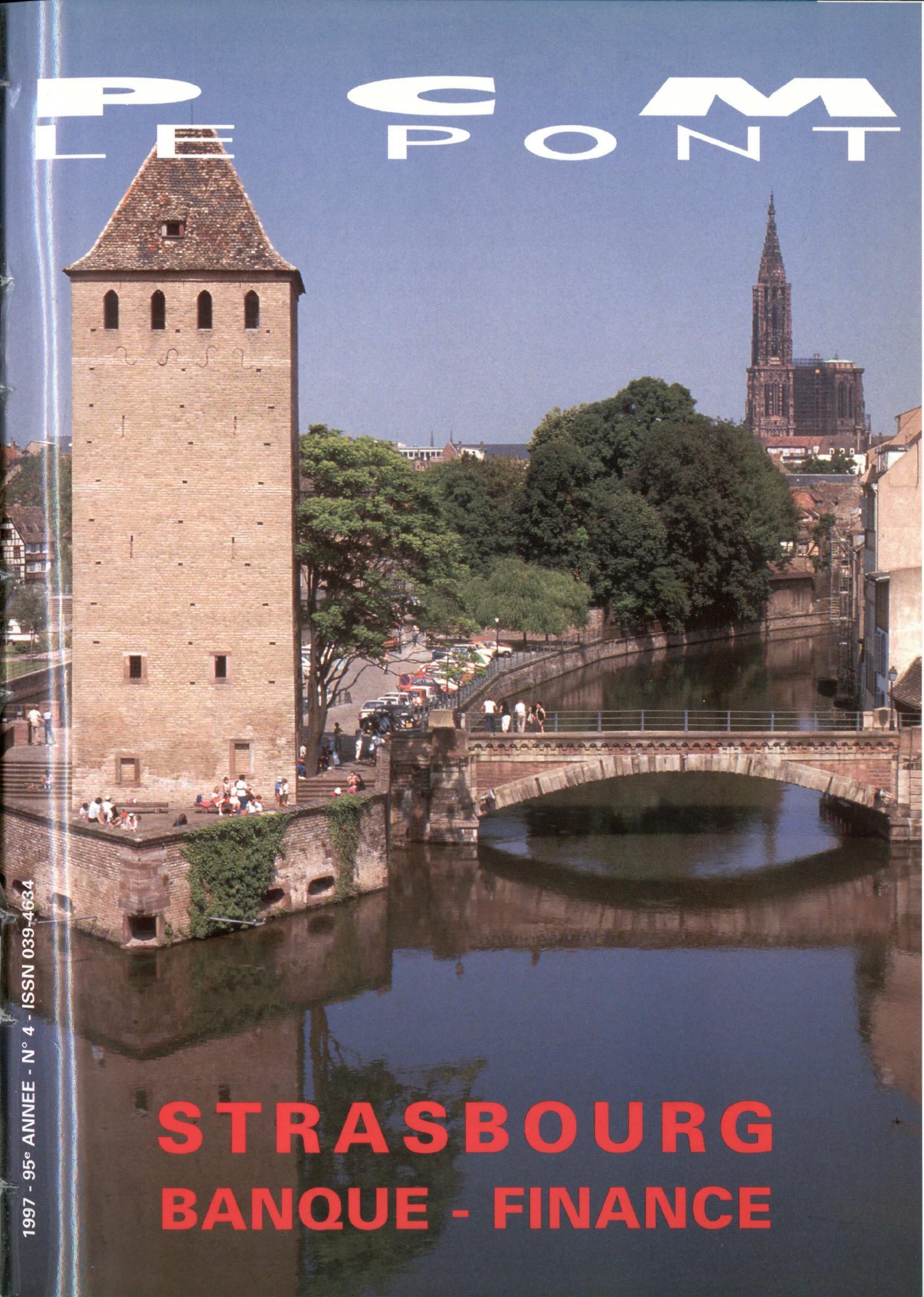


LE P O M T



1997 - 95^e ANNEE - N° 4 - ISSN 039-4634

STRASBOURG
BANQUE - FINANCE

Fragile



Fabriquer un bon produit nécessite d'avoir une bonne matière première.

Or la qualité de l'eau, telle qu'on la trouve dans la nature, se dégrade rapidement sous l'effet conjugué de la pollution agricole, industrielle et humaine. Mais restaurer le milieu naturel prendra de longues années.

En attendant, il faut produire de l'eau potable. C'est ce que fait le Groupe Générale des Eaux en développant sans cesse de nouvelles techniques de filtration et de désinfection de l'eau. Après avoir

introduit l'usage de l'ozone pour désinfecter l'eau et réduire ainsi les

quantités de chlore utilisées, le Groupe a tiré parti des avancées de la biologie pour accélérer les processus de décantation et de filtration. La dénitrification comme

la déferrisation sont devenues possibles.

Aucune étape du cycle de l'eau n'est oubliée.

Le nettoyage et le traitement des eaux usées ont fait des progrès considérables.

Les nouvelles usines de dépollution conçues par le Groupe Générale des Eaux sont compactes

et inodores. L'eau qui en sort est débarrassée à 95 % de ses matières en suspension et tout

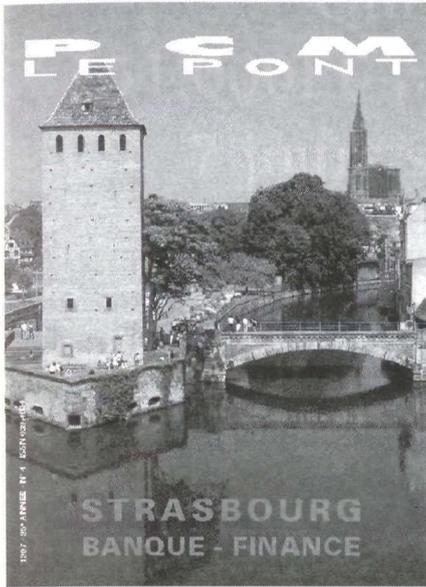
risque de toxicité pour l'environnement peut être éliminé. Avec les efforts de tous,

l'eau dénaturée doit pouvoir retrouver les qualités de l'eau naturelle.

L'eau mérite la qualité.



52, rue d'Anjou 75008 Paris
Tél.: 01 49 24 49 24



Avril 1997

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 2^e trimestre 1997

n° 97040061

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jean POULIT

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 : La Petite France : les "Ponts Couverts", perspective sur la cathédrale

Photo Ernest LAEMMEL

(Archives municipales de Strasbourg)

DOSSIER : STRASBOURG BANQUE - FINANCE

- Avant-propos
Catherine Trautmann p. 5
- Strasbourg : singulière et plurielle
Dominique Bouton..... p. 6
- Le port de Strasbourg... le Rhin... un destin commun
André Bayle..... p. 9
- La recherche scientifique à Strasbourg et en Alsace
Véronique Debisschop..... p. 12
- Gaz de Strasbourg
Jean-Michel Guibert..... p. 15
- Electricité de Strasbourg, un groupe régional de services
Marc Noyelle..... p. 19
- Le tramway strasbourgeois : outil de reconquête
de l'espace urbain
Marc Le Tourneur..... p. 24

BANQUES

- La banque d'investissement sur les marchés d'actions :
un relais essentiel entre les émetteurs et les investisseurs
Brigitte Richard-Hidden..... p. 27
- Le trading, industrie ou artisanat...
Jean-Michel Russo..... p. 30
- Le financement de projets
Frédéric Claux..... p. 32
- Interventions en fonds propres dans les entreprises
de taille moyenne
Serge Palleau p. 34
- Bancassurance en France : vers un deuxième glissement
de terrain ?
Patrick Fuvel p. 39

RUBRIQUES

- Exposition du 250^e : la vie aménagée p. 42
- Lu pour vous..... p. 44
- Rencontres p. 46
- Pont Emploi..... p. 51

La Banque Vernes gère le patrimoine des particuliers, les avoirs des entreprises et des institutionnels, et développe la gestion d'OPCVM (14 SICAV et 17 FCP) ouverts au public ou dédiés à une institution.

Elle apporte à une clientèle exigeante une réponse personnalisée en matière de structure, gestion, protection et transmission de patrimoine aussi bien dans le domaine financier que dans le domaine juridique et fiscal.

Les clients institutionnels ou trésoriers d'entreprise bénéficient d'un conseil pertinent sur les marchés pour pouvoir mieux définir leur gestion financière.

En gardant toujours à nos produits financiers une totale transparence, nous recherchons la performance tout en maîtrisant les risques.

Entreprises avenir fonds commun de placement de la Banque VERNES

Le nombre de sociétés cotées à la Bourse de Paris évolue constamment (fusions, OPA...). En France, le Second Marché et le Nouveau Marché sont *les lieux de cotation privilégiés* où s'effectue la quasi-totalité des nouvelles inscriptions à la cote officielle.

Le *Second Marché* (32 % des actions françaises cotées) a accueilli 33 nouvelles entreprises en 1996. Les entreprises du Second Marché sont des sociétés déjà confirmées qui ont encore un grand potentiel de croissance. Elles sont souvent leaders dans leur spécialité.

Le *Nouveau Marché* a été créé en avril 1996. Il a pour fonction de permettre à des entreprises jeunes, en phase de développement, de se financer directement auprès des épargnants par émission d'actions. Près de 2 milliards de francs ont été recueillis par les entreprises qui ont pu ainsi investir et créer des emplois. Le cours de bourse de la plupart des nouvelles actions a sensiblement progressé.

Entreprises Avenir, fonds commun de placement spécialisé en valeurs moyennes, géré par la Banque Vernes, s'est vu décerner le 1^{er} prix de la gestion des fonds de valeurs moyennes par le Comité du Second Marché, grâce à une performance de 44,3 % en 1996. En 1995, *Entreprises Avenir* pour sa première année complète d'existence avait obtenu le 2^e prix du même Comité.

Au cours du 1^{er} trimestre 1997, la performance d'*Entreprises Avenir* est de + 28 % (+ 18 % pour l'indice MIDCAP des valeurs moyennes). Le fonds est actuellement investi à 75 % environ en actions, le restant étant placé en instruments monétaires sans risque.

Le gérant sélectionne des sociétés bien gérées qui se concentrent sur un seul métier dans des secteurs où la croissance est supérieure à la moyenne. Au moment de l'achat

de l'action pour le portefeuille, l'évaluation de l'action sélectionnée doit être modérée par rapport à la croissance prévisible à moyen terme des résultats.

ENTREPRISES AVENIR

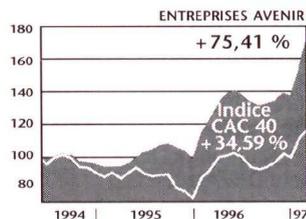
Premier Prix du second marché 1996*

ENTREPRISES AVENIR est un Fonds Commun de Placement dont le portefeuille est composé de valeurs cotées au comptant, au second marché et au nouveau marché.

Sa gestion est orientée selon trois axes stratégiques :

- une implication patrimoniale des dirigeants particulièrement forte,
- un métier bien identifié,
- une recherche du rapport "PER/taux de croissance" le plus favorable.

Performance depuis sa création
Source Fininfo



Les "petites et moyennes capitalisations" offrent encore de nombreuses opportunités de placement qu'une gestion sélective devrait déceler. ENTREPRISES AVENIR en tirera profit.

(* Catégorie Gestionnaire OPCVM de moins de 100 MF)

Souscriptions possibles chez tous les intermédiaires financiers

Pour tout renseignement :

Particuliers : Astrid de Jager 01 44 86 81 49

Institutionnels : Alain Ferry 01 44 86 81 33

BANQUE VERNES - 15, rue des Pyramides, 75001 Paris.

Qui accepterait de dépenser 151.000FF pour travailler 16 heures par jour, 7 jours sur 7 pendant 10 longs mois?

Les participants MBA de l'INSEAD! En connaissance de cause, puisqu'une fois leur diplôme en poche, ils auront des opportunités de carrière internationale beaucoup plus nombreuses que n'importe quel autre MBA.

Quelques commentaires sur notre programme:

"On bossait tellement que je m'éroulais tous les samedis après-midi. Mais si je suis arrivé jusqu'ici, c'est bien grâce à l'INSEAD."

LINDSAY OWEN-JONES
PRÉSIDENT DE L'ORÉAL
INSEAD, PROMO 69

"La société Sandoz est, depuis 18 ans, associée à l'INSEAD où elle recrute ses forces vives. Nous pensons que son programme MBA est la source idéale pour trouver des dirigeants associant des qualités de leader à une perspective globale. Aujourd'hui, des anciens INSEAD sont aux postes clés de nos opérations sur plusieurs continents."

MAX R. KAUFMANN
VICE-PRÉSIDENT
DÉVELOPPEMENT DU GROUPE
DE GESTION SANDOZ
INTERNATIONAL LTD.

Choisir le bon MBA est l'une des décisions les plus importantes que vous aurez à faire dans votre vie. Vous hésitez entre plusieurs business schools. Alors pourquoi l'INSEAD?

Depuis plus de 35 ans, l'INSEAD prépare des femmes et des hommes à fort potentiel à occuper des postes de haut niveau dans le monde entier. C'est à l'INSEAD que les plus grandes entreprises internationales viennent chercher leurs futurs dirigeants.

Nous avons d'autre part été les premiers à introduire un MBA accéléré : dix mois seulement, contre deux ans. Les avantages d'un cursus aussi court sont considérables. Et si vous aimez apprendre, vous y découvrirez que discipline et plaisir ne sont pas antinomiques.

C'est aussi dans une grande business school que se nouent les relations qui vous seront ultérieurement précieuses. A l'INSEAD, vous travaillerez étroitement



Daniel F. Muzyka
Doyen Associé,
MBA Programme

avec des personnes venant de plus de 50 pays différents. Ce travail d'équipe – une des composantes essentielles de notre programme – et cette diversité des cultures ont toujours joué un rôle primordial dans la formation de responsables internationaux.

Notre association d'anciens peut se prévaloir de l'un des plus grands réseaux relationnels de dirigeants au niveau mondial. La participation record à chaque réunion d'anciens, comparativement aux autres business schools du monde entier, est la meilleure illustration de son dynamisme.

Si nous avons réussi à éveiller votre intérêt, demandez notre brochure détaillée en nous appelant au 01 60 72 42 73 ou renvoyez le coupon ci-dessous.

INSEAD

Notre nouvelle brochure MBA est disponible DEMANDEZ-LA DÈS AUJOURD'HUI

Renvoyez cette demande de brochure par fax au 01 60 74 55 30, par courrier à INSEAD, Bureau des Admissions du MBA, Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau Cedex, ou encore par E-mail: admissions@insead.fr.

M, Mme, Mlle Nom _____ Prénom _____
Nationalité _____ Date de naissance _____
Fonction _____ Société _____
Adresse _____
Ville _____ Code postal _____
Pays _____ Téléphone _____
Fax _____ E-mail _____

MBA97PT1

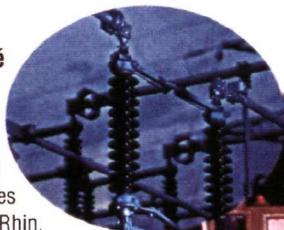
Electricité de Strasbourg, un groupe régional de services

présent dans 5 métiers,

*avec 1200 personnes, 2900 MF de chiffre d'affaires, 700 MF d'investissements en 1996,
le groupe contribue au développement de l'Alsace.*

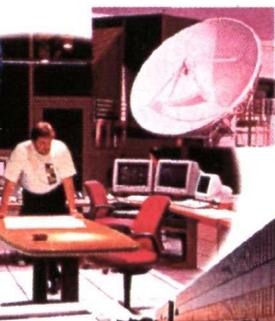
Distributeur d'électricité

C'est son métier principal.
Electricité de Strasbourg S.A.
assure le service public
de distribution d'électricité
dans 400 communes
du Bas-Rhin.



Opérateur de réseaux de vidéocommunication

Est Vidéocommunication et Est Vidéocommunication Haut-Rhin
construisent, exploitent et gèrent des réseaux
dans 115 communes en Alsace.



Assistant à maître d'ouvrage

Ecotral intervient dans les domaines du bâtiment,
de la maîtrise de l'énergie et des illuminations.

Gestionnaire immobilier

Le groupe est propriétaire d'un patrimoine
immobilier locatif de 52 000 m² de bureaux,
logements et entrepôts gérés par *Sofidal*.

Opérateur en valorisation énergétique

Cette activité s'exerce dans le cadre du traitement des déchets
et de la cogénération en partenariat avec d'autres entreprises.



**ELECTRICITE DE
STRASBOURG**

Siège social : L'Avancée - 26, boulevard du président Wilson - 67953 Strasbourg cedex 9

AVANT-PROPOS



Catherine TRAUTMANN
Maire de la ville de Strasbourg
Présidente de la Communauté Urbaine de Strasbourg

Je suis heureuse que la revue PCM décide de consacrer un dossier à Strasbourg. Sans doute faut-il y voir la reconnaissance d'un dynamisme particulier de cette ville, trop longtemps restée un objet de conflits, et qui devient progressivement le symbole d'une Europe ouverte, démocratique et où il fait bon vivre.

Il va de soi que ce symbole n'a pas de sens s'il ne recouvre que l'accueil d'institutions, si prestigieuses soient-elles, et s'il n'a pas dans le vécu quotidien des Strasbourgeois, une résonance et un sens quotidien. C'est pourquoi, je suis moi-même attachée à toutes les questions relatives à l'aménagement et aux services publics.

Quelques-uns des aspects du dynamisme de notre agglomération vous sont présentés dans les pages qui suivent. Ils ne sont pas exhaustifs car la métropole alsacienne joue sur un très grand nombre de registres, mais ceux-ci ont été choisis en raison ou de leur actualité ou des particularités qu'ils présentent, de manière à montrer la capacité de la ville à proposer des démarches sortant des sentiers battus.

J'espère qu'ils sauront vous en convaincre afin que, comme bien d'autres, nous ayons la joie de vous accueillir en Alsace et à Strasbourg ! ■

STRASBOURG, SINGULIERE ET PLURIELLE



Dominique BOUTON
IPC 79

*Directeur Agence de Développement
et d'Urbanisme de l'Agglomération
Strasbourgeoise (ADEUS)*

*1982-1987 : Sous-Directeur - Direc-
tion de la Sécurité et de la Circulation
Routières*

1988-1993 : Directeur URBA 2000

*1993-1994 : Directeur de l'Urbanisme
et des Infrastructures EPAD*



La cathédrale (située dans l'ancien Castrum romain), la Grande Ile (protégée au titre du patrimoine mondial par l'UNESCO), les quartiers centraux, la première ceinture, le port du Rhin et Kehl (en haut et à droite) vus de l'ouest. Illustration de la superposition des contraintes liées à la présence de l'eau, à la vocation de forteresse frontalière, et au poids d'une culture urbaine forte et jalousement préservée depuis le haut Moyen Age.

Photographie : Daniel Fromholtz. Direction départementale de l'équipement du Bas-Rhin - 1989.

Grands symboles pour une ville moyenne

Les Français ne connaissent pas la géographie, dit-on. Ils ne sont pas les seuls ; la population de l'agglomération de Strasbourg est systématiquement surévaluée par tous ceux qui ne connaissent pas bien la ville. En effet, la charge symbolique y est telle qu'on l'assimile assez facilement à Bruxelles, Francfort, Turin ou Barcelone, villes plus que millionnaires, alors que la Communauté Urbaine de Strasbourg ne compte que 430 000 habitants !

Le "patrimoine mondial de l'humanité",

du cœur historique, le siège du Parlement Européen, le rayonnement culturel de l'Orchestre Philharmonique et de l'Opéra du Rhin, tout autant que l'importance des investissements étrangers et le dynamisme économique de la capitale alsacienne peuvent être avancés pour expliquer ce phénomène. Il n'en reste pas moins que cette réputation, si elle est une chance, constitue également une charge et un défi redoutable pour les élus locaux.

L'Etat, la Région et le Département prennent bien entendu leur part dans le soutien de la position de Strasbourg au travers d'un "contrat triennal - Strasbourg capitale européenne" dont le montant sera de 500 millions de francs pour les trois pro-

chaines années, mais ceci est parfois objet de jalousies dans une région où le jacobinisme n'est pas de tradition. Le défi n'est pas uniquement financier et des voix nombreuses s'élèvent, au sein même de la ville, pour soutenir que les inconvénients de cette notoriété dépassent les avantages : enchérissement des logements et de la vie courante, difficulté de vivre dans un centre qui accueille plus de 4 millions de touristes par an et qui, à l'été, prend quelquefois l'allure d'un musée de plein air, forte présence d'une population cosmopolite... Bref, nombreux sont les arguments plus ou moins fondés pour exprimer qu'on serait mieux dans une ville de province "classique".



La rue des Francs-Bourgeois en 1990... et en 1994 : plate-forme du nouveau tramway. Une autre image de la ville.

Photographies : Ernest Laemmel. Archives Municipales de Strasbourg.

C'est au travers de ces visions contrastées que se construit aujourd'hui l'image singulière d'une ville marquée par l'histoire et qui revendique, de ce fait, une place à part dans le concert des villes européennes, en essayant de développer une **qualité urbaine qui en ferait un modèle.**

La tradition de l'urbanisme

Si l'urbanisme moderne, fortement pris en charge par la collectivité, est, pour la plupart des agglomérations, une invention du siècle, sa naissance à Strasbourg remonte au 19^e siècle

et s'appuie sur les origines de la cité. Sans remonter à l'ordonnance stricte du castrum romain, encore lisible dans le centre-ville, la situation de ville libre qui est celle de Strasbourg depuis l'époque médiévale, conjuguée avec l'omniprésence de l'eau (nappe phréatique et multiples bras de l'Ill), a favorisé l'émergence d'une lignée d'édiles municipaux attachés à la résolution des problèmes collectifs qui en découlent.

Les deux siècles de présence française de 1681 à 1871 n'ont fait, de ce point de vue, que renforcer la volonté locale d'une autonomie de décision sur les décisions urbaines et ont conduit, à partir de 1850 à ce que les historiens ont appelé "l'urbanisme municipal", fait d'hygiénisme

et d'une grande capacité d'intervention des architectes de la ville sur les projets de construction.

Après 1870, les produits de cet urbanisme sont fortement présents dans le paysage urbain, le pouvoir impérial ayant le souci de montrer que Strasbourg accédait au statut de capitale d'Etat dans l'Empire. C'est ainsi que la surface de la ville et sa population ont pratiquement doublé, la ville passant de 85 000 habitants en 1871 à 178 000 en 1910. Un vaste plan d'extension urbaine fut décidé et l'architecte de la ville, Conrath, l'emporta sur celui du kaiser, pour livrer un savant mélange de l'art urbain rhénan et haussmannien capable d'accueillir l'afflux de fonctionnaires et de militaires requis par la situation.

A cette importante contribution viennent s'ajouter des productions plus discrètes, mais tout aussi importantes **des premiers lotissements sociaux** conçus par la municipalité pour loger décemment une importante population ouvrière. En 1910, l'interventionnisme municipal trouve son apogée dans le vote du "règlement municipal de construction", qui entérine les pouvoirs draconiens du service de la "police du bâtiment". C'est également à cette époque que la ville prend le contrôle de la distribution de l'électricité et du gaz en régies municipales.

Lors du retour à la France de 1918, la reprise de la législation du Reichsland sous la forme du droit local prolonge cette conception forte du pouvoir local et permet à la municipalité socialiste de l'époque de développer une politique forte de logement social et de contrôle des principales activités économiques. La création, en 1923, de l'Office d'Habitation à Bon Marché, et du Port Autonome en 1926, alors que celui-ci est en pleine expansion, est une expression directe de ce souci de maîtrise de la croissance urbaine. Cette conception survivra à la municipalité socialiste jusqu'à la guerre.

