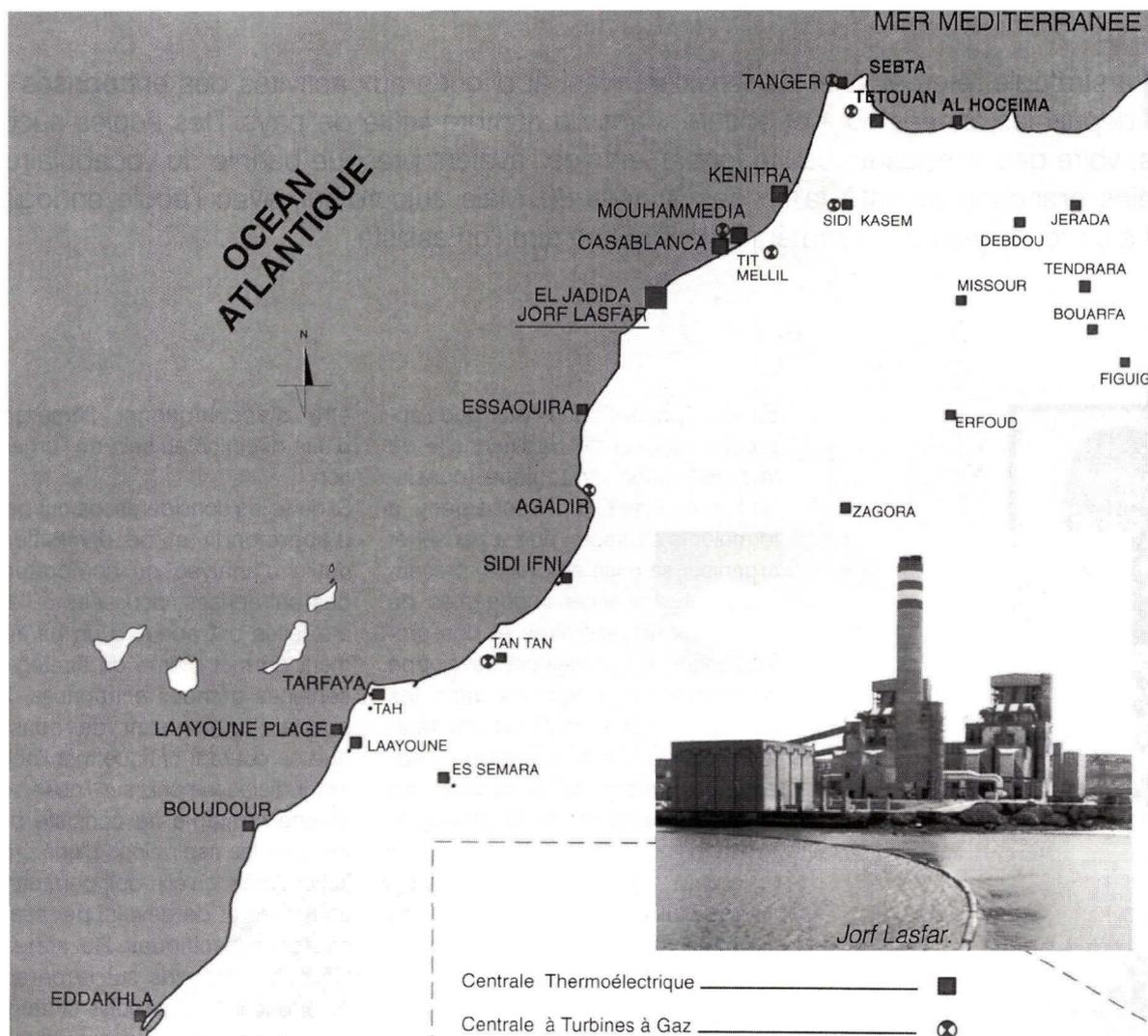
sont pas prévus dans le programme des privatisations actuel (même si, pour cette dernière la mise en bourse d'une partie du capital est à l'ordre du jour).

Conclusion

Au Maroc, l'Etat Actionnaire met en œuvre aujourd'hui une politique très large de modernisation de l'économie, et facilite les investissements privés et internationaux, dans le secteur industriel, les Services, les Infrastructures, l'Energie. Cela passe à la fois par une cohabitation entre des entreprises privatisées et des entreprises publiques à la gestion performante et efficace, avec le souci du respect toujours délicat des grands équilibres économiques et sociaux.

Il y a beaucoup à faire, 40 ans seulement après l'indépendance du pays, et on peut dire que le Maroc rencontre aujourd'hui tous les problèmes des entreprises publiques françaises, plus quelques autres, pour cette démarche volontariste de changement.

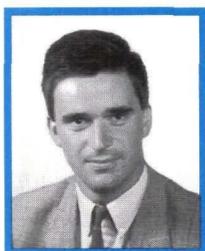
Mais ce travail de longue haleine est bien en chantier, et sera poursuivi, et il est indispensable pour assurer le développement du pays, pour renforcer son économie et pour préparer l'avenir. ■



Parc de production thermoélectrique au Maroc.

LA STRATEGIE D'ENTREPRISE, UNE IDEE QUI NE MANQUE PAS D'AVENIR

La stratégie, éternel sujet de réflexion, n'est appliquée aux activités des entreprises que depuis les années 50 – et encore, dans un nombre limité de pays. Des écoles successives, voire des remises en cause fondamentales l'avaient presque bannie du vocabulaire de certains grands groupes à la fin des années 80. Mais aujourd'hui, avec l'école endogène, c'est à un renouveau de la stratégie d'entreprise que l'on assiste.



Bruno ANGLES
IPC 89

Chef de projet McKinsey & Company

En effet, partant du constat que l'approche rationaliste traditionnelle de la planification stratégique (consistant à analyser l'environnement, à formuler la stratégie, puis à penser et organiser sa mise en œuvre) présentait des insuffisances importantes, de nombreux universitaires et des professionnels du conseil ont développé de nouvelles approches dans les années 80. Les insuffisances relevées étaient de trois ordres : l'approche traditionnelle se focalise trop sur la formulation de la stratégie, sans envisager dès le début sa mise en œuvre, d'où des difficultés ultérieures ; elle ne tient pas compte du caractère de plus en plus incertain des anticipations portant sur l'évolution de l'environnement ; enfin, elle ne peut atteindre le véritable objectif de la réflexion stratégique, qui doit

être d'accompagner l'émergence d'une direction au sein de l'organisation.

Si de telles considérations ont permis d'approfondir et de diversifier les outils d'analyse du comportement des entreprises, poussées à l'extrême, elles ont abouti à un bannissement du mot même de stratégie de certaines grandes entreprises. Il est pourtant intéressant de constater que ce courant critique met l'accent, fort judicieusement, sur l'observation qu'une stratégie ne consiste pas à formuler les aspirations d'une organisation, mais qu'elle doit permettre de construire et de développer ses ressources spécifiques. De sorte que les considérations sur le caractère théorique de l'approche stratégique perdent largement leur intérêt. Il est d'ailleurs clair que les entreprises

continuent aujourd'hui d'utiliser la démarche rationaliste comme épine dorsale de leur réflexion stratégique.

L'école déterministe : la planification stratégique

La planification stratégique s'est imposée aux Etats-Unis dans les années 50-60, à la suite de l'adhésion massive des sociétés américaines à l'organisation par divisions mise au point par Dupont de Nemours dans les années 20 (en 1950, 20 % des grands groupes américains avaient adopté ce mode d'organisation et, en 1970, 80 %).

Les dirigeants de General Electric ayant constaté à la fin des années 60 leur incapacité à contrôler les velléités d'expansion de la multitude d'unités opérationnelles que comprenait le groupe (chaque manager d'unité cherchant à maximiser la taille de son "empire"), ils décidèrent de regrouper celle-ci en 43 "divisions stratégiques" (*strategic business units*). Désormais, le rôle du siège était de répartir les ressources entre divisions, chacune d'entre elles étant placée sur une matrice de classement par part de marché et croissance du marché sur lequel elle était positionnée.

Les planificateurs avaient pris le pouvoir, décidant à partir de projections quelles activités devaient être achetées ou vendues. Par la suite, en 1977, les divisions furent regroupées en six secteurs afin de faciliter l'identification de voies de développement et de permettre la centralisation des processus de décision.

Dérivée des processus budgétaires, la planification consiste à cette époque en une projection des éléments du compte d'exploitation pour anticiper l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières). Peu à peu, les groupes développent des plans stratégiques extrêmement détaillés, en utilisant le maximum d'informations disponibles au sein de l'organisation. Documents volumineux qui dorment en général dans les tiroirs des managers.

Simultanément, gagner des parts de marché devient clairement la priorité,

en raison de la formalisation du concept de courbe d'expérience et des observations de la base PIMS sur la corrélation forte et positive existant entre rentabilité et part de marché (surtout pour le secteur de la grande consommation/distribution). Les planificateurs des années 60 et 70 s'attachent donc à modéliser l'évolution du marché et de l'environnement économique pour déterminer le portefeuille idéal d'activités. Et c'est de cette situation que sont alors dérivés, mécaniquement, les objectifs des unités opérationnelles dans des stratégies génériques de développement de produits et de marché, de pénétration de marchés ou de diversification. La stratégie est, dans ce cas, largement focalisée sur l'analyse dynamique des marchés dans une optique de conquête de positions, sans que le comportement des divers acteurs soit pris en compte.

L'introduction de la complexité : les modèles analytiques

La difficulté à établir une projection convaincante et utile de l'évolution de l'environnement et l'échec des démarches uniquement fondées sur les anticipations d'évolution de marché amenèrent les stratèges à réexaminer leur démarche. Ils choisirent d'introduire des aléas dans le raisonnement à travers la planification par scénarios. Et, simultanément, décidèrent de prendre en compte les aspects qualitatifs de l'univers économique en utilisant des modèles analytiques.

Une des bases de l'exercice consiste à examiner des corps d'hypothèses cohérents impliquant des réactions/conséquences variées. La planification se rapproche alors de la réflexion stratégique, les managers évaluant le plan d'actions qui permettra de faire face au mieux aux aléas – démarche développée en particulier par Shell.

Les limites de la description de l'évolution du marché et la complexité de méthode qu'elle implique ont rapidement amené les managers à développer des approches plus qualitatives lorsqu'il s'agit de réunir les

informations pertinentes. Au début des années 70, la matrice de planification de portefeuille (dite BCG) et l'analyse du cycle de vie des produits ont permis de classer les activités (en fonction de leur seule part de marché et de leur croissance prévue). Elles ont également permis d'identifier la phase où se trouvent leurs produits, et donc, d'arbitrer au sein d'un portefeuille d'activités. C'est probablement à partir de ce genre d'analyse que Danone (à l'époque BSN) décida, après l'échec de sa tentative sur Saint-Gobain, de se délester totalement de ses activités dans le verre.

La planification stratégique minimisait l'impact de la dynamique concurrentielle dans les anticipations de performance. On trouve d'ailleurs encore des plans d'activité (*business plans*) dans lesquels les prévisions de croissance sont uniquement corrélées à la croissance du marché. A la fin des années 70, le "modèle de Porter" (il existe cinq forces : la concurrence, les nouveaux entrants, les substituts possibles, les fournisseurs et les clients) a formalisé l'ajout de l'analyse concurrentielle à celle de l'environnement, et pris en compte l'incertitude croissante des prévisions.

L'école pragmatique : la menace japonaise et celle des "raiders"

Jusqu'au début des années 80, l'objectif principal de la stratégie des grandes entreprises était de se créer un portefeuille diversifié d'activités. La montée en puissance de l'industrie japonaise, dont la cause semblait être sa focalisation sur la qualité, incita les entreprises des autres pays développés à porter tous leurs efforts sur leur fonctionnement interne.

