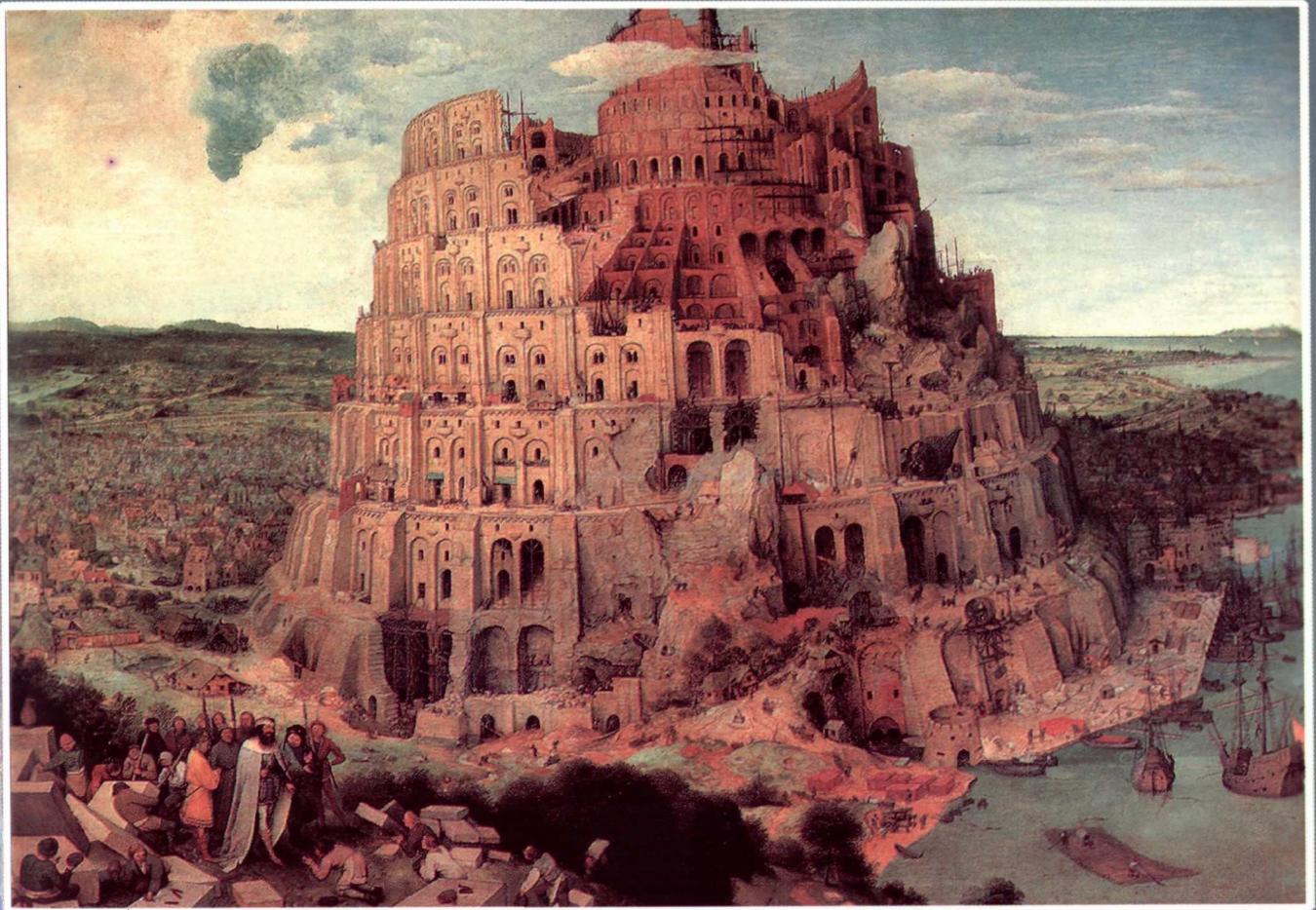


# P C M LE PONT



## MANAGEMENT ET SOCIÉTÉ

# McKinsey

*Etabli depuis 30 ans en France, McKinsey réunit aujourd'hui à Paris une équipe d'une centaine de consultants qui contribuent à améliorer durablement la performance de grandes entreprises.*

*Nous recherchons les "meilleurs" de leur génération, désireux d'être personnellement associés au développement de notre activité.*

## ***Nous offrons à nos collaborateurs :***

- *L'opportunité de contribuer au succès des plus grandes entreprises*
- *Un environnement de travail en équipe très stimulant*
- *Une démarche intellectuelle rigoureuse, objective et indépendante*
- *Une véritable expérience internationale*
- *L'accès à des savoir-faire de management pointus et reconnus*
- *Une expérience des problèmes de Directions Générales dans la plupart des secteurs économiques : Banque, Assurance, Biens de grande consommation, Distribution, Pharmacie, Défense, Aérospatiale, Télécommunications, Electronique, Matériaux de base, Industries d'assemblage*
- *Une rémunération motivante*



## ***Les candidats à notre métier exigeant et passionnant doivent posséder :***

- *Une formation de premier plan : Ponts + MBA*
- *Une expérience professionnelle réussie de quelques années*
- *Une rigueur intellectuelle à toute épreuve et une grande faculté d'analyse et de synthèse*
- *Une excellente capacité de jugement et le sens des réalités opérationnelles*
- *Des qualités affirmées de créativité et l'esprit d'initiative*
- *Une personnalité ouverte capable de travailler en équipe*

***McKinsey & Company, une équipe de 3200 consultants dans le monde répartis dans 62 bureaux***

***Vous pouvez contacter Frédéric Jumentier (87)***

***McKinsey, 29 rue de Bassano, 75008 Paris***

## DOSSIER

6 QUESTIONS A FRANÇOIS AILLERET

11 ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS BRAULT

15 L'IMPÉRATIF DE LA CROISSANCE ET LE RETOUR DE LA STRATÉGIE, René Abate

19 UN MANAGER FORMATEUR DE MANAGERS  
Laurent Lacoïn

### L'ÉTAT COMPÉTITEUR

22 LE REENGINEERING D'UN ARRONDISSEMENT TERRITORIAL  
Gilles Pipien

26 QUELLE PLACE POUR UN INGÉNIEUR D'ÉTAT DANS UN GRAND PROJET URBAIN, José Caire

27 L'ENTRETIEN ROUTIER POUR LE COMPTE DU DÉPARTEMENT DE LOIRE-ATLANTIQUE, Stéphane Khélif

29 RÉUSSIR L'INSTALLATION D'UN TERMINAL CIMENTIER AU PORT DE TOULON, Philippe Loiseau

31 LA GESTION PRIVÉE DES PRISONS DU PROGRAMME 13 000  
José Caire

32 LE DÉBAT  
Pierre Chantereau

34 LE COLLÈGE, LE MANAGEMENT ET LA SOCIÉTÉ  
Philippe Mahrer

37 LE SERVICE PUBLIC, CARREFOUR NATUREL ENTRE MANAGEMENT ET SOCIÉTÉ ? Robert Branche

40 RAISON ORGANISATRICE ET TRADITIONS  
Philippe d'Iribarne

## RUBRIQUES

42 LU POUR VOUS

44 LES PONTS EN MARCHÉ

45 VIE DE L'ASSOCIATION

48 L'ÉCOLE DES PONTS DEPUIS 1960

51 PONTS EMPLOI

Numéro 3 - 1995

Ce numéro a été réalisé  
par Christophe de Charentenay



Mensuel, 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS.  
Tél. : 44.58.34.85 - Fax : 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 1<sup>er</sup> trimestre 1995

n° 950270

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :**

Jean POULIT

**DIRECTEUR ADJOINT :** Michel QUATRE

**ADMINISTRATEURS :**

Marie-Antoinette DEKKERS

et Olivier HALPERN

**COMITÉ DE RÉDACTION :**

Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC,

Robert BRANCHE,

Christophe de CHARENTENAY,

Vincent DEVAUCHELLE,

Roland GIRARDOT, Jacques GOUNON,

Jean-Pierre GRÉZAUD.

**Secrétaire général de rédaction :**

Brigitte LEFEBVRE du PREÏ

**Assistante de rédaction :**

Adeline PRÉVOST

**MAQUETTE :** B. PÉRY

**PUBLICITÉ :** OFERSOP, Hervé BRAMI,

55, boulevard de Strasbourg, 75010 Paris.

Tél. : 48.24.93.39

**COMPOSITION PAO :**

FOSSÉS GRAFIC - 34.68.83.23

**IMPRESSION :**

IMPRIMERIE MODÉRNE U.S.H.A. Aurillac.

Couverture : La tour de Babel (Bruegel).



Christophe ANGOULVANT  
Vice-Président de Mars & Co

## POUR PLUS D'INNOVATION INSTITUTIONNELLE

*Le retour à un niveau de chômage décent en France peut être obtenu à partir d'une amélioration de la compétitivité, à condition que l'innovation touche aussi les institutions.*

### Chômage et compétitivité

Le chômage, mal de cette fin de siècle ? Contrairement aux animaux malades de la peste de Jean de La Fontaine, tout le monde ne semble pas en être touché. Aussi bien les Etats-Unis que l'Allemagne ou le Japon ont des taux de chômage nettement inférieurs à celui de la France (cf. tableau). Les Etats-Unis ont créé depuis 1980 un total de 23 millions d'emplois nouveaux contre 3 millions pendant le même temps dans l'ensemble de l'Union Européenne sans que le niveau de pauvreté s'y soit pour autant accru (cf. tableau).

Quelles perspectives pour le prochain siècle ? La compétitivité d'un Etat est fortement liée à sa capacité d'innovation. Elle peut être mesurée notamment à l'aune des efforts de R&D réalisés et du degré d'utilisation des nouvelles technologies.