Après cette dernière, l'assimilation de l'urbanisme strasbourgeois à ses homologues de la France "de l'intérieur" s'opère sous la pression de la reconstruction (la Société d'Équipement de la Région de Strasbourg est créée en 1957) et de la Loi d'Orienta-



*La cité-jardin du Stockfeld. 1911-1914. Ensemble précurseur réalisé par la Société Coopérative des Logements Populaires, une des réponses de l'urbanisme municipal à la "question du logement".
Photographie : Geneviève ENGEL. Communauté Urbaine de Strasbourg.*

tion Foncière. Encore faut-il préciser que ceci ne va pas forcément sans douleur comme en témoigne l'annulation du POS de Strasbourg en 1988, à la demande du Préfet, M. Pierre Pflimlin ayant fait référence au règlement municipal de construction, dans le règlement du POS... point de vue qu'il a dû abandonner après de vigoureux débats au Tribunal Administratif. Cette tradition d'un urbanisme riche de valeurs culturelles reste malgré tout aussi ancré dans les esprits, au même titre que le sont, dans toutes les villes frontalières, les traces de l'histoire militaire.

Le schéma directeur : vingt ans après ?

Les instruments de planification territoriale institués par la LOF sont immédiatement mis à profit par l'Agence d'Urbanisme, créée l'année précédente, en même temps que la Communauté Urbaine, pour établir le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise.

Ce schéma directeur porte fortement

la marque des idées de l'époque et prévoit un développement urbain important assorti de la réalisation d'infrastructures de grande ampleur. Approuvé en 1973 il n'a pu prendre en compte la rupture qui a marqué la fin des Trente Glorieuses, tant au niveau du développement démographique que du rythme des investissements publics.

Avec vingt ans de recul, le bilan n'apparaît pas pour autant négatif. Si le rythme de réalisation des prévisions faites s'est trouvé ralenti, le SDAU a permis d'accueillir, dans d'assez bonnes conditions, la croissance urbaine en limitant la consommation des espaces naturels qui sont, en Alsace, limités et de grande valeur.

Selon les secteurs d'urbanisation, les prévisions ont été réalisées entre 70 et 100 %, sauf à l'ouest de l'agglomération où était prévue une vaste zone d'extension dont l'ouverture à l'urbanisation n'a pas été nécessaire. De la même manière, le développement de l'activité a pu être localisé sur les espaces réservés, à l'exception d'une grande zone d'industrie lourde prévue au nord, le long du Rhin, devenue sans objet.

Les infrastructures routières ont connu un développement inférieur aux prévisions, en particulier pour ce qui concerne un grand contournement autoroutier par l'ouest de l'agglomération, de sorte que la rocade d'évitement du centre est aujourd'hui saturée. Les lignes de tramway réalisées ou en cours reprendront dans l'ensemble le tracé prévu (hormis la partie ouest non urbanisée) en le complétant par des branches non prévues à l'époque. Au final, on peut dire que le SDAU a permis à Strasbourg de rester une ville dense et de ne pas connaître les phénomènes de dilutions urbaines de bien d'autres agglomérations.

Ce bilan masque malgré tout de redoutables problèmes auxquels il conviendrait d'apporter des solutions :

- le phénomène de stagnation démographique de la partie centrale de l'agglomération s'élargit d'année en année, alors qu'apparaît une forte poussée dans les communes périphériques engendrant à la fois de difficiles problèmes d'équipements publics de ces communes et une demande d'infrastructures lourdes de transports collectifs,

- la tertiairisation importante de l'activité (73 % des emplois) rend obsoletes les zones d'activités les plus anciennes, alors que la crise de l'immobilier ne permet pas d'accompagner le mouvement d'externalisation en cours dans les secteurs économiques les plus dynamiques,

- enfin, l'évolution des grands ensembles de logements sociaux construits dans les trente dernières années est, comme ailleurs, inquiétante, et la spécialisation induite du tissu urbain perdure et s'accroît.

Ces éléments, ainsi que la volonté de conserver un modèle urbain appuyé sur une solidarité avec un arrière-pays très densément peuplé, constituent les ingrédients de la prochaine mise en révision du Schéma Directeur, demandée par la Communauté Urbaine de Strasbourg le 20 décembre 1996. ■

LE PORT DE STRASBOURG... LE RHIN... UN DESTIN COMMUN

Strasbourg, ville des routes... Le Rhin... Un destin commun, que le fleuve a modelé au cours des âges, selon que les caprices de l'histoire ou les convoitises des hommes l'ont relégué au rôle de ligne de défense ou lui aient conféré tout son rayonnement comme voie de communication, drainant dans son sillage richesse et prospérité pour ses riverains. Aujourd'hui troisième port sur le Rhin international, Strasbourg offre des outils parfaitement adaptés à l'évolution des transports marquée par le développement du transport combiné.

André BAYLE
IPC 81

*Directeur du Port autonome
de Strasbourg
Ingénieur en Chef du Service
de la navigation de Strasbourg*

Depuis toujours, Strasbourg vit en étroite symbiose avec le Rhin

Point stratégique dès l'Antiquité, grâce à un ouvrage de franchissement du Rhin et à la convergence de plusieurs voies terrestres, sa position géographique privilégiée est restée la base du rayonnement de Strasbourg au fil des siècles.

Une flânerie le long des quais du vieux Strasbourg permet d'imaginer l'activité de la cité au Moyen Âge : l'Ancienne Douane, grand entrepôt fluvial construit au 14^e siècle, est pendant plusieurs siècles le centre de la vie portuaire de la ville libre de

Strasbourg et le port d'attache de la puissante corporation des bateliers, la Corporation de l'Ancre, fondée en 1331. Ses membres jouissent durant des siècles d'un quasi-monopole sur le Rhin jusqu'à Mayence.

Jusqu'au 19^e siècle, le Rhin ne change guère d'aspect par rapport à l'époque romaine. Bras, îles et bancs de graviers s'échelonnent tout au long de son cours, exigeant une dextérité très grande de la part des bateliers. Les types de bateaux navigant sur le Rhin correspondent aux sources d'énergie disponibles : le fil de l'eau, le vent et la traction animale ou humaine.

L'apparition de la navigation à propulsion mécanique permet d'apporter une nette amélioration : Strasbourg accueille le premier bateau à vapeur en 1825 et le remorquage se développe à partir de 1845. A la fin du 19^e siècle, l'hélice se substitue progressivement aux roues. D'importants aménagements (la correction, puis une régularisation de basses eaux) sont parallèlement lancés sur le Rhin.

Il devient nécessaire pour Stras-

bourg de prévoir une extension de ses installations portuaires, toujours situées le long de l'III (Ancienne Douane, puis au Port de la Tête Noire plus en aval). Les premiers bassins rhénans sont aménagés par la Ville de Strasbourg dès 1890 : c'est ensuite le long du Rhin, à l'est de l'agglomération, que se développe progressivement le port moderne.

Le Rhin aujourd'hui, première voie navigable d'Europe

Le Rhin, qui dessert 5 pays – la Suisse, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Belgique – est navigable sur 850 km entre Rheinfelden, à l'amont de Bâle, et Rotterdam. Les conditions de navigation très régulières, constamment améliorées par d'importants travaux, le régime de totale liberté (choix des contractants et niveau des frets) pour les transports entre les pays riverains sont à l'origine du développement d'une



Port autonome de Strasbourg - Centre plurimodal de transports internationaux de Strasbourg "Eurofret - Strasbourg".

navigation moderne, dotée d'équipements (radar, radio, timonerie escamotable...) lui permettant de naviguer par tous temps, pour certains, comme les lignes de conteneurs, 24 h sur 24. Il est accessible à des unités fluviales dont le port en lourd n'a pas cessé de croître : jusqu'à 3 000 t pour les automoteurs, 12 000 t pour les convois poussés de 4 barges sur le Rhin supérieur, 17 000 t pour les convois de 6 barges sur le Rhin inférieur. Les unités desservant Strasbourg pour les conteneurs ont une capacité de 170 à 350 EVP.

Le trafic rhénan global est de l'ordre de 300 Mio t par an, dont 30 Mio t à la frontière franco-allemande à Lauterbourg. En prestation de transport, il représente plus de 60 milliards de tonnes/km. Il offre encore de très larges réserves de capacité sans investissements importants en matière d'infrastructure. Rappelons que les ports de l'embouchure du Rhin doivent une très large part de leur développement à la présence de la voie d'eau : la part de la navigation intérieure dans le pré ou post-acheminement est de l'ordre de 50 % à Rotterdam et à Anvers.

Il faut aussi rappeler l'importance vitale du Rhin pour toutes les régions traversées dans de multiples domaines

et les efforts déployés pour concilier ses différentes fonctions : citons le concept écologique global, le Programme d'Action Rhin de 1987, le plan Saumon 2000, de la Commission Internationale pour la Protection du Rhin, les actions de restauration de la plaine alluviale...

Par le Rhin, le port de Strasbourg (à 700 km des ports de la Mer du Nord) est en communication avec le réseau navigable à grand gabarit de l'Europe du nord-ouest, qui connaît de nouveaux développements (mise en service du canal Main-Danube en 1992, importants travaux en Allemagne, projet de liaison Saône-Rhin...).

L'essor du transport combiné

Dans ce contexte, et plus généralement dans celui des transports "terrestres" de marchandises, le port de Strasbourg a dû s'adapter constamment à l'évolution de son environnement (ouverture de la Moselle canalisée, développement des ports du Haut-Rhin, marché intérieur de 1993...). Le port est aujourd'hui une vaste plate-forme logistique et industrielle, au carrefour de tous les modes de transport terrestres. En

déhors de Strasbourg, ses installations annexes couvrent la façade rhénane du département du Bas-Rhin, de Marckolsheim à Lauterbourg. Son trafic annuel, tous modes confondus, est de l'ordre de 26 Mio t. Son trafic fluvial, d'environ 9,3 Mio t, réparti entre Strasbourg et les ports annexes, le place au second rang des ports fluviaux français derrière Paris et à la 3^e place sur le Rhin, après Duisburg et Karlsruhe. Si les vracs dominent (sables et graviers, produits pétroliers), il faut noter le développement des trafics liés à l'agriculture et à l'agro-alimentaire (près de 1,2 Mio t en 1996) et l'essor du transport combiné : 35 000 EVP ont emprunté le Rhin à Strasbourg en 1996, en progression de 15 %. Le trafic de conteneurs sur le Rhin a littéralement "explosé" sur le Rhin. Si le port a fait œuvre de pionnier sur le Rhin en se dotant d'un terminal, géré par l'établissement, dès 1969, ce sont aujourd'hui 9 lignes régulières qui relient Strasbourg aux ports de la Mer du Nord, avec des conditions de transport très attractives, essentielles pour la compétitivité des entreprises. Le trafic de colis lourds est aussi un point fort traditionnel du port avec son portique à Strasbourg d'une capacité de 350 t et un portique de 220 t à Lauterbourg.

Une plate-forme logistique et industrielle

La circonscription strasbourgeoise du Port autonome accueille aujourd'hui sur 800 ha de terrains plus de 300 entreprises pour 12 000 emplois directs dans des domaines diversifiés :

- logistique, bien sûr, qui correspond à la vocation première d'échanges de la plate-forme portuaire. Les principaux opérateurs dans le domaine des transports au niveau européen sont présents dans le port, notamment sur la plate-forme de fret "Eurofret-Strasbourg" lancée en 1980 avec les collectivités, mais plus généralement dans la zone portuaire. Strasbourg est bien placé sur les axes européens nord-sud et est-ouest ;
- industriel : automobile, agro-ali-

mentaire, transformation du bois, métallurgie... Des investissements lourds (plus de 1,5 milliard de F) sont en cours, illustrant la vitalité de l'Alsace en la matière.

Les actions de l'établissement portuaire

L'établissement portuaire, chargé de la gestion des espaces publics et des exploitations propres, doit contribuer à ce que les entreprises puissent développer leurs activités dans les meilleures conditions, au bénéfice de l'économie régionale.

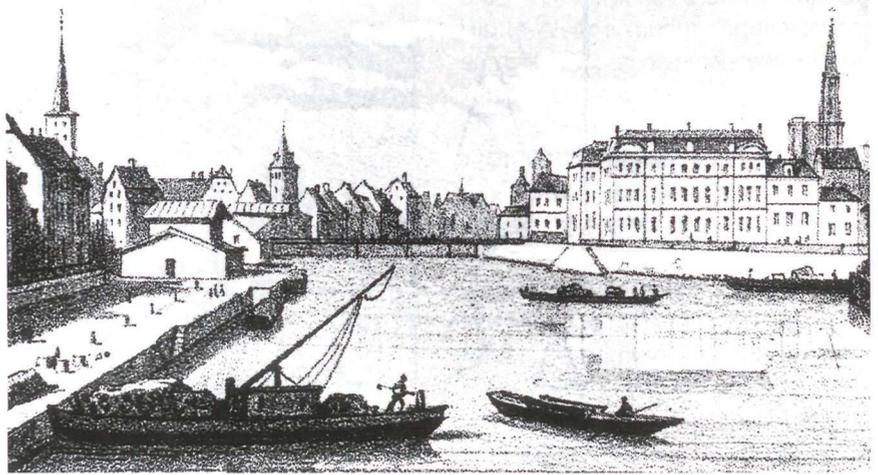
Ses principaux axes d'action sont les suivants :

- poursuivre l'équipement de la zone portuaire : les réserves foncières de la circonscription strasbourgeoise s'élèvent à plus de 50 ha, auxquels il faut ajouter 40 ha à restructurer. En dehors de Strasbourg, une extension du site de Lauterbourg est également en préparation.

L'effort de modernisation porte également sur les engins portuaires : actuellement, 30 Mio F sont investis dans la mise en place d'un nouveau portique de manutention des conteneurs. Doté d'un avant-bec de 24 m permettant le traitement de 2 unités rhénanes, ce portique sera opérationnel en septembre et doublera les capacités de traitement actuelles.

L'opération a pu bénéficier d'un soutien de l'Etat et des collectivités (Région, Département) au titre du Contrat de plan, ainsi que de Voies Navigables de France :

- poursuivre la restructuration de la zone centrale du port, la plus proche des quartiers urbains. Des installations modernes y côtoient d'autres beaucoup plus anciennes. Après avoir établi un schéma d'orientation en 1992, l'établissement a entrepris un effort de réhabilitation qui l'a déjà conduit à investir plus de 20 Mio F dans



diverses actions : restructuration d'espaces publics et notamment de voiries, signalisation, réhabilitation de certains bâtiments, démolition d'autres bâtiments dont la reconversion ne pouvait être assurée. L'objectif est de faciliter l'intégration de la zone portuaire de la ville toute proche.

D'autres actions sont en préparation :

- la réalisation d'une véritable transition ville-port sur le "Môle de la Citadelle" et les anciens terrains charbonniers situés à l'est du Bassin Vauban incluant une restructuration de l'accueil des bateaux à passagers rhénans, pour lesquels Strasbourg est une escale traditionnelle (ce qui sera une action de moyen et long terme) ;

- la mise en place d'un plan-lumière contribuant à une meilleure mise en valeur nocturne d'éléments portuai-

res caractéristiques le long de l'axe Strasbourg-Kehl, la poursuite d'opérations ponctuelles de réhabilitation (actions à court terme) ;

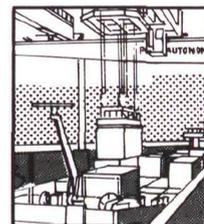
- la participation avec la collectivité à la mise au point du réaménagement des quartiers portuaires les plus anciens, sur les Fronts du Neudorf ou dans le secteur du Heyritz : ces terrains aujourd'hui situés entre des quartiers urbains doivent évoluer vers cette destination (en veillant à favoriser l'accueil de la navigation de plaisance, notamment au port du Heyritz).

Il s'agit là d'un programme ambitieux pour les années à venir : il est cependant essentiel pour que l'activité fluviale et portuaire puisse apporter, dans la tradition rhénane, toute sa contribution à la vitalité de l'agglomération et de sa région. ■

le port de Strasbourg

une dynamique à l'échelle de l'Europe

plate-forme logistique sur le Rhin international



port autonome de strasbourg 

25, rue de la Nuée Bleue - B.P. 407 R/2
67002 STRASBOURG Cedex
Tél. 03 88 21 74 74 - Télécopie 03 88 23 56 57

STO DERAL

LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE A STRASBOURG ET EN ALSACE

La recherche scientifique en Alsace relève d'une solide tradition, mêlant le développement universitaire à celui des organismes nationaux. Le défi à relever aujourd'hui pour la communauté scientifique alsacienne est double : il s'agit de réussir le renouvellement de son patrimoine scientifique, et d'augmenter l'effet de fertilisation croisée avec l'économie régionale.



Véronique DEBISSCHOP
X 75 - PC 80

1981 à 1989 : Chargée de mission à la DATAR

1989 à 1992 : Chef du service de la politique régionale au CNRS

1992 à 1994 : Responsable de l'antenne de Sophia-Antipolis de la délégation régionale PACA du CNRS

Depuis 1994 : Déléguée régionale du CNRS pour l'Alsace

• **La recherche scientifique à Strasbourg et en Alsace : une longue tradition. La recherche scientifique à Strasbourg relève d'une longue tradition, s'appuyant sur une institution universitaire née il y a 450 ans.** L'histoire de l'Université de Strasbourg a été intimement liée à celle de la ville et de la région, dont elle a suivi les vicissitudes au cours des siècles : du "gymnase" municipal protestant de 1538 à l'Université royale française puis à l'Université impériale allemande de 1871, du repli à Clermont-Ferrand en 1940 à la reconstruction au lendemain de la guerre puis à l'éclatement en trois Universités en 1968. Dès l'origine et tirant parti de ces transformations successives, l'Université de Strasbourg a développé une activité de recherche importante qui s'est fortement structurée en Instituts.

• **L'implication précoce d'un organisme national de recherche publique : le CNRS.** Créé en 1939, le **Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a participé très tôt à la consolidation du pôle scien-**

tifique strasbourgeois : le premier laboratoire propre créé par le CNRS en province le fut à Strasbourg (c'est l'Institut Charles Sadron, ancien Centre de recherche sur les macromolécules) ; la première unité universitaire associée au CNRS le fut aussi à Strasbourg (c'est l'Institut de Recherche en Mathématique Avancée ou "URA n° 1" !).

• **Une région à vocation scientifique : quelques chiffres*. Aujourd'hui, l'Alsace se présente dans la compétition scientifique internationale avec de solides atouts.** Bien que plus petite région de France en superficie, elle concentre 3,2 % des effectifs de la recherche publique française. Si l'on rapporte ce chiffre à la densité de la population, l'Alsace occupe le 5^e rang des régions françaises. De plus, **l'activité scientifique en Alsace est de grande qualité** : 4,4 % des thèses françaises y

* *Références pour les données chiffrées : Rapport de l'OST : indicateurs 1996, Economica ; Atlas régional de la recherche et de la technologie 1996, (La documentation française).*



L'Institut de chimie des surfaces et interfaces à Mulhouse, achevé en 1995. Maître d'ouvrage : CNRS.

sont soutenues, 4,7 % des publications sont issues des laboratoires alsaciens, ce qui place l'Alsace respectivement en 5^e et 4^e positions. Rapporté au produit intérieur brut (PIB) régional, **ce dernier ratio des publications scientifiques donne à l'Alsace le premier rang de toutes les régions françaises !** Enfin, l'Alsace se caractérise par une présence forte des organismes nationaux de recherche aux côtés des Universités, en particulier le CNRS et l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) pour qui l'Alsace représente respectivement les 4^e et 5^e pôles régionaux, et dans une moindre mesure l'Institut national de recherches agronomiques (INRA). Toutes les disciplines scientifiques sont étudiées en Alsace y compris les sciences de l'homme et de la société, mais la région présente des pôles d'excellence : ainsi, en termes de publications, **l'Alsace occupe le 2^e rang des régions françaises en biologie fondamentale et en chimie**, le 5^e rang en recherche médicale, et le 6^e rang en physique. Enfin, Strasbourg est le siège de plusieurs organisations européennes à vocation scientifique, telles que la Fondation européenne des sciences, le programme Frontières Humaines, ou encore la Fondation Albert Kastler.