Simultanément, le concept de diversification était remis en cause, d'abord par l'évolution de la réflexion sur les facteurs de succès, mais surtout par l'augmentation brutale de la pression des actionnaires aux Etats-Unis. La montée en puissance de "raiders", spécialisés dans le démantèlement de conglomerats, amena également les entreprises à rééva-

luer leur appréciation de ce que devait être la stratégie.

Diriger une entreprise consista désormais à exploiter son activité cœur, son savoir-faire principal. La stratégie était exprimée en termes de "mission" ou de "projet d'entreprise", et complétée par une focalisation sur l'excellence opérationnelle. Les équipes dirigeantes s'attachaient à définir leurs objectifs sous forme de coûts, de qualité, de délais et de couverture géographique. Mondialisation et production à flux tendus devenaient les maîtres mots.



Comme sous-produit de cette révolution culturelle, on constata l'émergence de stratégies de copie, dont l'objectif essentiel était l'adoption des méthodes japonaises de gestion (le "juste à temps", par exemple). Stratégies qui se révélèrent inefficaces pour deux raisons. D'une part, il était impossible de discerner dans l'industrie nipponne quelles méthodes étaient universelles et celles qui étaient purement culturelles. D'autre part, focalisées sur cet effort, les entreprises négligèrent la recherche de sources d'excellence propres à leur organisation. Toute recette "universelle" d'ailleurs, comme l'implique la théorie des marchés financiers, est forcément adoptée par l'ensemble des acteurs, interdisant à chacun d'entre eux de générer une per-

formance supérieure à la moyenne. L'école menée par Mintzberg se présenta alors comme un refus du processus volontariste de la stratégie. Pour elle, c'est le processus de réflexion stratégique, appliqué à l'ensemble d'une organisation, qui amène celle-ci à évoluer par la résolution successive de problèmes, en fonction de ses atouts. Selon cette théorie, les systèmes de planification, parce qu'ils cherchent avant tout à anticiper les décisions, sont voués à l'échec. D'où, lorsque cette théorie est comprise de manière radicale, l'éradication de toute stratégie, comme ce fut le cas dans pas mal d'entreprises à la fin des années 80 et même au début de la décennie actuelle.

L'école endogène : le retour à l'avantage concurrentiel

Aujourd'hui, il nous paraît nécessaire pour une entreprise d'avoir une stratégie. Mais quel doit être son objectif ? Comme au début de l'approche déterministe, il doit être d'identifier les objectifs et actions pouvant permettre de maintenir/construire un avantage concurrentiel durable sur un marché. Pourtant, il existe une différence fondamentale entre l'approche de l'école déterministe et celle que préconise l'école endogène : on recherche d'abord les atouts internes de l'entreprise – actifs privilégiés (comme une nappe de gaz pour Gazprom), savoir-faire particuliers et relations spécifiques (par exemple,

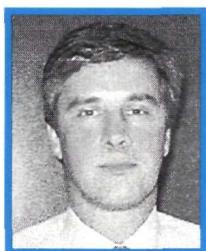
avec les pouvoirs publics, lorsqu'il s'agit de négocier des concessions de type service public). Dans un univers où les frontières entre clients, concurrents et fournisseurs deviennent floues, où les incertitudes liées aux évolutions technologiques et à la concurrence s'accroissent, il est nécessaire d'identifier des atouts réels et de sélectionner ceux auxquels donner la priorité.

Dans cet objectif, les grilles d'analyse, comme le modèle de porter ou celui du dilemme du prisonnier, permettent au stratège de structurer sa réflexion. Leur validité vient de la manière dont on les utilise, mais en elles-mêmes ces méthodes sont porteuses de peu d'informations.

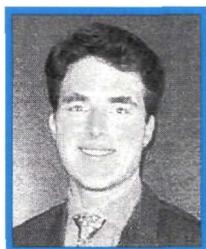
C'est pourquoi, aux outils traditionnels d'analyse d'une activité et de son environnement, s'ajoute aujourd'hui une nouvelle palette. Bien utilisée, cette palette permet : d'une part, d'analyser de manière plus précise les atouts d'une entreprise (compétences pouvant être copiées, ressources privilégiées, relations spéciales) et d'identifier les nouvelles règles du jeu d'un secteur dont la complexité s'accroît (électronique, santé...); d'autre part, d'évaluer les risques inhérents à la stratégie retenue (options, scénarios, flexibilité des organisations) et de construire à partir des grandes discontinuités de l'environnement le programme d'actions permettant de saisir les opportunités de croissance.

Ainsi conçue, la stratégie représente une arme indispensable pour les entreprises confrontées (mais ne le sont-elles pas toutes ?) à un environnement incertain. ■

QUAND CONSEILLER RIME AVEC REALISER



Jean Eric MERCIER
PC 83



Nicolas SIEGLIER
PC 90

Comment mieux se développer, améliorer sa rentabilité, renforcer sa compétitivité, surmonter la globalisation des marchés... autant de questions qui préoccupent les dirigeants de grandes entreprises privées ou publiques en France et dans le monde. Le cabinet de conseil en stratégie et management AT Kearney aide ces dirigeants à trouver des solutions à leurs problématiques et vise à obtenir pour et avec eux des résultats tangibles et rapides.

Créé en 1926 à Chicago par l'un des premiers associés de McKinsey, AT Kearney a une triple vocation :

- Premièrement, assister les dirigeants d'entreprise dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies de développement liées à la croissance, à la globalisation, à l'amélioration de la valeur pour l'actionnaire, aux restructurations, en leur proposant des actions en profondeur sur leurs métiers, leur portefeuille d'activités, leurs processus internes.
- Deuxièmement, améliorer leurs performances en parvenant à des résultats significatifs et mesurables en matière d'efficacité, de parts de marché, de maîtrise des coûts...
- Troisièmement, être avec eux sur le terrain, intégrer leurs équipes, pour établir ensemble une dynamique de progrès. Grâce à cette approche, AT Kearney s'affirme comme l'une des plus importantes firmes internationales de conseil en stratégie et en management. Il aligne même depuis quatorze années consécutives une croissance à deux chiffres...

AT Kearney 1997

Chiffre d'affaires 1997 : 1,1 milliard de dollars d'honoraires (+ 22 % par rapport à 1996) - (3^e en 1997, 5^e en 1994)

2 700 consultants dans le monde
Présent dans 33 pays avec 63 bureaux

En France :

250 MF d'honoraires dont :

- 50 % en stratégie
- 50 % en management
- 150 consultants

Pour construire une Europe plus compétitive au niveau mondial

AT Kearney conseille également, des dirigeants pour construire en Europe une industrie plus compétitive au niveau mondial.

Les consultants d'AT Kearney définissent et mettent en œuvre des programmes de transformation qui touchent tous les processus de fonctionnement de l'entreprise (stratégie, portefeuille d'activités, achats, production, logistique et finance). Avec des objectifs ambitieux en termes d'enjeux et de délais de réalisation. Ces missions de conseil requièrent de la part du consultant :

- De savoir créer et gérer la rupture au niveau de la Direction Générale.
- D'écouter les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, production, achats, finance, gestion, communication).

Pourquoi A.T. Kearney va-t-il devenir le leader mondial du conseil en stratégie ?



1994 : 5^{ème} cabinet mondial • 1996 : 3^{ème} cabinet mondial • 1997 : 2^{ème} cabinet mondial

Une telle progression a ses raisons. Des raisons qui nous font penser que demain, nous pourrions être le leader du conseil en stratégie en continuant à ...

- Investir dans notre capital intellectuel avec des consultants aux expériences variées.
- Privilégier une démarche professionnelle alliant créativité, expertise théorique et pragmatisme.

➤ Renforcer notre réputation d'excellence pour la pertinence de nos recommandations et notre efficacité opérationnelle (Enquête Louis Harris 1998).

Exigeants vis à vis de nous-mêmes, nous recherchons des candidats à fort potentiel. Vous êtes Jeunes Diplômés, Consultants confirmés. Vous souhaitez acquérir une expérience internationale et élargir votre champ de compétences.

En nous rejoignant, vous construirez votre vie professionnelle, avec une évolution accélérée vers des responsabilités de direction générale et la satisfaction d'avoir contribué à notre première place.

Merci d'adresser votre dossier de candidature à Domitille Tézé, A.T. Kearney, 8/10 rue Victor Noir, 92200 Neuilly-sur-Seine.
E-mail : recrutement@atkearney.com
<http://www.atkearney.com>

ATKEARNEY



Chicago.

- D'équilibrer les actions de restructuration avec les actions de développement pour garder l'entreprise en mouvement.

Une organisation adaptée aux enjeux du conseil du vingt et unième siècle

L'organisation d'AT Kearney s'est considérablement renforcée ces dernières années, tant au niveau mondial qu'europpéen. Présent actuellement dans 33 pays avec 63 bureaux, le Cabinet comprend 2 700 consul-

tants – dont 150 au seul bureau de Paris. AT Kearney s'appuie sur des experts de secteurs industriels (banque, aéronautique, défense, chimie...) et fonctionnels (stratégie, transformation des organisations...) afin de mieux répondre aux attentes de clients internationaux.

Cette évolution s'est accélérée depuis 1995. Grâce à l'absorption du pôle conseil EDS, AT Kearney est entré dans le cercle des cinq premiers cabinets de conseil en stratégie et management à haute valeur ajoutée, et la synergie entre EDS et AT Kearney lui a permis d'étendre ses compétences aux technologies de l'information, sou-

vent liées au conseil en stratégie. Le savoir-faire d'AT Kearney privilégie les résultats tangibles, une offre de services qui couvre la globalité des préoccupations des dirigeants, des missions exceptionnelles qui vont en s'amplifiant. 70 % à 80 % des clients d'AT Kearney sont récurrents. La croissance d'AT Kearney est supérieure à celle du marché (+ 22 % en 1997 contre 15 % pour la profession) et, en France, plus de 50 consultants en moyenne sont recrutés par an. Pour réussir ces intégrations, AT Kearney compte sur sa culture d'accueil", 50 % des consultants affichant "seulement" quatre années d'ancienneté... ■

Si vous préférez les **résultats**
à la théorie

BAIN & COMPANY
CONSEIL EN STRATÉGIES D'ENTREPRISES

Bain Et Company,
un des leaders mondiaux
du conseil en stratégie,
recherche en permanence
des candidats de haut niveau,
débutants ou ayant exercé
des responsabilités en entreprises.
Motivés et entrepreneurs,
ils ont l'ambition d'améliorer
durablement la performance
de nos clients.

Atlanta
Boston
Bruxelles
Chicago
Dallas
Genève
Hong Kong
Londres
Los Angeles
Madrid
Mexico
Milan
Moscou
Munich
Paris
Pékin
Rome
San Francisco
Saõ Paulo
Séoul
Singapour
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto

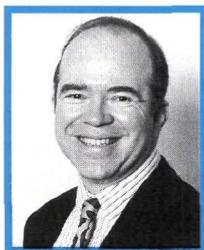
*Pour tout renseignement,
s'adresser à :*
Jean-Pierre Felenbok (78)
Evrard de Montgolfier (90)
Bain Et Company
21, boulevard de la Madeleine
75001 PARIS
Tél. : 01 44 55 75 75
Fax : 01 44 55 76 00

CONSEIL EN STRATEGIE : PREFERER LES RESULTATS A LA THEORIE

Bain & Company cherche avant tout à créer des résultats tangibles pour ses clients. Pour ce cabinet international de conseil en stratégie d'entreprise, une mission réussie est celle qui conduit à l'amélioration des performances de l'entreprise. La réussite d'un consultant n'est pas seulement liée à son aptitude à l'analyse mais autant à sa capacité, au sein d'une équipe, à faire naître des "success stories" chez ses clients.