En matière de R&D, les efforts des entreprises américaines, allemandes et japonaises sont supérieurs à ceux des françaises (cf. tableau). En ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies, la France n'est pas mieux placée. Quelques exemples sont significatifs : les Etats-Unis détiennent 75 % du marché mondial des logiciels, le premier câblo-opérateur mondial est allemand (Kirsche avec 13,5 millions de foyers raccordés) alors que 1,2 million de ménages sont connectés au total en France, les entreprises japonaises détiennent 60 % des robots industriels installés dans le monde. Ces données inquiètent, notamment si l'on suit certains experts qui annoncent que les nouvelles technologies supprimeront plus d'emplois qu'elles n'en créeront. Comment la France peut-elle améliorer sa compétitivité et dans le même temps résoudre la plaie du chômage ?

	Etats-Unis	Allemagne	Japon	France
Taux de chômage	6,1 %	6,1 %	2,9 %	12,5 %
Niveau de pauvreté (part des actifs dont le revenu est inférieur à 50 % du salaire moyen)	18,4 %	18,6 %	n.d.	20,4 %
Dépenses intérieures de R&D rapportées au PIB	2,9 %	2,8 %	2,9 %	2,3 %
Effectifs R&D pour 1 000 employés	7,6	5,9	9,2	5,2
Croissance moyenne annuelle du PNB par employé dans l'industrie (1973-1990)	2,6 %	1,9 %	4,7 %	3,0 %

## **Un besoin d'innovation institutionnelle**

La compétitivité d'un Etat est obtenue comme celle d'une entreprise à partir d'une optimisation de l'allocation de ses ressources pour la construction d'avantages concurrentiels durables. A cet effet, il existe selon les Etats, des ressources naturelles plus ou moins importantes, des ressources humaines plus ou moins performantes et des institutions en charge de les développer et d'organiser leur utilisation, plus ou moins adaptées. La part croissante de l'immatériel (R&D, marketing, service après-vente...) dans les coûts industriels ainsi que celle des activités de service dans la production de richesse renforce l'importance de la qualité des ressources humaines. La France se situe plutôt bien à cet égard mais ses institutions dans leurs missions de développement des ressources humaines et d'orientation de ces ressources ne sont pas adaptées à la nouvelle donne économique. Les années 1984-94 ont vu se développer des groupes industriels français puissants principalement à partir d'une expansion géographique en Europe et aux Etats-Unis. Des gains de productivité importants ont été réalisés afin de recoller au peloton des principaux compétiteurs mondiaux. La croissance moyenne annuelle du PNB par employé dans l'industrie française entre 1973 et 1990 a ainsi été supérieure à celle des Etats-Unis et de l'Allemagne (cf. tableau). Ces efforts étaient nécessaires mais ils ont entraîné du chômage sans grande contrepartie au niveau de la création d'emplois. Après cette phase de rattrapage, l'innovation process (sur les modes de production existants) doit faire place à l'innovation produits. Pour ce faire, les institutions nécessitent d'être adaptées dans leurs missions d'éducation et de régulation économique.

## **De l'innovation dans l'éducation**

La formation post-baccalauréat n'est clairement pas adaptée aux besoins des entreprises notamment dans les secteurs de croissance (informatique, télécommunications, éducation, voyages, loisirs, santé...) que ce soit en qualité ou en quantité. L'enseignement de matières de culture générale se fait au détriment de celui de pratiques professionnelles plus en rapport avec les besoins des entreprises. C'est la responsabilité de l'Etat et des entreprises que d'assurer une meilleure adéquation entre la formation post-baccalauréat et le

monde de l'entreprise. C'est celle du citoyen et en l'occurrence de l'étudiant que d'accepter que l'effort et la prise de risque méritent rémunération. A cet égard, il est intéressant de noter qu'en 1992, environ 73 % des hommes américains, allemands et japonais de 20 à 24 ans avaient une activité professionnelle contre 51 % aux Français. En 1973, le chiffre était de 80 % y compris pour les Français.

## **De l'innovation dans la régulation économique**

Une étude récente de l'OCDE a montré que les Etats qui ont créé le plus d'emplois de 1980 à 1989 (Japon, Danemark, Etats-Unis...) ont été ceux qui se sont le plus engagés dans l'utilisation des nouvelles technologies.

L'Etat ne peut se contenter de simplement faciliter le développement des entreprises. Il doit aider les grandes entreprises à innover sur les secteurs de croissance considérés comme stratégiques et permettre aux PME d'accéder aux nouvelles technologies. Il doit engager une politique volontariste dans la mise en place des infrastructures de l'information à l'image du Japon qui par le biais de NTT va investir environ 108 milliards de francs par an jusqu'en 2015 pour équiper l'ensemble du territoire en fibre optique. Il doit enfin favoriser l'innovation sociale dans l'entreprise dans le sens d'une plus grande flexibilité.

La résorption du chômage passe par une dynamique de conquête de la part des entreprises françaises à partir de plus d'innovation produits, de nouvelles technologies et de cumul d'expérience. L'Etat a un grand rôle à jouer dans cette démarche et doit y investir davantage. La sauvegarde de la spécificité culturelle française est à ce prix. Christophe Angoulvant, PC80 est vice-président de Mars & Co. Mars & Co est à ce jour la seule entreprise de Conseil en Stratégie de dimension internationale qui ne soit pas d'origine anglo-saxonne. Basés dans les 4 bureaux de Paris, Londres, New York et San Francisco, les 180 consultants de Mars & Co interviennent auprès de grands groupes internationaux.

Les relations de partenariat à long terme que Mars & Co a bâti avec ses clients sont fondées sur un engagement d'exclusivité – et donc de confidentialité absolue – par secteur d'activité : elles sont un excellent exemple du professionnalisme moderne du Conseil haut de gamme.

# Management et société



La parabole des aveugles, Pierre Bruegel.

*Gérer innover ?*

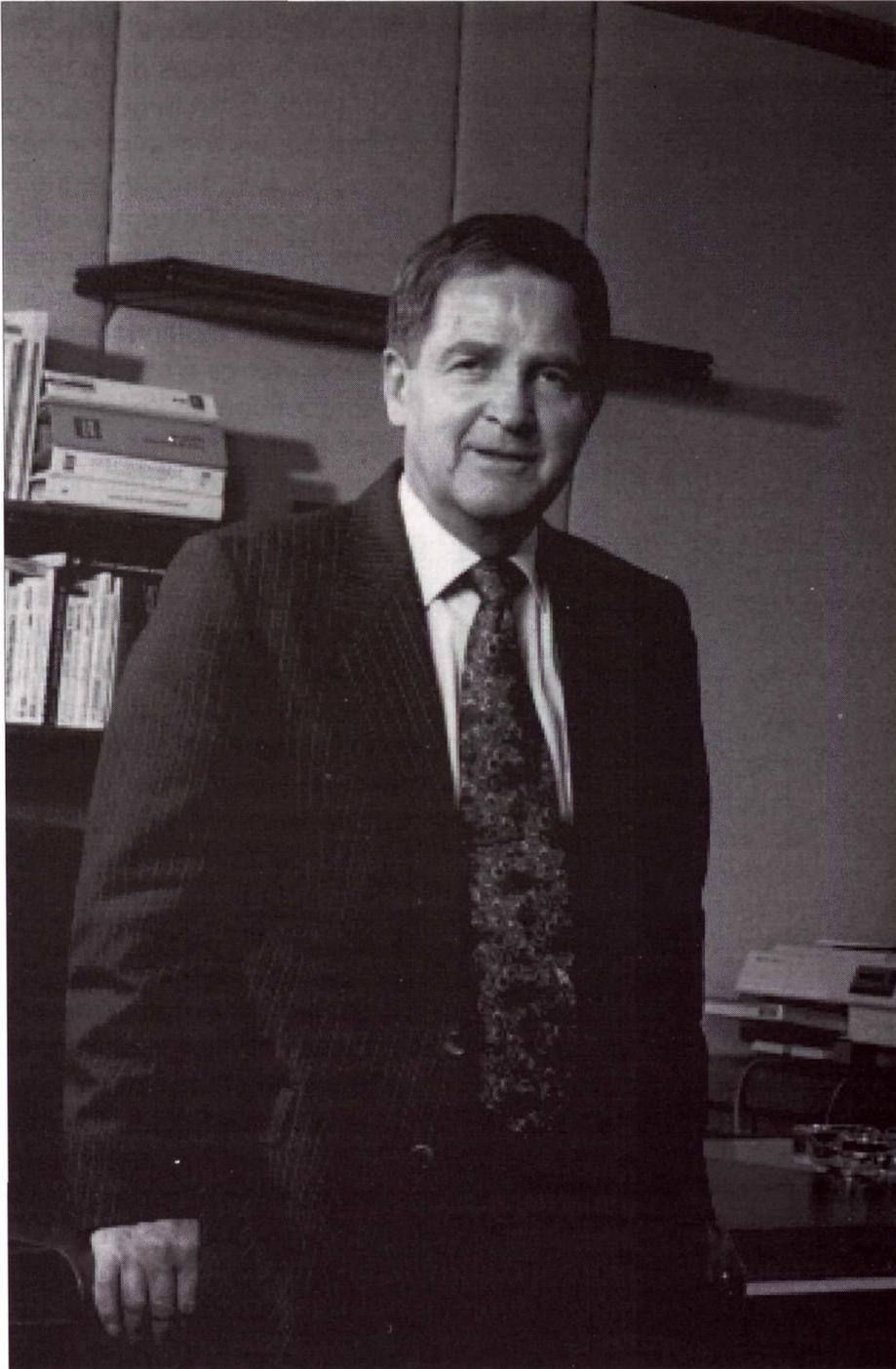
« ... ne soyez pas aveugle en face du marché. Il ne faut pas s'imaginer qu'il règlera tout seul tous les problèmes. Le marché n'est pas au-dessus de la nation et de l'État. C'est la nation, c'est l'État qui doivent surplomber le marché. Si le marché régnait en maître, ce sont les américains qui régneraient en maîtres sur lui ; ce sont les multinationales, qui ne sont pas plus multinationales que l'OTAN. Tout ça n'est qu'un simple camouflage de l'hégémonie américaine. Si nous suivions le marché les yeux fermés, nous nous ferions coloniser par les Américains. Nous n'existerions plus, nous Européens », Général de Gaulle cité par Alain Peyrefitte dans « C'était de Gaulle ».