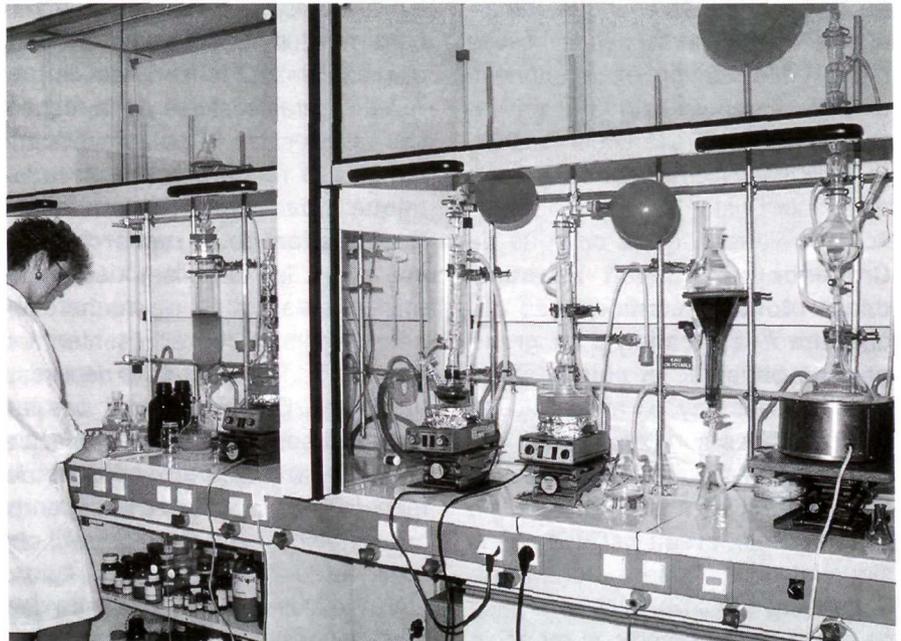
• **Des pôles d'excellence. Les pôles scientifiques sont peu dispersés géographiquement, et s'éche-**

lonnent le long de l'axe Strasbourg-Colmar-Mulhouse. Strasbourg est un pôle multidisciplinaire auquel participent, dans une synergie exemplaire les 3 Universités réunies au sein du Pôle universitaire européen, ainsi que le CNRS et l'INSERM. A Colmar se développe le biopôle appuyé sur le centre de recherches de l'INRA. A Mulhouse enfin, l'École nationale supérieure de chimie (qui fête cette année ses 175 ans) a su développer de longue date une activité scientifique bien enracinée dans son environnement industriel selon le fameux "modèle mulhousien". Créée

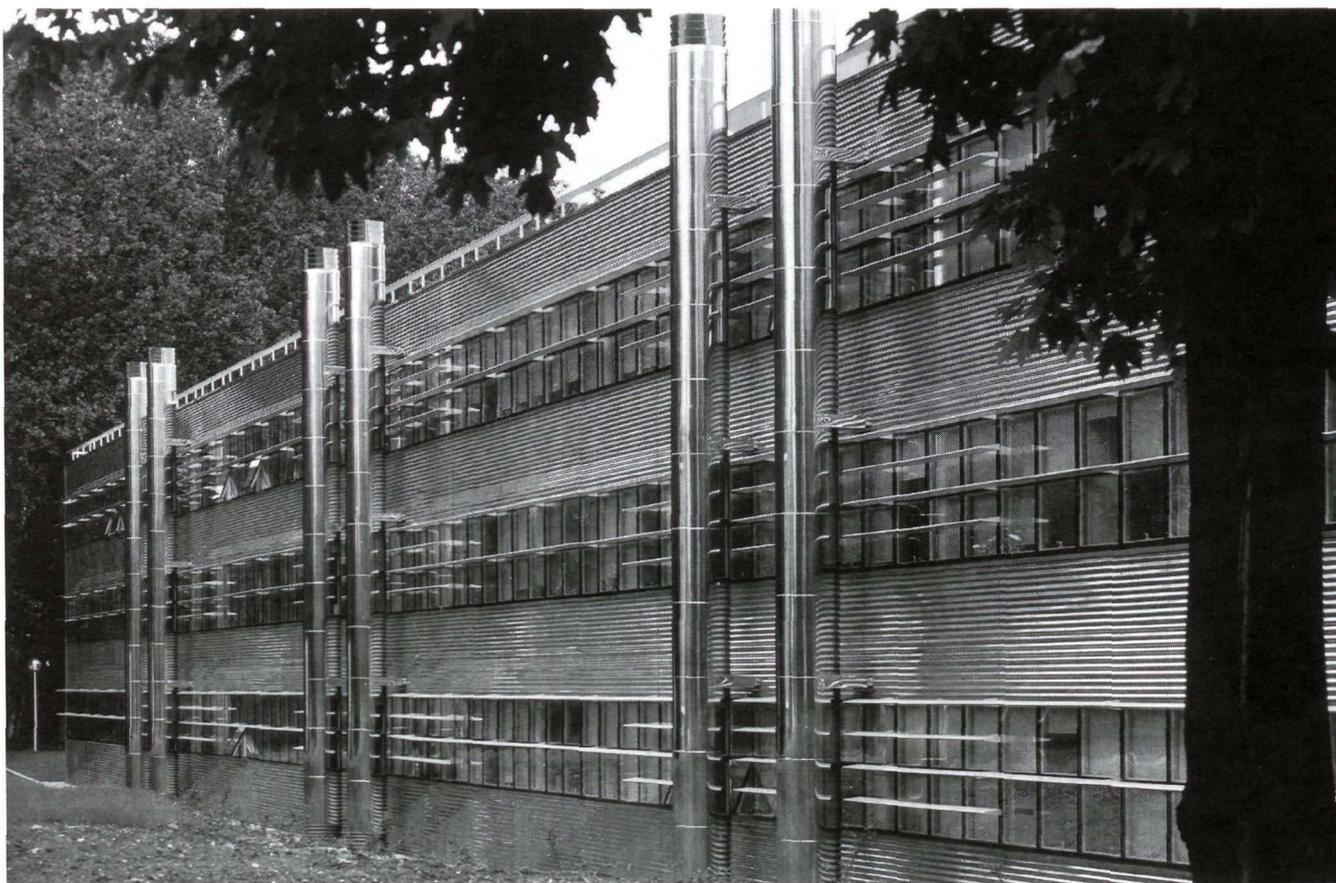
plus récemment, l'Université de Haute-Alsace monte régulièrement en puissance et diversifie ses laboratoires dans d'autres disciplines telles que les sciences pour l'ingénieur.

• **Un défi à relever.** L'avantage pour l'Alsace d'avoir développé très tôt son appareil scientifique peut se retourner aujourd'hui en inconvénient : les pyramides des âges des équipes scientifiques ne sont plus très favorables, le patrimoine a vieilli également : il devient nécessaire de le renouveler, à un moment où les investissements et les perspectives de recrutement se tarissent. **Tel est l'un des défis posés aujourd'hui à la communauté scientifique alsacienne, qui s'est d'ores et déjà mobilisée pour le relever.** Profitant des opérations nationales telles qu'"Universités 2000" ou le plan de délocalisation du CNRS, des "opérations structurantes" ont été réalisées ces dernières années qui modifient en profondeur le paysage scientifique alsacien. Ces investissements sont destinés à donner les meilleurs outils de travail aux équipes alsaciennes, mais aussi à leur permettre d'être attractives pour accueillir des scientifiques venus d'autres régions de France (en particulier de l'Île-de-France) ou d'Europe.

• **Des opérations structurantes.** Ainsi, au sud de Strasbourg, **le campus d'Illkirch a-t-il connu une croissance spectaculaire associant cen-**



Une manipulation de chimie organique à l'Institut de physique et chimie des matériaux de Strasbourg. CNRS/Université Louis Pasteur de Strasbourg.



L'Institut de physique et chimie des matériaux de Strasbourg, achevé en 1994. Maître d'ouvrage : CNRS.

tres de recherche publics et entreprises dans les domaines des biotechnologies et de la pharmacie.

L'Institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire, dirigé par le professeur Pierre Chambon, regroupe un potentiel scientifique remarquable de 400 personnes, et résulte d'une collaboration exceptionnelle entre recherche publique et privée, associant l'Université Louis Pasteur, le CNRS, l'INSERM, et le groupe américain Bristol Meyer Squibb. Au nord de Strasbourg, **le campus de Cronenbourg, connaît lui aussi une profonde métamorphose qui aboutira à la création d'un grand pôle de physique et chimie**, de la physique des noyaux avec l'Institut de recherches subatomiques (IREs) qui exploite l'accélérateur électrostatique VIVITRON, à la caractérisation des matériaux avec l'Institut de physique et chimie des matériaux de Strasbourg (IPCMS), puis à la mise en forme des polymères et au génie des procédés avec les projets d'implantation de l'Ecole européenne

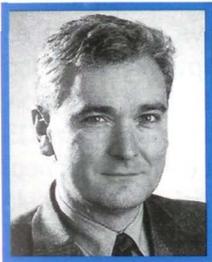
de chimie polymères et matériaux (ECPM) et de l'Institut Charles Sadron (ICS). A Mulhouse enfin, l'Institut de chimie des surfaces et interfaces (ICSI) dirigé par le professeur Jacques Schultz, vient de s'installer sur le campus universitaire de l'Illberg dans un superbe bâtiment doté d'un équipement remis à neuf.

- Autre caractéristique de la recherche alsacienne : **le poids prédominant de la recherche dite "académique", par rapport à une faible implantation de la recherche privée.** Ainsi, les dépenses des entreprises en activités de recherche-développement ne représentent en Alsace qu' 1,7 % du total des dépenses nationales. Ceci n'empêche pas les laboratoires publics alsaciens de conclure de nombreux contrats de recherche partagée avec des grands groupes industriels, mais ceux-ci ont rarement leur siège dans la région. L'Alsace était en 1993 au 3^e rang des régions françaises pour les prises de brevets, ce qui témoigne de sa capacité d'être innovante. Et l'on peut

citer une quinzaine de petites entreprises créées en Alsace depuis 10 ans directement issues de la recherche publique, telles que Transgène, Appligène, ou Néosystem dans le domaine des biotechnologies, Eurisys, Eurorad ou Vivirad en physique. **On constate d'ailleurs depuis quelques années un rattrapage des effectifs de la recherche-développement alsacienne**, dû entre autres à une implication de grandes entreprises étrangères, américaines et japonaises en particulier, attirées par la place centrale qu'occupe l'Alsace dans le marché européen. Les réseaux de transfert de technologie soutenus par les collectivités territoriales, tels qu'Alsace Technologie ou le Technopôle de Haute-Alsace, ont pour ambition de rendre plus performante encore l'irrigation de l'économie régionale, et de faire mieux profiter les entreprises alsaciennes de l'effet innovant que peut produire la proximité d'une recherche publique puissante. ■

GAZ DE STRASBOURG

La société d'économie mixte Gaz de Strasbourg est une société locale de distribution de gaz non nationalisée en 1946. Son développement est contenu dans les limites du secteur réglementé de la distribution énergétique en France, en voie d'ouverture. Son dynamisme commercial et son avantage comparatif de proximité sont ses atouts pour faire d'une prochaine libéralisation subie et même déstabilisante un atout pour son avenir.



Jean-Michel GUIBERT

Depuis 1992 : Directeur général de Gaz de Strasbourg

1987-1989 : Agrégé de philosophie, ancien élève de l'ENA, conseiller de Chambre Régionale des Comptes en disponibilité, administrateur à la direction du Budget – bureau énergie

1989-1992 : Secrétaire général adjoint de la Communauté Urbaine de Strasbourg – Cabinet du Maire

Gaz de Strasbourg : une entreprise d'exception

Une exception historique

Il y a toujours quelque scrupule à se présenter comme une entreprise d'exception, mais pour Gaz de Strasbourg c'est d'abord une donnée d'histoire.

On ignore souvent en effet que la loi de nationalisation de 1946, constituant les établissements publics nationaux d'EDF et de GDF à partir de l'ensemble des sociétés privées de distribution électrique et gazière, ne touchait pas aux entreprises locales de distribution énergétique soit dépendantes à 100 % des collectivités locales sous forme de régie municipale ou syndicale, soit en dépendance plus relative sous forme de société publique d'économie mixte dans laquelle la collectivité détenait au moins la majorité du capital. Plusieurs centaines d'entreprises, surtout de distribution électrique, ont ainsi été maintenues juridiquement et économiquement. Gaz de Strasbourg fut une de celles-là, société anonyme de droit privé, héritière d'une démarche municipale qui, à la veille de la Première Guerre mondiale, s'était porté acquéreur de la moitié des actions plus une de la

société privée "Union pour l'éclairage au gaz" dont la création elle-même remontait à 1838. Ainsi l'autorité publique concédante du réseau de distribution se retrouvait partie prenante de la société gestionnaire et élargissait en même temps ses missions : "distribuer aux services publics et aux particuliers le gaz destiné à l'éclairage, au chauffage, à la force motrice et à tout autre usage" (contrat du 26 février 1914). Cette démarche, inspirée d'un "socialisme municipal" au développement très marqué au-delà du Rhin, conférait un caractère public non seulement à la mission de distribution énergétique assumée par la société, mais également à son capital et à son statut. Société municipale donc déjà publique en 1946, Gaz de Strasbourg n'avait pas besoin de transférer au public son patrimoine et sa gestion.

Dans le secteur gazier, les exceptions de ce type ont été peu nombreuses. Les plus importantes d'entre elles sont, outre Gaz de Strasbourg, Gaz de Bordeaux, Gaz et Electricité de Grenoble, la Régie Municipale de Colmar, la Régie Municipale de Dreux et plusieurs régies acquitaines dont l'existence et le développement sont liés au gaz de Lacq, en tout actuellement 17 régies et sociétés de distribution gazière non nationalisées.

Une entreprise concessionnaire soumise à la concurrence

Dès le XIX^e siècle, le développement des réseaux de distribution ou de communication s'est appuyé sur le régime juridique de la concession de service public. En fait celui-ci a été une construction jurisprudentielle progressive dont l'état actuel est le produit, relativement original en Europe, voire dans le monde. Pour la distribution énergétique en réseau, la concession est le fait de la collectivité locale compétente (d'abord et le plus souvent la commune) qui attribue à un opérateur les droits exclusifs (monopole) de pose de conduites et de distribution d'énergie à partir de ce réseau. La durée des concessions, corrélée avec l'importance des investissements immobilisés, est traditionnellement longue et peut être prorogée. Après 1946, la conjonction entre les droits exclusifs de concession consentis par les collectivités locales et l'existence d'une entreprise d'Etat regroupant l'ensemble des sociétés de distribution (à quelques exceptions près...) conférait à Gaz de France une position de monopole de droit et de fait dans la distribution de gaz sur le territoire national.

Pour les sociétés de distribution résiduelles, si l'on peut dire*, leur qualité de concessionnaire exclusif s'accompagnait pourtant d'une exposition concurrentielle sur un double plan.

* Notons toutefois pour fixer les idées que la totalité des ventes des distributeurs non nationalisés représente environ 3 % des ventes de Gaz de France, dont Gaz de Strasbourg 1 % et Gaz de Bordeaux 1 %.

Notre réseau de distribution

- Gaz de Strasbourg
- Gaz de Barr



D'abord pour leur développement. Certes, le législateur de 1946 avait maintenu les sociétés municipales de distribution dans les concessions qu'elles détenaient à cette date. Gaz de France avait naturellement récupéré l'ensemble des concessions des sociétés privées nationalisées. Pour le reste, c'est-à-dire les communes non raccordées, le législateur n'avait pas été très clair, mais la jurisprudence s'est chargée de clarifier : toute concession nouvelle relevait du monopole de Gaz de France. En fait cette doctrine, qui a pu donner lieu à contentieux, n'a été appliquée que de façon relative. Pour ce qui concerne Gaz de Strasbourg, l'intérêt économique évident d'alimenter de nouvelles communes de l'agglomération à partir du réseau développé de longue date autour de Strasbourg, a conduit Gaz de France à ne pas se porter candidat à la des-

serte de ces communes ; c'est ainsi que, notamment après le passage au cours des années 1970 à 1980 du gaz de houille ("gaz de ville") au gaz naturel (d'abord le gaz de Croningue, ensuite le gaz russe), le développement de Gaz de Strasbourg à travers de nouvelles concessions dans la Communauté Urbaine de Strasbourg et bien au-delà fut important : en 1969, 21 communes du Bas-Rhin étaient raccordées et desservies, en 1996, 64 communes auxquelles il convient d'ajouter la dizaine de communes desservies par la filiale de Gaz de Strasbourg, Gaz de Barr. Le législateur de 1996 a, en quelque sorte, entériné ce développement en modifiant sur ce point (50 ans après !) la loi de 1946 : désormais lorsque les conditions économiques et techniques (connexité géographique) le justifient, une collectivité peut attribuer la nouvelle

concession à une régie ou société non nationalisée.

Mais la position de monopole pour les réseaux concédés dans le territoire de concession ne doit pas faire méconnaître la confrontation réelle à une concurrence sinon sur le produit vendu (le gaz) du moins sur son usage. En effet comme l'indiquait clairement le traité de 1914, la distribution de gaz ne vaut que pour l'éclairage (marginal et esthétique comme l'éclairage urbain de Sarlat ou la place Gutenberg à Strasbourg), le chauffage et autres usages (cuisine domestique, force motrice, etc.). Or sur l'ensemble de ces usages, le gaz subit naturellement la concurrence directe des autres énergies pouvant le remplacer parfois tant d'un point de vue technique (éclairage électrique) qu'économique (arbitrage prix gaz/fioul domestique pour le chauffage).

La différence avec l'établissement public national qui dispose de services communs avec EDF, appelés EDF-GDF Services, et qui offre (concurrentiellement) les produits gaz et électricité, est ici marquée. A Strasbourg nous sommes très clairement en concurrence dans le maintien ou le développement de nos parts de marché tant pour la clientèle domestique que pour celle des entreprises avec l'opérateur de distribution électrique qui est une société anonyme cotée, filiale d'EDF, Electricité de Strasbourg, mais également avec les distributeurs de fioul domestique et même avec les exploitants de réseaux urbains de chaleur, auxquels nous pouvons bien sûr fournir du gaz, mais dont le développement porte directement atteinte au nôtre.

Une société de dépendance publique

La confrontation à la concurrence de Gaz de France (sur nos marchés...), mais surtout à celle de nos homologues distributeurs énergétiques, doit être assumée commercialement par Gaz de Strasbourg dans le cadre contraignant de dépendances fortes. Le législateur de 1946 a préservé l'autonomie juridique des régies et sociétés municipales, mais a entendu intégrer l'ensemble de leurs employés dans le statut des personnels des entreprises électriques et

gazières. Les 375 agents de Gaz de Strasbourg sont donc tous statutaires et leur régime de protection sociale relève du régime général des agents EDF-GDF. Cela se traduit bien entendu par une garantie d'emploi assurée, des avantages sociaux appréciables et une charge globale sur l'entreprise relativement importante. Le cadre statutaire est particulièrement contraignant puisqu'il se traduit dans le fonctionnement des instances de représentation de type service public comme dans l'application de la grille de rémunération EDF-GDF.

Dépendance forte également liée à la loi de nationalisation, le monopole, absolu, d'importation et, relatif, du transport sur le territoire national de Gaz de France en fait le fournisseur exclusif de gaz naturel, sous le contrôle, il est vrai, de l'Etat. A l'inverse du côté de nos clients, même si théoriquement nous ne sommes pas tenus de pratiquer les mêmes prix que Gaz de France, nous ne pouvons nous abstraire des mouvements nationaux de prix réglementés qui pour nos clients sont d'abord ceux du gaz, avant d'être ceux de Gaz de France ou les nôtres. La marge commerciale brute de Gaz de Strasbourg est donc déterminée par les conditions techniques et économiques de fourniture que nous consent Gaz de France et par les niveaux de prix de vente consentis par la tutelle (en concertation avec GDF).

Gaz de Strasbourg acteur du développement local

Tant de dépendance ou, comme on voudra, d'autonomie relative, laisse peu de marge de manœuvre à une entreprise. Plus gravement, on pourrait se demander si un tel dispositif ne conduit pas à une situation peu enviable d'entreprise marginalisée dont la seule raison d'exister serait l'équivalent juridique et économique d'une délaissée de voirie. Quel est l'avantage comparatif d'une société locale de distribution énergétique ? Pour le résumer d'un mot, cet avantage comparatif est celui de la proximité. Proximité d'abord à l'égard du client et de ses attentes. Le circuit court de l'entreprise à sa clientèle n'est pas le privilège d'une entreprise locale ; après tout les succursales

et les agences peuvent suppléer par leur implantation locale à l'éloignement du centre de décision. Il reste que le circuit de décision, c'est-à-dire à la fois le besoin, l'expression du besoin, l'analyse du besoin et la réponse au besoin pour une société commerciale doit coller à la clientèle et de ce point de vue une société de distribution sur réseau doit s'organiser autour de ses raccordements, géographiquement situés, auxquels se rattachent nécessairement sa clientèle actuelle et sa clientèle potentielle. Différence forte avec l'organisation déconcentrée de Gaz de France, la maîtrise sur un centre local de décision des différentes fonctions de pose de réseau, de maintenance et d'exploitation réseau et équipements connexes, de comptage et de relève, de facturation et de conseil commercial, d'intervention clientèle et de service de maintenance des équipements domestiques permet de tenir ensemble les éléments de l'aval gazier en accompagnant, en quelque sorte, le produit chez le client. Economiquement, mais surtout commercialement et techniquement (qualité du produit et sécurité de son utilisation), seule l'entreprise locale de distribution peut déployer et mobiliser les moyens de satisfaire aux exigences particulières de la distribution en réseau d'une énergie telle que le gaz naturel. Mais la proximité est aussi celle des maîtres d'ouvrage locaux, symbolisée certes par l'appartenance municipale de Gaz de Strasbourg, mais qui se traduit également par les relations instituées avec l'ensemble des autorités concédantes locales. L'aménagement local est aussi affaire de circuit de décision court : le développement des réseaux urbains et notamment des réseaux énergétiques est à la fois un produit du développement économique et démographique et un vecteur du développement local. Tout projet d'aménagement est donc extension de l'offre de services et attraction de la demande de prestations. Paradoxe apparent que tout poseur de conduite pratique couramment : je satisfais la demande et j'en suscite une nouvelle. La société locale de distribution énergétique peut alors devenir un outil de développement local,

Gaz de Strasbourg en chiffres (1996)

CA : 570 MF.

Ventes : 4,3 TWh.

Nombre de compteurs ouverts :
99 096.

CAF : 82,4 MF.

Effectifs : 376 agents.

Résultat net : 19 MF.

Investissements : 50 MF.

Taux d'autofinancement : 142 %.

Ratio d'endettement : 0,34.

Réseau : 1 382 km.

– 214 km haute pression

– 675 km moyenne pression

– 493 km basse pression

Croissance : 15/20 km par an.

Taux de croissance commerciale
(hors variations climatiques) : > 4 %.

64 communes en concession
représentant plus de 400 000 habi-

tants (Communauté Urbaine de Strasbourg et au-delà).

10 communes concédées à Gaz de Barr, filiale de Gaz de Strasbourg pour 9 000 clients.

11 000 contrats de maintenance et d'entretien d'équipements domestiques.

230 contrats de maintenance ou d'exploitation de chaufferies collectives gérés par GIE SA, filiale de Gaz de Strasbourg.

accompagnant, précédant, voire anticipant la polarisation économique autour des axes de développement urbain. Là encore la proximité, c'est-à-dire la place occupée dans le tissu local et dans le dispositif décisionnel, est déterminante.

Devenir de Gaz de Strasbourg

La brève description qui précède devrait permettre non de prévoir l'avenir d'une société telle que Gaz de Strasbourg, mais du moins de marquer les limites et les potentialités de son devenir.

Sa vocation commerciale lui enjoint un impératif de compétitivité sinon de coût et de prix (réglementés ou rigides), du moins d'étendue et de qualité de prestations. Cette exigence forte retentit sur son organisation tant interne (productivité) qu'externe (relations avec les clients). Historiquement, Gaz de Strasbourg (ou son ancêtre) fut d'abord une société qui produisait du gaz de houille pour un seul usage (éclairage public) au bénéfice d'un seul client. Désormais, Gaz de Strasbourg est une société de services qui achète du gaz naturel à Gaz de France pour de multiples usages (surtout chauffage cependant) à un très grand nombre et une très grande diversité de clients. La société de distribution est devenue une société de services qui vend une prestation énergétique, du conseil thermique, du projet d'équipement, de la sécurité, etc.

Les atouts sont le revers des contraintes. Par sa taille, son organisation, sa proximité du client et sa

référence publique locale, Gaz de Strasbourg peut et doit sans doute soutenir une concurrence interénergétique plus forte et une évolution du marché européen du gaz qui pourrait peut-être remettre en cause le régime des droits exclusifs à concession, mais qui pourrait également assouplir sensiblement les conditions

de fourniture. L'avenir de Gaz de Strasbourg est ouvert mais positif : le développement, qui a été et qui est le sien, et qui correspond peut-être à un système appelé à évoluer profondément, constitue une base solide pour donner une dimension plus forte à sa vocation de distributeur énergétique local. ■

Réponse d'Aujourd'hui aux besoins de tous.

Parce que les attentes de chacun en matière d'énergie sont différentes, **GAZ DE STRASBOURG s'implique chaque jour pour satisfaire à tous les modes de vie et types d'activités.**

Dans tous les foyers qu'il équipe pour le chauffage, l'eau chaude et la cuisson, le gaz naturel offre des solutions privilégiées de confort, d'économies et de modernité.



Gaz de Strasbourg

Une formidable énergie

14, place des Halles - 67082 Strasbourg Cedex
Tél. 03 88 75 20 75 - Fax 03 88 22 13 87

ELECTRICITE DE STRASBOURG, UN GROUPE REGIONAL DE SERVICES

Seconde entreprise de distribution française d'électricité après EDF, Electricité de Strasbourg alimente 410 000 clients dans le Bas-Rhin. Depuis plusieurs années, l'entreprise s'est diversifiée dans des activités proches comme la vidéocommunication, l'assistance à maître d'ouvrage ou le traitement des déchets. Société anonyme, Electricité de Strasbourg est cotée à la Bourse de Paris.



Marc NOYELLE
ICPC 70

Directeur général

Electricité de Strasbourg

1970-74 : CETE de Lyon (Transport, économie, circulation)

1974-80 : Directeur du port de commerce de Brest

1981-85 : EDF Direction de l'Équipement

1985-93 : EDF-GDF Services

Depuis 93 : Directeur général d'Electricité de Strasbourg S.A.