Evrard DE MONTGOLFIER
PC 90
Bain & Company



Jean-Pierre FELENBOK
PC 78
Bain & Company

Arrivé en 1973 dans le monde du conseil en stratégie, Bain & Company choisit, dès le départ, de se différencier de l'offre d'une concurrence déjà solidement implantée. Bill Bain, le fondateur de la société, fort de son expérience acquise au Boston Consulting Group, décide d'organiser le travail des consultants autour du concept de résultat. Son idée est de ne vendre ni des heures d'études ni des rapports trop souvent sans suite, mais la volonté d'améliorer les résultats de ses clients.

La sanction du résultat

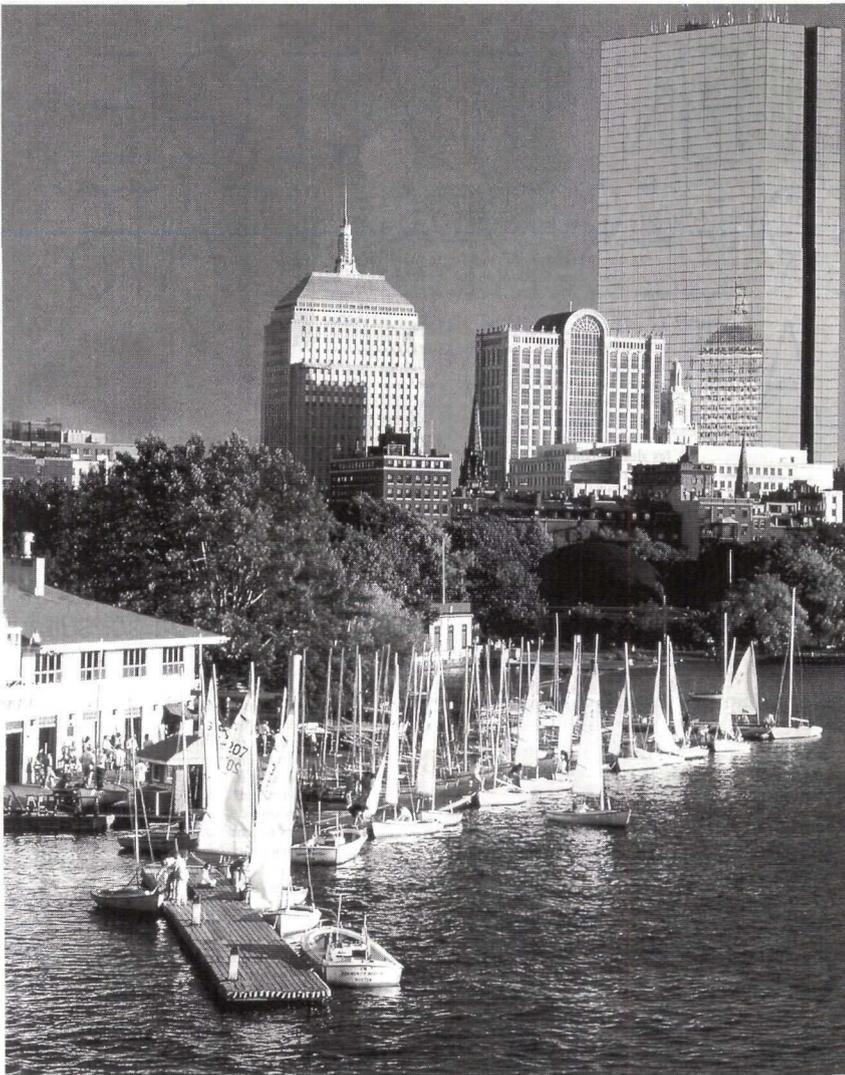
La première question que tout consultant de Bain doit se poser et mettre sur la table très rapidement est : "Qu'allons-nous vous apporter concrètement par rapport à ce que nous allons vous coûter ?" Dans le monde des affaires, le résultat est le "juge de paix" des décisions de gestion. Les idées les plus brillantes, les concepts les plus novateurs, les stratégies les plus ambitieuses n'échappent pas à cette sanction ultime. Un chef d'entreprise particulièrement médiatique peut faire illusion. Il devra pourtant un jour produire les résultats que tous ceux qui lui font confiance,

actionnaires, employés et clients, attendent de lui. Les rapports de gestion internes ou les rapports annuels peuvent relativiser l'absence de résultat en mettant l'accent sur la pertinence des choix stratégiques à long terme. Encore faut-il que les promesses soient tenues et que le potentiel devienne réalité.

L'exigence d'efficacité

Cette exigence d'efficacité, totalement ancrée dans le réel, celui de l'entreprise et de son environnement, prend corps dans une approche du conseil qui allie formulations de stratégie innovantes et mise en œuvre réussie des recommandations. Bain & Company assoit sa différence sur la maîtrise du processus qui va de l'analyse à la conduite du changement.

Avant même qu'une mission ne démarre, nous aidons le client à se poser les questions les plus pertinentes. Prenons l'exemple des problèmes d'organisation ; souvent posés sous cette forme par les entreprises. Ils ne sont souvent que la conséquence d'une stratégie mal conçue ou mal mise en œuvre. Il est évident que répondre à un problème qui n'est pas le bon ne donnera pas les résultats escomptés.



Boston.

La première phase de la mission est donc consacrée à la définition du problème, à travers un dialogue avec le client. Nous croyons à une approche empreinte de modestie qui passe par l'écoute du client et par une analyse détaillée et rigoureuse de son environnement : ses clients, ses concurrents, ses coûts, ses compétences. Un diagnostic d'un mois ou deux en début de mission est souvent nécessaire pour bien appréhender les problèmes spécifiques à l'entreprise et pouvoir ensuite y apporter des solutions adaptées et efficaces.

Pour éviter les écueils de la mise en œuvre liés aux contraintes organisationnelles, culturelles ou à la peur du changement, nous nous attachons à associer étroitement le client aux phases d'analyse et de développement des recommandations. En agissant ainsi, nous créons progressivement un consensus sur ce qui doit être fait. Une telle démarche permet

d'accompagner nos recommandations de plans d'action réalisables par les clients. Notre Chaiman, Orit Gadiesh, qui est d'ailleurs la seule femme à diriger un grand cabinet de conseil international, utilise une formule intéressante, celle des 80/100 : mieux vaut une stratégie juste à 80 % et réalisable à 100 %, que la stratégie idéale, juste à 100 % mais que le client ne voudra pas ou ne pourra pas mettre en œuvre.

Le sens des affaires

Obtenir des résultats c'est d'abord accroître la capacité actuelle ou future de l'entreprise à créer de la valeur. Valeur pour ses actionnaires, ses clients et ses employés. En réalité, il est plus exact de dire que Bain & Company s'est spécialisée dans le "conseil en stratégie appliquée". Nous ne nous présentons pas comme des experts de tel ou tel sec-

teur mais des experts dans le développement et la mise en œuvre de stratégies, dotés d'un solide sens des affaires. D'ailleurs, 55 % des anciens de Bain & Company créent, reprennent, dirigent une entreprise ou s'orientent vers le capital risque.

De tels profils sont dictés par la nécessité de créer, pour les entreprises, des avantages concurrentiels. Un expert sectoriel maîtrise parfaitement un domaine limité. Il apporte ses compétences, le plus souvent d'ordre technique, à chacune des entreprises d'un secteur. Il peut améliorer le niveau moyen d'un secteur donné mais rarement créer de la valeur. En effet, les stratégies innovantes trouvent souvent leur origine dans l'observation de ce qui s'est passé ailleurs. Par exemple, c'est dans la distribution et l'industrie des biens de grande consommation que des secteurs comme la banque, l'assurance ou la pharmacie vont chercher l'inspiration pour leurs stratégies futures.

C'est pourquoi Bain & Company se refuse à énoncer des recettes miracle. Toute stratégie qui vise à obtenir des résultats repose sur un postulat fondamental : on ne peut gagner en appliquant les mêmes recettes que ses concurrents. Les besoins des marchés changent, l'évolution des technologies bouleverse sans arrêt la donne, les compétences doivent être constamment renouvelées, la concurrence progresse et se multiplie. L'environnement de l'entreprise ignore la stabilité. Ces évolutions et ces ruptures doivent être maîtrisées. La difficulté consiste à porter un regard neuf sur l'avenir, à engager une réflexion créative sur tous les scénarios envisageables. Bain & Company aide l'entreprise à gérer ces turbulences en ne se contentant pas des solutions standard communément admises qui ne produisent que des performances moyennes. En période d'instabilité, seules des stratégies personnalisées permettent de tirer parti des évolutions.

Des performances deux fois supérieures

L'implication du cabinet dans le processus de création de valeur peut le

conduire à proposer de lier ses honoraires aux résultats obtenus par le client. Dans certaines interventions, une part substantielle de la rémunération de Bain & Company est variable et dépend du succès de l'opération.

La volonté fondamentale d'améliorer les résultats de ses clients a également conduit Bain & Company à mettre au point un système de suivi de la performance des sociétés clientes. Une progression d'ailleurs mesurée par un cabinet d'audit indépendant. Price Waterhouse qui suit l'évolution du cours de l'action des clients de Bain & Company et le compare à l'indice boursier. Cet observatoire fait apparaître, depuis sa mise en place en 1980, des performances en moyenne, deux fois supérieures à celles du marché.

Nouveaux enjeux

Si les entreprises qui font appel à Bain & Company sont conduites à se remettre en cause, le cabinet lui-même est confronté à la nécessité du changement. La mondialisation des stratégies de croissance conduit les grands clients à favoriser les réseaux internationaux intégrés. Ils veulent avoir en face d'eux des interlocuteurs capables de leur offrir un réseau de bureaux partout dans le

monde, proposant la même qualité de prestations.

A cette évolution de fond s'ajoute un phénomène de consolidation. Les trois ou quatre premiers cabinets de conseil en stratégie pèsent de plus en plus lourd. C'est la conséquence de la mondialisation mais aussi de la volonté des clients de se voir proposer des approches où l'expérience est capitalisée. Nous sommes donc conduits à investir de plus en plus en recherche et développement, ce qui écarte de fait les cabinets de conseils purement locaux.

Enfin, il est certain que les entreprises attendent plus que jamais des résultats concrets quand elles décident de donner un nouvel élan à leur organisation et d'ouvrir le champ de leurs potentialités. Cette tendance est très favorable à Bain & Company puisqu'elle correspond très exactement à notre philosophie. Nous mettons aussi l'accent sur le partage des expériences et la nécessité de capitaliser sur notre savoir-faire. Un système d'information relie tous les bureaux de Bain & Company. Chaque consultant, où qu'il soit dans le monde, peut avoir accès à cette base de données qui contient l'expérience développée par notre cabinet, tout en préservant la confidentialité des informations concernant nos clients. Autre vecteur essentiel d'enseignement : les pôles d'expertise qui ont pour vocation de faire avan-

cer ou de codifier la réflexion de Bain & Company sur des thèmes fonctionnels ou industriels porteurs.

Le premier critère de sélection d'un cabinet de conseil en stratégie est sa capacité à créer de la valeur. Qu'a-t-il réellement apporté à ses clients ? A-t-il amélioré leurs performances ? Mission après mission, Bain & Company préfère obstinément les résultats à la théorie. ■

En 1973, William (Bill) Bain fonde à Boston la société qui va porter son nom. Au plan mondial, elle est aujourd'hui dirigée par 160 "partners" et compte 2 000 salariés répartis entre 25 bureaux. L'ouverture de 12 bureaux depuis 1991, en Asie, en Europe occidentale et en Amérique du Sud, ainsi que la croissance des trois dernières années, montrent le dynamisme d'une firme qui compte parmi les leaders mondiaux du conseil en stratégie.