Depuis 1962, la compétition économique entre les nations s'est accrue. Les grandes entreprises européennes ont affirmé par leurs performances le caractère propre de leur management. Mais la Société souffre (chômage, fracture sociale) sans perspective d'amélioration significative. Les grandes entreprises doivent-elles prendre en charge de nouvelles fonctions sociales ? L'État lui-même s'engage dans la compétition et obtient par le management des performances inattendues pour un meilleur service public.

# QUESTIONS A FRANÇOIS AILLERET,

Directeur Général d'EDF

Propos recueillis par Christophe de Charentenay



*PCM Le Pont : Comment situez-vous le contexte actuel d'Électricité de France ?*

**François Ailleret :** Électricité de France est une entreprise publique nationale qui a reçu la mission du service public de l'électricité en France. Sa performance s'apprécie au regard de son efficacité économique, de sa contribution à l'indépendance énergétique du pays, du rôle qu'elle joue dans le respect de l'environnement et de sa capacité à satisfaire aux obligations de service public (continuité et qualité de la fourniture, égalité de traitement et adaptation à l'évolution économique et sociale).

Électricité de France a une conception ouverte du service public. Elle entend le faire évoluer et l'adapter en permanence pour répondre aux attentes des clients et des collectivités locales tout en continuant à servir l'intérêt général tel qu'il s'exprime au niveau national. La modernisation du service public est une des cinq priorités de notre Plan Stratégique.

*PCM : Quels sont vos objectifs notamment en matière de développement ?*

**F. A. :** *Le premier objectif est d'améliorer la compétitivité de l'électricité :* elle se traduit, bien sûr, par une baisse des tarifs proportionnelle à l'évolution des coûts du système électrique, mais aussi, par l'amélioration de la qualité du courant et des services apportés aux clients.

- *Le développement d'une offre de services élargis en complément de la fourniture de l'électricité est notre deuxième objectif.*

Pour satisfaire à cette obligation, notre maison de techniciens vit un changement culturel profond qui la fait passer d'une culture de moyens à une culture de résultats. En 1994, cette orientation s'est traduite par le lancement à destination de la clientèle des particuliers de la garantie des services ainsi que par la décision de généraliser à l'ensemble des clients tertiaires ou industriels le contrat Émeraude

Avec la garantie des services, EDF s'engage sur les délais de réalisation des prestations les plus fréquemment assurées



La Cour Napoléon mise en lumière (Photo Claude Pauquet/EDF).

après des clients domestiques (15 millions de prestations relèvent chaque année de cette opération).

Avec le contrat Émeraude, l'entreprise s'engage à limiter sur l'année le nombre et la durée des coupures brèves ou longues et à indemniser le client en cas de non respect de cet engagement.

Pour les prochaines années, l'élargissement de nos services devrait se faire autour de la notion de maîtrise de la demande d'électricité. Il s'agit d'aider nos clients à consommer l'électricité en dépensant le moins possible sans pour autant altérer leur confort.

• *Le développement de l'entreprise est notre troisième objectif.*

Il se fait suivant trois axes :

- d'abord sur notre métier de base, l'électricité en France. Notre pays n'est qu'au dixième rang mondial pour la consommation d'électricité par habitant. Il existe donc un champ pour développer l'utilisation de l'électricité dans l'industrie, le tertiaire ou bien dans l'habitat. Nous voulons vendre mieux, favoriser l'utilisation des usages performants de l'électricité et conjuguer ainsi le développement de nos ventes avec l'amélioration de la satisfaction des clients.
- ensuite dans le secteur des activités nouvelles en France. Dans certains domaines spécifiques proches de notre ac-

tivité principale, l'entreprise possède, parfois depuis fort longtemps, un savoir-faire particulier et souhaite pouvoir en faire bénéficier la collectivité. Il s'agit de la propreté, du câble vidéo, de l'éclairage public et de l'ingénierie. EDF ne veut pas prendre le travail des intervenants traditionnels sur ces secteurs ; elle pense au contraire pouvoir apporter des compétences complémentaires et élargir ainsi le volume total des marchés au profit de tous. Ceci suppose évidemment le respect d'une indépendance complète de ces activités vis-à-vis de l'activité principale et la plus grande transparence vis-à-vis des règles classiques de la concurrence.

- enfin à l'international où nous intervenons selon trois schémas différents. Au cours des deux dernières décennies, EDF a développé ses exportations d'électricité qui représentent aujourd'hui 14 % de ses ventes et dégagent un solde exportateur positif de 15 milliards de francs. Par ailleurs, l'entreprise est présente depuis toujours sur les marchés internationaux par la vente de prestations d'ingénierie et de conseil. Plus récemment, elle a enfin fait le choix d'investir directement et de prendre des participations pour devenir, avec d'autres partenaires opérateur de systèmes électriques dans les pays étrangers. Cette dernière

activité se développe vite, nous intervenons à ce titre en Espagne et au Portugal dans la production, en Côte d'Ivoire dans la production, le transport et la distribution, en Argentine où nous assurons la distribution de la partie nord de Buenos Aires, en Afrique du Sud où nous électrifiions le township de Kayelitcha près du Cap...

- *Dernier objectif prioritaire, la préparation de l'avenir du système électrique français.* Sa performance repose sur la mobilisation et la coordination de nombreux acteurs publics et industriels privés. Le succès français est dû à la continuité de la politique économique et industrielle conduite dans ce secteur avec le souci du long terme. Nous voulons préserver cet atout en préparant dès aujourd'hui les outils et les méthodes de demain.

Dans cette perspective, nous coopérons avec les électriciens et les autorités allemandes pour définir les caractéristiques d'une nouvelle génération d'îlot nucléaire qui assurera le renouvellement du parc de production actuellement en service. Nous travaillons également à la définition des futurs concepts de confort climatique, à la mise au point de nouvelles applications de l'électricité liées à la domotique ainsi que sur les services destinés aux clients particuliers...

**PCM : Face au problème majeur de société que représente le chômage que fait EDF ?**

**F. A. :** L'emploi est aujourd'hui le problème numéro un en France, le chômage entraînant le développement de l'exclusion. Comme entreprise citoyenne, EDF est très concernée et se doit de contribuer à la solution de ce problème. Elle doit le faire en tant qu'entreprise et ne peut évidemment pas accepter de jouer un rôle de vache à lait ou bien d'assistante sociale nationale.

Quelles doivent donc être nos contributions à la lutte contre le chômage et l'exclusion, à la formation et à l'insertion des jeunes, au développement local et à la solidarité avec les régions ?

- *La première contribution de l'entreprise c'est d'améliorer la compétitivité de l'électricité pour soutenir le pouvoir d'achat des français et rendre les entreprises plus performantes.* Notre compétitivité est ainsi un atout important pour le développement de l'emploi sur le territoire national. C'est bien entendu à l'État qu'il revient de fixer par un Contrat de Plan les objectifs à atteindre traduits en terme de baisse des tarifs et de rythme de désendettement de l'entreprise.

Quant à l'emploi interne, il connaît des moins et des plus. Des moins, car l'entreprise ne renoncera jamais à engranger les gains de productivité raisonnables qui profiteront à ses clients, même s'ils se traduisent par des réductions d'effectifs. Des plus, car la finalité d'une entreprise est d'abord d'entreprendre, de créer des richesses et, ce faisant, elle crée des emplois utiles. Par exemple, en apportant de nouveaux services, en améliorant la qualité du kWh..., EDF crée des emplois et améliore aussi sa compétitivité. Enfin, l'emploi à vie, qui est la règle à EDF, est une troisième donnée de notre politique d'emploi interne. La pérennité des hommes dans l'entreprise est un atout que nous développons en investissant fortement dans leur formation. La régulation entre les moins et les plus, sous régime d'emploi à vie, se fait par la gestion des flux d'embauche, par la mobilité interne et par la formation.

- *La seconde contribution de l'entreprise à la création d'emploi est son action en faveur du développement local et de l'aménagement du territoire.* EDF s'implique en effet dans de nombreux projets locaux de développement : en 1994, les actions menées en collaboration avec les collectivités locales, les agences de développement, les organismes consulaires et la DATAR ont conduit à la création de près



Centrale nucléaire de Daya Bay, Chine (Photo Gabriel Liesse/EDF).

de 1 200 emplois. Sur ce nombre, 850 proviennent de l'implantation de projets étrangers qui auraient pu se localiser ailleurs qu'en France. Nous constatons régulièrement que la compétitivité de l'offre électrique est pour les industriels étrangers un paramètre essentiel de localisation de leur activité en France.

- *Dernière contribution de l'entreprise son action pour l'insertion et la formation des jeunes et la lutte contre l'exclusion.* En 1994, EDF a lancé 45 projets d'insertion concernant plus de 500 jeunes. Elle accueille également en permanence 2 000 contrats emplois solidarité, dont plus de 20 % trouvent un emploi en sortie de stage. Elle forme enfin des jeunes : 400 apprentis suivent une formation au Centre de Formation des Apprentis d'EDF, 300 élèves sont directement formés dans nos écoles de métier et 700 jeunes sont en contrat de qualification. Ces opérations sollicitent l'appui d'un nombre toujours plus important d'agents qui exercent des fonctions de tutorat auprès des personnes en insertion ou en formation. En 1994, près de 4 500 agents ont été directement impliqués dans cette nouvelle activité.

Une entreprise est avant tout une collectivité humaine ; c'est pourquoi nous souhaitons inscrire l'ensemble de ces initiatives dans un projet social ambitieux comprenant une dimension individuelle et une dimension collective. Un de ses objectifs est de permettre à chaque agent de se situer dans un projet professionnel personnalisé qui précise les conditions de son avenir professionnel en accord avec les besoins de l'entreprise. Ce projet se traduit concrètement par des actions de formation

et de qualification arrêtées d'un commun accord.