Réuni en mars 1997 à Strasbourg, le comité européen du Conseil mondial de l'énergie a souligné, dans ses nombreux débats et échanges, que l'électricité est un vecteur qui permet d'utiliser au mieux les différentes énergies primaires et favorise ainsi les économies d'énergie.

Une histoire originale

Electricité de Strasbourg a été créée le 14 décembre 1899 sous le nom de "Elektrizitätswerk Strassburg", à l'initiative d'un groupe d'ingénieurs de Strasbourg et grâce aux capitaux de deux entreprises qui cherchaient des

débouchés : AEG, société allemande qui commençait à fabriquer des appareils électroménagers et Electricité de Laufenbourg (groupe Electrowatt), une entreprise suisse qui investissait surtout dans la construction de barrages pour produire de l'électricité.

La ville de Strasbourg en devint l'actionnaire majoritaire en 1908. Electricité de Strasbourg s'engage alors dans les grands programmes d'électrification et fait du Bas-Rhin l'un des premiers départements totalement électrifiés de France.

En 1946, son statut de société d'éco-



Le siège social d'Electricité de Strasbourg, au cœur de la capitale européenne, est un bâtiment de verre entièrement précâblé.

nomie mixte fait qu'elle n'est pas nationalisée.

En 1954 la ville de Strasbourg cède ses actions à Electricité de France. Electricité de Strasbourg devient filiale d'EDF qui détient aujourd'hui 74 % du capital, 14 % étant toujours entre les mains de Electricité de Laufenbourg. 5 000 autres actionnaires, dont plus de 600 agents de la société, se répartissent le reste du capital. Electricité de Strasbourg est cotée au comptant à la Bourse de Paris.

Une implantation régionale forte

Nous sommes la 7^e entreprise du Bas-Rhin par notre chiffre d'affaires ou nos effectifs. Le groupe ES est, selon les années, le 1^{er}, le 2^e ou le 3^e investisseur industriel en Alsace.

Nous alimentons plus de 410 000 clients auxquels nous avons fourni, en 1996, près de 6 milliards de kWh. Notre secteur de distribution s'étend sur l'Alsace du nord et concerne 400 communes du Bas-Rhin avec lesquelles nous sommes liés par des contrats de concession. Nous bénéficions par ailleurs d'une concession de transport d'électricité en haute tension dans le département qui a été récemment renouvelée par l'Etat jusqu'en 2029.

Des résultats performants

Notre chiffre d'affaires a été de 2,8 milliards de francs en 1996, en augmentation de 4,5 % par rapport à 1995, malgré la baisse continue des prix de l'électricité. La forte baisse tarifaire d'avril 97, de 6 % en francs constants en moyenne, renforce encore notre position concurrentielle, ce qui est particulièrement important, du fait de notre position géographique, dans le cadre de l'ouverture du marché européen de l'électricité. Le bénéfice de ES S.A. s'est élevé à 92 MF. Le bénéfice net consolidé du groupe a été de 99,7 MF en 96, pour un chiffre d'affaires de 2,94 milliards de francs.

Dans tous les domaines, une attention permanente à la qualité

L'image de qualité souvent associée à l'Alsace est également une réalité dans la vie quotidienne d'Electricité de Strasbourg. Que ce soit en termes techniques ou de services l'entreprise mise fondamentalement sur la satisfaction de ses clients dans tous les domaines.

Qualité du courant

Le temps moyen d'interruption de

fourniture est près de 3 fois moindres que la moyenne nationale et du même niveau que les meilleurs distributeurs étrangers. Ce résultat a été acquis grâce à une politique constante d'importants investissements dans nos réseaux électriques qui représentent chaque année entre 300 et 350 MF et une exploitation à la fois rigoureuse et réactive.

Qualité des services

La satisfaction de chacun de nos clients est une préoccupation majeure de chaque agent : nous nous sommes engagés à verser un chèque de dédommagement de 150 F à tout client vis-à-vis duquel nous n'avons pas respecté une de nos 8 "garanties de service". Cette mesure a d'ailleurs été mise en place à EDF un an après notre initiative. Cette volonté de progrès est confortée par l'amélioration continue des taux de satisfaction de nos clients mesurés régulièrement lors d'équêtes.

Qualité de l'environnement

Plus de 55 % des réseaux moyenne et basse tension sont enterrés et nos efforts dans ce domaine sensible seront poursuivis.

Qualité du personnel et du dialogue social

Une longue tradition de dialogue, un professionnalisme exigeant et un attachement fort du personnel à leur entreprise et à leur région créent un excellent climat social, gage de performance et d'innovation.

Un groupe régional de services

Pour préparer son avenir et garantir sa pérennité, Electricité de Strasbourg a décidé de compléter son métier d'origine – gestionnaire de réseaux, gestionnaire de clients – pour répondre aux nouvelles attentes et besoins de son environnement. L'entreprise bénéficie ainsi de l'expérience et du savoir-faire acquis au fil des années par l'ensemble de son personnel dans son métier premier, la distribution d'électricité.

Depuis 7 ans, nous nous sommes engagés dans une véritable politique de diversification poursuivant un objectif unique : proposer de nou-



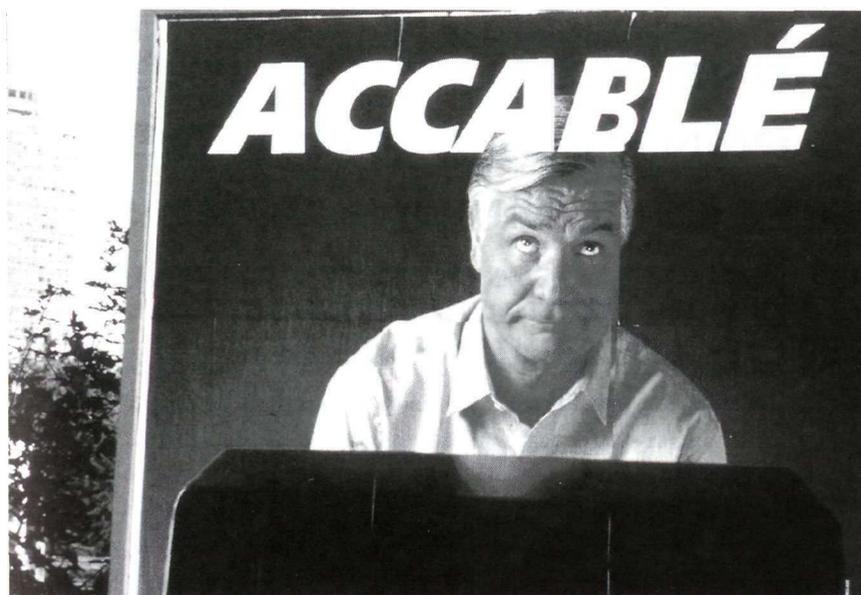
Avec la vidéocommunication, Electricité de Strasbourg diversifie ses activités de services.

veaux services à notre région. Notre enracinement régional fort nous permet de détecter des besoins nouveaux, de développer de nouvelles activités créatrices de richesses nouvelles et de créer ainsi de nouveaux emplois.

Nous avons décidé de privilégier des investissements à caractère industriel, en nous portant sur de nouveaux secteurs nécessitant des investissements importants. Nous avons clairement affiché nos choix de développement dans 4 métiers complémentaires à celui de la distribution d'électricité.

Opérateur de réseau de vidéocommunication

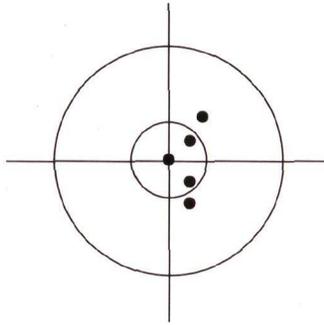
Le savoir-faire issu de notre métier de base, que ce soit en matière de construction de réseaux, de gestion technique ou de la clientèle, ou notre expérience de concessionnaire auprès des collectivités locales, nous a permis de nous lancer dans ce nouveau métier. Deux sociétés ont été créées, Est Vidéocommunication et Est Vidéocommunication Haut-Rhin, filiales à 95 % d'ES S.A., pour construire, exploiter et gérer des réseaux de vidéocommunication dans 140 communes en Alsace avec, à ce jour, plus de 80 000 clients, chiffre qui augmente de 1 500 par mois. Grâce à des investissements importants (200 à 250 MF par an) nous espérons pouvoir compter 200 000 clients en Alsace vers 2002. Nos réseaux commencent à véhiculer d'autres services que la télévision, par exemple "Internet" depuis mai 97.



Campagne de communication pour Est-Vidéo.



DIRECTEURS D'ENTREPRISES DIRECTEURS DE LA COMMUNICATION



VOTRE CIBLE LES DECIDEURS ISSUS DES GRANDES ECOLES

POLYTECHNICIENS - CENTRALIENS
INGÉNIEURS DES PONTS-ET-CHAUSSÉES
INGÉNIEURS DES TÉLÉCOMMUNICATIONS
INGÉNIEURS SUP-AÉRO - SAINT-CYRIENS
INGÉNIEURS DE L'ÉQUIPEMENT

Ofersop

É D I T E U R

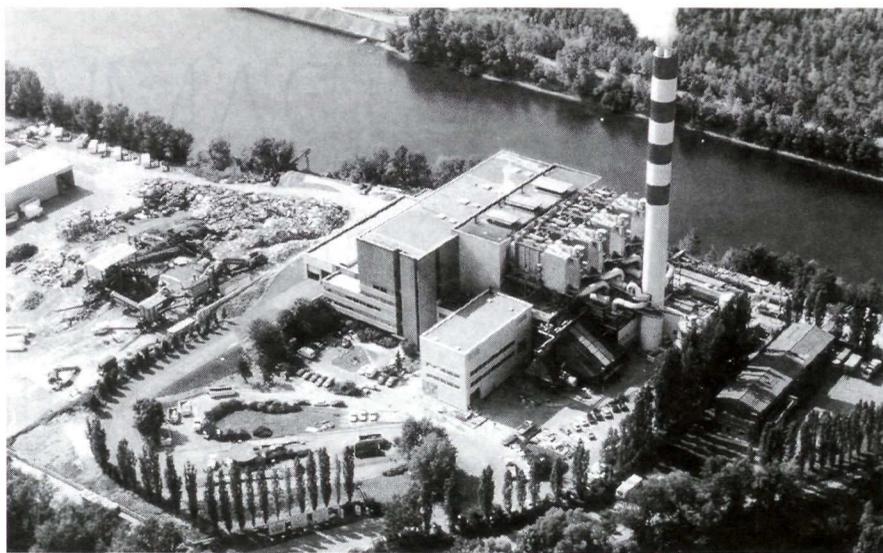
Régisseur exclusif de Publicité
Annuaire et Revues
des Grandes Ecoles

Opérateur en valorisation énergétique

Il s'agit de produire de l'électricité en valorisant les sous-produits de procédés industriels ou de déchets ménagers. Nous avons, par exemple, créé en 1995 avec les filiales d'EDF Pronergies et Tiru, la société Protires qui exploite l'usine d'incinération d'ordures ménagères de Strasbourg (300 000 t par an). Elle vient de mettre en service un turboalternateur de 20 MW pour transformer en électricité la chaleur récupérée. Le reste de la vapeur est vendu à trois entreprises voisines. D'autres projets de cogénération sont en cours d'étude.

Assistant à maître d'ouvrage

ECOTRAL S.A., filiale à 60 % d'ES S.A., propose une offre de service d'assistance à maître d'ouvrage dans les domaines du bâtiment, de la maîtrise de l'énergie et des illuminations. Cette activité nous porte sur les marchés du tertiaire, de l'industrie et des collectivités dans le grand Est de la France. En 1996, nous avons renforcé notre pôle d'intervention dans le domaine de la cogénéra-



Depuis le début de l'année, Electricité de Strasbourg est redevenue producteur d'électricité grâce au nouveau turboalternateur de 20 MW de l'usine d'incinération de Strasbourg, dont l'entreprise est actionnaire à 34 %.

tion en choisissant d'être co-créateur de la société Rhin Cogénération avec Gaz de Strasbourg.

Gestionnaire immobilier

"Par l'intermédiaire de notre filiale SOFIDAL créée en 1924, notre groupe gère 52 000 m² de bureaux, de logements et d'entrepôts".

Avec ses 1 260 collaborateurs, un chiffre d'affaires de près de 3 milliards de francs et plus de 700 MF d'investissements en 1996, Electricité de Strasbourg est devenue un véritable groupe régional de services apportant sa contribution au développement de sa région. ■

Accompagner une entreprise, c'est raisonner comme elle.

Le groupe Crédit National-BFCE intervient dans l'étude, le montage et la syndication de grands projets d'infrastructures et d'équipements collectifs. Il accompagne notamment les partenaires industriels dans les réponses aux appels d'offres en concession ou apporte aux grandes collectivités publiques des conseils juridiques et financiers.



INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES

Ouvrages d'art à péage à Lyon, Amsterdam, Lisbonne ■ Autoroutes à péage fictif en Angleterre ■ Parkings

TRANSPORTS COLLECTIFS

Métros de Rouen et de Rennes ■ Tramways de Nantes, Grenoble et Strasbourg

ENVIRONNEMENT

Traitement des eaux à Troyes et Barcelone ■ Tri, recyclage et incinération des déchets au Creusot-Montceau, à Annemasse, à Argenteuil, dans le département de l'Essonne et à Birmingham

GRANDES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Etat (TGV Est) ■ Région Ile-de-France ■ Région Basse-Normandie ■ Ville de Lyon



GROUPE
CRÉDIT NATIONAL B F C E

DIRECTION DES FINANCEMENTS SPÉCIALISÉS - FINANCEMENTS DE PROJETS - 45, rue Saint-Dominique 75700 Paris 07 SP - TÉL : 01 45 50 94 35 - 01 45 50 92 39

LE TRAMWAY STRASBOURGEOIS : OUTIL DE RECONQUETE DE L'ESPACE URBAIN

En 1989, pour permettre une nouvelle liberté de mouvement à tous ses habitants, les autorités municipales et communautaires strasbourgeoises décident de :

- mettre en œuvre un nouveau plan de déplacements urbains,
- doter l'agglomération d'un mode de transport en commun moderne, offrant une alternative crédible à l'utilisation de la voiture : le tramway,
- profiter des réaménagements indispensables à la construction de la ligne de tramway pour améliorer le cadre de vie.

Le projet tramway a donc été conçu et mené comme une opportunité de recomposer le paysage urbain et de repenser une ville et ses quartiers. Au-delà d'être un simple moyen de transport, le tramway est un véritable outil de reconquête de l'espace urbain.



Marc Le TOURNEUR
ECP 70

Directeur général de la CTS

1972-1981 : Responsable des études de transport à l'Agence d'Urbanisme de la Région grenobloise

1981-1984 : Responsable développement - marketing à la SEMITAG - réseau TC Grenoble

1984-1988 : Coordinateur de la réalisation du tramway à la Ville de Grenoble

1990-1992 : Directeur du projet tramway à la Communauté Urbaine de Strasbourg

Depuis 1992 : Directeur général de la CTS (réseau TC Strasbourg), concessionnaire de la construction et de l'exploitation du tramway



Avenue de Colmar après les travaux du tramway.

Une redistribution de l'espace : deux exemples

L'arrivée du tramway a été l'occasion de repenser les deux places emblématiques du centre-ville.

Place de la Gare

La place de la Gare, lieu d'entrée traditionnel de la ville était devenue au fil des années un vaste boulevard semi-autoroutier livré aux voitures (un muret de plus d'un mètre de haut empêchait les traversées piétonnes). Dans sa nouvelle configuration, elle a retrouvé son visage d'origine, avec un grand parvis piétonnier, deux voies routières en arc de cercle, obligeant les véhicules à ralentir et un large passage pour les piétons.



Place de la Gare : avant et après les travaux du tramway.

Place Kléber

La place Kléber a elle aussi été le théâtre d'une véritable métamorphose. Auparavant, 50 000 voitures tournaient quotidiennement autour de la place. Aujourd'hui, elle est entièrement dédiée aux piétons. Elle a retrouvé une vocation plus humaine et conviviale : des arbres ont été plantés, des bancs y ont été installés. Elle est désormais au cœur d'un espace piétonnier de 2,8 hectares qui relie les deux secteurs historiques de Strasbourg déjà piétonniers : le quartier de la cathédrale et celui de la Petite France.

Une réorganisation des quartiers

Plusieurs opérations d'envergure ont transformé les quartiers traversés par le tramway.

Le quartier de HautePierre, situé à l'ouest de la ville, est un bon exemple de ce que peut engendrer la mise en place du tramway. Ce quartier a été construit dans les années soixante et présente toutes les caractéristiques de l'urbanisme de l'époque. Il a été organisé en mailles hexagonales où

s'insinue la circulation automobile à sens unique, sans aucun feu, ni trottoir. La mise en place du tramway a permis une nouvelle visibilité, une autre compréhension de ce quartier. Il a déclenché la création d'espaces conviviaux. Le tramway circule sur une plate-forme de gazon bordée d'arbres prélevés sur les chaussées existantes. Celle-ci longtemps monopolisées par les voitures, ont été mieux réparties entre les différents utilisateurs de l'espace public et des trottoirs ont enfin été créés pour les piétons.

A l'autre extrémité de la ligne, la route de Colmar qui relie le sud de l'agglomération strasbourgeoise au

centre-ville, est devenue une véritable avenue. Le tramway est en site sablé et quatre rangées d'arbres ont été plantées. Les voitures peuvent rouler sur deux voies de chaque côté et des bandes cyclables ont été créées de part et d'autre de la chaussée. Le stationnement est maintenant organisé ; les trottoirs, auparavant de simples bandes de terre, sont pavés.

Le tramway a ainsi permis de décloisonner certains quartiers et d'améliorer le cadre de vie de ces habitants. Son succès commercial est indéniable : aujourd'hui pas moins de 67 000 personnes utilisent chaque jour le tramway. ■

Ligne A du tramway de Strasbourg

Quelques chiffres

9,8 km

18 stations

Fréquence :
3 à 4 minutes
en heure de pointe

5 à 6 minutes
en journée

Population desservie :
70 000 habitants
70 000 emplois

Trafic journalier :
67 000 voyageurs

Offre 1996 :
1 317 000 kilomètres
parcourus



Place Kléber : avant et après les travaux du tramway.

“ **Parking+**
14^{F*} **Tram** ”

P+R PARKING RELAIS-TRAM **P+R** PARKING RELAIS-TRAM **P+R** PARKING RELAIS-TRAM
Rotonde **Etoile** **Baggersee**

ALLO CTS 03 88 77 70 70

*Tarif au 1^{er} Juillet 1996

CTS

BALLON

LA BANQUE D'INVESTISSEMENT SUR LES MARCHES D'ACTION : UN RELAIS ESSENTIEL ENTRE LES EMETTEURS ET LES INVESTISSEURS



Brigitte RICHARD-HIDDEN
PC 84

*Responsable de relations
avec les émetteurs actions
à la Société Générale*

Le marché des actions : un rôle majeur dans le développement de l'économie

Le capital : une ressource chère mais stratégique

Parmi toutes les sources de financement offertes aux entreprises, le capital est assurément la ressource la plus chère, un investissement en actions étant par nature plus risqué que toute autre forme de placement. Le retour sur investissement espéré (dividendes et plus-value en capital) est en effet plus aléatoire puisque dépendant des perspectives bénéficiaires de l'entreprise et les actionnaires n'ont en outre, en cas de liquidation de la société, qu'un droit de "second rang" sur les actifs de cette dernière, après remboursement de tous les créanciers. Pour rémunérer

ce risque, les investisseurs vont exiger une prime, par rapport à un placement obligataire notamment, qui sera apprécié en fonction des spécificités de l'entreprise (secteur d'activité plus ou moins cyclique, positions concurrentielles, visibilité de la stratégie, solidité de la structure financière...).

Du point de vue de l'émetteur, se rajoute par ailleurs à cette notion de risque, une distorsion fiscale liée à la non-déductibilité des dividendes.

Le capital a cependant une vertu essentielle : il n'est pas remboursable, il s'agit donc d'une ressource permanente, et sa rémunération n'est pas contractuelle mais modulable en fonction de la santé de l'entreprise.

Plus une entreprise est capitalisée, moins elle risque de ce fait de se trouver en situation de défaut de paiement, si elle venait à rencontrer des difficultés. Elle bénéficiera en conséquence d'un meilleur rating et pourra ainsi, si son développement

le nécessite, avoir recours à l'endettement dans des conditions plus intéressantes et pour des montants plus importants.

Le capital est donc éminemment stratégique en ce sens qu'il garantit à l'entreprise les moyens de son développement futur et l'accès au marché des capitaux propres est, de fait, un facteur essentiel de compétitivité.

L'optimisation de la valeur actionnariale : la priorité stratégique des entreprises

Jusqu'à une période récente, l'optimisation de la valeur actionnariale a pu apparaître comme un objectif stratégique de second rang pour les entreprises françaises qui, dans les années 80 notamment, ont privilégié des stratégies fortement expansionnistes fondées sur une logique, parfois exclusive, de prises de part de marché à l'international en particulier.

Cette approche essentiellement industrielle se concevait, par ailleurs, dans un contexte où l'indépendance des entreprises était recherchée en partie au travers de mécanismes de "protection" du capital : pactes d'actionnaires, prises de participations croisées, constitution de groupes d'actionnaires stables, instauration de droits de vote double, règles de limitation des droits de vote...

Une tendance nouvelle est cependant apparue, au cours des deux dernières années, qui témoigne d'une volonté de plus grande ouverture du capital des sociétés françaises. Cette évolution a certainement été favorisée par l'émergence d'une culture "actions" plus anglo-saxonne, liée en partie au poids croissant des institutionnels étrangers dans la capitalisation boursière du marché de Paris, mais résulte également, à la faveur de la crise, de la mise en œuvre par les entreprises de politiques de recentrage sur leur cœur de métier avec, en corollaire, un désengagement de leurs participations financières non stratégiques. Elle se conçoit, par ailleurs, dans le cadre de la globalisation des marchés financiers qui, en Europe, devrait être accentuée par l'avènement de la monnaie unique tendant à faire de l'Union Economique et Monétaire une zone d'in-

vestissement intégrée et conduisant, compétitivité oblige, à l'abolition progressive des particularismes locaux. Enfin, cette orientation s'intègre dans les réflexions de place sur les règles du "gouvernement d'entreprise" illustrées notamment par les préconisations du rapport Viénot.

Dans un contexte de plus grande ouverture du capital des sociétés, la valorisation du cours de l'action apparaît donc clairement comme la priorité stratégique première des entreprises puisque de nature, non seulement à leur donner les moyens de leur développement via de possibles appels au marché, mais également à préserver leur indépendance en les mettant à l'abri de tentatives de prises de contrôle hostiles. Le cours de bourse a par ailleurs un effet miroir, en ce sens qu'il est représentatif de l'appréciation portée, à un instant donné, sur les performances de l'entreprise, par des observateurs objectifs. Il est dans ce cadre perçu par les dirigeants comme une consécration, ou inversement comme une sanction.

Cet objectif de valorisation du cours de l'action a aujourd'hui des implications directes sur le mode de fonctionnement des entreprises avec la diffusion de méthodes de gestion qui intègrent, à côté de légitimes préoccupations industrielles, des considérations plus financières fondées sur l'exigence d'un retour sur capitaux investis supérieur au coût du capital. Comme illustration de ce phénomène nouveau, on peut citer notamment l'émergence en 1996 de la part des émetteurs nationaux, et ce en dépit d'une fiscalité restant à ce stade désavantageuse en France, des Offres Publiques de Rachat d'Actions qui visent à redistribuer aux actionnaires des liquidités ne pouvant être réinvesties dans des conditions suffisamment favorables.