La filiale française de Bain & Company a été créée en 1985. Dans ses locaux de l'immeuble des Trois-Quartiers, elle compte 70 consultants pour un effectif total de 90 personnes. En France, les clients de Bain & Company viennent de secteurs aussi variés que la banque et les établissements financiers, les sociétés de service, l'agroalimentaire, l'industrie ou la distribution de biens de consommation. Ses principaux axes d'intervention sont : définition de stratégies, amélioration de performances, renforcement des organisations. Missions déclinées avec un savoir-faire et une expertise issus de l'expérience de son réseau international : ne se bornant pas à une étude approfondie assortie d'une recommandation stratégique, Bain & Company accompagne le plus souvent son client dans sa mise en œuvre. D'où cette approche où coexistent rigueur d'analyse, créativité et pragmatisme.

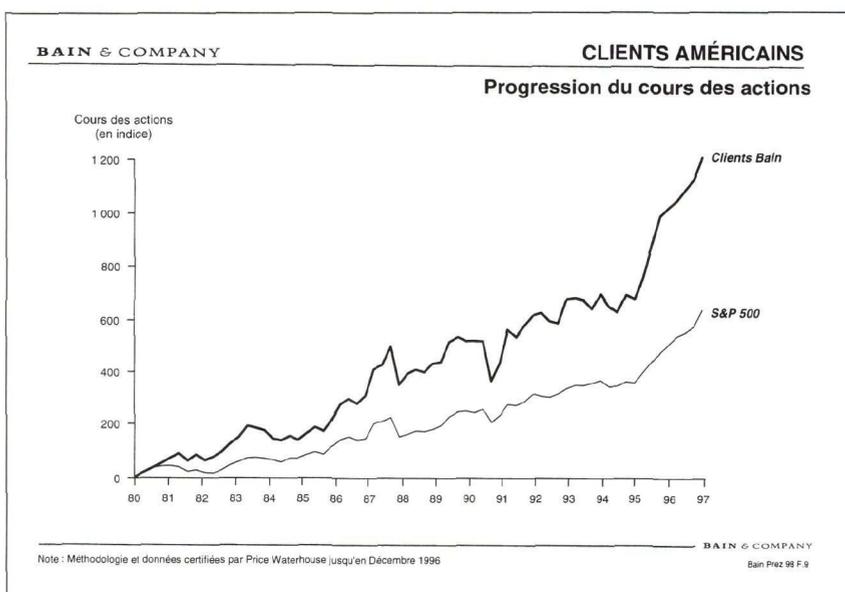


Schéma des performances boursières des clients de Bain.

LE METIER DE CONSEIL EVOLUE

Au cours des dix dernières années, le métier de conseil de direction générale s'est développé à un rythme soutenu, tout en connaissant des évolutions profondes. Ces évolutions recouvrent principalement quatre aspects : la nature des relations avec les clients, le renforcement du professionnalisme et des expertises, la mondialisation et la priorité accordée par les entreprises aux changements fondamentaux de stratégie et d'organisation.

Laurent BILLES-GARABEDIAN
PC 88

Eric BISMUTH
Vice-présidents au Boston Consulting Group

L'évolution des relations entre consultants et clients

Ces relations se sont profondément modifiées. L'expérience des entreprises dans l'utilisation des consultants les conduit à exploiter au mieux leur apport dans le cadre de projets orientés vers la recherche de résultats concrets.

Ayant abandonné depuis longtemps les interventions purement externes, les consultants tendent à travailler avec les clients, en collaboration étroite tout au long des projets et en assurant le transfert d'expérience et de méthodes vers les équipes du client. Dans des domaines où les enjeux sont particulièrement élevés, la réussite des mises en œuvre repose en effet sur la construction de relations de confiance avec les clients. Ce modèle, développé par le Boston Consulting Group, garantit le mieux le succès à long terme des clients comme des consultants.

Le renforcement du professionnalisme et des expertises

Bien que le conseil de direction générale ait depuis longtemps dé-

passé sa phase "artisanale", le niveau de professionnalisme et d'expertise continue et continuera d'augmenter en permanence, afin de créer une valeur toujours plus forte, pour des clients de plus en plus sophistiqués. Anticiper et satisfaire les attentes des entreprises exige à la fois des compétences particulièrement pointues dans le secteur d'activité du client et l'expérience d'autres secteurs complémentaires. Ceci exige des mécanismes efficaces de partage d'expérience dans un strict respect de règles de confidentialité. Pour certains, ces capacités se mesurent en nombre de journées de formation théorique. Pour nous, elles ne peuvent être bâties qu'en ayant les plus hautes exigences de professionnalisme et en ayant mis en place des processus d'apprentissage efficaces. Il s'agit d'un véritable "Compagnonnage" qui permet de réaliser au mieux ces transferts d'expérience, qui nécessitent donc un niveau d'investissement élevé et une culture adaptée au sein de la firme de conseil.

Nous allons plus loin en investissant, sur nos fonds propres, dans de véritables projets de recherche permettant d'anticiper les évolutions majeures de certaines industries ainsi que de développer des innovations méthodologiques. Cette approche permet de construire une vision nou-

velle de l'activité des clients ou d'accélérer la rapidité d'obtention des résultats. Parmi ces concepts, on peut citer l'utilisation du temps comme levier stratégique (Time based management et reengineering), la découverte intime des clients (Deep Customer Discovery), la création de valeur pour l'actionnaire (Total Shareholder Return) ou la redéfinition des métiers et des étapes de valeur ajoutée dans lesquels une entreprise se doit d'être présente ("Deconstruction"). Cette capacité d'innovation repose sur la combinaison d'investissements importants, de créativité, de rigueur, et d'orientation pratique indispensables à ces développements.

L'impératif de mondialisation et les nouvelles priorités des entreprises

La mondialisation du métier de conseil a été parallèle à celle de ses clients. Sur cette dimension également, les exigences continuent d'augmenter ; les projets requièrent une couverture géographique toujours plus importante, ainsi qu'une organisation et une culture réellement globales. Cet impératif de mon-

dialisation du conseil est accentué par l'obligation d'amortir au plan mondial les investissements en R&D des cabinets les plus innovants.

Une présence forte en Europe, aux USA et au Japon, exigence des années 80, n'est plus suffisante aujourd'hui. La "Nouvelle Asie" va en effet connaître au cours des dix prochaines années une croissance absolue de richesse supérieure à celle des trois blocs précédents, malgré les problèmes actuels de cette région. Une couverture extensive de cette zone, première priorité de développement de nombreux grands groupes industriels, s'avère donc une nécessité absolue. En outre, une présence significative en Amérique du Sud et en Europe de l'Est est un atout clé.

Enfin, les priorités des entreprises changent. Sous l'effet de la récession et dans un souci légitime d'obtention de résultats concrets, les entreprises ont consacré beaucoup d'efforts à la réduction des coûts et l'amélioration des performances internes, au niveau des fonctions ou des processus. Et aujourd'hui, celles qui réussissent le mieux mettent l'accent sur la croissance à travers la création de valeur pour les clients. Cette croissance passe par une capacité supérieure aux concurrents à anticiper les besoins de leurs clients, donc à bâtir une offre de produits et de services supérieure. Le

renforcement de la relation avec les clients, conduit à des réorientations stratégiques importantes et à des transformations profondes dans l'organisation, le fonctionnement et la culture des entreprises. De véritables révolutions stratégiques et culturelles se manifestent. Au-delà de l'entreprise elle-même, leur mise en œuvre implique ses clients et ses fournisseurs.

Un fort potentiel de croissance

Les évolutions connues par le métier du conseil en direction générale contribuent à augmenter en permanence la valeur créée pour les clients. Elles "tendent à placer la barre toujours plus haut", donc à accentuer les écarts entre les sociétés de conseil.

L'Allemagne et les pays anglosaxons font encore aujourd'hui beaucoup plus appel au conseil que la France. Le réservoir de croissance reste donc important dans notre pays. Un nombre très limité de firmes de conseil, dont le Boston Consulting Group, ont à la fois l'ambition, le réseau, la capacité d'innovation et surtout les ressources humaines pour l'exploiter et continuer à étendre le "champ du possible" avec leurs clients. ■

BULLETIN D'ABONNEMENT

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 01 44 58 34 85 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :

PCM Le Pont

Service Abonnement - 28, rue des Saints-Pères - 75007 PARIS

M.

Adresse :

souscrit un abonnement à PCM Le Pont

(1 an = 550 F - Etranger = 580 F)

Règlement par chèque à l'ordre de PCM, paiement à la réception de la facture

Edgard Pisani était chargé, il y a déjà plus de trente ans, du premier Ministère de l'équipement

La création de "l'Equipement", un terme devenu si familier depuis, fut un événement, le résultat d'une volonté, l'expression d'un projet de modernisation de la France.

L'Association Blaise Pascal organise le 14 octobre à l'ENPC, rue des Saints-Pères, une journée d'études sur les objectifs, les enjeux et la mise en œuvre de la création, en 1966, du Ministère de l'équipement. Elle est préparée avec le concours du Secrétariat du Comité d'Histoire du ministère.

Nous publierons dans un prochain numéro un écho des actes de ce colloque, mais faisons dès aujourd'hui mention de ce qui nous semble constituer son intérêt et son opportunité.

Présidée par Pierre Mayet, vice-président du Conseil général des Ponts et Chaussées, l'Association Blaise Pascal, qui en rassemble les membres et les chargés de mission actuels ou anciens, de toutes origines, compte dans ses rangs beaucoup d'acteurs de l'époque, ou de celle de la mise en œuvre qui a suivi. Elle s'est assurée pour cette journée, principalement "familiale", la participation des directeurs actuellement en charge des administrations centrales de l'Equipement, des Transports, du Logement, de la Mer, du Tourisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, mais aussi celle de responsables de l'époque, passés ensuite dans les entreprises des secteurs public ou privé, ou d'observateurs de la sociologie administrative, ainsi que de représentants des familles proches – de l'Inspection générale du GREF et du Conseil général des mines notamment.

Au cours de la réunion présidée par Pierre Mayet et introduite par l'historienne et socio-

logue Catherine Gremion, trois tables rondes aborderont successivement les objectifs et les enjeux (animée par Jacques Tanzi et Isabelle Vaultont), la mise en œuvre et le vécu (Pierre Delaporte et Louis Moissonnier), l'actualité de la réforme de 1966 (Jean-Paul Paufigue), à partir des témoignages d'une vingtaine de personnalités de premier plan qui ont eu, ou ont actuellement, des responsabilités déterminantes dans l'évolution du ministère, en centrale et sur le terrain.

Trois décennies suffisantes pour tenter une première analyse historique : en quoi consistait la fusion ? D'où venait-elle ? Quel était son but ? Les esprits ont-ils changé autant que les structures ? A quoi, à qui a-t-elle, plus ou moins bien, servi ?

Trois décennies "seulement" : les acteurs sont encore là, en activité pour un bon nombre. Ils peuvent témoigner. La trace de la réforme de 1966 fait encore l'essentiel de la trame actuelle de l'Equipement.

Mais déjà trois décennies, et un monde qui bouge vite. Quel est aujourd'hui l'Equipement dont a besoin l'Etat ? En quoi est-il utile au pays ? L'histoire doit-elle poursuivre, relancer, ou réinventer... ?

Il serait étonnant que les participants retiennent tous les mêmes clés pour la compréhension du passé, et encore plus pour la construction du futur. Nous nous efforcerons de relater les moments les plus significatifs et les points cruciaux de leurs débats.