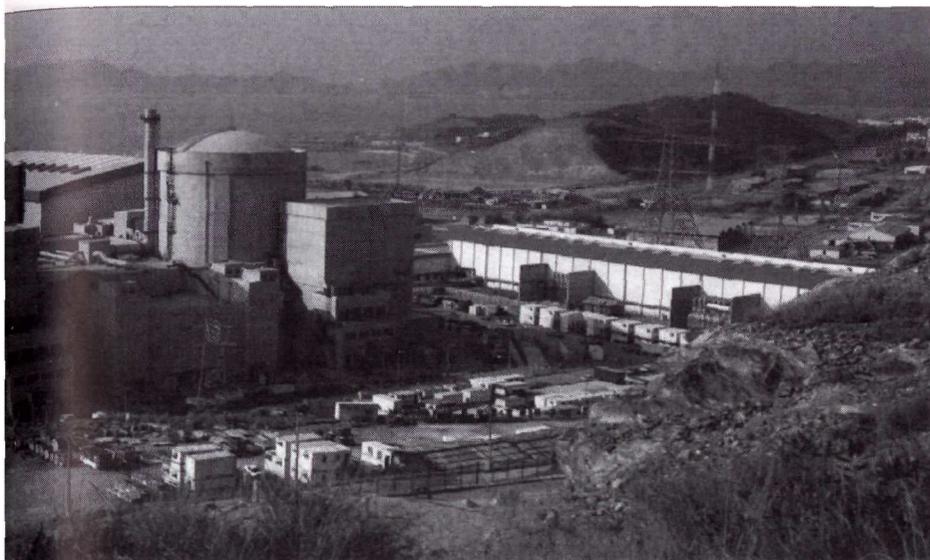
Un certain nombre de ces orientations ont fait l'objet d'une négociation avec les partenaires sociaux qui a débouché en 1994 sur la signature par quatre fédérations syndicales d'un accord national centré sur le développement de l'emploi. Il traite notamment de l'aménagement des durées et des rythmes de travail (temps choisi, temps partiel), de la formation et de la contribution externe de l'entreprise à la lutte contre le chômage et l'exclusion.

**PCM : Pour conduire cette modernisation et atteindre ces objectifs quel est votre système de management ?**

- *Notre dispositif de management est évolutif :* Il repose sur un système de pilotage permettant de préparer, d'organiser, d'orienter, de conduire l'entreprise et aussi d'analyser le travail accompli. Il comprend donc plusieurs niveaux qui, tout en étant fortement associés, se distinguent par leur nature.

Il s'agit de :

- la prospective : elle a pour but de détecter et d'analyser les grands problèmes nouveaux, généralement à long terme ; elle s'intéresse aux ruptures possibles qui, même peu probables, affecteraient profondément l'entreprise.
- la stratégie : elle exprime les orientations à court et moyen terme, fixe les grandes actions à entreprendre à cette échéance et détermine l'enveloppe des moyens correspondants.
- la gestion : partant des orientations stratégiques, elle dégage des objectifs concrets à court terme qui font l'objet



de contrats internes de gestion passés entre la Direction Générale et chaque direction.

- le contrôle : il apporte le retour d'expérience, met en évidence la nécessité de réajustements d'objectifs et accompagne la décentralisation.

• *les concepts forts qui orientent notre management sont :*

- la cohérence : elle doit être la marque d'une entreprise nationale qui regroupe en son sein des centaines de métiers, se trouve confrontée à une grande variété de situations et à qui les exigences de service public interdisent le recours à un critère unique de gestion comme le profit.
- la décentralisation qui est la seule réponse à la diversité comme aux risques d'une taille nationale. Elle est souhaitée par un grand nombre et nous la mettons en œuvre depuis maintenant une dizaine d'années. Ceci étant, le caractère national de l'entreprise impose que certaines décisions comme l'optimisation du système production transport, la définition ou l'achat de certains matériels... soient centralisées. Il faut trouver la juste complémentarité entre centralisation et décentralisation.
- l'anticipation : c'est historiquement un des points forts de l'entreprise. Elle est plus que jamais nécessaire au moment où s'accroissent les incertitudes, où l'économie mondiale s'ouvre où les métiers s'enrichissent et se diversifient.
- la réactivité : c'est celle du commerçant devant une évolution des conditions de concurrence ou devant les problèmes

d'un client, du gestionnaire confronté à une mauvaise surprise qu'il faut compenser, du responsable devant une situation sociale délicate ou une opportunité à saisir, mais c'est aussi celle de l'entreprise dans son ensemble devant une réglementation nouvelle, une situation internationale évolutive... Si l'anticipation est un de nos points forts, je dirais que l'entreprise doit s'attacher très fortement à développer sa réactivité.

Notre management s'inscrit enfin totalement dans le cadre de la régulation mise en œuvre par l'État qui est doublement concerné. Il contrôle l'entreprise dont il est l'actionnaire unique, mais il définit également les missions d'intérêt général et de service public qui constituent le cadre de son action. Depuis plusieurs années, l'État gère cette relation par des contrats de plan pluriannuels et je dois dire que je suis particulièrement attaché à ce type de régulation, même si des difficultés ou des excès sont constatés dans la vie de ces contrats.

**PCM : Les adversaires de votre diversification s'inquiètent d'une concurrence qui s'appuie sur les ressources du monopole.**

**F. A. :** Les activités nouvelles développées dans le secteur concurrentiel doivent respecter une totale indépendance par rapport à l'activité principale. L'argent du monopole ne subventionne en aucune façon les activités concurrentielles de l'entreprise. Nous avons filialisé ces activités et nous respectons des règles de transparence et de concurrence qui évitent tout mélange

des genres. C'est bien évidemment essentiel.

**PCM : Que pouvez-vous nous dire de l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence ?**

**F. A. :** Depuis plusieurs années la Commission Européenne cherche - et c'est son rôle - à favoriser l'émergence d'un marché européen de l'électricité. Son objectif est d'améliorer l'efficacité de ce secteur en introduisant davantage de concurrence.

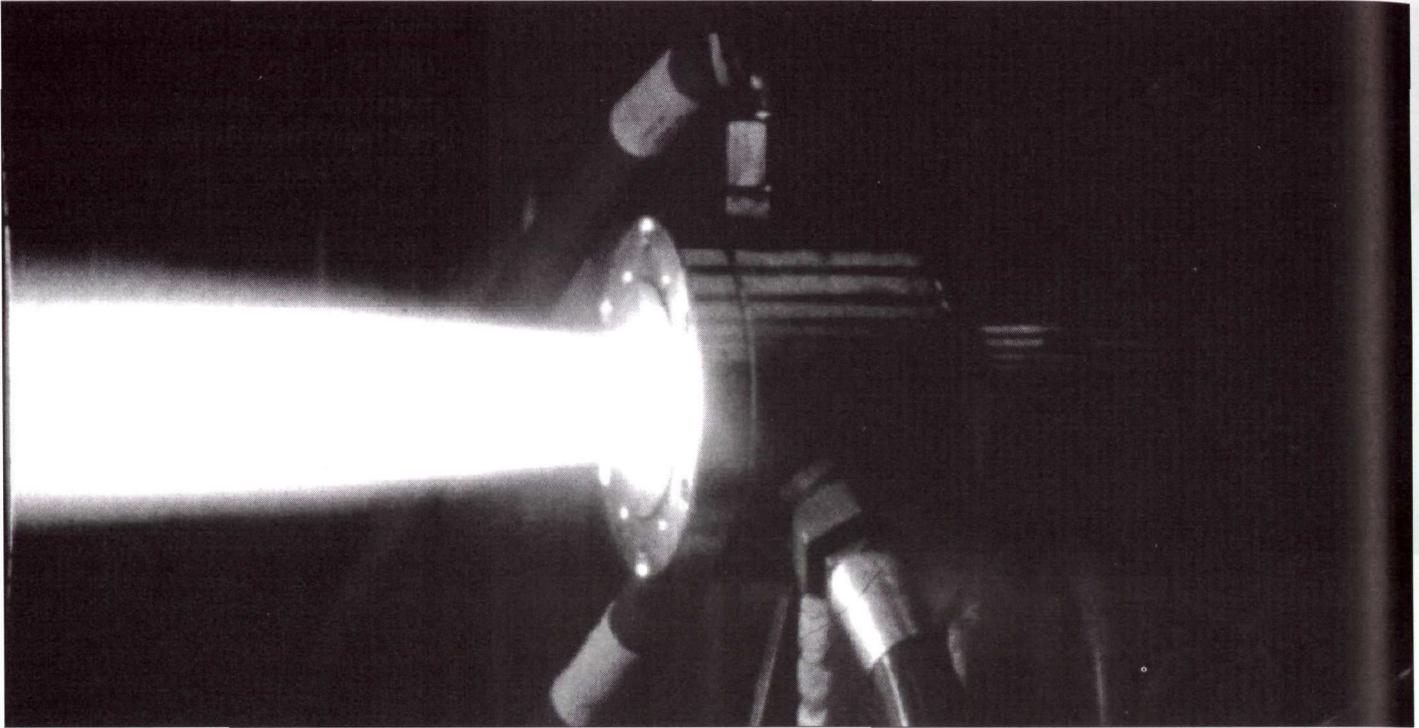
La forme d'organisation défendue par la Commission est l'Accès des Tiers au Réseau (ATR) qui consiste à donner la possibilité à tous ceux qui veulent intervenir sur le marché de la production de construire les outils de production de leur choix et à tous les clients de s'adresser indifféremment à tout producteur pour s'approvisionner en électricité. Le réseau qui les relie est alors dans l'obligation d'assurer contre rémunération le transport de l'électricité.

Pour les pouvoirs publics français, comme pour EDF, ce projet présente de très grands dangers : il empêche la coordination à long terme des investissements, la stabilité des prix qui en découle et la mise en œuvre des politiques énergétiques par les pouvoirs publics. En accroissant l'incertitude pour les producteurs quant à la pérennité de leurs débouchés, il pénalise les investissements rentables à long terme comme le nucléaire. Par ailleurs, il défavorise les clients captifs (essentiellement les clients basse tension) qui ne peuvent pas choisir leur fournisseur au profit des gros clients qui peuvent seuls faire jouer la concurrence.