La Banque d'Investissement : des professionnels au service des émetteurs

Les professionnels des marchés

financiers apportent aux entreprises une expertise essentielle dans le cadre de leur réflexion stratégique sur l'évolution de leur capital et dans leur recherche d'une meilleure valorisation de leur cours de bourse.

Cette expertise s'appuie sur une double capacité : capacité de conseil en amont, capacité de distribution en aval, avec comme pierre angulaire une connaissance approfondie des investisseurs internationaux et des mécanismes des marchés financiers. Les établissements financiers interviennent également en tant que garants des opérations auxquelles ils participent et mettent donc en quelque sorte leur bilan au service des émetteurs, dans le cadre d'une prise de risque permettant d'assurer la bonne fin des opérations.

Un rôle de conseil en amont

En amont, le rôle des équipes spécialisées dans le domaine des opérations financières sur actions s'inscrit dans une problématique globale, cohérente avec la plus grande ouverture du capital des sociétés, visant à concilier les intérêts immédiats des émetteurs et des investisseurs, tant il est vrai que le succès d'une opération aujourd'hui reste le gage de celui des opérations de demain. La crédibilité d'une entreprise auprès des investisseurs, au sens de la transparence de sa communication financière et de la légitimité de ses choix financiers, met en effet des années à s'établir mais peut en revanche se trouver compromise par une opération mal acceptée par le marché.

Le "timing" d'une opération est ainsi un facteur essentiel de succès. De façon optimale, il doit s'intégrer dans une dynamique boursière permettant à une entreprise d'émettre (ou de céder une participation) à un niveau de valorisation suffisamment élevé pour optimiser le coût de son capital et limiter la dilution de ses résultats nets par action (ou préserver ses intérêts patrimoniaux), tout en ménageant un potentiel de hausse pour les investisseurs. L'analyse du titre et de ses perspectives boursières est donc un élément déterminant de tout projet d'opération financière, dont la légitimité doit en outre être solidement établie vis-à-vis du marché.

Le rôle de conseil des équipes de primaire actions s'appuie, par ailleurs, sur une capacité d'innovation au niveau des produits et des structures afin de s'adapter aux contraintes spécifiques d'un émetteur, cette innovation ne pouvant cependant être mise en œuvre que si elle est à même, dans une conjoncture boursière donnée, d'être accueillie favorablement par le marché. Ainsi, au cours de ces dernières années, on a plutôt assisté à une certaine standardisation des produits, s'agissant des opérations publiques, dans une logique de plus grande sélectivité des investisseurs et d'une meilleure prise en compte des considérations de liquidité. Les structures, en revanche, ont considérablement évolué pour s'adapter aux orientations des entreprises en matière de stratégie d'actionariat : souci des personnes physiques et objectif de fidélisation de l'actionariat à concilier avec la poursuite de l'internationalisation du capital.

Parce ce qu'elle concerne des opérations touchant au capital des sociétés, par nature stratégiques et exceptionnelles, l'expertise en matière de conseil et d'ingénierie des banques d'investissement est donc indispensable. Outre les opérations d'émissions au sens strict qui s'inscrivent dans une logique de financement (émission de titres de capital ou de titres donnant accès au capital telles les obligations convertibles), cette expertise trouve un point d'illustration particulier dans les opérations de privatisation ou d'introduction en bourse. Il s'agit alors d'accompagner la société vers une étape majeure, celle de sa cotation ou de l'élargissement significatif de son flottant, dans le cadre d'un processus long et complexe recouvrant de multiples facettes en termes d'évaluation, de montage juridique et financier, de stratégie d'actionariat ou de communication.

Une capacité de distribution en aval

En aval, la capacité de distribution des intermédiaires financiers reste pour ces derniers un élément de compétitivité discriminant.

Elle est indispensable au placement réussi de toute opération primaire qui doit concilier rapidité de l'exécution mais également qualité du placement, dans le respect des objectifs de l'émetteur.

Plus globalement, seule une force de vente importante permet d'établir des contacts quotidiens avec les grands investisseurs institutionnels internationaux, d'acquiescer auprès de ces derniers une crédibilité en tant qu'intermédiaire de référence et donc d'être à même d'anticiper les évolutions du marché au travers des perspectives de flux d'investissement.

Ces relations s'appuient bien entendu, en premier lieu, sur la pertinence des recommandations d'investissement délivrées aux institutionnels, sur la base des analyses financières réalisées par les équipes de recherche sur actions, dont la qualité et la notoriété apparaissent ainsi comme primordiales.

De ce point de vue, l'évolution des années à venir devrait sans conteste être marquée par un phénomène de concentration important parmi les intermédiaires financiers européens, seuls ceux disposant d'une capacité de recherche et de distribution européenne étant à même de rester des acteurs significatifs. L'une des principales conséquences de la création de l'Euro sur les marchés d'actions sera, en effet, de consacrer l'Union Economique et Monétaire comme zone d'investissement unifiée avec, en corollaire, une évolution des stratégies d'allocations d'actif des investisseurs vers des approches exclusivement sectorielles et non plus géographiques.

Une capacité de garantie

Sous un angle différent, la capacité de garantie des établissements financiers est également et deviendra de plus en plus un facteur de différenciation. Accorder sa garantie suppose en effet de supporter un risque vis-à-vis duquel il est nécessaire d'allouer des capitaux. Si la plupart des opérations financières donnent lieu à une syndication, et donc à un

partage du risque de garantie entre plusieurs établissements, la tendance récente est cependant à la limitation du nombre d'intervenants, afin d'optimiser l'efficacité et la qualité du placement. Le risque de garantie spécifique, sur une opération donnée, s'en trouve donc accentué et conduit à la marginalisation de certains acteurs ne disposant pas de fonds propres suffisants pour maintenir leur part de marché.

Par ailleurs, depuis 1993, on a observé la création d'un double marché "primaire", émissions mais également cessions de participations, sous l'émergence du phénomène de désengagement des entreprises de leurs participations financières non stratégiques. Ainsi en 1996, le total de ces cessions (hors opérations de l'Etat Français) a représenté un montant de près de 20 Mds F sur un marché total (au sens des appels au marché) de 70 Mds F. Or ces opérations, qui peuvent porter sur des montants significatifs, ne sont dans la pratique pas syndiquées, mais font l'objet d'une "prise ferme" à un prix donné de la part d'un, voire deux, établissements, avec de ce fait une prise de risque beaucoup plus importante.

En conclusion, les activités de marché d'actions apparaissent comme fortement capitalistiques et les évolutions en cours devraient conduire à un phénomène de concentration important, avec la disparition progressive des acteurs qui ne pourront y allouer les ressources suffisantes. Parmi l'ensemble des Banques d'Investissement aujourd'hui reconnues, la Société Générale notamment a consacré tous ses efforts, au cours de ces dernières années, à construire un dispositif international sur les marchés d'actions, sous l'angle primaire/secondaire, afin d'apporter aux entreprises et aux investisseurs le meilleur service aujourd'hui et demain. Elle en est devenue l'un des acteurs majeurs et a l'ambition, forte de la solidité de son bilan et du professionnalisme de ses équipes, de poursuivre son expansion sur ces métiers, à la faveur des évolutions à venir. ■

LE TRADING, INDUSTRIE OU ARTISANAT...

Suite à la proposition qui m'a été faite par l'équipe de rédaction PCM Le Pont d'écrire un article sur "Le Marché Obligataire", j'ai hésité entre les deux approches suivantes :

– écrire (ou "reprendre") un article sur un thème académique précis (*pe* : de la convergence des taux d'intérêts en Europe en prévision de l'union monétaire, ou bien quelle volatilité pour le Pricing de l'OAT TEC 10),

– ou bien décrire l'activité, ses intervenants et le rôle que l'ingénieur peut bien y jouer, sachant :

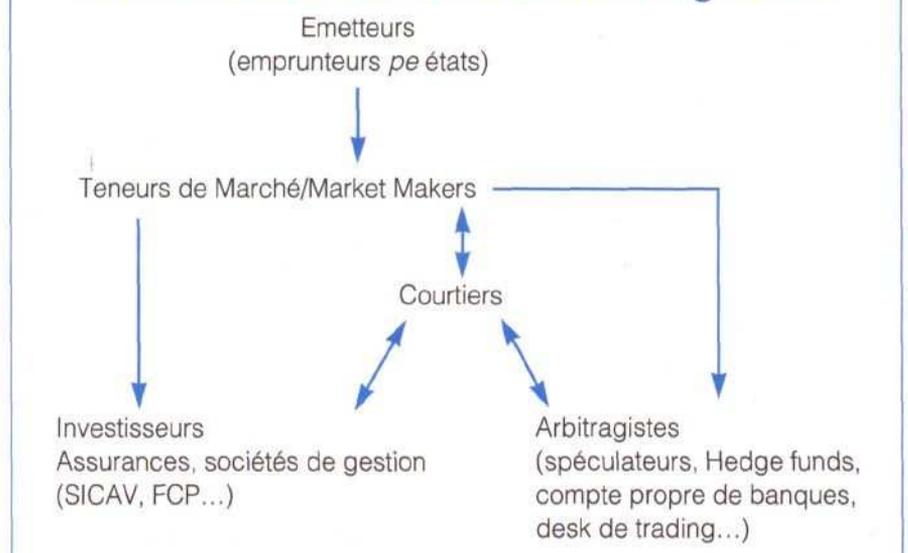
- qu'il ne s'agit pas d'un débouché "naturel" à la sortie de l'école,
- et donc que bon nombre de camarades n'ont qu'une idée très vague de ce sujet au devant fort vaste.

C'est cette dernière approche que j'ai retenue.



Jean-Michel RUSSO
PC 81
Directeur adjoint
Banque Indosuez
Responsable
du Trading obligataire

Les intervenants du marché obligataire



Présentation des concepts

Emetteurs : ce sont des emprunteurs, ils cherchent de la liquidité, *ie* lever des fonds à un instant *t* (les plus gros sont les états, en France par exemple, la dette publique obligataire au sens large représente 55 % de la dette totale...).

Investisseurs : ce sont les prêteurs finaux, ils disposent de liquidité (celle de leur clientèle, produit de

l'épargne) et cherchent un rendement.

Arbitrageurs/spéculateurs : ne disposent que d'une partie de la liquidité requise et interviennent de façon à maximiser leur profit (effet de levier...).

Les teneurs de marché (Market Makers) :

– assurent la liquidité et la fluidité du marché,

– vis-à-vis des émetteurs : prennent le risque de "placement",

– vis-à-vis des investisseurs, garantissent à tout moment une fourchette acheteuse/vendeuse sur un ensemble de valeurs.

Les courtiers : ils sont intermédiaires purs entre les intervenants mentionnés supra et prennent une commission sur les transactions. Ils sont censés améliorer la fluidité du marché.

La matière traitée

Ambivalence de la matière traitée :
– les titres "à flux déterminés" ou déterminables (*ie* Fixed Income) à la différence des actions qui sont des perpétuels de flux aléatoires,
– les taux d'intérêts *ie* la courbe des taux... le concept même du "taux d'intérêt" est ambiguë, car il est à la fois :

- le prix du temps,
- et un instrument de mesures des investissements (taux rendement interne qui permet de comparer deux obligations...).

Les objectifs

Maximiser ses profits sous contrainte :
– de prise de risque,
– et de service à la clientèle (concept fondamental, un client étant susceptible de travailler avec toutes les entités de l'établissement).

Exercice périlleux car le teneur de marché est par "construction" face au marché donc à l'inverse des tendances.

Exemple : dans un marché "acheteur", le teneur de marché, garant de la liquidité, va coter des prix et se faire "lever" *ie* vendre et donc pour se couvrir, acheter et de ce fait contribuer au cercle "infernale" (compte tenu de sa position) de hausse du marché.

Pour éviter ce type de situation, il faut mettre en place des moyens et des méthodes de travail.

Les moyens

Ils sont de deux ordres, humains et techniques.

Humains

Il n'y a pas de recette miracle pour recruter un trader. Les qualités les plus usuellement requises (mais non exhaustives) seraient :

- motivation pour l'activité,
- rapidité d'esprit mais aussi d'action,

- capacité à se concentrer dans un environnement bruyant,
- maîtrise du stress...,
- fiabilité,
- goût du risque et du profit,
- esprit d'équipe,
- niveau intellectuel minimum pour maîtriser les concepts actuariels de base, sachant qu'une activité bien construite suppose que les opérateurs utilisent des logiciels tout faits... et n'ont pas besoin de redévelopper leurs outils de travail.

A titre d'exemple, à Indosuez, sur une équipe de 20 traders obligataires (au sens large) traitant les principales devises européennes, nous comptons :

- 7 autodidactes (*ie* bac maxi),
- 7 Ecoles de Commerce (HEC, ESEC, WHARTON...),
- 3 littéraires (Science Po, Droit, Histoire),
- 3 ingénieurs (ENPC, Mines Paris, ENSTA).

Après avoir exposé la constitution de l'équipe, il convient d'évoquer les systèmes.

Les systèmes

La finance (au sens large) à la différence de la physique ne répond pas à des lois objectives et codifiables.

La clef du succès dépend donc d'une approche multiple :

- Analyser et détecter les messages du marché (ex : marché unique de l'Euro dans 2 ans à partir des marchés du noyau dur, étude de courbe de taux...).
- Savoir anticiper les mouvements de marché :
 - directionnel ("ça va monter, baisser"), méthodologie qui tient beaucoup de la "pensée magique",
 - arbitrage : positions relatives de titres sur une courbe de taux, l'impact du changement de "moins cher à livrer" sur un future pour la courbe de taux...

C'est à ce niveau qu'une modélisation très fine et précise s'impose, et que le rôle de l'ingénieur prime.

Cette approche "théorique" se définit à deux niveaux :

- conception de l'outil "industriel" ou "universel"
- pricing : fabrication des prix à partir de certaines données de marché,

- hedging : couverture des opérations positives,
- tenue de positions/suivi des résultats : maîtrise des stocks et de leur valorisation,
- suivi des risques/simulation de couverture,
- intégration automatique avec les systèmes back-office (règlement/livraison, comptabilité...).

Cette fonction nécessite une bonne approche scientifique. A Indosuez la conception de ce type de produit est du ressort du responsable d'activité (*ie* votre serviteur...), et la réalisation/maintenance sous-traitée à une équipe informatique interne dédiée.

– Détection et suivi d'arbitrages ponctuels

"L'occasion faisant le larron", et les modes évoluant tout le temps, l'opérateur "curieux" sera en permanence confronté à des situations non prévues ou non modélisées...

C'est à ce niveau que l'esprit de décision de l'ingénieur s'impose. Il devra "modéliser" au plus vite, tester immédiatement son idée sans hésitation et attendre la sanction du marché, *ie* le résultat financier de l'opération. Une fois validée, la méthode retenue devra être intégrée dans l'outil général, d'où un enrichissement permanent.

Cette méthodologie justifie que les outils de marché soient maintenus et conçus en interne et "classés secret défense".

Conclusion

Cette présentation rapide, axée sur les "marchés obligataires", est en fait transposable aux activités de marché en général.

Le message important à retenir est qu'il s'agit là d'une véritable "industrie", avec tout ce que cela suppose en termes de contraintes méthodologiques et de rigueur scientifique.

Contrairement à certaines idées reçues, ce métier ne repose pas sur les instructions géniales de certains gourous...

Le "trader" s'apparente donc plus à un pilote de cette fin du XX^e siècle (de ligne ou de chasse... selon les produits traités...) qu'aux inventeurs géniaux des débuts de l'aviation. ■

LE FINANCEMENT DE PROJETS

Le "financement de projets" est plus qu'une simple technique de financement. Il repose sur une idée simple : rembourser la dette à partir des revenus générés par le projet et lui seul. Il combine de fait une grande variété de techniques bancaires et trouve de multiples domaines d'application. La mise en œuvre reste cependant parsemée de nombreuses embûches.

Frédéric CLAUX

PC 86

*Banque Nationale de Paris
Banque et Finance Internationales –
Financements de Projets
Diplômé de l'Institut Supérieur
des Affaires*

Financement à recours limité

L'idée de base est la suivante : limiter, voire éliminer, les recours sur les différents partenaires du projet. Ainsi parle-t-on fréquemment de financement sans recours ou à recours limité. En d'autres termes, la dette mise en place sera remboursée par les revenus générés par le projet et lui seul. Le recours aux actionnaires ou aux autres partenaires doit rester confiné à certains risques que par nature, une banque commerciale ne peut assumer. Ces risques sont alors pris en charge soit par la puissance

publique, soit par le constructeur – qui peut également être actionnaire mais pas toujours – ou encore par les assureurs, etc... Cette simple énumération illustre aussi la diversité des parties intervenant dans le cadre de ces projets et, partant, la complexité du processus de négociation présidant à leur avènement. Les techniques bancaires utilisées par le "financement de projets" sont multiples. Elles vont de la simple dette bancaire au crédit-bail (leasing). Elles intègrent des structures à dominante fiscale ou obéissent à des principes de déconsolidation comptable, parfois les deux. Elles combinent crédits exports et financements multilatéraux. Les marchés de capitaux ne sont pas en reste puisque le recours aux émissions obligataires est de plus en plus fréquent.

Un marché mondial en forte croissance

Dans un contexte de baisse généralisée des taux d'intérêt, la perspective de placements, certes plus risqués que la moyenne, mais ayant un "upside" fort attire nombre d'investisseurs. La récente accalmie que connaissent à l'heure actuelle certains pays émergents, sur le plan politique et économique, ouvre également des portes nouvelles. De fait, le marché du financement de projets

connaît une progression vertigineuse depuis quelques années. En 1996, il aurait progressé de 80 % environ. Hier encore limité au financement de quelques champs pétroliers du Golfe et de la Mer du Nord, il a aujourd'hui investi de nombreux secteurs d'activité, les services publics bien sûr mais également l'industrie et jusqu'à des parcs de loisirs ou des "grands stades". En outre, toutes les régions du monde sont concernées, à des degrés divers cependant. Si l'Asie reste un très grand pourvoyeur de projets, l'Amérique Latine, est et ouest confondus, connaissent également une embellie. L'Afrique, longtemps oubliée, connaît à son tour un regain de ferveur lié dans sa partie francophone à l'assainissement des économies consécutif à la dévaluation du Franc CFA.

Les conséquences de la libéralisation des économies

Sous la pression démographique, les villes de nombreux pays émergents explosent et demandent des investissements majeurs, dans le domaine des services publics notamment : eau, électricité, transports, télécoms... Dans d'autres pays, le retard accumulé par des années de fragilité ou d'incurie économique a considérablement freiné le développement

de ces mêmes infrastructures, souvent gérées en dépit du bon sens. Dans les deux cas, le besoin d'investissement est énorme et ne peut être entièrement supporté par les pouvoirs publics. Souvent, ces derniers sont d'ailleurs entrés dans une logique vertueuse consistant à réduire leurs déficits, peu compatibles avec une politique d'investissements massifs.

C'est dans ce contexte que le recours à des entités privées prend tout son sens. Sous une forme radicale : c'est la privatisation, sous une forme plus subtile et donc généralement moins bien comprise : c'est la concession, schéma bien connu en France et qui épouse la volonté de la puissance publique de garder un contrôle étroit sur l'opérateur du service. Indéniablement, la concession représente un champ d'application des techniques de "financement de projets" particulièrement vaste, tant il est vrai que le concédant, pour les raisons qui viennent d'être exposées, comme le concessionnaire, souhaitent partager les risques inhérents au projet et limiter leur engagement financier.

En Europe de l'Ouest, la logique sous-jacente est légèrement différente. La question des déficits reste bien sûr centrale dans la foulée de Maastricht. En revanche, l'ouverture des services publics à la concurrence, prônée par l'Union Européenne, constitue un autre moteur de la croissance du marché. Le domaine le plus visible est sans doute celui des télécoms. La multiplication des licences de téléphone cellulaire ainsi que l'ouverture progressive du capital des opérateurs nationaux, comme Deutsche Telekom ou France Télécom, en sont le témoignage. D'autres secteurs devraient progressivement suivre la même voie : la production et la distribution d'électricité, les transports...

Les résistances sont grandes

Elles sont d'abord politiques et sociales. En effet, l'apparition du secteur privé ranime le spectre des augmentations tarifaires, liées dans bien des cas à la disparition des

subventions publiques, le dégraissage massif des effectifs, etc... Ces craintes, si elles sont justifiées quand le processus n'est pas maîtrisé, doivent être relativisées. Ainsi l'attribution récente du contrat de concession des eaux de Manille s'accompagne-t-elle d'une réduction de plus de 40 % du prix actuellement pratiqué par la régie municipale.

Par ailleurs, la qualité du cadre juridique s'accommode parfois assez mal de la volonté de privatisation et du recours à des financements sophistiqués. La Chine est probablement le meilleur exemple d'un pays où le cadre réglementaire et légal demeure extrêmement confus. En revanche, de nombreux pays ont fort récemment voté des lois de privatisation, créé un cadre propre à la concession qui bien souvent n'existait pas auparavant, modernisé les règles d'entrée de capitaux, dépoussiéré les lois nationales relatives à l'arbitrage... Ainsi en va-t-il du Brésil par exemple qui depuis deux ans fait des efforts considérables. Mais cette relative nouveauté appelle une certaine prudence : les administrations ne sont pas forcément au fait des derniers changements et d'une façon générale, elles sont assez souvent désorientées face à la complexité des questions soulevées par ces processus auxquelles elles ne sont pas habituées. Les délais peuvent être longs, les aléas nombreux et récurrents.

Les principales difficultés financières sont de deux ordres : durée et risque de change

Tout d'abord la durée de vie physique des grandes infrastructures, autoroutes, ponts, réseau ferré, etc, est très longue d'où la nécessité impérieuse de lever des financements à long terme. Ces derniers doivent en outre être compatibles avec la politique tarifaire retenue, cette dernière s'accommodant mal d'augmentations drastiques pour des raisons politiques et sociales évitables. Si dans les pays dévelop-

pés, cette contrainte n'est pas un handicap majeur, il en va différemment dans les pays émergents. Les marchés locaux y sont rarement matures. A titre d'exemple, il est aujourd'hui difficile de s'endetter en monnaie locale au-delà de 1 an en Turquie, 3 ans en Hongrie, 5 ans au Brésil, 8 à 10 ans aux Philippines, etc. Il faut donc s'appuyer sur des financements offshore en devises. A cet égard, le concours d'organismes multilatéraux tels que la BERD ou la SFI (1), peut être précieux. L'appui des agences de crédit-export, telles que la Coface, est également un atout.

Deuxièmement, les recettes générées par les projets d'infrastructure sont en monnaie locale ce qui pose un redoutable problème quand les financements sont libellés en devises ce qui, on l'a vu, demeure une situation courante. On sait les ravages causés par une subite dévaluation ; l'exemple récent du Mexique est frappant. Les mécanismes de protection existent mais ils ne sont pas toujours aussi simples et efficaces qu'on le voudrait, concédant et concessionnaire ayant en la matière des intérêts opposés. Certains projets échappent néanmoins à cette contrainte : ce sont les champs pétroliers ou gaziers, les mines et dans une moindre mesure les aéroports. Dans tous ces cas, une part substantielle des recettes est générée par la vente du produit ou du service sur des marchés mondiaux où la monnaie de référence est le dollar.