Pour en savoir plus :

Hubert Roux : 01 40 81 68 23

Isabelle Vaultont : 01 40 81 36 75

Alexandre Ossadzow : 01 40 81 62 28



Jacques HERVET
PC 44

Chevalier de la Légion
d'Honneur
Chevalier dans l'Ordre
National du Mérite

Président d'honneur de l'AAENPC, Jacques Hervet est mort le 31 août, après une lutte courageuse.

Veuf en 1984, Jacques Hervet s'était remarié avec Raymonde Philippe, elle-même veuve de Bernard Philippe (43).

C'est donc en présence de son épouse, des 8 enfants, des 24 petits-enfants et d'une arrière-petite-fille que son fils, Jean Hervet (72) a lu, à la demande de son père, le texte suivant de Charles Péguy.

"La mort n'est rien. Je suis seulement passé dans la pièce d'à côté. Je suis moi, vous êtes vous. Ce que nous étions les uns pour les autres, nous le sommes toujours. Donnez-moi le nom que vous m'avez toujours donné. Parlez-moi comme vous l'avez toujours fait. N'employez pas un ton différent, ne prenez pas un air solennel ou triste. Continuez à rire de ce qui nous faisait rire ensemble. Priez, souriez, pensez à moi, priez pour moi. Que mon nom soit prononcé comme il l'a toujours été, sans emphase d'aucune sorte, sans une trace d'ombre. La vie signifie tout ce qu'elle a toujours signifié. Elle est ce qu'elle a toujours été. Le fil n'est pas coupé. Pourquoi serais-je hors de votre pensée simplement parce que je suis hors de votre vue ? Je vous attends. Je ne suis pas loin, juste de l'autre côté du chemin. Vous voyez, tout est bien."

Merci, Jacques, pour la présence active que tu as longtemps exercé au sein des diverses instances de l'AAENPC.

PENTECOTE 98 : LA PROMO 58 FETE SES 40 ANS

15 camarades, la plupart accompagnés de leurs épouses, se sont retrouvés les 30 et 31 mai pour un périple dans le mâconnais organisé par Bernard Bourron. Au programme : Cluny, château de Cormatin... et un remarquable dîner au château d'Igé.

Ces retrouvailles sur deux jours ont été plébiscitées par les participants qui ont été unanimes à souhaiter les renouveler à cadence annuelle.

Participants accompagnés de leurs épouses : Bernard Bourron, Jean-Pierre Collin, Jean-Louis Coussin, Robert Dallemagne, Bernard Delannay, Alain Durand, Maurice Etienne, Gérald Gérin, Michel Gerodolle, Jean Hurtado, François Launay, Jean Péra, Denis Walch.

Ainsi que : Maurice Decuyper et Bernard Pickel.



AUTRANS 1998 - Stage d'intégration de la promo 2001

Dans le cadre du stage d'intégration de la nouvelle promo, le 12 septembre dernier, les anciens organisaient à Villard-de-Lans leur traditionnel dîner d'accueil aux nouveaux élèves.

Le grand témoin de cette soirée était Pierre Parisot, Président Directeur Général d'OTV (ancien Président du Consortium du Grand Stade) qui a évoqué devant un auditoire attentif les principales étapes du chantier du Stade de France, ouvrage exceptionnel, construit en un temps record pour accueillir la coupe du monde.

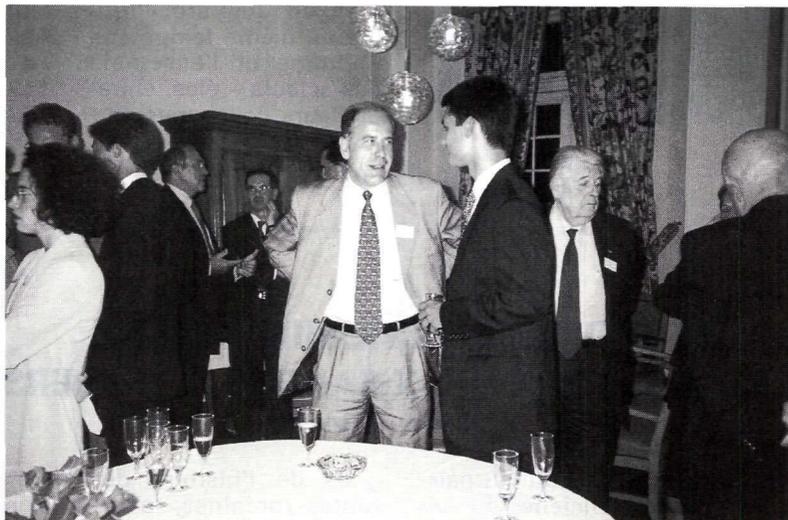
Le dîner, offert par les anciens, s'est déroulé comme toujours dans une ambiance chaleureuse, autour de tables où élèves et anciens se retrouvent.



Eric Fernandez, Président du BDE et Dario d'Annunzio, Président de l'AAENPC.



Pierre Parisot.

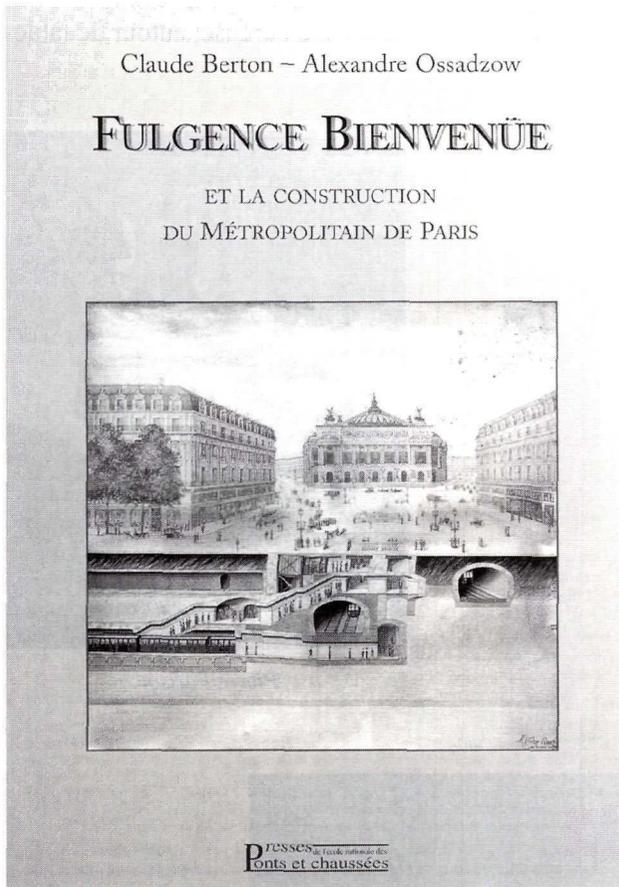




LU POUR VOUS

FULGENCE BIENVENUE ET LA CONSTRUCTION DU METROPOLITAIN DE PARIS

De Claude BERTON et Alexandre OSSADZOW



Cœuvre majeure, le métropolitain de Paris est le fruit d'une heureuse rencontre. Celle, en 1886, de l'ingénieur breton Fulgence Bienvenüe et d'une capitale en plein aménagement et toute meurtrie par le drame encore récent de la Commune.

A partir de 1898, la ville de Paris confie à Bienvenüe la construction de son chemin de fer métropolitain. La première ligne, porte de Vincennes-porte Maillot, est ouverte au public le 19 juillet 1900, année de la grande Exposition universelle.

L'histoire du "métro" va désormais s'inscrire dans l'histoire de Paris.

En retraçant cette histoire, *Fulgence Bienvenüe et la construction du métropolitain de Paris* met en lumière l'œuvre en même temps que l'homme et l'ensemble des acteurs – élus, entrepreneurs, collaborateurs –

qui lui sont intimement associés.

Travailleur discret et infatigable, doué d'un talent, tant technique que politique, exemplaire, Bienvenüe saura, avec son équipe, relever tous les défis pendant près de quarante ans pour avoir la satisfaction de voir à la veille de sa mort, en 1936, un réseau pratiquement achevé.

C'est donc à un demi-siècle de prouesses techniques mais aussi de négociations, souvent difficiles, que ce livre est consacré. Les auteurs nous livrent ici des témoignages inédits puisés aux meilleures sources. La riche illustration qui les accompagne, photos, croquis et dessins, pour la plupart peu connus, en renforce l'intérêt et devrait ravir tout les amateurs du métro.

Relié toile sous jaquette, 26 x 36 cm, 224 pages, 113 illustrations dont 36 en couleurs. ■

HISTOIRE DU CHEMIN BOISNE LA ROUTE ROMAINE PERIGUEUX-SAINTE A TRAVERS LES AGES

De Marcel PRADE

Le Chemin Boisne, c'est l'ancienne route Périgueux-Saintes. Cette voie antique nous interpelle tout particulièrement. C'est en effet par et grâce à elle que les premiers plants de vigne sont parvenus de la province de narbonnaise au pays des santons et l'édit de 276 de l'empereur romain Probus marque

en quelque sorte la naissance officielle du vignoble saintongeais. Au Moyen-Age, les Hollandais et les Scandinaves venaient s'approvisionner en sel à Brouage. Ils connurent, apprécièrent et offrirent des débouchés importants aux vins de Saintonge.

• Le premier chapitre évoque les grandes li-

gnes de l'histoire des routes romaines, la nécessité de leur création, leur importance politique et économique, leur impact sur le paysage.

En partant de l'exemple du Chemin Boisne, l'étude est faite de la manière dont ces voies de communication furent tracées et construites.

• Le chapitre II est consa-

cré au Chemin Boisne. La signification du mot Boisne est donnée et une hypothèse nouvelle de l'origine de cette appellation est proposée.

Le rôle de ce chemin comme vecteur de la propagation du christianisme, et comme chemin de pèlerinage est démontré. Son itinéraire fut emprunté comme voie d'ex-

Edgard Pisani était chargé, il y a déjà plus de trente ans, du premier Ministère de l'équipement

La création de "l'Equipement", un terme devenu si familier depuis, fut un événement, le résultat d'une volonté, l'expression d'un projet de modernisation de la France.

L'Association Blaise Pascal organise le 14 octobre à l'ENPC, rue des Saints-Pères, une journée d'études sur les objectifs, les enjeux et la mise en œuvre de la création, en 1966, du Ministère de l'équipement. Elle est préparée avec le concours du Secrétariat du Comité d'Histoire du ministère.

Nous publierons dans un prochain numéro un écho des actes de ce colloque, mais faisons dès aujourd'hui mention de ce qui nous semble constituer son intérêt et son opportunité.

Présidée par Pierre Mayet, vice-président du Conseil général des Ponts et Chaussées, l'Association Blaise Pascal, qui en rassemble les membres et les chargés de mission actuels ou anciens, de toutes origines, compte dans ses rangs beaucoup d'acteurs de l'époque, ou de celle de la mise en œuvre qui a suivi. Elle s'est assurée pour cette journée, principalement "familiale", la participation des directeurs actuellement en charge des administrations centrales de l'Equipement, des Transports, du Logement, de la Mer, du Tourisme, de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, mais aussi celle de responsables de l'époque, passés ensuite dans les entreprises des secteurs public ou privé, ou d'observateurs de la sociologie administrative, ainsi que de représentants des familles proches – de l'Inspection générale du GREF et du Conseil général des mines notamment.

Au cours de la réunion présidée par Pierre Mayet et introduite par l'historienne et socio-

logue Catherine Gremion, trois tables rondes aborderont successivement les objectifs et les enjeux (animée par Jacques Tanzi et Isabelle Vaultont), la mise en œuvre et le vécu (Pierre Delaporte et Louis Moissonnier), l'actualité de la réforme de 1966 (Jean-Paul Paufigue), à partir des témoignages d'une vingtaine de personnalités de premier plan qui ont eu, ou ont actuellement, des responsabilités déterminantes dans l'évolution du ministère, en centrale et sur le terrain.