Partant du constat que la production représente plus de 70 % du coût total de l'électricité, les pouvoirs publics français ont proposé, dans la continuité du rapport MANDIL, d'organiser la concurrence à la production sur la base d'une formule différente dite d'acheteur unique.

Dans ce schéma, la concurrence peut se développer sur le marché de gros de la production entre producteurs indépendants, mais elle est organisée par un réseau chef d'orchestre acheteur unique de l'énergie produite et qui est l'intermédiaire entre producteurs et consommateurs. Ce système de mise en concurrence à la production s'inscrit dans une planification à long terme des besoins permettant notamment la prise en charge de missions d'intérêt économique général comme l'indépendance en énergie primaire ou bien la préservation de l'environnement.

Le Conseil des Ministres de l'Énergie réuni à Bruxelles le 29 novembre 1994 a recon-



Torche à plasma (Photo Michel Decruck/EDF).

nu la diversité des situations énergétiques des États membres et a demandé à la Commission d'étudier la possibilité pour chaque pays de choisir entre l'une ou l'autre option. Les études se poursuivent donc pour étudier les conditions de la coexistence des deux systèmes dans une Europe plus ouverte à la concurrence.

**PCM :** *On accuse parfois les ingénieurs de favoriser les ressources techniques par rapport aux ressources humaines dans les arbitrages de productivité. Qu'en pensez-vous ?*

**F. A. :** Il est vrai que pour beaucoup d'ingénieurs, l'automatisation est synonyme de modernisation. Mais, la modernisation technique n'est pas une fin en soi ; elle ne se justifie que par les avantages apportés au client ou bien par la réduction des coûts.

J'illustrerai mon propos par un exemple. Il est aujourd'hui techniquement envisageable d'effectuer la relève des compteurs par télétransmission. Nous appelons cela le télérelevé des index de consommations.

L'approche de l'ingénieur serait de généraliser rapidement cette technique à tous les clients. Cette orientation, outre qu'elle ne serait pas forcément la plus économique, aurait des conséquences directes sur l'emploi.

L'approche que nous privilégions aujourd'hui consiste plutôt à recourir de façon sélective à cette technique en la réservant par exemple, aux clients industriels dont les compteurs sont actuellement relevés le dernier jour du mois, même si c'est un dimanche, aux clients particuliers dont les compteurs sont difficilement accessibles (habitants de villages de montagne...), ou bien à tout client qui en exprimerait formellement le souhait...

**PCM :** *On parle du modèle américain de dérégulation et de privatisation. Pensez-vous qu'il puisse s'appliquer en France ?*

**F. A. :** Les dérégulations sont intervenues dans des pays dans lesquels le système en place ne donnait pas de résultats satisfaisants. Et puis, chaque nation a une culture propre qui la prédispose à certaines formes d'organisation. Pour ces raisons déjà, il ne me semble pas possible, ni souhaitable, de vouloir copier sans discernement en France les expériences réalisées en Amérique.

De plus, force est de constater que les États-Unis n'ont pas su construire une industrie nucléaire compétitive là où la France a su y parvenir. Alors, faut-il suivre ces exemples simplement par principe ou par esprit de système ?

**PCM :** *Quels sont les risques majeurs auxquels EDF pourrait avoir à faire face ?*

**F. A. :** En externe, ce pourrait être une crise économique générale qui affecterait directement la consommation d'électricité ou bien un incident nucléaire grave dans n'importe quel pays et les craintes à cet égard viennent des pays de l'Est Européen...

En interne, le risque principal c'est celui d'une trop grande rigidité, d'une adaptabilité insuffisante pour assumer les changements. Le risque existe d'une fracture qui séparerait les personnes capables d'évoluer et, voulant le faire, de celles qui refusent le changement.

S'agissant de l'environnement externe, notre planification stratégique s'attache à intégrer l'analyse des risques, à prévoir une réponse appropriée pour chaque menace identifiée et, chaque fois que cela est possible, à transformer une menace en opportunité.

En interne, la confiance du personnel est déterminante. Il faut pour l'entreprise un projet qui suscite l'adhésion. La dimension humaine du management est incontournable. Dans notre entreprise, le rôle des ingénieurs va au-delà de leur contribution technique. Comme tout responsable, ils doivent être porteurs de projets plus vastes, donner de la confiance et de la volonté à tous ceux qui travaillent avec eux. ■

# ENTRETIEN AVEC JEAN-LOUIS BRAULT,

Président de Dumez-GTM



*PCM-Le Pont : Avant d'aborder les questions spécifiques au thème « Management et Société », pouvez-vous nous rappeler ce qu'est « Dumez-GTM » ?*

**Jean-Louis Brault :** DUMEZ-GTM est une société de création récente : juin 1994. C'est une construction originale qui rassemble les capacités de BTP de deux groupes auparavant disjoints, Dumez et GTM, réunis par les circonstances de la vie capitaliste : Dumez a acquis le contrôle de GTM, puis la Lyonnaise des Eaux a fusionné avec Dumez et pris finalement le contrôle du tout.

Dumez avait, en dehors du BTP, d'autres activités, dont une participation dans Framatome, de la distribution d'équipements en Amérique du Nord, etc... De même GTM (plus précisément GTM Entrepose) opérait dans la construction électrique, l'off-shore...

Les responsables du Groupe Lyonnaise ont créé DUMEZ-GTM en rassemblant le BTP de Dumez et celui de GTM Entrepose. DUMEZ-GTM est filiale de Lyonnaise des Eaux et de GTM Entrepose, n'est donc pas cotée en Bourse. C'est la seule société de son genre à concentrer 24 Milliards de chiffre d'affaires entièrement BTP. Les confrères sont diversifiés dans l'immobilier, la route, la communication... Ce n'est pas le cas de DUMEZ-GTM. Il s'agit d'une solution très professionnelle et originale, qui regroupe 35 000 personnes dans le monde avec une répartition des ventes 50/50 entre la France et l'international et 60/40 entre le bâtiment et les TP. A titre de comparaison, DUMEZ a effectué naguère jusqu'à 93 % de ses ventes à l'étranger.

DUMEZ-GTM est un groupe axé sur la construction, focalisé sur l'excellence technique et commerciale.

d' Air France - Aéroport de Roissy / Charles de Gaulle / France - Métro du Caire - Egypte - Barrage de Petit Saut



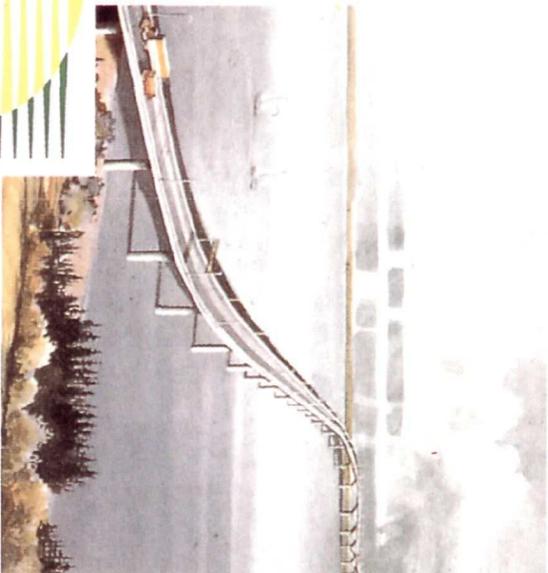
- Guyane Française - Groupement Grand Stade - Paris / St Denis - France - France -



- Don Muang Tollway - Bangkok - Thaïlande - Siège social



- Second pont sur la Severn - Grande Bretagne -



- Pont de l'île du Prince Edouard - Canada -



- Barrage de Yacyreta - Argentine/Paraguay -



**DUMEZ**  
**GTM**

LES BATISSEURS DU MONDE

32, Avenue Pablo Picasso - 92022 Nanterre Cedex Tel: (1) 46 95 40 00

**PCM :** *Peut-on penser créer un avantage concurrentiel par la technologie avec une concurrence locale vivace dans beaucoup de pays, notamment en Asie ?*

**J.-L. B :** Il faut distinguer le bâtiment et le génie-civil courants en France et en Europe d'une part, les grands ouvrages difficiles partout dans le monde d'autre part.

Entre par exemple dans cette seconde catégorie le Pont d'Antirion à Rion en Grèce : il s'agit d'un ouvrage à haubans de 3 kilomètres avec des travées de plus de 500 m, qui doit faire face au vent, aux chocs de bateaux et au risque sismique, important dans la région. La sophistication des calculs d'un tel ouvrage est comparable à celle du lancement de la fusée Ariane, la complexité technique s'appliquant tant à la conception qu'à l'exécution.

Autre exemple : la couverture du Grand Stade de Saint-Denis qui se présente sous la forme d'une énorme soucoupe volante portée par 18 aiguilles et des haubans, avec des sujétions aiguës de tenue à la neige et au vent.

A l'évidence, ces problèmes traduisent

l'éternelle jeunesse du métier, son caractère haut de gamme.

Pour les ouvrages souterrains, en France, on peut citer la ligne D du métro de Lyon où, pour des raisons d'encombrement du sous-sol, le tunnel s'apparente à un serpent dont le tracé combine courbure et torsion, de surcroît dans un terrain difficile. Conduire un forage au tunnelier dans de telles conditions constitue une prouesse.

Sur ce type de travaux, la maîtrise technologique constitue un avantage incontestable. Il existera toujours des ouvrages ambitieux et exceptionnels par leur localisation, leur configuration, leur architecture.

En ce qui concerne le Grand Stade de Saint-Denis, j'y consacre personnellement du temps en raison de l'enjeu. S'agissant de sa toiture notamment, je ne voudrais pas que le débat se traduise par une querelle d'experts arbitrée in fine par un ingénieur étranger, comme ce fut le cas pour la tenue au vent du Pont de Normandie.