Les nouveaux enjeux

Souvent les Etats ont ouvert la porte au secteur privé, en lançant des programmes de privatisation ou en octroyant des concessions. Une deuxième étape, si l'on veut aller plus loin, doit être franchie : les régions, les provinces, les municipalités vont se lancer demain sur des routes similaires. Le risque est encore plus sensible : si l'on sait analyser le risque "collectivité territoriale" en France, cela est beaucoup moins évident en Argentine ou en Indoné-

(1) SFI : Société Financière Internationale, filiale de la Banque Mondiale.

sie. A cet égard, la connaissance du terrain et donc, pour les banques, la densité de leur réseau international est un atout considérable.

Les marchés obligataires font également une apparition remarquable dans un domaine qui jusqu'à un passé récent était essentiellement réservé à la dette bancaire. On peut citer des exemples récents aux Philippines, au Chili, en Colombie ou encore dans

les pays du Golfe. Les émissions obligataires sont par nature destinées à un large éventail d'investisseurs. Le profil de risque doit donc être simplifié, pour être plus facilement appréhendé et plus rapidement vendu. Cela signifie qu'il existe un seuil en dessous duquel le risque est trop élevé, trop complexe. C'est le seuil "investment grade" cher aux agences de notation internationales

telles que Standard & Poor's et Moody's. Là réside la difficulté. L'enjeu est de taille car il doit permettre de mobiliser des capitaux à long terme auprès des investisseurs institutionnels – compagnies d'assurances, fonds de pension – dont les ressources colossales sont en quête d'une rentabilité élevée. Du point de vue bancaire, il s'agit de maîtriser ce processus de désintermédiation. ■

INTERVENTIONS EN FONDS PROPRES DANS LES ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE

ROLE D'UN INVESTISSEUR FINANCIER AYANT UNE STRATEGIE D'INVESTISSEMENT LONG TERME



Serge PALLEAU
PC 85 - MBA Wharton 93

Chargé d'affaires à Paribas Affaires Industrielles dans les secteurs de la pharmacie, santé, chimie fine, cosmétiques

Après une expérience de 4 ans en tant que consultant en organisation chez Andersen Consulting auprès d'institutions financières, est allé étudier aux Etats-Unis dans le cadre du programme de MBA de la Wharton School, et a rejoint la banque Paribas en 1994.

Les besoins en fonds propres de l'entreprise moyenne peuvent être satisfaits par l'entrée à son capital d'un investisseur financier qui, en prenant une participation significative, l'accompagne pendant plusieurs années. Paribas Affaires Industrielles gère le portefeuille de participations de la Compagnie Financière de Paribas, dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des services. A ce titre, Paribas investit principalement en France mais de plus en plus en Europe, en Asie et aux Etats-Unis.

Besoins en fonds propres de la société de taille moyenne

Une étude récente de la Banque de France semble contredire l'idée que les entreprises françaises seraient sous-capitalisées. La comparaison de la France avec ses principaux partenaires européens (hors UK) montre au contraire que les bilans des entreprises françaises sont caractérisés par un ratio fonds propres sur ressources financières de l'ordre de 60 %, comparable à celui des entreprises allemandes et très supérieur à celui des entreprises italiennes, autrichiennes, espagnoles. Cette constatation est en réalité à nuancer en fonction de la taille de l'entreprise. Une analyse plus approfondie montre que **les efforts récents des grandes entreprises françaises ont débouché sur une amélioration de leur situation financière**, c'est-à-dire de l'équilibre entre le haut et le bas de bilan ; elles disposent aujourd'hui de matelas de sécurité en cas de retournement de marché. La bonne conjoncture boursière leur a permis de recapitaliser leur bilan et les a incitées à recourir au paiement de dividendes en actions, ce qu'elles ont fait avec succès : 21 Mds Francs ont été levés en 1995 en croissance de plus de 30 % sur 1994.

En revanche, **la situation des PME françaises est plus contrastée et révèle une insuffisante capitalisation**. Signalons qu'en général, l'entreprise de taille moyenne fait face à des programmes d'investissements importants au regard de sa taille qui ont tendance à grever ses résultats (dotation aux amortissements élevée, en pourcentage du chiffre d'affaires, par rapport aux entreprises de grande taille), le financement par un endettement excessif tend à renforcer la faiblesse des résultats. En



Paribas.

conséquence, la perte d'un client ou une récession sur un de ses marchés représentent des situations de baisse d'activité souvent difficiles à traverser et qui s'avèrent parfois fatales ; les chiffres récents montrent une augmentation du nombre des défaillances des entreprises moyennes. Les raisons de cette insuffisance des fonds propres des sociétés moyennes

sont multiples : naturellement les investisseurs financiers ne se pressent pas à rentrer au capital d'entreprises moyennes à faible rentabilité. Ceci étant dit, une raison essentielle réside dans la réticence des dirigeants actionnaires à ouvrir le capital de leur société ; la conservation du pouvoir étant jugée primordiale, elle est privilégiée face à la structure finan-

cière qui arrive loin derrière en termes de priorité. **Dans bien des cas, la conservation du contrôle d'une affaire se fait au détriment de la croissance de la société.** En clair, il serait faux d'invoquer un problème d'une offre de capitaux non disponible (1) (dès lors que les perspectives de rentabilité ou de retournement sont présentes) pour expliquer l'insuffisance des fonds propres. Cependant, l'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs contribue à réduire le décalage culturel évoqué précédemment et constitue souvent le moment approprié pour l'entrée d'un tiers au capital.

Une intervention en fonds propres au capital d'une société de taille moyenne peut donc répondre à un ou plusieurs des besoins suivants :

- le renforcement des fonds propres : un endettement trop lourd peut mettre en danger la société en cas de retournement de conjoncture ;
- le financement du développement : il peut aussi bien s'agir du financement d'un projet de réalisation d'une acquisition ;
- la réalisation d'une partie du patrimoine : un ou plusieurs actionnaires souhaitent sortir du capital de la société, c'est l'occasion pour un nouvel investisseur de rentrer ;
- la préparation de la succession : cas typique de la société à actionnariat familial.

L'étude de la situation anglo-saxonne est instructive puisqu'elle montre que les projets de développement (présentés en général par des banques d'affaires) sont prioritaires par rapport à la contrainte de propriété. En Angleterre comme aux Etats-Unis, les entreprises moyennes n'hésitent pas à reconfigurer complètement leur

portefeuille d'activités en cédant des segments d'activité entiers, en développant d'autres segments par acquisition ; une telle approche n'est pas seulement le fait des grandes entreprises. Cette plus grande fluidité est facilitée par une logique et une culture financière plus présentes dans ces pays qu'en France. Bien qu'il soit difficile d'établir des liens de causalité, signalons que le poids des marchés financiers y est très nettement supérieur : le ratio capitalisation boursière sur PIB n'est que de 0,4 en France contre 1,2 aux Etats Unis et 1,5 au Royaume-Uni. L'offre de capitaux y est plus segmentée, les fonds de pension ont généré une épargne prête à s'investir sur le long terme. A titre d'exemple, le secteur de la chimie fine de la cote anglaise est composé d'une quinzaine de sociétés de taille moyenne (entre 50 MF et 2 MdF de ventes) contre seulement trois en France, dont deux sont cotées depuis moins de deux ans.

Champ d'intervention des investisseurs financiers en France

Les investisseurs financiers actifs en France dans le segment du capital-investissement (investissement dans les entreprises moyennes non cotées) peuvent se classer en France en trois grandes catégories, à savoir :

- les sociétés de capital investissement indépendantes : petites structures très réactives dont l'activité de capital investissement est l'essentiel de leur activité et qui gèrent des fonds levés auprès d'institutionnels ; nombre d'entre elles sont structurées sur le modèle nord-américain et sont éventuellement affiliées à des structures anglo-saxonnes ;
- les banques commerciales qui en général investissent leurs fonds propres ; l'activité de prise de participations a pu servir dans le passé d'apport d'affaires aux activités traditionnelles de la banque commerciale ; la mise en place de murailles de Chine tend à créer une plus grande autonomie ;
- les compagnies financières telles que Suez et Paribas dont l'activité de prise de participations est ancienne.

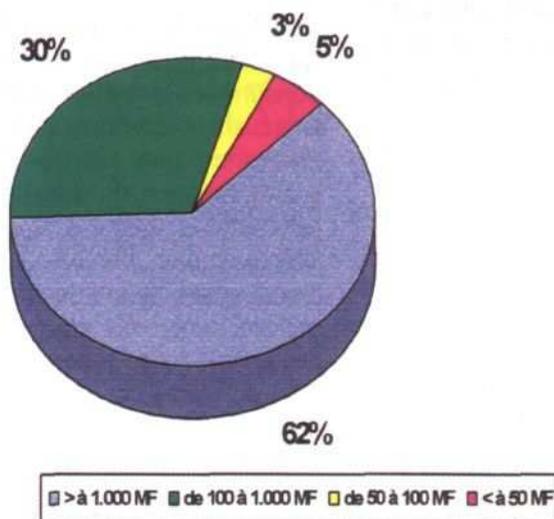
La période 1993-1995 a été difficile pour les différents acteurs du secteur du capital investissement et s'est traduite par une consolidation du marché avec une réduction du nombre des acteurs, mais également une professionnalisation accrue des équipes et des approches adoptées (les investissements du capital-risque s'élevaient à 5,5 Mds francs en 1995, montant sensiblement inférieur à 1993). La part des montants investis en capital-risque, à savoir dans l'entreprise jeune ou innovante, y est faible, de l'ordre de 250 à 300 MF. Les segments les mieux couverts sont ceux du capital développement ou capital accompagnement où l'horizon d'investissement est de l'ordre de 5 ans environ et les taux de retour sur investissement de l'ordre de 25 % à 30 % par an. Aujourd'hui, **les fonds gérés par le capital investissement en Grande-Bretagne sont encore deux fois supérieurs à ceux de la France.** La liquidité des investissements y est moins importante qu'en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis suite à un marché boursier moins développé, mais également à l'absence d'un marché secondaire des participations privées. Cependant, le développement des marchés financiers, avec une croissance du nombre d'introductions en Bourse depuis 1995 sur le second marché et la création du nouveau marché, constituent des facteurs favorables au développement du capital investissement.

La valeur ajoutée de l'investisseur financier (en dehors des fonds propres apportés) prend des formes variées elle peut être financière, sectorielle... Par exemple, son entrée au capital d'une société, préalablement à l'introduction en Bourse, peut permettre de mieux la préparer à la cotation, d'attendre et de choisir le meilleur moment, c'est-à-dire lorsque la taille est suffisante pour créer un véritable marché du titre, la rentabilité de la société bien établie, ou plus simplement le marché bien orienté. Aujourd'hui il y a clairement un appétit important du marché suite à une offre de capitaux élevée prête à s'investir. La cotation en Bourse nécessite la mise en œuvre d'une politique de communication vis-à-vis des marchés finan-

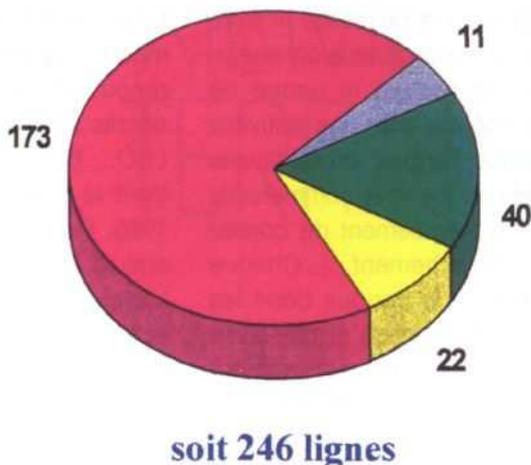
(1) Sur certains segments tels que celui de la jeune entreprise ou de l'entreprise innovante, il est vrai que l'offre de capitaux est insuffisante, voire inadaptée. Les risques d'échec plus élevés ne constituent pas la seule raison. L'absence de fonds de pension en France se fait cruellement sentir dans un segment où l'horizon d'investissement est en moyenne très long (8 ans ou plus). Néanmoins, suite au lancement du Nouveau Marché et de l'Easdaq, les conditions de liquidité pour les investisseurs initiaux s'améliorent.

REPARTITION DU PORTEFEUILLE AU 31/12/96 PAR TAILLE DE PARTICIPATIONS

En % de valeur estimative globale



Nombre de participations



PARIBAS AFFAIRES INDUSTRIELLES

ciers (qualité de l'information et fiabilité, timing, fréquence...) à laquelle la société de taille moyenne n'est pas préparée. Il n'est pas rare de voir des sociétés dont l'introduction se passe bien mais dont le marché secondaire du titre évolue défavorablement suite à une communication vis-à-vis des analystes insuffisante ou maladroite.

L'activité des investisseurs financiers ne se limite pas à l'entreprise moyenne traditionnelle souhaitant renforcer ses fonds propres mais s'exerce également dans le LBO, c'est-à-dire dans des montages à effet de levier. Ce mode d'intervention devrait se développer en France pour les raisons suivantes :

- Recentrage des entreprises sur leurs activités principales (notamment les grands groupes), ce qui les conduit à céder des pans d'activités pour lesquels les repreneurs peuvent être industriels mais également financiers.

La Générale des Eaux vient de céder, à des financiers, sa filiale spécialisée

dans la construction et l'entretien d'espaces verts.

- Mode de transmission possible pour une société familiale lorsqu'il n'y a pas de repreneur industriel par exemple, ou lorsque le management en place souhaite reprendre l'activité. C'est le cas de la société Steiner dans les colorants, ou Elis dans la blanchisserie.

Enfin, les différents acteurs précités sont également actifs, voire très actifs en ce qui concerne les entités issues de groupes bancaires, au capital de sociétés cotées :

- soit parce que la société dont ils sont actionnaires s'introduit en Bourse et qu'ils choisissent de l'accompagner (éventuellement au-delà des périodes de blocage des titres) ;

- soit par acquisition de blocs cédés par un actionnaire de référence...

L'investisseur financier, ayant une stratégie d'investissement à moyen/long terme, est un intervenant privilégié dans la mise œuvre de schémas à base d'OC, d'OBSA, ORA ou autres titres hybrides qui permettent de

décaler dans le temps l'impact de la dilution liée à un accroissement des fonds propres et intéressent de ce fait les sociétés cotées à capitaux familiaux.

Positionnement de Paribas Affaires Industrielles

Cette activité d'investisseur financier est réalisée par Paribas Affaires Industrielles qui gère les participations de la Compagnie Financière de Paribas (extérieures au groupe) dans les domaines des services, du commerce et de l'industrie. Le portefeuille géré est de 30 Mds francs (hors Poliet dont la cession est étalée sur trois ans) avec une prédominance de la France qui représente encore 55 % du portefeuille et le reste de l'Europe 40 % environ. Paribas investit également aux Etats-Unis dans le cadre de prises de participations d'accompagnement et de dévelop-

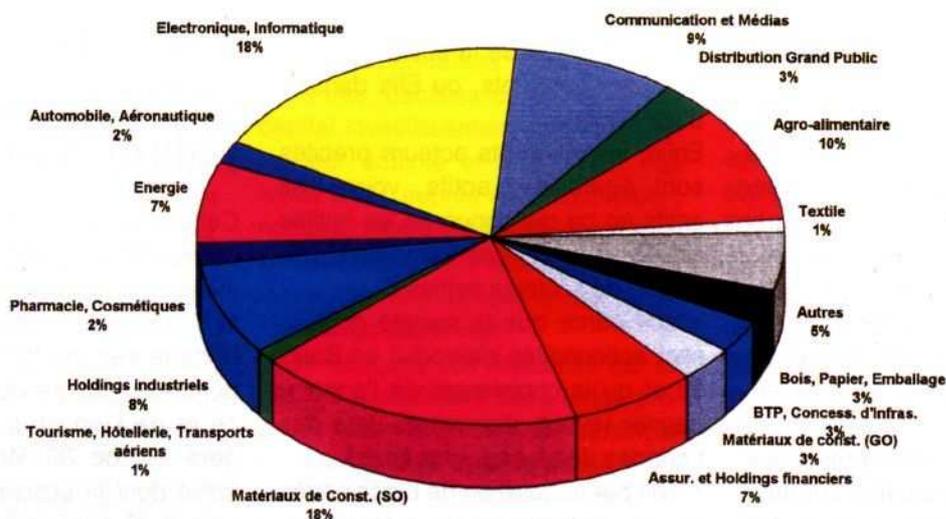
pement avec effet de levier (LBO), et en Asie aux côtés d'institutionnels locaux.

Le groupe est actionnaire de plus de 240 entreprises dans des domaines aussi variés que la santé, la technologie, les médias, l'énergie, l'équipement/mécanique, la distribution, l'agro-alimentaire ; des opportunités dans d'autres secteurs sont également étudiées au cas par cas. Cette activité d'investisseur a nécessité la mise en place d'une organisation spécifique afin de réduire le risque de conflits d'intérêts avec les activités de la banque Paribas, en particulier les activités de banque commerciale (prêts...) mais également de conseil (fusion, rapprochement...). Chaque équipe sectorielle conduit donc les actions de prospection et d'analyse des opportunités d'investissement dans son secteur, et a en charge le

suivi des investissements réalisés et la réalisation des désinvestissements. Aujourd'hui, la stratégie d'investissement consiste principalement à accompagner des sociétés de taille moyenne dans leurs projets de développement sur une période de l'ordre de cinq ans environ en investissant des montants de 50 MF au minimum, dans certains secteurs tels que la pharmacie les mises de fonds initiales peuvent être moindres. Les modes d'intervention sont variés et recouvrent les cas précédemment décrits : société cotée ou non cotée, LBO... Des exemples récents illustrent la variété des situations : en 1995, Paribas Affaires Industrielles a acquis 20 % du capital du Carbone Lorraine (cotée) auprès de Pechiney et a participé à une augmentation de capital permettant de financer l'acquisition de la société Ugimag ; en

1996, Paribas a acquis 8 % du capital du laboratoire de médicaments génériques Nalé (non coté), une société irlando-américaine. Le développement des marchés financiers et l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les spécialistes du capital investissement, ont amené une professionnalisation des approches des investisseurs financiers, bénéfique à l'entreprise française qui cherche à lever des fonds. La concurrence entre les investisseurs financiers va continuer de s'accroître en France avec l'arrivée d'un plus grand nombre de spécialistes du LBO anglais (Legal & General...) et de quelques banques d'affaires américaines ayant développé une activité de private equity (Lehman, Goldman Sachs...). Assisterons-nous à une meilleure couverture des besoins de financement de l'entreprise moyenne ? ■

REPARTITION DU PORTEFEUILLE AU 31/12/96 PAR SECTEUR ECONOMIQUE



PARIBAS AFFAIRES INDUSTRIELLES

BANCASSURANCE EN FRANCE : VERS UN DEUXIEME GLISSEMENT DE TERRAIN ?

Les quinze dernières années ont vu à la fois une croissance considérable des contrats d'épargne en assurance-vie et la prise de pouvoir sur ce marché des "guichets" (Banques, Caisses d'épargne, Poste).

Mais alors que le positionnement des assureurs et des banquiers n'est pas encore vraiment stabilisé se profile la possibilité d'un deuxième glissement de terrain : la vente à grande échelle de contrats d'assurance auto et habitation par les "guichets".



Patrick FUVEL
PC 80 - Stanford MS 81

*Directeur d'études chez Mars & Co
Il a travaillé 4 ans chez Total comme
chef de projet en recherche technolo-
gique avant de recevoir son MBA de
l'INSEAD et de rejoindre Mars & Co
en 1988*

L'assurance dommages : un véritable changement de métier pour les banques

Lorsque les réseaux bancaires français vendent de l'assurance-vie, ils ne font après tout que leur métier traditionnel : proposer une forme de placement ayant des caractéristiques de rentabilité-risque avantageuse pour leur clientèle.

De fait, une bonne part de l'argent collecté par les banques en assurance-vie n'a souvent été qu'un réemploi de fonds issus d'autres formes de placement (SICAV monétaire, compte épargne, compte sur livret, etc.).

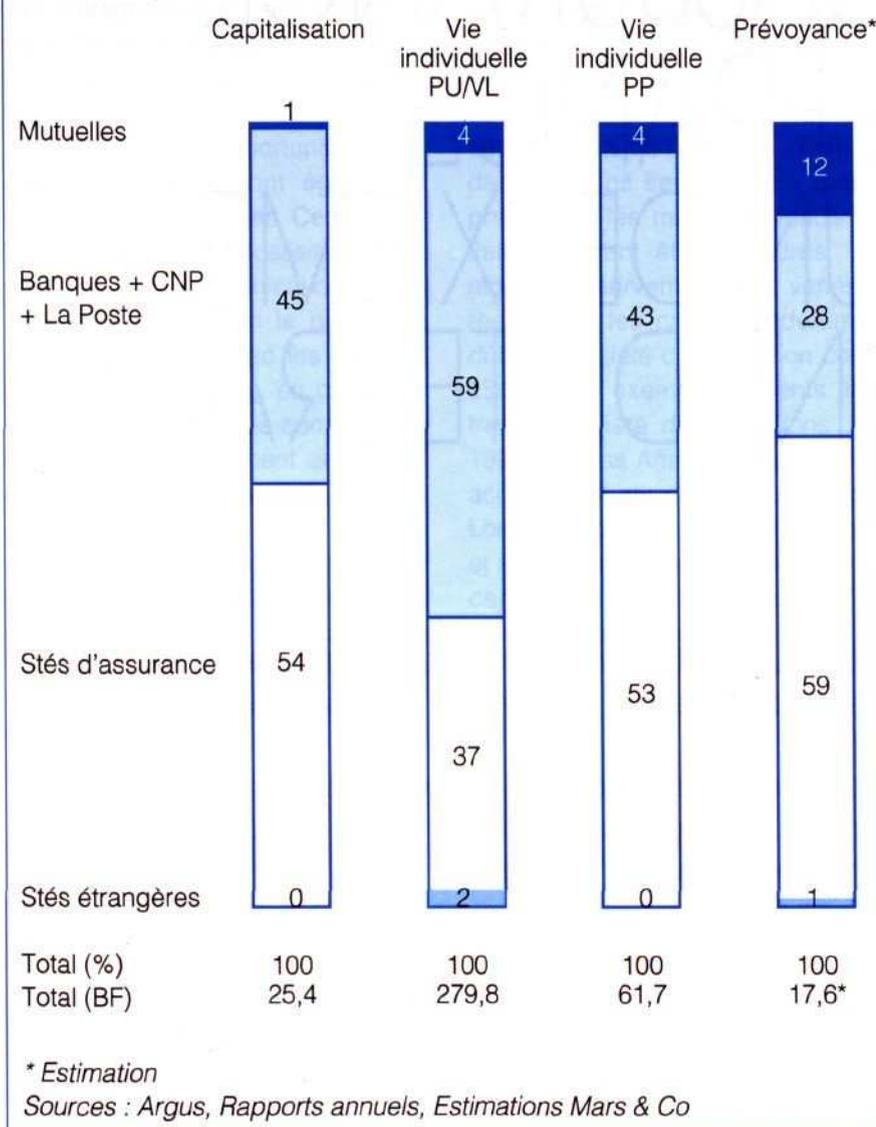
Les mutations observées ces dernières années ont finalement plus concerné les canaux traditionnels des assureurs (réseaux de vendeurs

à domicile, agents généraux...) qui ont pour certains appris à vendre de l'épargne financière au-delà de la prévoyance et de la capitalisation anonyme. C'est à ce prix que les assureurs ont pu malgré tout développer leur collecte d'épargne et leurs encours gérés au cours des années 1990.