Trois décennies suffisantes pour tenter une première analyse historique : en quoi consistait la fusion ? D'où venait-elle ? Quel était son but ? Les esprits ont-ils changé autant que les structures ? A quoi, à qui a-t-elle, plus ou moins bien, servi ?

Trois décennies "seulement" : les acteurs sont encore là, en activité pour un bon nombre. Ils peuvent témoigner. La trace de la réforme de 1966 fait encore l'essentiel de la trame actuelle de l'Equipement.

Mais déjà trois décennies, et un monde qui bouge vite. Quel est aujourd'hui l'Equipement dont a besoin l'Etat ? En quoi est-il utile au pays ? L'histoire doit-elle poursuivre, relancer, ou réinventer... ?

Il serait étonnant que les participants retiennent tous les mêmes clés pour la compréhension du passé, et encore plus pour la construction du futur. Nous nous efforcerons de relater les moments les plus significatifs et les points cruciaux de leurs débats.

Pour en savoir plus :

Hubert Roux : 01 40 81 68 23

Isabelle Vaultont : 01 40 81 36 75

Alexandre Ossadzow : 01 40 81 62 28



Jacques HERVET
PC 44

Chevalier de la Légion
d'Honneur
Chevalier dans l'Ordre
National du Mérite

Président d'honneur de l'AAENPC, Jacques Hervet est mort le 31 août, après une lutte courageuse.

Veuf en 1984, Jacques Hervet s'était remarié avec Raymonde Philippe, elle-même veuve de Bernard Philippe (43).

C'est donc en présence de son épouse, des 8 enfants, des 24 petits-enfants et d'une arrière-petite-fille que son fils, Jean Hervet (72) a lu, à la demande de son père, le texte suivant de Charles Péguy.

"La mort n'est rien. Je suis seulement passé dans la pièce d'à côté. Je suis moi, vous êtes vous. Ce que nous étions les uns pour les autres, nous le sommes toujours. Donnez-moi le nom que vous m'avez toujours donné. Parlez-moi comme vous l'avez toujours fait. N'employez pas un ton différent, ne prenez pas un air solennel ou triste. Continuez à rire de ce qui nous faisait rire ensemble. Priez, souriez, pensez à moi, priez pour moi. Que mon nom soit prononcé comme il l'a toujours été, sans emphase d'aucune sorte, sans une trace d'ombre. La vie signifie tout ce qu'elle a toujours signifié. Elle est ce qu'elle a toujours été. Le fil n'est pas coupé. Pourquoi serais-je hors de votre pensée simplement parce que je suis hors de votre vue ? Je vous attends. Je ne suis pas loin, juste de l'autre côté du chemin. Vous voyez, tout est bien."

Merci, Jacques, pour la présence active que tu as longtemps exercé au sein des diverses instances de l'AAENPC.

PENTECOTE 98 : LA PROMO 58 FETE SES 40 ANS

15 camarades, la plupart accompagnés de leurs épouses, se sont retrouvés les 30 et 31 mai pour un périple dans le mâconnais organisé par Bernard Bourron. Au programme : Cluny, château de Cormatin... et un remarquable dîner au château d'Igé.

Ces retrouvailles sur deux jours ont été plébiscitées par les participants qui ont été unanimes à souhaiter les renouveler à cadence annuelle.

Participants accompagnés de leurs épouses : Bernard Bourron, Jean-Pierre Collin, Jean-Louis Coussin, Robert Dallemagne, Bernard Delannay, Alain Durand, Maurice Etienne, Gérald Gérin, Michel Gerodolle, Jean Hurtado, François Launay, Jean Péra, Denis Walch.

Ainsi que : Maurice Decuyper et Bernard Pickel.



AUTRANS 1998 - Stage d'intégration de la promo 2001

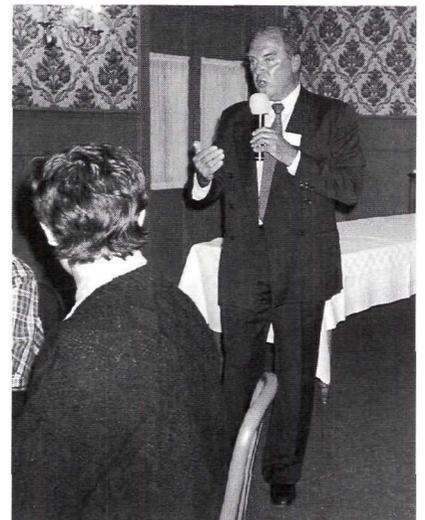
Dans le cadre du stage d'intégration de la nouvelle promo, le 12 septembre dernier, les anciens organisaient à Villard-de-Lans leur traditionnel dîner d'accueil aux nouveaux élèves.

Le grand témoin de cette soirée était Pierre Parisot, Président Directeur Général d'OTV (ancien Président du Consortium du Grand Stade) qui a évoqué devant un auditoire attentif les principales étapes du chantier du Stade de France, ouvrage exceptionnel, construit en un temps record pour accueillir la coupe du monde.

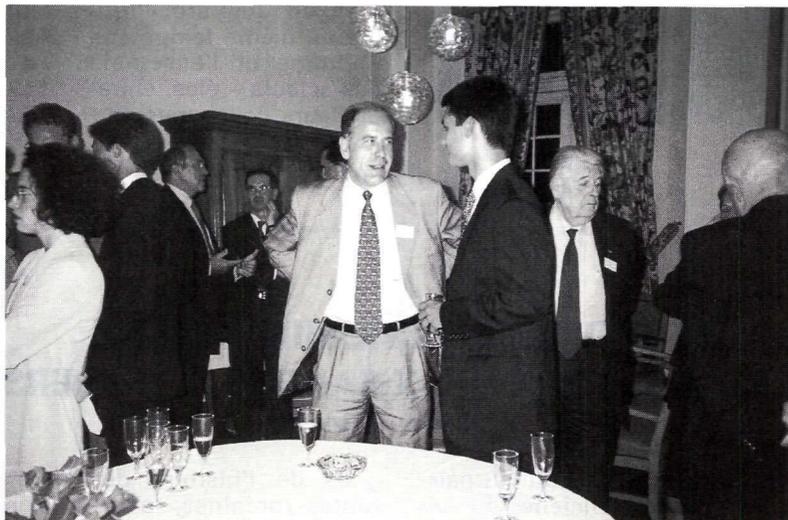
Le dîner, offert par les anciens, s'est déroulé comme toujours dans une ambiance chaleureuse, autour de tables où élèves et anciens se retrouvent.



Eric Fernandez, Président du BDE et Dario d'Annunzio, Président de l'AAENPC.



Pierre Parisot.



portation des productions asines et mulassières du Poitou.

Il fut un élément moteur de la création du vignoble saintongeais que le Cognac devait rendre célèbre plus tard.

• Enfin, la bibliographie donnée à la fin du volume rappelle les principaux ouvrages particuliers ou généraux relatifs au sujet.

Cet ouvrage d'une centaine de pages réunit plus de 100 photographies en couleurs, dessins, gravures et cartes anciennes, accompagnés d'un plan au 1/100 000^e rappelant les vestiges antiques découverts à proximité.

De forme 22 x 27 cm, il est réalisé sur papier couché 135 g, la couverture

300 g, l'ensemble imprimé en quadrichromie.

L'auteur – Marcel Prade, ingénieur général honoraire des Ponts et Chaussées à la retraite – n'a jamais cessé, pendant plus de quarante ans, malgré une carrière particulièrement active de bâtisseur de ponts, de se livrer à l'étude de l'histoire de sa profession. Il est l'auteur des ouvrages "Les ponts, monuments historiques", "Ponts et viaducs au XIX^e siècle", "Les grands ponts du monde".

En vente aux Editions La Péruse.

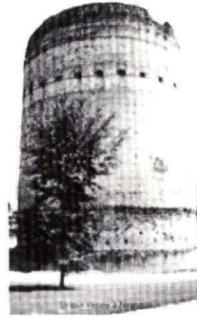
Tél. 05 45 31 00 28. ■

Marcel PRADE

Ingénieur Général Honoraire des Ponts et Chaussées

HISTOIRE DU CHEMIN BOISNE

La route romaine Périgueux-Saintes
à travers les âges



Dessins et plan mis au net par Roger Maupin



CHARLES, BARON PETIET (1879-1958) UN GRAND INDUSTRIEL, HOMME DE PENSÉE ET D'ACTION

De Hervé DUFRESNE et Jean SAUVY

Hervé Dufresne

Jean Sauvy



Charles, Baron Petiet

Un grand industriel,
homme de pensée et d'action



Éditions S.P.M.

Deux guerres mondiales et une longue crise économique mirent durement à l'épreuve l'industrie automobile française. Il a fallu que des constructeurs comme Ettore Bugatti, André Citroën, Louis Delage, Paul Panhard, Louis Renault, Armand et Pierre Peugeot, Gabriel Voisin notamment se battent pour survivre, sans toujours y réussir.

Des hommes plus "politiques" mirent leur talent de rassembleurs, de "débatteurs", de diplomates et de porte-drapeaux au service de cette industrie tout au long de leur vie : ainsi le Baron Petiet fut-il le véritable "homme-orchestre" de ce combat pour le maintien des couleurs françaises à la tête de l'ère automobile.

Dès le début de la Grande Guerre, bien que très jeune, il fut placé à la tête du Magasin Central Automobile des Armées, puis du Groupement Hispano-Suiza.

Louis Renault l'appela après la guerre pour créer et diriger l'Union de Consommateurs de Pro-

duits Métallurgiques et Industriels (UCPMI). Face à la grave crise sociale de 36, le Baron Petiet, alors président de la commission sociale de la Confédération générale du Patronat français, fut l'homme des "Accords Matignon", dont les conventions collectives demeurèrent un modèle.

Enfin, il fut de 1921 à 1958, en tant que président du Comité du Salon de l'Automobile, l'âme de la plus prestigieuse des manifestations technico-artistiques de la capitale, dont il fit la première exposition automobile mondiale.

L'homme des automobiles Aries devait mourir la veille du salon de 58 ; il laissait l'image définitive d'une grande figure de l'industrie.

Hervé Dufresne, Neveu du Baron Charles Petiet, Président d'Honneur de Motorola Electric Automobile.

Jean Sauvy, Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées, Diplômé d'Etudes Supérieures de Philosophie.

Éditions SPM.

Prix : 150 F. ■



Prix de la thèse de l'année 1997

La Fondation de l'Ecole nationale des ponts et chaussées vient de décerner un prix valorisant des travaux de recherche effectués au cours de l'année 1997.

Le prix a été attribué à :

Mme Catherine LARIVE
docteur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées

pour son travail concernant les apports combinés de l'expérimentation et de la modélisation à la compréhension de l'alcali-réaction et de ses effets mécaniques.

Une mention spéciale du jury a été décernée à **M. Renaud KERIVEN, docteur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées**, pour son travail portant sur les équations aux dérivées partielles. Evolutions de courbes et de surfaces et espaces d'échelles : applications à la vision par ordinateur.

Composition du jury

Président : Yves COUSQUER
Rapporteur : Robert EYMARD
Membres : Bernard DECOMPS
Francis GODARD
Olivier POSTEL-VINAY

- Yves COUSQUER, président de la Fondation
- Bernard DECOMPS, directeur de l'Ecole nationale supérieure de Cachan, président du conseil scientifique de l'ENPC
- Robert EYMARD, directeur de la recherche à l'ENPC
- Francis GODARD, coordinateur du programme "Cité" à la direction de la recherche du ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie
- Olivier POSTEL-VINAY, rédacteur en chef de la revue "La Recherche"

Résumé de Catherine Larive

Apports combinés de l'expérimentation et de modélisation à compréhension de l'alcali-réaction et de ses effets mécaniques

Ce travail allie une approche théorique, basée sur la mécanique des milieux poreux continus, à une approche expérimentale importante, afin de mieux comprendre l'alcali-réaction.