**PCM :** *Sur le thème « Management et Société » on constate que les entreprises ont tendance à se séparer des « vieux » et à ne pas recruter de jeunes, que pensez-vous de cette situation ?*

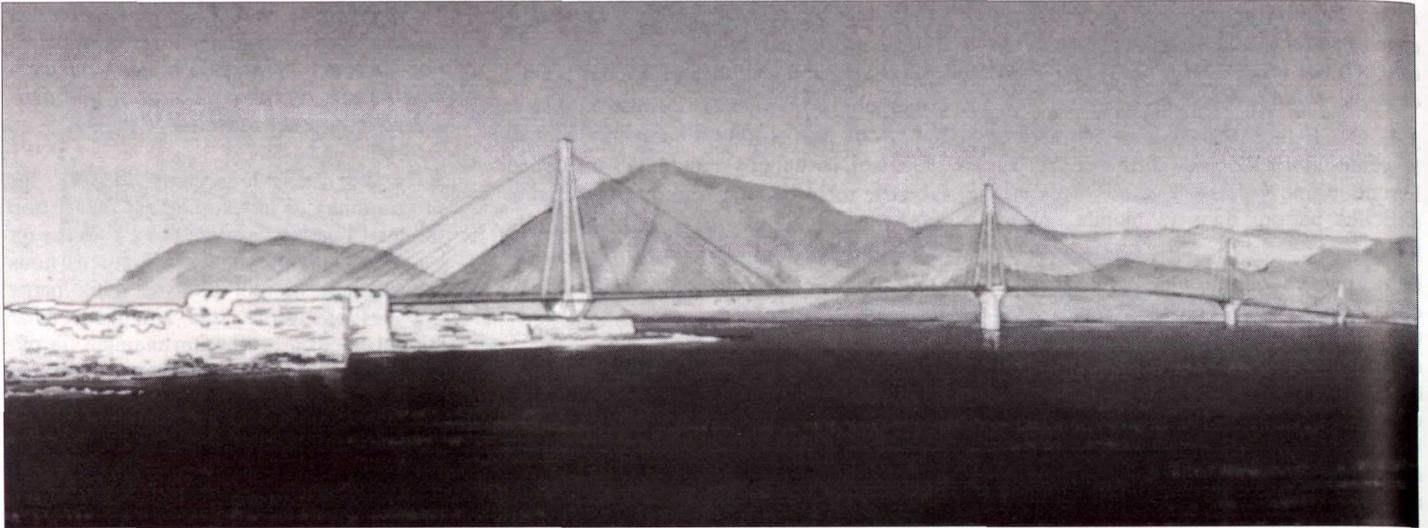
**J.-L. B :** Dans le secteur du BTP, les programmes d'investissement sont trop faibles : l'année dernière nous avons sept tunneliers fonctionnant en France, nous n'en aurons bientôt plus de deux parce que des opérations sont annulées ou ne sortent pas. La profession manque de pâture, ce qui entraîne une pression excessive sur l'emploi.

Il ne faut pas se laisser aller. C'est ainsi qu'en 1994 le Groupe Lyonnaise des Eaux aura embauché 2 000 jeunes de tous niveaux et va réitérer en 1995 cet acte de volontarisme social. En ne regardant que le marché court terme, nous ne l'aurions certainement pas fait.

Les Pouvoirs Publics ont intérêt à relancer le BTP. C'est vrai en France, ça l'est pour les programmes européens. Les sommets de Corfou puis d'Essen ont défini des réalisations d'infrastructures prioritaires :

Maquette du Grand stade (Photo Gilles Plagnol).





Pont de Rion, Antirion, Grèce.

TGV, autoroutes... Il s'agit de passer aux actes.

Si l'on se réfère à ce qui vient de se produire en France avec les inondations, il est choquant et anachronique de constater qu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle on livre au malheur des centaines de milliers de personnes pour des pluies qui, pour être fortes, n'avaient rien d'apocalyptique. Des travaux concevables et accessibles éviteraient de tels dommages, humains et matériels. Le BTP est un secteur très créateur d'emploi : un million de francs d'investissements représentent trois emplois pendant un an.

**PCM :** *On annonce un fort développement du capitalisme à l'anglo-saxonne avec une régularisation par les marchés plus marquée, qu'en pensez-vous ?*

**J.-L. B. :** On a eu trop longtemps en France un respect insuffisant pour les actionnaires, vis-à-vis desquels tout Entrepreneur a un devoir d'information et de rentabilité.

L'information ne va pas de soi, rares sont les sociétés qui fournissent des bulletins de santé réguliers.

L'entreprise n'appartient pas à ses dirigeants : priver les actionnaires d'information, ne pas rémunérer correctement le capital qu'ils ont investi est économiquement et moralement incorrect.

**PCM :** *Quand le souci des résultats à court terme domine, comment faire pour constituer des équipes de direction durables et performantes ?*

**J.-L. B. :** J'explique fréquemment que l'entreprise vue de l'intérieur ne doit pas ressembler à l'armée ou au clergé. Si une

analogie est à rechercher, mieux vaut regarder du côté d'une équipe sportive ou d'un orchestre professionnel.

Dans une Entreprise, les galons importent moins que la valeur ajoutée de chacun. Avec un but simple : gagner de l'argent en satisfaisant ses clients. Ajoutons qu'une mauvaise passe qui bénéficie à l'adversaire est un crime.

Chez DUMEZ-GTM, l'animation qu'impulse l'équipe de direction revêt un style convivial plutôt qu'autoritaire.

**PCM :** *Vous avez été un collaborateur très proche de Francis Bouygues, qu'est-ce qui différencie votre méthode de management de celle de votre ancien patron ?*

**J.-L. B. :** La réussite de Francis Bouygues, en tant que chef d'Entreprise, était assez proche de la perfection. Il aura constitué un cas d'exception, guère reproductible.

Ce qui n'empêche pas l'existence de patrons aux profils différents, le problème de chacun étant d'adapter son style de management à sa personnalité. Il faut jouer dans son propre registre. Beaucoup d'éminents solistes sont des chefs d'orchestre moyens et réciproquement.

Lorsque des discussions avaient lieu lors d'une prise de décision comportant un risque, Francis Bouygues invoquait souvent sa légitimité : « L'entreprise c'est mon nom, mon argent, c'est moi qui l'ai créée ». Ce qui ne signifiait pas qu'il se jugeait infaillible, mais plutôt que la sincérité de ses convictions, face au risque, n'était pas contestable. Chez Degremont, où j'étais devenu actionnaire significatif, il m'est arrivé, toutes proportions gardées

et exceptionnellement, d'adopter une attitude similaire ; être copropriétaire d'une belle société transcende le métier et son exercice quotidien. Aux USA, en Extrême-Orient, cette notion est très familière.

Bien sûr, la légitimité du capital se dilue avec les générations. C'est alors le charisme personnel qui intervient. Lorsqu'il fait défaut, c'est le déclin.

**PCM :** *Comment décrire votre type de management ?*

**J.-L. B. :** Une société vit si elle sait offrir des prestations supérieures à celles de la concurrence : le rôle du chef d'entreprise est donc de la conduire dans cette voie.

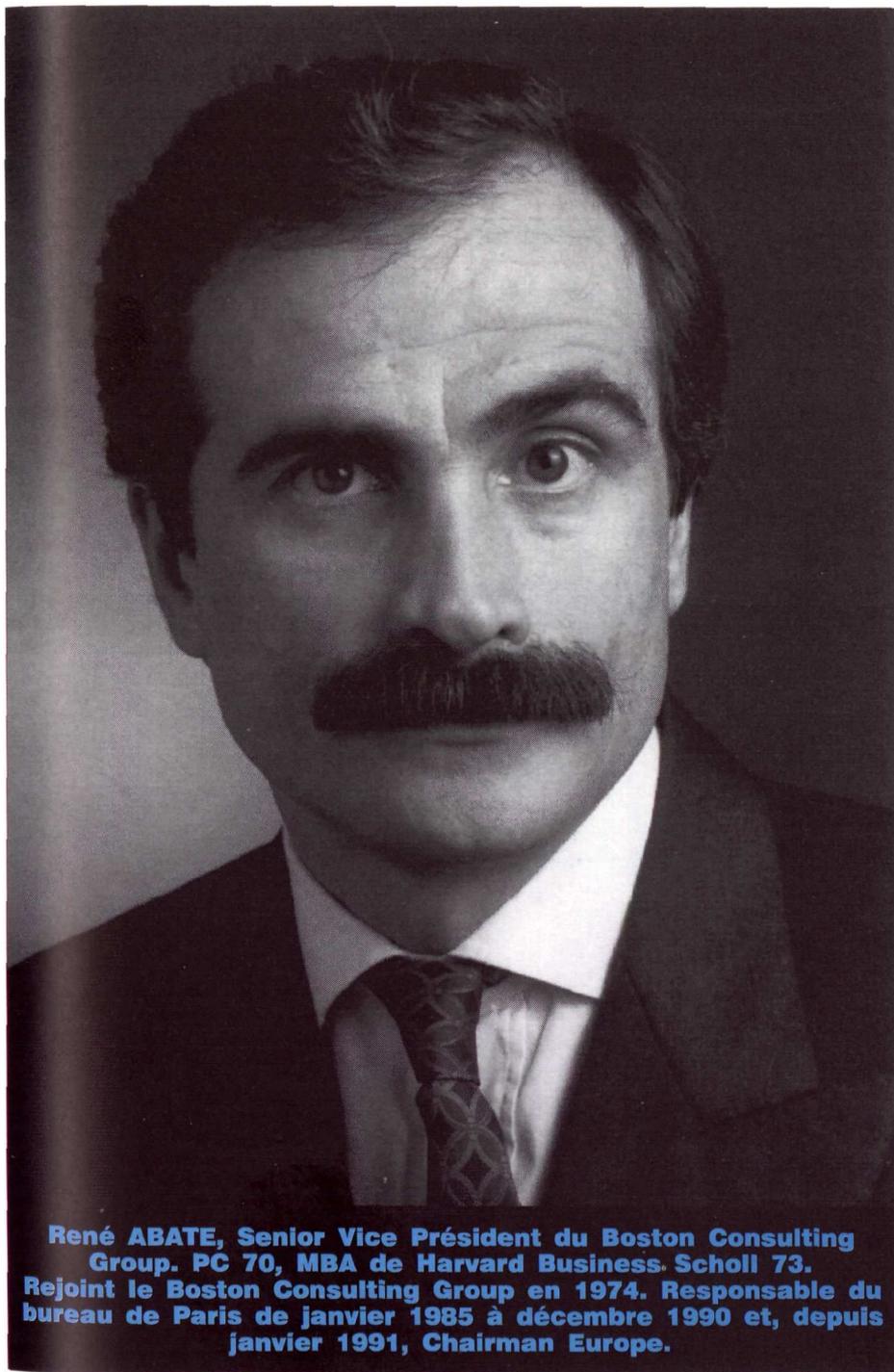
André Citroën a pris une part personnelle dans l'invention du différentiel, a su promouvoir la traction avant. Marcel Dassault a joué un rôle dans la conception technique de ses avions. Je m'implique autant que je peux dans tout ce qui est susceptible de faire gagner l'équipe que je dirige. C'est à ce titre que j'ai mentionné le temps que je consacrais actuellement aux études et à la préparation du chantier du Grand Stade.