Cependant, plus récemment certains guichets notamment ceux du Crédit Agricole et de La Poste ont entrepris d'attaquer directement les assureurs en se dotant de réseaux de vendeurs itinérants qui sont susceptibles de convaincre des clients "passifs" ou demandeurs de conseil que la simple vente au guichet ne permet pas de capter. C'est à ce jour le premier signe d'une diversification de métier réelle des guichets traditionnels.

Mais vendre de l'assurance dommages impose un changement de métier autrement plus radical pour les banques pour trois raisons principales :

Assurance-vie - Particuliers Parts de marché par type de distributeur Chiffre d'affaires 1995



- le produit n'est pas un placement financier,
- la tarification des produits demande une expérience cumulée importante,
- le "produit" comprend une forte dimension d'après-vente avec la gestion des sinistres.

Ces obstacles ont jusqu'à présent freiné le développement des activités dommages des banquiers en dehors des exceptions notables du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole. Les succès de ces derniers et la recherche désespérée de PNB pour amortir les coûts fixes de réseaux sur capacités semblent avoir décidé de nombreuses banques à pousser les feux sur leurs activités d'assurance dommages des particuliers. Les Caisses d'épargne en partenariat avec les

Mutuelles du Mans, le CIC en association avec le Gan, la Société Générale en filiale partagée avec les AGF et Commercial Union, le Crédit Lyonnais en partenariat avec Allianz, pour ne citer que ceux-là, affichent des programmes de développement en assurance dommages.

Les banques qui représentaient 6 % des primes en assurance dommages de particulier en 1995 sur un marché total estimé autour de 133 MF devraient bien passer leur part de marché à 10 - 20 % en l'an 2000.

Une voie semée d'embûches

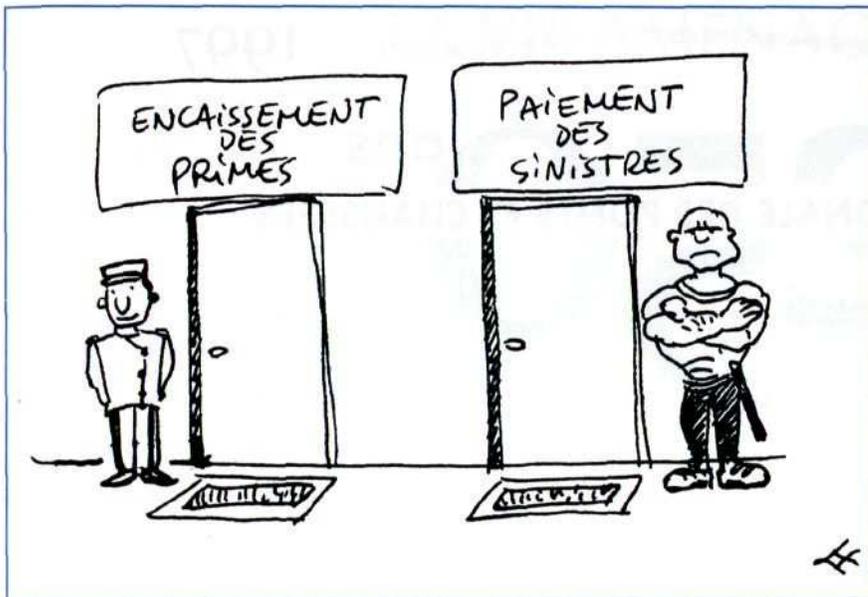
La réalisation de cet objectif génère

de multiples questions stratégiques tant pour les banques qui se lancent dans le dommage que pour les assureurs traditionnels présents sur l'assurance dommages aux particuliers. Les banques peuvent notamment se poser la question de la forme la plus efficace d'adossement à un professionnel de l'assurance. Elles se doivent également d'être lucides sur le retour sur investissement de leurs projets compte tenu des risques d'antisélection (*voir encadré*) et de la profitabilité intrinsèque du secteur. Les assureurs de leur côté pourraient s'interroger, s'il en est encore temps, sur l'opportunité de vendre leur savoir-faire aux nouveaux venus (en constituant des sociétés mixtes ou au moyen d'accord de distribution) par opposition à lutter pour préserver leurs savoir-faire clés (réseaux d'experts et base de tarification par exemple) et leurs clients profitables. Sur le terrain, la préparation des agents généraux à une nouvelle concurrence constitue un véritable challenge. En effet, les agences bancaires à la différence des mutuelles sans intermédiaires (de type MACIF), occupent les mêmes territoires que les agents (zones rurales et villes moyennes). Au final, les assureurs devront-ils promouvoir des canaux de distribution "directs" en réponse à la menace d'une banalisation de l'offre ?

La réponse stratégique

Dans cet environnement chahuté et intrinsèquement sur capacitaire la réponse stratégique optimale est fortement dépendante de la situation propre à chaque compétiteur et nécessite donc une réflexion sur mesure approfondie.

A notre sens, cette réflexion doit prendre en compte l'analyse du marché proprement dit, l'identification des facteurs clés de succès et l'établissement des positions concurrentielles sur ces facteurs clés de succès. A partir de ces analyses, il devient possible d'établir une réponse stratégique prenant en compte les capacités réelles de mise en œuvre.



Gagnants ou perdants ? les grands scénarios possibles

Il paraît délicat de hasarder un pronostic sur les conséquences du développement des guichets, bancaires ou autres, en assurance dommages des particuliers. Tout au plus, peut-on affirmer que tous les acteurs ne seront pas gagnants : le marché dommage n'a pas le dynamisme suffisant pour supporter la multiplication des concurrents et des points de vente.

En cas de fort succès des guichets,

les moins solides des réseaux d'agents généraux pourraient être mortellement touchés.

A l'inverse, si les banques s'avèrent incapables de former leur personnel à vendre de l'assurance et ne parviennent pas à maîtriser la tarification des risques et le règlement des sinistres, l'assurance dommages ne pourrait s'avérer pour elles qu'une impasse coûteuse.

Entre ces deux extrêmes, les différents modes de distribution pourraient cohabiter. Les assureurs traditionnels seraient alors contraints de se replier et probablement à se concentrer de façon à conserver certains avantages concurrentiels.

Plus que jamais les concurrents qui

Les dangers de l'antisélection

Considérons un assureur qui propose un tarif unique à une population qui comprend à la fois des clients "bons" risques et des clients "mauvais" risques. Les clients ayant des bons risques pourront trouver sur le marché des tarifs plus avantageux pour eux alors que les "mauvais" risques trouveront les prix pratiqués intéressants.

En toute logique une sélection négative va s'opérer : les "bons" clients seront peu à peu remplacés par les "mauvais" clients ce qui va dégrader la rentabilité d'ensemble de notre assureur. Celui-ci pour maintenir son résultat sera tenté d'augmenter ses tarifs. Cependant cette action n'aura pour effet que de renforcer encore l'antisélection : le remède à ce cercle vicieux réside dans le niveau absolu du tarif mais aussi dans sa finesse...

seront capables de définir clairement leur stratégie en fonction de leurs forces et faiblesses relatives et de maîtriser conjointement leurs coûts et la mise en œuvre de leurs projets auront des chances renforcées de traverser avec succès les turbulences à venir. ■

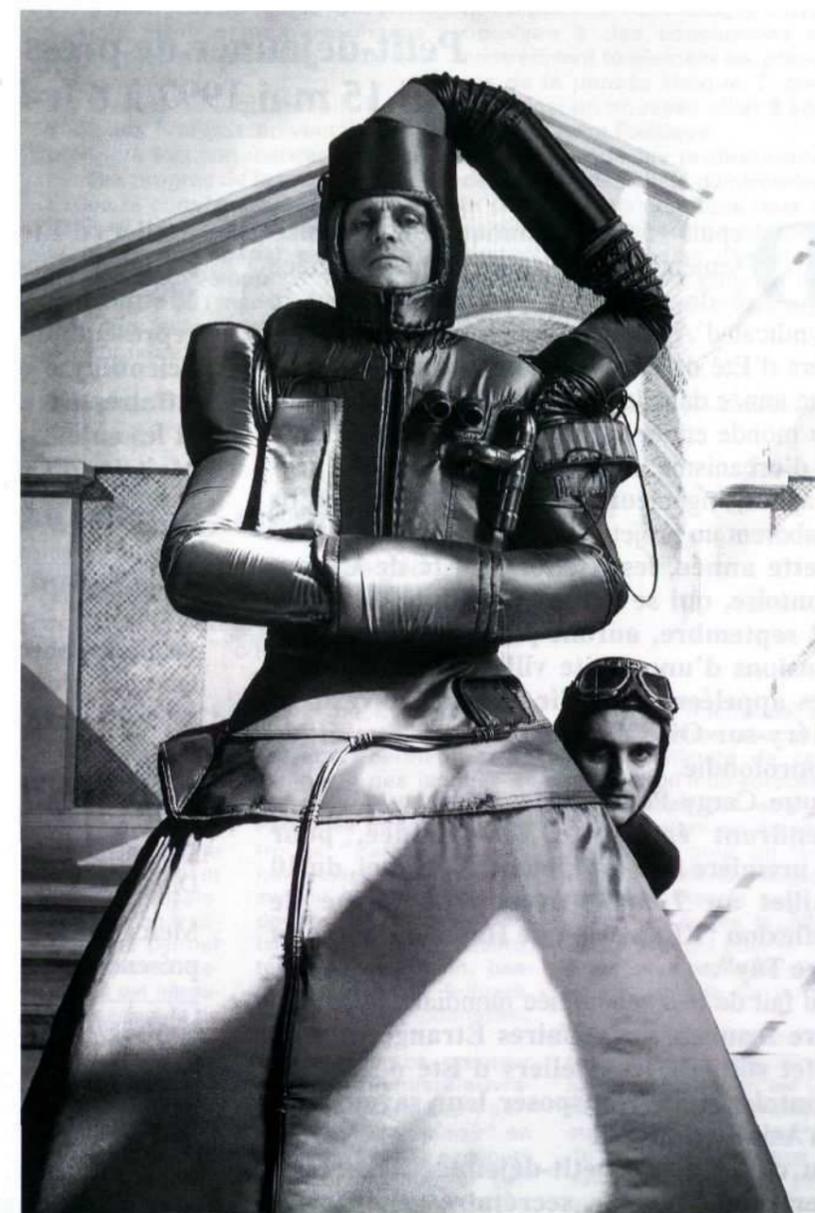
1747

1997

250^{ans}
 ÉCOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSÉES



PCM — LE PONT — AVRIL 1997



PCM — LE PONT — AVRIL 1997

LA VIE AMENAGEE

L'exposition-spectacle *"La vie aménagée"* qui se tient à l'Hôtel de Rohan, 87, rue Vieille-du-Temple, se propose de mettre en lumière le talent des ingénieurs qui ont œuvré depuis près de trois siècles par l'aménagement du cadre de vie de leurs contemporains. Pourquoi "exposition-spectacle" ? Le visiteur est accueilli dans la cour pavée par des "flagmen" (porte-drapeaux) et des sculptures insolites.

Dans le hall d'entrée, les grands anciens veillent, dignes et sérieux. On monte l'escalier monumental en haut duquel deux galeries montrent des instruments topographiques historiques et, après avoir admiré un trompe-l'œil spécialement exécuté d'après un lavis d'un ancien élève, on pénètre vraiment dans l'exposition. On n'en dira rien pour laisser la surprise de la découverte au visiteur.

Sachez néanmoins que les traditionnels gardiens ont été remplacés par des comédiens qui vous divertiront. Cette exposition-spectacle fait honneur aux ingénieurs. Ne la manquez pas, elle est ouverte tous les jours, sauf lundis et jours fériés de 12 h à 18 h, jusqu'au 31 juillet.



UNIVERSITE EUROPEENNE DE MAITRISE D'ŒUVRE URBAINE

LES ATELIERS D'ÉTÉ DE CERGY

Réflexion sur l'urbanisme

Le concept des Ateliers d'Été de Cergy-Pontoise fait école

Deux pôles pour 1997 :

Hanoi du 10 juillet au 7 août

Cergy-Pontoise du 19 août au 12 septembre

**Petit-déjeuner de presse
jeudi 15 mai 1997 à 8 h 45***

Depuis 15 ans, à l'initiative de l'Etablissement Public d'Aménagement et grâce à de nombreux partenaires, dont le Syndicat d'Agglomération Nouvelle, les Ateliers d'Été de Cergy-Pontoise accueillent chaque année dans la Ville Nouvelle des étudiants du monde entier en fin d'études d'architecture et d'urbanisme, mais également de futurs géographes, ingénieurs, paysagistes... afin qu'ils élaborent un projet concret d'urbanisme.

Cette année, les Ateliers d'Été de Cergy-Pontoise, qui se dérouleront du 19 août au 12 septembre, auront pour thème "les extensions d'une petite ville". Deux communes appelées à grandir, Magny-en-Vexin et Méry-sur-Oise, feront l'objet d'une étude approfondie.

Outre Cergy-Pontoise, les Ateliers d'Été se tiendront également cette année, pour la première fois, au Vietnam, à Hanoi, du 10 juillet au 7 août, avec pour thème de réflexion "l'Extension de Hanoi à l'ouest du Lac Tây".

Du fait de leur renommée mondiale, le Ministère français des Affaires Etrangères a en effet sollicité les Ateliers d'Été de Cergy-Pontoise pour transposer leur savoir-faire en Asie du Sud-Est.

Au cours de ce petit-déjeuner de presse, Bertrand Warnier, secrétaire général des

Ateliers d'Été de Cergy-Pontoise, en présence de M. Ngoc Thaï Trinh, ambassadeur du Vietnam en France et François Noisette, représentant le directeur de la Coopération Scientifique et Technique au Ministère des Affaires Etrangères, exposera les objectifs et les enjeux pour la France des Ateliers de Maîtrise d'Œuvre Urbaine en Asie du Sud-Est.

Seront également présents :

Alain Richard

Président du SAN de Cergy-Pontoise

François Bouchard

Directeur général de l'EPA de Cergy-Pontoise

Michel Jaouen

Président du Comité d'Experts des Ateliers d'Été de Cergy et directeur de l'Urbanisme et de la Prospective de l'EPA de Cergy-Pontoise

Jean-Claude Milak

Directeur des Ateliers d'Été de Cergy

Merci de nous confirmer d'ores et déjà votre présence à :

Nathalie Bombe (contact Presse), MF Promotion
B.P. 8447 - 95807 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 01 34 25 97 08 - Fax 01 34 24 84 83

* Salons Angelina - 226, rue de Rivoli - 75001 Paris.



POUR SAUVER L'EMPLOI ET LA PROTECTION SOCIALE

par Daniel FEDOU, IPC 73



Pourquoi l'achat d'automobiles serait-il bon pour résorber notre chômage, et la consommation de médicaments serait-elle mauvaise ? N'est-il pas paradoxal de faire la chasse aux dépenses de santé, au moment où l'on voudrait que les Français consomment davantage pour relancer l'économie ? Est-il vrai que nous courrons à la catastrophe si les dépenses sociales croissent plus vite que le PIB ? Et le plan Juppé sur la Sécurité Sociale a-t-il la moindre chance d'être plus efficace que ceux qui l'ont précédé ?

Est-il acceptable qu'arrivant à l'an 2000, les Français doivent pour la première fois commencer à renoncer aux progrès de la médecine ?

Est-ce la conséquence de la mondialisation des échanges, dont on veut nous persuader par ailleurs qu'elle va développer notre prospérité ? Ou de l'inadaptation de notre pays à cette nouvelle donne économique ?

Ce sont à ces questions-là que répond le nouveau livre de Daniel Fedou. Après *Exclusion Zéro*, qui démontre que le chômage n'est pas une fatalité, il s'attaque aujourd'hui au sujet ô combien sensible des **charges sociales**.

S'appuyant comme toujours sur des analyses objectives, mettant encore une fois à profit sa solide expérience de chef d'entreprise et sa connaissance pratique des échanges internationaux, il arrive à nouveau à des conclusions qui contredisent totalement les préceptes de la pensée Unique. Il construit ainsi un nouveau pilier à l'édifice de **l'autre Politique**.

Nul doute que les professionnels de la santé, les chefs d'entreprises, et plus généralement tous ceux qui voient avec effroi notre système de protection sociale se désagréger lentement, puiseront dans ce livre des raisons d'espérer et des arguments pour réagir.

79 FF TTC. ■

PARLONS GEORGIEN

par Irène ASSATIANI, universitaire géorgienne
et Michel MALHERBE (IGPC 55),
directeur de collection et auteur des *Langages de l'humanité*
dans "Bouquins", chez Robert Laffont

Enfin un livre accessible à un large public qui permet de découvrir la langue et la culture de la Géorgie.

Ce pays du Caucase, chrétien depuis le IV^e siècle, a réussi, grâce à une vitalité et un dynamisme exceptionnels, à préserver sa personnalité contre les tentatives d'écrasement ou d'assimilation de voisins bien plus puissants : Perses, Arabes, Turcs ou Russes.

Le lecteur sera surpris de découvrir cette langue à l'alphabet original, l'une des rares de notre continent à ne pas être indo-européenne. La grammaire, particulièrement com-

plexe, fera les délices des linguistes.

Comme les autres volumes de la collection, *Parlons géorgien* comporte de nombreuses informations sur la culture, des éléments de conversation courante et deux lexiques, français-géorgien et géorgien-français ; une cassette permet de s'initier à la prononciation : tout ce qui est nécessaire pour donner envie de découvrir un pays séduisant et attachant, profondément désireux de s'arrimer à l'Europe.

La collection "PARLONS..." dirigée par notre camarade aux éditions de L'Harmattan compte déjà plus de

vingt-cinq titres. Les ouvrages, accompagnés d'une cassette, permettent de s'initier à des langues et des cultures peu connues. Parmi les titres parus, on trouve "Parlons coréen, hongrois, wolof, roumain, swahili, kinyarwanda, ourdou, estonien, birman, lao, tsigane, bengali, pashto, télougou, ukrainien, basque (euskara), bulgare, népali, somali, indonésien, japonais..."

Michel Malherbe, coauteur des trois premiers ouvrages et de celui sur l'ourdou, s'est "fait plaisir" en écrivant, avec le concours d'Irène Assatiani, ce "*Parlons géorgien*". Ce fut pour

lui un défi intellectuel par suite de la réputation d'extrême difficulté de cette langue non indo-européenne à l'alphabet original. Premier livre en français accessible pour un large public, "*Parlons géorgien*" sera très bientôt suivi de nombreux autres, la collection prévoyant pour le moment une centaine d'ouvrages conçus sur le même plan.

Même pour ceux dont l'intérêt pour les langues est limité, la collection est une mine de renseignements sur l'histoire et la culture de peuples dont nous ne savons trop souvent presque rien. ■

Amine Gemayel



Qui aurait pu penser que l'amphithéâtre Caquot et ses 150 sièges pourrait accueillir 220 personnes ? La preuve en a été donnée, le mardi 17 décembre 1996, où l'amphi bondé accueillait un hôte prestigieux, l'ancien président de la République libanaise, M. Amine Gemayel.

Cette conférence-débat, organisée et animée par deux étudiants libanais de l'école, en collaboration avec le Bureau des Elèves des Ponts, était comme l'a précisé le président, destinée à sensibiliser les étudiants français (la grande majorité de l'audience) aux problèmes de la région.

Ainsi ont été évoqués, le rôle de la France et de l'Europe au Moyen-Orient et dans le processus de paix, et l'avenir du Liban.

Au cours de son discours introductif, le président a regretté l'absence européenne et l'hégémonie

américaine dans le processus de paix, mais s'est dit persuadé que la France ne fuira pas la responsabilité qu'elle a dans l'avenir du Moyen-Orient en général et du Liban en particulier. Il a aussi dénoncé le silence de la communauté internationale face aux occupations israélienne et syrienne que subit le Liban et s'en est violemment pris au gouvernement fantoche régnant actuellement sur le pays.

Un débat très animé suivit le discours et de très nombreux sujets ont été soulevés par les questions des étudiants. Les questions ont porté aussi bien sur les points "obscur" de la guerre du Liban (*tels que l'assassinat syrien de Bachir Gemayel, le frère du président, la chute du général Aoun, le traité de paix avorté avec Israël, les réunions secrètes avec les chefs d'Etat syrien et israélien...*) que sur l'actualité libanaise, la

reconstruction du Liban et le front commun formé des grandes figures de l'opposition de l'extérieur Amine Gemayel, le général Aoun, Dori Chamoun et de nombreux intellectuels.

Ainsi, cette conférence donnée par un des grands acteurs de l'histoire de cette région, a-t-elle pu permettre aux étudiants de clarifier leurs idées sur la situation confuse du Moyen-Orient et du Liban.

Les organisateurs ont pu avec succès faire passer le message que le Liban, nation jeune d'un demi-siècle, mais pays dépositaire de plus de six mille ans d'histoire, est aujourd'hui dans une phase extrêmement instable et difficile de son histoire et qu'il a plus que jamais besoin de l'attention que lui a portée la France au cours de ces derniers siècles. ■

Iskandar Taleb
EI 98

AAENPC

Groupe "Aquitaine"

Réunion du 31 janvier 1997

Organisée par Claude Dieu, cette réunion du groupe "Aquitaine" a permis à 23 personnes de se retrouver (civils, corps, conjoints).

• D'une part à 18 h 30

A Beychevelle, où grâce à Belondrade (70) la propriété Château Gruaud Larose a pu être visitée.

Acquise en 1993 par Alcatel Alsthom, cette propriété de 120 hectares, dont 83 cultivés, a vu ses bâtiments entièrement revus (château) ou reconstruits (chais). C'est un lieu d'accueil privilégié pour différentes délégations d'Alcatel Alsthom, le président Tchuruk ne semble cependant pas pour autant attacher la même importance à l'œnologie que le président Suard.

• D'autre part vers 20 h

A Arcins, où le groupe a pu se reconstituer pour un excellent dîner auquel le château Gruaud Larose a largement contribué, consommation autorisée par M. Barbier, le dynamique et convivial propriétaire du restaurant "Le Lion d'Or", qui a l'habitude de proposer des caves privées à sa clientèle.



Il s'agit d'un lieu réputé, l'acteur Trintignan festoyait dans la salle voisine.

Le groupe aquitain composé d'un potentiel de l'ordre de 170 résidents envisage une grande virée à Champs-sur-Marne le 4 octobre 1997, peut-être par TGV spécial.

Les divers aspects adhésions, abonnements, 250°, solidarité ont fait l'objet de débat général ou individuel.

Félicitations aux organisateurs pour cette première de l'année 1997. ■

Philippe Bergot

Présents au dîner

BELONDRADE Michel (70)
BERGOT Philippe (59)
BOY Claude (68)
CROMBÉ Jacques (88)
DE GALARD Jean-Hector (79)
DIEU Claude (82)
DOUBRERE Jean-Claude (63)
DUCHAILLUT Jean-François (64)
et Mme
FAUVEAU Robert (51) et Mme
GOUNON Alain (95)
HARDUIN Hervé (69)
LECOMTE René (65) et Mme
MERIAUX Claude (68)
NGUYEN QUANG HUNG (71)
et Mme
SEREY-EIFFEL Philippe (75)
VAZZOLER Bruno (89) et Mme



Rencontre élèves/anciens du 29 janvier 1997



Pour la sixième année consécutive, l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées a organisé une rencontre élèves/anciens à l'ENPC le 29 janvier dernier. Comme à l'origine, cette rencontre a eu lieu sous le patronage des deux associations AAENPC, AIPC et l'Ecole.