L'intérêt de la modélisation se manifeste dès la conception du programme d'essais, en orientant le choix des principaux paramètres – apports d'eau, température et contrainte – et en induisant une méthodologie d'étude qui établit un parallèle entre les effets macroscopiques et les causes microscopiques de l'alcali-réaction.

Le volet expérimental a porté sur les déformations, fissuration, variations de poids et caractéristiques mécaniques de six cents éprouvettes en gonflement libre ou sous contrainte uniaxiale.

Parallèlement, l'évolution de la microstructure du matériau a été étudiée par différentes techniques : microscopie électronique à balayage, visualisation des produits de réaction par fluorescence des ions uranyle, calculs minéralogiques.

Les principaux résultats expérimentaux sont :

- l'absence de couplage entre l'état de contrainte et les processus physico-chimiques constituant l'alcali-réaction,
- la quantification de l'hétérogénéité intrinsèque et de l'évolution des caractéristiques mécaniques,
- l'explication de l'origine de l'anisotropie du gonflement libre et de la forme sigmoïdale des courbes de gonflement,
- le caractère secondaire des phénomènes de nature osmotique, à l'échelle macroscopique,
- le rôle prépondérant de la quantité d'eau disponible au moment de la formation des produits de réaction, et des phénomènes de transport, à la fois sur l'amplitude et la cinétique des déformations,
- l'existence d'un seuil de dessiccation sous lequel l'alcali-réaction est bloquée,
- l'existence d'une période de "latence" durant laquelle les déformations sont lentes et dont la durée dépend fortement de la température.

Ces résultats ont permis d'identifier les paramètres d'une loi de comportement décrivant l'évolution d'une éprouvette en gonflement libre.

Résumé de Renaud Keriven

Equations aux dérivées partielles Evolutions de courbes et de surfaces et espaces d'échelle : applications à la vision par ordinateur

L'utilisation en traitement d'image et en vision par ordinateur de méthodes faisant intervenir des équations différentielles partielles (EDP) telles que la théorie des évolutions de courbes et de surfaces ou l'analyse multi-échelles est devenue ces dernières années un sujet de recherche majeur. L'optique de ce travail de thèse a été d'appliquer ces idées émergentes à la vision par ordinateur. Deux directions bien distinctes ont été explorées. Premièrement, et c'est là la principale avancée de cette thèse, le problème de la stéréovision a été reformulé dans le cadre des EDP. Le processus mis en jeu a pu ainsi être formulé mathématiquement, et surtout les possibilités des méthodes existantes ont été de loin dépassées. Deuxièmement, la recherche des invariances dont a besoin la vision par ordinateur a été poursuivie sous l'angle des EDP. Partant des équations de la chaleur des courbes planes invariantes pour les déplacements (géométrie euclidienne) ou pour les transformations affines (géométrie affine), certains résultats ont été étendus au cas de la géométrie projective d'une part et à celui des courbes gauches d'autre part. Enfin, il a été découvert un moyen de calculer un invariant différentiel affine local, la courbure affine, utile en vision mais dont le trop grand ordre de dérivation interdisait jusqu'ici le calcul.

Les journées d'étude
de l'Ecole des Ponts

Ouvrages d'art : le savoir-faire français Bilan et défis à l'aube du XXI^e siècle

Sur la base des réalisations,

récentes ou en cours, des entreprises et des bureaux d'études français,

un état de l'art des évolutions

- des moyens d'études,
 - des techniques et des méthodes de réalisations,
 - des relations contractuelles entre donneurs d'ordre et entreprises
- pour imaginer la place des entreprises et bureaux d'études français**
- dans le contexte réglementaire, technique et économique,
 - en France, en Europe et à l'International

sous la présidence de M. Jean-Louis BRAULT

Président Directeur Général de Groupe GTM

M. Christian LEYRIT

Directeur des Routes

M. François PERRET

Directeur du SETRA

M. Daniel TARDY

Président de la FNTF

avec le patronage de

l'Association Française de Génie Civil, l'Ecole Française du Béton,
l'Office Technique pour l'Utilisation de l'Acier



Ponts Formation Edition

**Grand Amphithéâtre de l'Ecole des Ponts
Champ-sur-Marne, 17 et 18 novembre 1998**

Mardi 17 novembre 1998

9 h 00 Accueil des participants

Les évolutions récentes du marché des ponts

Séance présidée par M. François PERRET

9 h 30 Ouverture des journées

M. Jacques Lagardère (ENPC)

9 h 40 L'ingénierie française dans le monde : contexte économique et financier

M. Jean-Yves Perrot (DAEI)

L'ingénierie des grands ouvrages : évolutions et tendances

M. Jean Armand Calgaro (SETRA)

10 h 30 *Pause*

10 h 45 La construction des ouvrages d'art en France : tradition et innovation

M. Emmanuel Bouchon (SETRA)

11 h 15 L'Europe et la concurrence : l'impact de la construction européenne

11 h 35 Les principaux systèmes européens : quelle exception française

M. Bernard Gausset (Europe Etudes)

11 h 55 Discussion sous la présidence de **M. François Perret**

12 h 15 *Repas sur place*

- 14 h 00 Les études des ouvrages : fiabilité et performances
Illustrations : Rion Antirion, Millau...
Présentation coordonnée par M. Jean-Marc Tourtois (groupe GTM)
- 14 h 45 L'évolution des matériaux : recherche et innovation
Illustrations : Sherbrooke, Remoulins, Centrale de Cattenom...
M. Gilles Causse (Bouygues)
- 15 h 15 Les méthodes de construction : précision et gigantisme
Illustrations : Vasco de Gama, Tancarville, Store Baelt, Ile du Prince Edouard...
Présentation coordonnée par M. Olivier Caplain (Campenon Bernard)
- 16 h 00 *Pause*
- 16 h 15 La qualité des études : expériences, performances et faiblesses françaises
"expression culturelle" et/ou norme ISO ? sous-traitance et/ou conseil ?
M. Thierry Kretz (SETRA)
M. Jean Tonello (Bureau d'études Tonello)
- 16 h 45 La coordination Etudes / Méthode et la Qualité de l'exécution
Illustrations : l'Iroise, Solférino, Ventabren, le Viaur, le Scardon...
Présentation coordonnée par M. Michel Placidi (Razel)
- 17 h 15 Discussion sous la présidence de **M. Jean-Louis Brault**

Mercredi 18 novembre 1988

- 9 h 00 Les exigences de durabilité : réalité ou illusion ?
M. Roger Lacroix (Consultant)
- 9 h 20 La durabilité programmée des ouvrages en béton
M. Jean-Pierre Ollivier (INSA de Toulouse)
- 9 h 40 La prise en compte de la durabilité sur le pont Vasco de Gama
M. Pierre Monachon (Campenon Bernard)
- 10 h 00 L'intégration environnementale des infrastructures ferroviaires : problématique générale
M. Gilles Cartier (SNCF)
- 10 h 20 : *Pause*
- 10 h 40 L'intégration environnementale des infrastructures ferroviaires :
Illustrations par quelques grands ouvrages
M. Philippe Ramondenc (SNCF)
- 11 h 00 L'intégration environnementale des infrastructures routières
Illustrations : ...
M. Michel Levy (SETEC)
- 11 h 20 L'ingénieur face à l'ouvrage d'art ou à l'œuvre d'art
Pr. Gehrard Sedlacek (RWTH)
- 11 h 40 Le donneur d'ordre : ...
M. Jean-Yves Belotte
- 12 h 00 Discussion sous la présidence de **M. Daniel Tardy**
- 12 h 30 Repas sur place

- 14 h 30 La directive "Marchés Publics de Travaux" et les modes d'appel à la concurrence
dans le contexte européen
M. Jean-Marie Chaboussant (Commission Européenne / DG III)

- 15 h 00 Les appels d'offre en France, évolutions et tendances : vers le performanciel ?
M. Michel Amilhat (SANEF)
- 15 h 30 Les nouvelles formes de contrats "globaux" en Europe :
 conception-construction, METP, private finance initiative...
M. Bernard Tarbes (SNBATI)
- 16 h 00 *Pause*
- 16 h 15 Eurocodes, Euronormes : quelle place pour l'ingénierie française d'entreprise ?
M. Yves Maury (SEEE)
- 16 h 45 Table ronde sous la présidence de **M. Christian Leyrit** avec :
M. Henri du Boucher (Razel)
M. Jean-Louis Brault (Groupe GTM)
M. Jean Guenard (Quillery)
M. Yann Leblais (Syntec Ingénierie)
M. Claude Martinand (Réseau Ferré de France)
M. François Perret (SETRA)
M. Daniel Tardy (FNTP)
- 17 h 30 *Cocktail de clôture*

Ingénierie des ouvrages d'art : bilan et défis à l'aube du XXI^e siècle

Un grand nombre d'ouvrages d'art, construits en France et à l'étranger, témoigne aujourd'hui de la qualité des bureaux d'études et des entreprises françaises.

L'utilisation de **matériaux performants**, la mise en œuvre de **moyens d'études sophistiqués**, la définition de **méthodes d'exécution innovantes** sont autant de preuves du dynamisme de l'ingénierie française.

Elles ont permis la réalisation de **grands ouvrages** soumis à des **contraintes** d'environnement ou de réalisation **extrêmes** et de nombreuses **innovations** pour des ouvrages de plus faible envergure.

Parrallèlement, les **relations entre les acteurs de la construction** se sont transformées (évolution du **montage des opérations**, recherche de **modes d'appel d'offres** originaux, influence de la **construction européenne**...).

Cette journée présente un **"état de l'art" technique**.

Dans un **marché** qui change, elle analyse et propose les pistes qui permettront ou freineront le **développement du savoir-faire français**.

Public

Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, architectes, bureaux d'étude, entrepreneurs,
 bureaux des méthodes, bureaux de contrôle

Comité de pilotage :
M. Jean Armand Calgaro
Setra
Michel placidi
Razel
Claude Servant
SERF
Jean-Marc Tourtois
Groupe GTM

Responsable :
Bernard Nicolas-Vullierme
ENPC/PFE

Inscriptions auprès de Florence TA
 Tél. 01 44 58 27 28 - Fax 01 44 58 27 06
Frais : 4 500 F HT + TVA 20,6 %, déjeuners compris
Pour les inscriptions multiples, nous contacter

Alimentation mondiale 2050

Bien nourrir les hommes sans dégrader la Planète

C'est le thème d'un colloque qui se tiendra toute la journée du 4 décembre 1998 au Palais du Luxembourg (15, rue de Vaugirard - 75006 Paris), sous la présidence de M. Hubert Curien, ancien ministre de la Recherche et de la Technologie.

Population, Alimentation, Ecologie... une équation à trois paramètres, avec de nombreuses inconnues.

- Il est probable que la planète aura près de 10 milliards d'hommes en 2050. Comment alors trouver un équilibre satisfaisant entre le besoin de bien les nourrir et le respect de l'environnement ?
- L'agriculture, qui assure aujourd'hui l'essentiel des ressources alimentaires, sera-t-elle encore capable de le faire sans dégrader la planète ?
- Quelles innovations technologiques pour assurer aux différentes régions du monde une alimentation satisfaisante ?
- Vers quels programmes orienter les recherches pour prendre en temps utile les garanties nécessaires face aux risques majeurs identifiables pour l'avenir ?

C'est à ces questions que le colloque Alimentation mondiale 2050 se propose d'apporter des éléments de réponse. Sur la base d'un diagnostic des évolutions prochaines, d'un bilan des perspectives et des contraintes techniques, humaines et environnementales, il tentera de définir des axes prioritaires de recherche et d'action face aux incertitudes futures.