J'ajoute que je n'ai pas d'employés ; je n'ai que des collaborateurs, des coéquipiers, à tous niveaux. ■

**Propos recueillis par  
Christophe de Charentenay**

# L'IMPÉRATIF DE LA CROISSANCE ET LE RETOUR DE LA STRATÉGIE

par René Abate



**C**onfrontés à une situation économique difficile, les dirigeants des grandes et moyennes entreprises se sont employés ces dernières années à couper les coûts, éliminer les activités marginales, gérer au plus serré. Cette mobilisation sur la sauvegarde des marges a parfois même relégué au second plan une réflexion de fond sur la stratégie et la croissance. Le moment est venu, avec ou sans confirmation de la reprise, de rechercher de nouvelles opportunités de croissance et redonner à la réflexion stratégique la place qu'elle mérite.

**René ABATE, Senior Vice Président du Boston Consulting Group. PC 70, MBA de Harvard Business School 73. Rejoint le Boston Consulting Group en 1974. Responsable du bureau de Paris de janvier 1985 à décembre 1990 et, depuis janvier 1991, Chairman Europe.**

**S'alléger ne suffit pas**

Économistes et hommes politiques débattent de la nature des ressorts de la reprise économique constatée, de sa durée probable et des mesures qu'il convient de prendre pour assurer sa pérennité. Agir sur l'offre, sur la demande, ou les deux est au cœur du débat. L'incertitude sur l'avenir ne sera pas levée par les résultats de la campagne en cours. Un homme pour qui le pilotage par faible visibilité a été un exercice quotidien a écrit : « **L'avenir tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre** ». Saint-Exupéry, puisqu'il s'agit de lui, ne s'adressait bien sûr pas à des chefs d'entreprise, mais ce message me paraît parfaitement adapté à la situation présente.

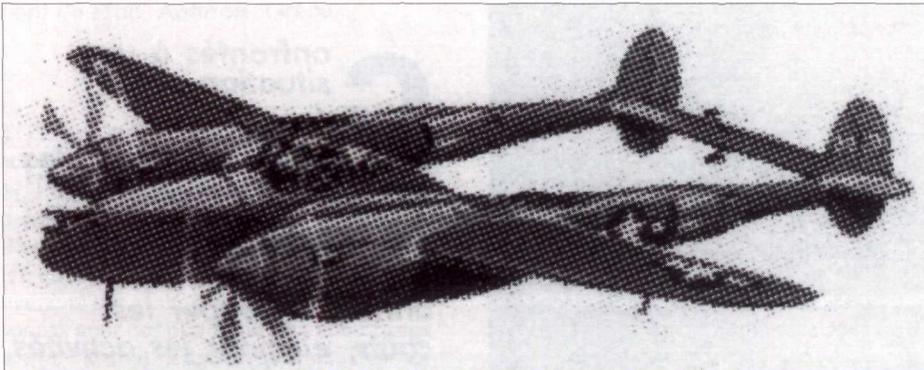
La croissance zéro n'est pas, pour une entreprise, un état stable. Si vous regardez le classement Fortune 100 de 1955, vous constaterez que 40 ans plus tard, seules quelques entreprises s'y sont maintenues. Les autres ont disparu, été acquises, se sont marginalisées. **L'espérance de vie de nos plus grandes entreprises à la fin du XX<sup>e</sup> siècle est à peu près celle de l'homme au moyen-âge, 40 ans.** Croître ou disparaître, l'entreprise n'a pas vraiment d'autre choix.

La période actuelle offre des opportunités de croissance à ne pas manquer : découvrir des besoins nouveaux chez ses clients ; renforcer le service qui leur est apporté pour les fidéliser ; améliorer les temps de réponse, délais de livraison et temps de

fonctionner les interfaces : investir dans les régions du monde qui sont porteuses, l'Asie hors Japon qui devrait représenter à l'horizon 2000 un PNB supérieur à celui de la CEE ; mieux tirer parti de la présence et la taille internationale. « Permettre l'avenir », pour reprendre la formule de Saint-Exupéry, c'est s'alléger mais c'est aussi profiter de ces moments pour renforcer la position concurrentielle en portant un œil neuf sur ses clients et saisir de nouvelles opportunités de croissance. C'est bien de stratégie dont il est question.

**La croissance dans la cohérence**

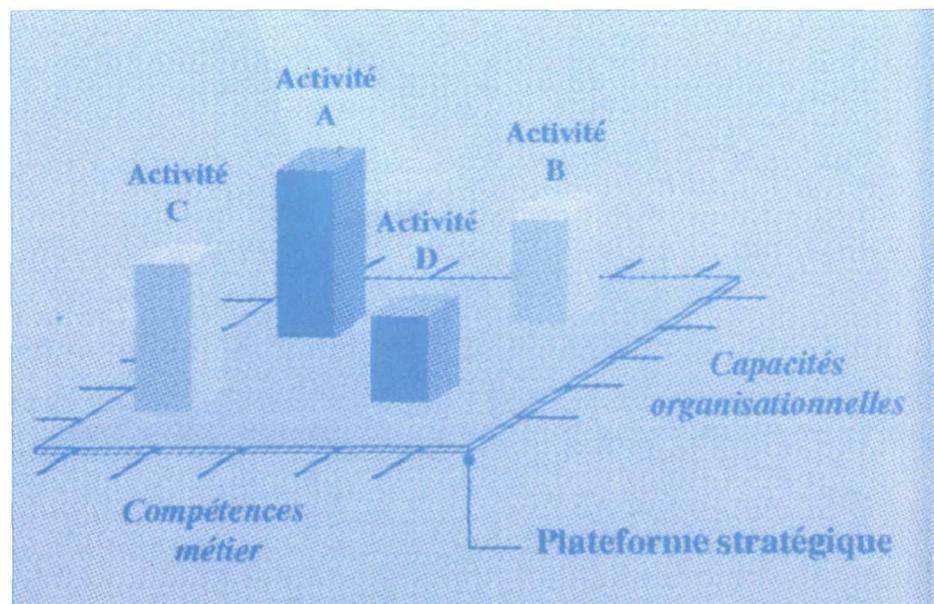
La croissance est un impératif, mais pas n'importe quelle croissance. Elle doit d'abord se faire dans la cohérence : **la croissance sans cohérence est un piège à OPA.** Cette recherche de l'unité dans l'entreprise dépasse la définition étroite des produits et des marchés. C'est au niveau des compétences sous-jacentes aux activités de l'entreprise que la cohérence se définit. Ces compétences constituent une plateforme, la plateforme stratégique de l'entreprise, sur laquelle prennent appui les différentes activités. Elle est le terreau sur lequel les nouvelles activités doivent être recherchées et se développer. Elle fait naître des opportunités de développement en permettant de recombinaison les compétences de plusieurs segments produit-marché pour servir une nouvelle demande. Elle est le noyau dur qui assure la cohérence du développement.



**L'avenir, tu n'as pas à le prévoir, tu as à le permettre.**

« Permettre l'avenir », c'est quoi ? C'est d'abord savoir s'alléger pour traverser la zone de turbulences : aplatir les organisations, restructurer les sièges et les fonctions centrales, accroître la productivité, externaliser, variabiliser, sous-traiter certaines fonctions, renégocier les achats. C'est ce que les actionnaires et les créanciers attendent et saluent, et qui fait la manchette des quotidiens. Des efforts considérables ont été faits en France ces dernières années. Mais ne sommes-nous pas proches de la version entrepreneuriale de l'anorexie ? Une enquête menée auprès de 550 entreprises américaines qui avaient lancé des opérations de réduction de coût montre que seulement 40 % d'entre-elles ont vu leur rentabilité s'améliorer à la sortie de la récession. Les entreprises, comme les organismes biologiques, doivent se développer, ou elles meurent. Si elles ne croissent plus, elles perdent leurs meilleurs collaborateurs, leurs compétences, l'attention de leurs fournisseurs, la fidélité de leurs clients les plus dynamiques et le soutien de leurs actionnaires.

développement ; gagner des parts de marché à l'étranger ; travailler de façon étroite avec ses fournisseurs pour faire mieux



## La croissance fondée sur un avantage concurrentiel

La croissance, pour être rentable, doit également reposer sur un avantage concurrentiel durable. **Sans avantage concurrentiel**, (effet d'échelle sur certains stades de coût, prime de prix au leader, avantage technologique, expertises spécifiques, effet de réseau...) **la croissance a de fortes chances d'être un gouffre financier**. Ces avantages, lorsqu'ils sont durables, produisent de grands succès industriels. La stratégie d'une entreprise ne peut rester figée. Elle doit bâtir sur l'expérience.