Nous remercions Jacques Lagardère qui une fois de plus était présent ; Jean-Pierre Pronost, président de l'AAENPC a introduit la manifestation qu'il a animée avec Jean-Pierre Grézaud, vice-président de l'AAENPC.

Les promotions 77-83 et 86 qui étaient invitées ont fait de cette rencontre un grand succès, puisque 35 camarades sont venus à la tribune parler rapidement de leur carrière aux élèves. Un bon 30 % était constitué d'ingénieurs du corps.



L'amphithéâtre Caquot était bien rempli par les élèves, toutefois la participation des ingénieurs élèves est à encourager à l'avenir, en effet, ils étaient à première vue moins nombreux que leurs anciens.

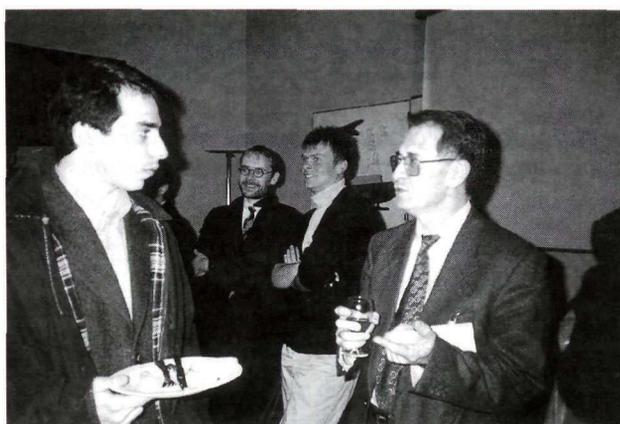
La grande variété des secteurs où les anciens exercent leur activité : industrie, finance, distribution de l'eau, BTP, Télécoms, aménagement, transport, recherche, conseil (voir la liste des participants encadrée) a bien confirmé aux élèves que l'ENPC préparait bien aux adaptations nécessaires pour travailler dans des sociétés aussi diverses que GTM, SNCF, TF1, British Telecom ou l'Association Foncière d'Avoriaz.

L'écart d'une dizaine d'années entre les anciens leur permet de se présenter comme occupant des échelons distincts dans leurs entreprises ou leur administration. Chacun n'a pas manqué d'évoquer les satisfactions rencontrées dans l'exercice de leur métier, mais aussi pour certains d'entre eux leurs difficultés et accidents de parcours, ainsi que le soutien efficace que leur a apporté à ce moment le service emploi-carrière de l'Association.

Il n'est pas possible dans le cadre de ce compte-rendu de détailler les 35 témoignages recueillis ; nous le ferons petit à petit dans cette revue sous la rubrique "parcours". La réunion à l'amphi Caquot s'est terminée sur une note particulièrement sympathique avec Jacques Baud qui paraît très heureux comme directeur technique de la station d'Avoriaz (*voir photo*).

Le buffet campagnard habituel a suivi en amphitheâtre. Les conversations se sont nouées entre anciens qui parfois ne s'étaient pas revus depuis la sortie de l'Ecole et entre élèves et anciens.

Participants et organisateurs ont été, je crois satisfaits. Je pense très utile de poursuivre à l'avenir de telles rencontres qui sont un geste de solidarité des anciens vers les élèves de nature à renforcer l'esprit associatif. ■



Jean-Pierre Grézaud

Promotions invitées 77-83-86

	Nom des participants	Promo	Entreprise	Secteur
1	BARBIER Christine	86	CDC Gestion	Finance
2	BAUD Jacques	86	Association Foncière d'Avoriaz	Tourisme
3	BERNATEAU Didier	77	COOPERS & LYBRAND	Conseil
4	BLANC Yves	83	THOMSON CSF	Electronique professionnelle
5	BOUCHARD François	80	EPA Ville Nouvelle de Cergy-Pontoise	Aménagement
6	CLAUX Frédéric	86	BNP	Ingénierie financière
7	COHEN DE LARA Michel	86	CERGRENE ENPC	Recherche
8	COLIN Henri	77	CONSEIL REGIONAL de Guadeloupe	Aménagement
9	COSTA PEREIRA Pedro	86	MICHELIN	Recherche et Développement
10	COURAU Anne-Sophie	86	<i>Congé parental</i>	
11	COURAU Baudouin	83	ELECTRO BANQUE	Finance
12	CRUMEYROLLE Bernard	77	SNCF	Aménagement-Transport
13	DANCY Henri	83	DIAGONAL	Informatique
14	DEMILECAMPS Louis	77	GTM	BTP
15	DUDECK Evelyne	77	BRITISH TELECOM	Télécoms
16	DUPONT-KERLAN Elisabeth	77	Ville de Paris - Direction de la Voirie	Aménagement-Transport
17	DUTHILLEUL Jean-Marie	77	SNCF	Aménagement-Transport
18	ENTAT Michel	77	TF1 Publicité	Régie publicitaire
19	FAURE Antoine	77	SONEMA	Négoce International
20	GAILLOT Jean-Claude	77	Groupe Central des Villes Nouvelles	Aménagement
21	GARAULT Patrice	77	TELESYSTEMES RESEAUX	Informatique
22	GAUCHER Christophe	77	GEREC	Promotion immobilière
23	GAUTIER Armand	83	CAP CESA	Informatique
24	GELBLAT Philippe	83	ARJO WIGGINS	Papier
25	HOFMANN Emile	83	CHANTIERS MODERNES	BTP
26	KOCH Jean	86	BCEOM	Consultance - Ingénierie
27	LIGNEREUX Jean-Michel	83	LYONNAISE DES EAUX	Eau
28	MALLET Michel	83	DASSAULT AVIATION	Construc. matériels transport
29	MILLOT François	83	SOVAC ENTREPRISES	Banque-Finance
30	NEUSCHWANDER Xavier	83	GTM	BTP
31	NOISETTE François	83	Ministère des Affaires Etrangères	Coopération Scientif. & Tech.
32	SCHERRER Paul	77	Port Autonome du Havre	Transports
33	SCHIRATTI Giampaolo	83	Société Centrale d'Investissements	Holding de participation
34	SERRE Paul	77	CONSEIL GENERAL du Var	Aménagement
35	WOLINSKI Francis	86	CDC Informatique	Informatique Tertiaire

INGENIEURS EXPERTS

Nous avons reçu une lettre du Président du Tribunal Administratif de Lille qui cherche à recruter des commissaires enquêteurs. Nous la publions ci-dessous pour les camarades qui seraient intéressés.

**TRIBUNAL ADMINISTRATIF
DE LILLE**

Lille, le 27 février 1997

Le Président

Monsieur le Président,

La loi du 12 juillet 1983 relative aux enquêtes publiques a chargé le Président du tribunal administratif de la désignation des commissaires enquêteurs dans la plupart des cas d'ouverture d'une enquête publique. Un décret du 10 octobre 1994 a donné un rôle accru aux commissaires enquêteurs dans le déroulement des enquêtes, a renforcé les conséquences juridiques du sens de leur avis et a assuré un système plus favorable d'indemnisation.

Le taux de la vacation est actuellement fixé, par arrêté du 25 avril 1995, à 200 F avec un maximum de 50 vacations par enquête, sauf dérogation. Ce taux est réduit de moitié pour les fonctionnaires en activité. Les commissaires enquêteurs doivent être indépendants du maître d'ouvrage et ne peuvent être "intéressés à l'opération" au sens des dispositions législatives et réglementaires.

Chargée dans ce cadre législatif et réglementaire de désigner les commissaires enquêteurs pour les départements du Nord et du Pas-de-Calais et de fixer le montant de leurs vacations après enquête, je souhaite élargir et diversifier le plus possible le recrutement des commissaires enquêteurs que je désigne pour mener des enquêtes publiques. Celles-ci portent le plus souvent sur des plans d'urbanisme et des établissements classés pour la protection de l'environnement.

Je suis par ailleurs amenée à confier des missions d'expertise technique à des experts dans les domaines les plus variés. Les honoraires des experts, dont j'arrête la taxation au vu des justificatifs présentés, sont mis à la charge de la ou des parties perdantes, et une provision peut être demandée par l'expert avant le dépôt de son rapport.

Aussi je vous saurai gré de bien vouloir diffuser la présente information auprès de vos membres si elle vous paraît de nature à intéresser certains d'entre eux.

Les personnes concernées peuvent demander des précisions à mon secrétariat (Tél. : 03 20 63 13 40 ou 03 20 63 13 23) et m'adresser leur curriculum vitae, en indiquant si elles sont intéressées par des enquêtes publiques ou par des expertises.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président,



Françoise DUCAROUGE

Monsieur le Président
de l'Amicale des Ingénieurs
des Ponts et Chaussées
28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS

143, rue J.-Giélé - BP 2039 - 59014 LILLE Cedex - Tél. : 03 20 63 13 00
Télécopie : 03 20 30 68 40

PCM — LE PONT — AVRIL 1997

JEUDI 26 JUIN 1997

ASSEMBLEES GENERALES SAIPC - AIPC - AAENPC

ECOLE DES PONTS - 6 et 8, avenue Blaise-Pascal
Cité Descartes - Champs-sur-Marne - 77455 Marne-la-Vallée

- 13 h 30 Assemblée générale de la Société Amicale des IPC
- 14 h 00 Assemblée générale de l'Association des Ingénieurs du Corps des Ponts et Chaussées
- 16 h 30 Assemblée générale de l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole des Ponts et Chaussées
- 18 h 00 Arrivée du ministre - Discours des présidents - Clôture de la journée
- 19 h 00 Cocktail

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. 28732 : ACTUAIRE CONSEIL ASSURANCE DE PERS. (expérimenté) - ITALIE. FINANCES. Assureur des assureurs, présent sur les 5 continents avec un CA de 14 milliards de F dont 80 % à l'étranger, recherche pour sa filiale en Italie (CA de 220 milliards de lires dont 15 à 20 % en assurance-vie, avec un développement important des affaires de "prévoyance").

REF. 28733 : INGENIEUR EXPERT DEMONSTRATION (débutant) - REG. PARISIENNE - SALAIRE 170-200 KF/an. INDUSTRIE. Filiale française (effectif de 800 personnes, CA d'1 milliard de F) d'un grand groupe allemand, fabriquant des rotatives offset pour le domaine de l'imprimerie, recherche plusieurs ingénieurs experts démonstration.

REF. 28734 : INGENIEUR SERVICE (débutant) - REG. PARISIENNE - SALAIRE : 170-250 KF/an. INDUSTRIE. Filiale française (effectif de 800 personnes, CA d'1 milliard de F) d'un grand groupe allemand, fabriquant des rotatives offset pour le domaine de l'imprimerie, recherche plusieurs ingénieurs service.

REF. 28743 : DIRECTEUR PROJET EXPORT (confirmé) - REG. PARISIENNE. BTP. Société filiale d'un des plus importants groupes industriels français dans le secteur du BTP, implantée en France mais aussi dans le monde entier, spécialisée dans la maintenance industrielle.

REF. 28744 : DIRECTEUR PROJET FRANCE (confirmé) - REG. PARI-

SIENNE. BTP. Société filiale d'un des plus importants groupes industriels français dans le secteur du BTP, implantée en France mais aussi dans le monde entier, spécialisée dans la maintenance industrielle.

REF. 28746 : DIRECTEUR GENERAL (confirmé) - ILE-DE-FRANCE. INDUSTRIE. Groupe industriel international high-tech (CA > 5 milliards de F) : équipements et systèmes électroniques et mécaniques.

REF. 28751 : DIRECTEUR DE DIVISION (confirmé) - REG. PARISIENNE - SALAIRE : 800-850 KF/an. CONSEIL. Groupe leader sur le marché de la formation et du conseil, recherche un directeur de la division production achat qualité développement de produits nouveaux.

REF. 28753 : RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT D'ACTIVITE (expérimenté) - PARIS. CONSEIL. Un des plus grands groupes de conseils et de services informatiques.

REF. 28754 : RESPONSABLE LOGISTIQUE (confirmé) - REG. PARISIENNE. Groupe de communication, recherche pour une de ses filiales industrielles (160 MF) son responsable logistique.

REF. 28755 : RESPONSABLE ORDONNANCEMENT (expérimenté) - REG. PARISIENNE. Groupe de communication, recherche pour une de ses filiales industrielles (160 MF) son responsable ordonnancement, méthodes et qualité.

REF. 28773 : CONSULTANT JUNIOR (expérimenté) - PARIS. CONSEIL. Cabinet de conseil d'origine canadienne (6 000 personnes dans le monde), pôle conseil et services d'un grand constructeur informatique, organisant ses activités par lignes de services ; recherche plusieurs consultants juniors.

REF. 28775 : DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT (confirmé) - RHONE-ALPES. INDUSTRIE. Groupe familial, basé en Rhône-Alpes, dont les métiers sont de concevoir et fabriquer une large gamme de composants de circuits de fluides pour diverses industries : froid, climatisation, traitement de l'eau...

REF. 28784 : JEUNE RESPONSABLE DE PRODUCTION (expérimenté) - RHONE-ALPES. INDUSTRIE. Filiale d'un groupe américain numéro 1 mondial sur ses marchés. Son activité intègre des équipements fortement automatisés, dans un environnement de type process en continu.

REF. 28786 : RESPONSABLE CELLULE R&D (confirmé) - CENTRE - SALAIRE : 350-400 KF/an. INDUSTRIE. Société spécialisée dans la fabrication en grandes séries de circulateurs d'eau chaude et d'extracteurs de fumée destinés à être incorporés dans les chaudières.

REF. 28787 : CONDUCTEUR TRAVAUX REHABILITATION (expérimenté) - REG. PARISIENNE - SALAIRE : 200-250 KF/an. BTP. Entreprise générale de bâtiment, filiale d'un grand groupe, spécialisée dans la réhabilitation, la maintenance et l'entretien du patrimoine.

REF. 28790 : RESPONSABLE DE LA POLITIQUE SOUS-TRAITANCE (confirmé) - GIRONDE (33) - SALAIRE : 300-350 KF/an. INDUSTRIE. Un des premiers groupes industriels français, recherche pour l'un de ses sites en Gironde (33), un responsable de la politique de sous-traitance et d'emploi.

REF. 28795 : RESP. GRANDS PROJETS (confirmé) - LYON (69).

INFORMATIQUE. Centre technique informatique de 5 Caisses d'Epargne régionales.

REF. 28799 : RESPONSABLE DE PRODUCTION (expérimenté) - MALAISIE - SALAIRE : 160 KF/an. INDUSTRIE. Leader français sur le marché des revêtements de sol en PVC et 5^e dans le monde (CA d'1,8 MF, effectif de 1 800 personnes, 10 sites industriels), recherche pour sa joint-venture en Malaisie (60 km au nord de Kuala Lumpur).

REF. 28825 : AUDITEUR INFORMATIQUE (expérimenté) - REG. PARISIENNE. CONSEIL. Cabinet de conseil en informatique, membre d'un réseau international d'audit et de conseil, recherche des auditeurs en informatique.

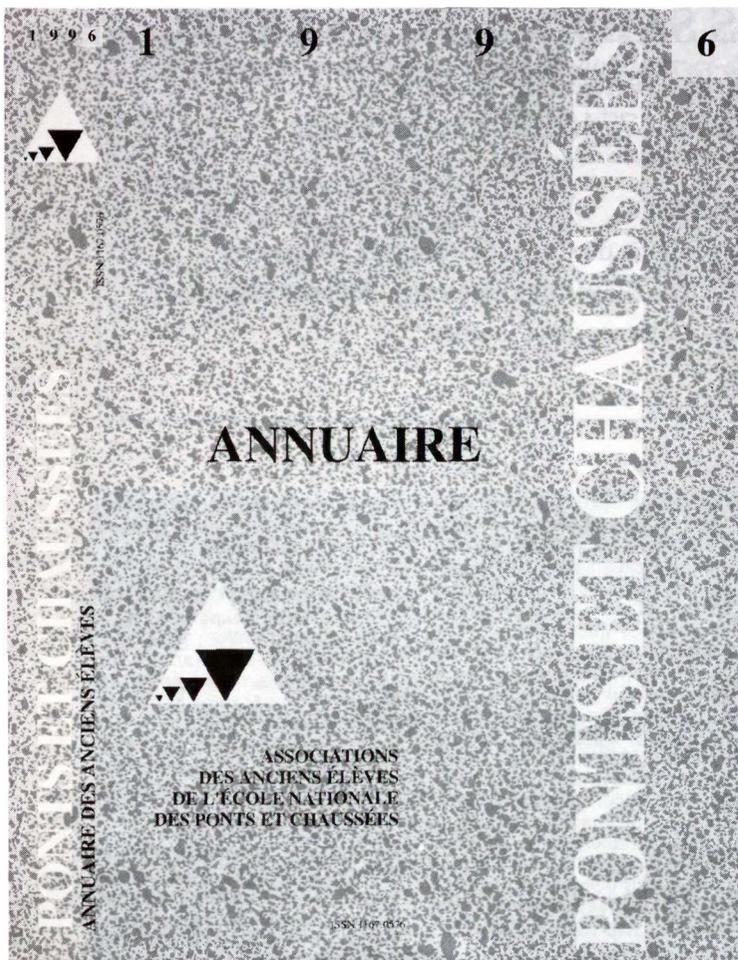
REF. 28862 : DIRECTEUR GENERAL (confirmé) - 1 h de PARIS - SALAIRE : 800 KF/an+. BTP. Entreprise française du secteur BTP réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 MF.

REF. 28868 : INGENIEUR TRAVAUX SOUTERRAINS (confirmé) - EXPATRIATION. INDUSTRIE. Leader mondial dans l'ingénierie de stockage souterrain pour gaz et hydrocarbures intervenant comme maître d'œuvre ou conseil du maître d'ouvrage.

REF. 28869 : INGENIEUR D'ETUDES GENIE CIVIL SOUTERRAIN (confirmé) - BANL. OUEST PARIS. INDUSTRIE. Leader mondial dans l'ingénierie de stockage souterrain pour gaz et hydrocarbures, intervenant comme maître d'œuvre ou conseil du maître d'ouvrage.

REF. 28870 : INGENIEUR SENIOR INSTALLATIONS PETROLIERES (confirmé) - BANL. OUEST PARIS. INDUSTRIE. Leader mondial dans l'ingénierie de stockage souterrain pour gaz et hydrocarbures, intervenant comme maître d'œuvre ou conseil du maître d'ouvrage.

REF. 28885 : INGENIEUR TRAVAUX (débutant) - FRANCE. BTP. Entreprise de BTP.



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

De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, services...).

L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1996 EST DISPONIBLE PRES DE 2 000 MODIFICATIONS

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

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg 75010 PARIS

Téléphone : 48.24.93.39

Télécopie : 45.23.33.58

Prix : 900,00 F
 TVA (20,6 %) 185,40 F
 Total : 1085,40 F

EXPEDITEUR

Nom :

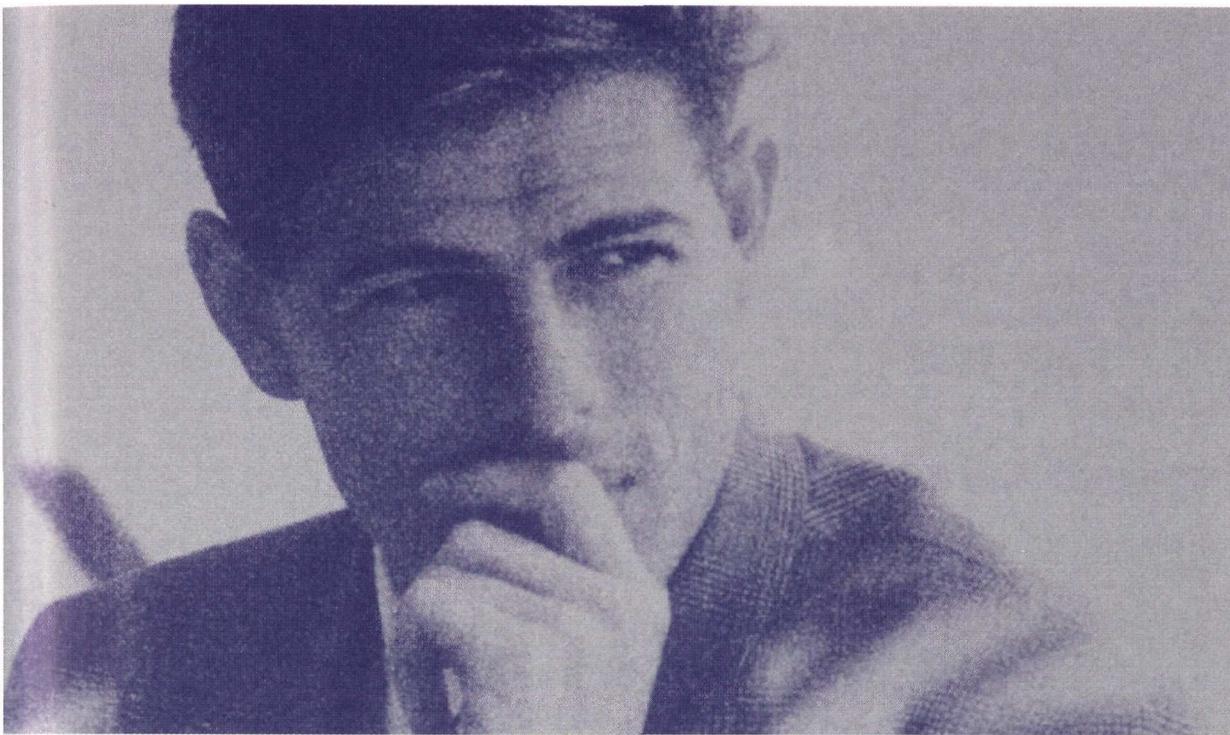
Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

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

Date Signature



Voici cinq bonnes raisons de choisir Price Waterhouse

Prestige

Celui de notre clientèle et de nos équipes

Valeur ajoutée

La spécialisation progressive, dans le contexte multidisciplinaire de Price Waterhouse

Ouverture sur le monde

L'intégration internationale de Price Waterhouse

Professionalisme

Le style et la formation de Price Waterhouse

Avenir

La gestion de votre carrière et les débouchés qu'elle assure

Price Waterhouse
Audit & Conseil



**Dexia,
le groupe bancaire européen
leader du financement
des équipements collectifs.**

Dexia est né de l'alliance européenne de deux établissements de crédit : le Crédit local de France et le Crédit communal de Belgique, tous deux leaders du financement des équipements collectifs de leur pays, avec respectivement 42 % et 90 % de part de marché. Dexia conjugue les talents particuliers et les ressources financières des deux partenaires : le Crédit communal de Belgique est la première banque de dépôts belge ; le Crédit local de France est l'un des plus importants émetteurs sur les marchés de capitaux domestique et internationaux. Leur savoir-faire spécifique se retrouve dans la qualité et l'étendue de la gamme de services et de produits bancaires mise à la disposition de chaque client.



A travers ses filiales spécialisées, Dexia, présent dans la quasi-totalité des pays de l'Union européenne, est le groupe européen leader du financement des équipements collectifs. Par l'intermédiaire de la Banque Internationale à Luxembourg et de son réseau d'implantations en Amérique et en Asie, Dexia développe aussi une activité de gestion d'actifs. Dexia anticipe l'entrée en vigueur de l'Union monétaire européenne. Avec plus de 1 000 milliards de FF de total de bilan et 40 milliards de FF de fonds propres, Dexia a la taille nécessaire pour faire face à l'avènement de l'euro et se hisse parmi les vingt premières banques européennes.