Comité scientifique

Hubert Curien, ancien ministre, président du Comité scientifique

Christian Brodhag, président de la Commission française
du développement durable

Jean-Claude Chesnais, directeur de recherche à l'INED

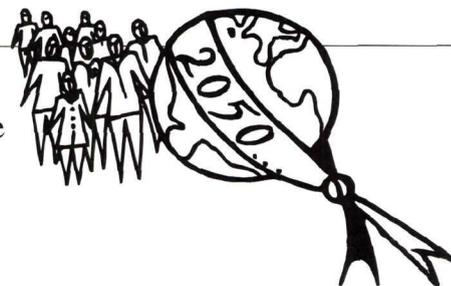
Francis Gautier, administrateur du Groupe Danone

Hugues de Jouvenel, directeur général du Groupe Futuribles

Axel Kahn, directeur de recherche à l'INSERM, membre de la Commission consultative nationale
d'éthique

Joseph Klatzmann, directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

Guy Paillotin, président de l'INRA



Ce colloque est organisé à l'initiative des associations



et



ANIMATION • MEMOIRE • INTERNATIONAL

l'une et l'autre présidées par Jacques Bourdillon (IGPC 50).

Renseignements et inscriptions :

APTITUDES, 28, rue des Saints-Pères - 75007 Paris - Tél. : 01 44 58 34 86 - Fax : 01 40 20 01 71 - E-mail : herve.laine@paris.enpc.fr

Le service Orientation-Carières des Anciens Elèves est ouvert à tous ceux et celles qui recherchent un avis, un conseil, une orientation, qui souhaitent changer d'emploi ou en retrouver un s'ils l'ont perdu.

Mais aussi à ceux qui offrent des opportunités. Faites-nous part de toute "piste" au sein de votre entreprise.

L'abonnement au bulletin des offres de l'Association vous permet de recevoir ces opportunités "toutes les semaines".

Pour tout renseignement complémentaire, ou prise de rendez-vous, vous pouvez nous téléphoner au 01 44 58 34 17.

Françoise Watrin

REF. 32732 : Cabinet de conseil de direction générale, recherche CONSULTANTS INTERNATIONAUX H/F confirmés ou débutants - Région parisienne. Rattachés au bureau de Paris (40 consultants), ils devront développer et entretenir des relations confiantes et de longue durée avec les Directions Générales des entreprises qu'ils conseilleront en stratégie et en organisation. Ils devront faire preuve d'autonomie, d'initiative, de créativité et manifester une réelle capacité de développement.

Nous leur proposons une carrière passionnante dans une équipe ambitieuse et ouverte, soucieuse de l'épanouissement des individus dans un projet collectif, au sein du Groupe (Paris, Bonn, Londres, Moscou, Detroit, Dallas). Ils apporteront une expérience professionnelle dans le conseil ou en entreprise, ainsi qu'une réelle connaissance de l'un des secteurs suivants : construction, aéronautique et espace, grande consommation, automobile.

Adresser lettre et CV à M. Goeller, Directeur Général (ENPC 86), STRATORG, Immeuble Ariane, 2, rue Jacques-Daguerre, 92565 Rueil-Malmaison Cedex.

REF. 32751 : INGENIEUR - Paris. Ayant la volonté de participer, autour de projets d'envergure, à la mise en place de solution SAP R/3 (1^{re} implantation mondiale des ERP). L'entreprise assure : formation et support au produit SAP, évolution aux postes de consultant senior, consultant fonctionnel, consultant métier, chef de projet...

Ingénieur débutant, ayant une première approche informatique. Société de services, créée en 1983 (effectif de 120 personnes), intervenant autour de projets nationaux et européens dans le domaine de la mise en place de solution produit auprès de grands comptes, recherche dans le cadre de cette activité, des ingénieurs débutants.

Adresser lettre et CV à M. Maurice Lascar, HOTLINE, Tour Gamma B, 195, rue de Bercy, 75582 Paris Cedex 12.

REF. 33190 : INGENIEURS INFORMATIEN - Paris/RP. Il est rattaché au pôle d'activité nouvelles technologies pour intervenir sur des projets techniques et fonctionnels dans le domaine de la banque et de l'assurance.

Ingénieur informaticien, débutant ou première expérience, ayant de bonnes capacités d'adaptation ainsi qu'une forte motivation et un bon esprit d'équipe.

Société de conseil et d'ingénierie informatique en forte croissance. Adresser lettre et CV sous réf. PCD 1/6 à Mme Myriam Moufakir, ATLANTIC, 5, rue de Castiglione, 75001 Paris.

REF. 33191 : INGENIEUR & CHEF DE PROJET - Paris/RP. Pour intervenir dans le cadre de projets informatiques liés aux nouvelles technologies. Ils devront mener à bien les tâches de spécification, réalisation et suivi de projet en collaboration étroite avec les utilisateurs dans le domaine de la banque et de l'assurance.

Expérience de 2 à 5 ans. Si possible, première expérience réussie dans un poste similaire.

Société de conseil et d'ingénierie en informatique en forte croissance, recherche des ingénieurs de développement et des chefs de projets.

Adresser lettre et CV sous réf. PCE 2/6 à Mme Myriam Moufakir, ATLANTIC, 5, rue de Castiglione, 75001 Paris.

REF. 33388 : CHEF DE PROJET - Paris. Prise en charge d'études liées à la planification des transports : gestion de projet (suivi) et relations commerciales (prospéction, suivi).

Expérience(s) ayant permis de se familiariser en France, avec les études en planification des transports. Langue : anglais.

Société du secteur des transports (effectif de 10 personnes, CA de 5 MF dont 5 % à l'export) : activités liées à la planification des transports.

Adresser lettre et CV à Mickaël Clarke, MVA CONSULTANTS, 78, boulevard Saint-Marcel, 75005 Paris.

REF. 33389 : CHARGE D'ETUDES - Paris. Participation à des études en planification des transports en tant que chargé d'études.

Ingénieur débutant. Langue : anglais.

Société du secteur des transports (effectif de 10 personnes, CA de 5 MF dont 5 % à l'export) : activités liées à la planification des transports.

Adresser lettre et CV à Mickaël Clarke, MVA CONSULTANTS, 78, boulevard Saint-Marcel, 75005 Paris.

REF. 33478 : RESP. DEVELOPPEMENT & COOPERATION - Villefranche (69). Rattaché au directeur services clients, il développe les relations logistiques avec les clients de la grande distribution et met en place avec eux les actions permettant à la société de mieux les servir.

Ingénieur maîtrisant les outils logistiques en cours d'élaboration (GPA-ECR, supply chain) et ayant environ 5 ans d'expérience en logistique.

Société industrielle de près de 3 milliards de CA (dont 2,5 milliards en GMS), recherche, dans le cadre de la mise en place d'une direction des services clients, son responsable développement et coopération logistique.

Adresser lettre et CV sous réf. LB/LOG à Mme Lysiane Beaujard, BLENDINA, 383, rue Philippe Héron, BP 432, 69654 Villefranche-sur-Saône Cedex.

REF. 33497 : AUDITEUR JUNIOR - Paris la Défense. Il participe à des missions d'audit financier et de conseil.

Ingénieur débutant. Anglais courant indispensable.

Société de 230 personnes (CA de 200 MF) : audit financier, expertise comptable.

Adresser lettre et CV à M. Philippe Mongin, PGA, Tour Franklin, La Défense 8, 92042 Paris La Défense Cedex.

REF. 33521 : JEUNES INGENIEURS DEVELOPPEURS - Rungis (94). Editeurs de logiciels spécialisé dans les domaines XAO, recherche de jeunes ingénieurs développeurs, ayant si possible une bonne maîtrise du langage ADA et des environnements Windows et Unix ainsi qu'une bonne connaissance du SGBDR Oracle et de ses outils.

Adresser lettre et CV à Mme Elisabeth Ballagny, Stratégies SA, 41-43, rue de Villeneuve, Silic 429, 94583 Rungis Cedex.

REF. 33725 : CONSULTANT - Paris. Plusieurs consultants. Débutant à 5 ans d'exp. en conseil ou en entreprise, fort potentiel et grande capacité d'adaptation, excellent relationnel, mobilité en France et à l'étranger, anglais + 2^e langue souhaitée.

Société de conseil en organisation et systèmes d'information, en très forte croissance sur ses activités : supply chain, stratégie logistique et industrielle, gestion des ressources humaines, choix et mise en œuvre de progiciels.

Adresser lettre et CV sous réf. JC/9809 à M. Jean-Marc Soulier, AXELBOSS Consultants, 123, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

REF. 33732 : DEVELOPPEUR JUNIOR - Paris. Mission : développement du jeu de création d'entreprise "start-up" et plus particulièrement des moteurs de simulations.

Expérience de 0 à 2 ans. Connaissances : C, C++, environnement Windows (la connaissance de Direct X serait un plus). Rigueur et capacité à intégrer une équipe. Parfaite maîtrise de l'anglais. Start-up spécialisée dans le domaine de l'édition de jeux de simulation économique sur CD-ROM, en pleine expansion internationale, recherche dans le cadre de son développement, un développeur junior.

Adresser lettre et CV à Mme Nathalie Besnard, MONTE CRISTO MULTIMEDIA, 42, rue des Jeuneurs, 75002 Paris.

REF. 33792 : TECHNICIEN EN IMMOBILIER - Paris 8^e. Pour seconder le directeur technique chargé de gérer techniquement un patrimoine locatif en immobilier d'entreprise, de suivre la réalisation d'opérations immobilières de construction-vente de logements, depuis la mise au point du budget jusqu'à la livraison aux acquéreurs.

Ingénieur, jeune diplômé inscrit à l'ANPE pendant au moins 12 mois, première expérience souhaitée dans une entreprise gros œuvre et TCE ou investisseur immobilier ou promoteur.

Compagnie de développement et d'aménagement, recherche un technicien en immobilier.

Adresser lettre et CV à M. Bouquet Hilaire, CODA, 4, rue de Vienne, 75008 Paris.

REF. 33845 : CHARGE D'AMENAGEMENT - Vetry (51). Sa mission principale est de diriger l'aménagement et de suivre la commercialisation de plusieurs ZAC autour de l'aérodrome de frêt. D'autre part, il assiste le directeur général sur tous les aspects contractuels et réglementaires de la SEM.

Cadre expérimenté en termes d'aménagement, ayant également une solide culture des réglementations. Ses qualités font de lui un collaborateur efficace, capable d'autonomie dans une équipe soudée.

SEM recherche dans le cadre du développement de l'Europort.

Adresser lettre et CV + photo sous réf. SA01 à M. Picon, CAPFOR, 15, avenue de la Grande Armée, 75116 Paris

MEDIATOR
CONSEIL
AUX DIRIGEANTS
ET AUX EQUIPES
DE DIRECTION



INTERNATIONAL



*Coaching de Direction
au cœur
de la réflexion et de l'action*

Wisdom in Leadership and Strategy

Daniel COHEN, président
Vincent Piazzini - vice-président

14, rue de Marignan - 75008 Paris - Tél. : 01 56 59 19 70 - Fax : 01 56 59 19 79

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

McKinsey

LEADER DU CONSEIL DE DIRECTION GÉNÉRALE



L'excellence : une exigence et une tradition

Elèves des Ponts,
votre talent et votre expérience
nous intéressent !

McKinsey France

Contact : Edouard Fonkenell (93)
79, avenue des Champs-Élysées - 75008 Paris
Tel. : 01 40 69 14 00 - Fax : 01 40 69 93 93
e-mail : fr_recruiting@mckinsey.com
www.mckinsey.com