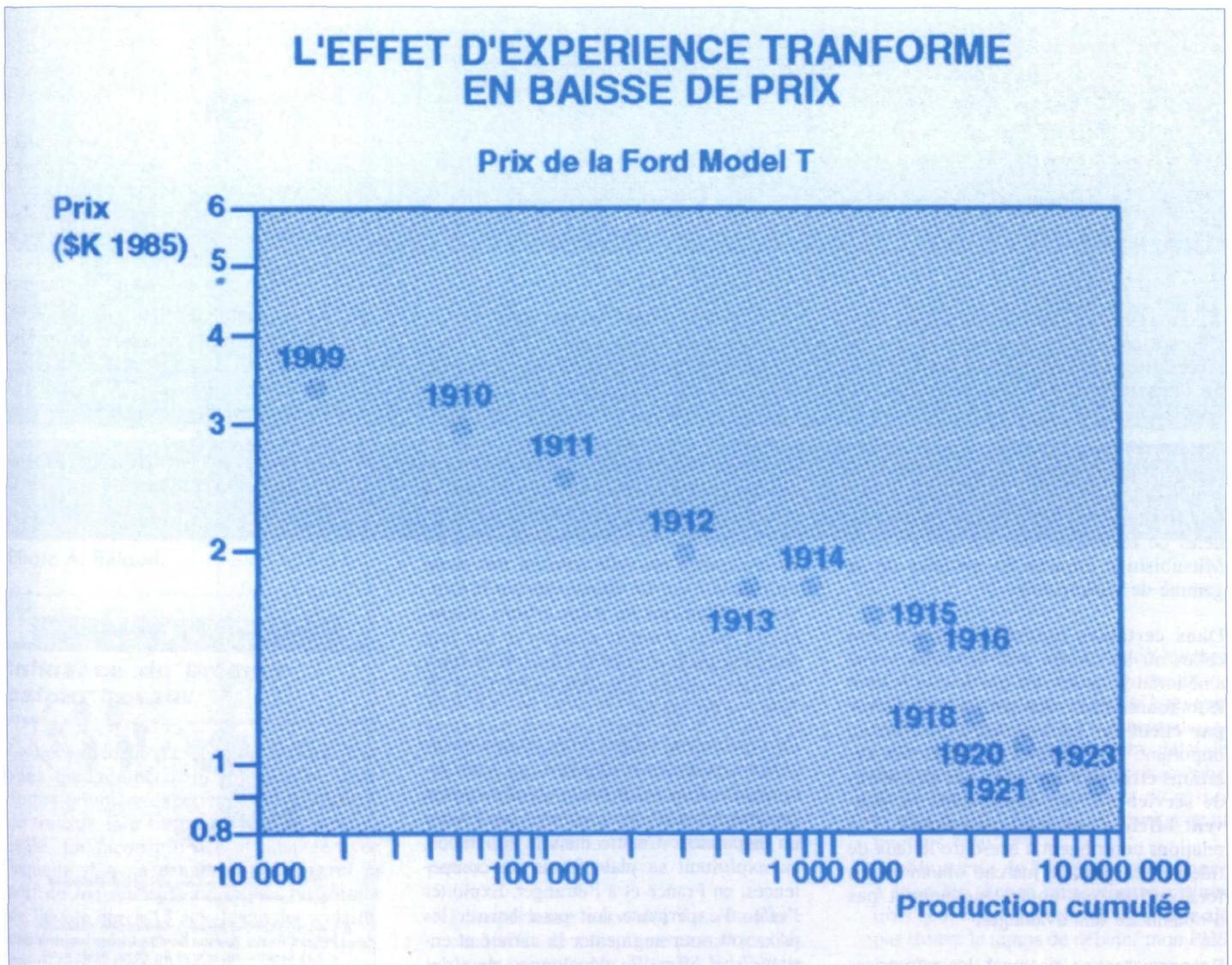
Durable ne veut pas dire éternel. Au début du siècle, Henri Ford a été le pionnier de la stratégie de baisse de coût fondée sur

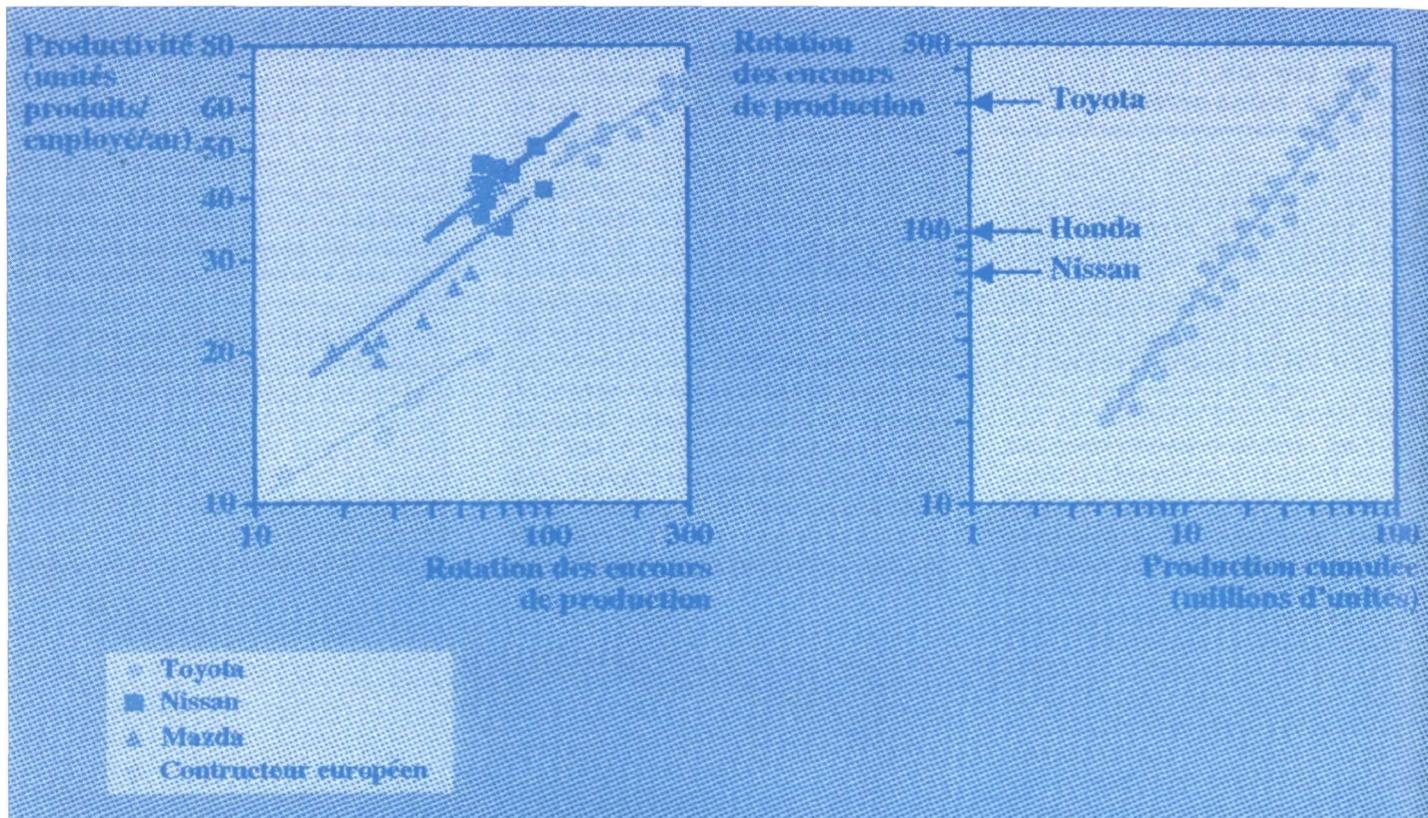
l'effet d'expérience ; pendant près de 20 ans, la performance de son entreprise a été exceptionnelle et sa part de marché a dépassé 50 %; jusqu'au milieu des années 20, où General Motors lance une gamme de modèles de couleurs, de formes et de performances variées et déplace progressivement Ford. Ses clients disent alors à Ford « avoir réduit de 80 % le prix d'une voiture c'est bien, mais ce que nous voulons maintenant c'est une couleur autre que le noir et une forme autre que celle du modèle T ».

Était-ce la fin de la valeur de l'effet d'expérience et de son utilisation stratégique dans l'industrie automobile ? Non. Les constructeurs automobiles japonais n'ont cessé d'accumuler de l'expérience depuis 30 ans dans le juste-à-temps. Simplement, les constructeurs japonais ont décidé de ne

pas la transformer seulement en baisse de prix. Entre 1970 et 1992, Toyota est passé de 4 à 14 modèles de base. L'effet d'expérience lui avait permis de réduire ses coûts dans des proportions telles qu'il pouvait offrir une gamme extraordinairement large comme levier pour gagner des parts de marché. L'effet d'expérience, avantage concurrentiel au service de la réduction des prix, puis à celui de l'enrichissement de l'offre.

Mais, là encore, toute stratégie a ses limites ; ainsi, aujourd'hui, nous atteignons dans certaines industries les limites des politiques de variété. A quatre kilomètres du palais impérial, au centre de Tokyo, Akihabara est le quartier des magasins d'électronique grand public. On y trouve 250 modèles de walkmans, une variété infinie de réfrigérateurs (certains ont jusqu'à





**Sans avantage concurrentiel, la croissance a de fortes chances d'être un gouffre financier.**

7 portes !), et près de 500 modèles de machines à café : c'est le paradis de l'ingénieur... mais les producteurs y perdent tous de l'argent. Les consommateurs leur disent : « assez ».

Les entreprises japonaises les plus performantes ont entendu ce message. Toyota a réduit la largeur de sa gamme de 30 % ; Matsushita a réduit le nombre de ses modèles de téléviseurs de plus de 35 % et Mitsubishi a éliminé 50 modèles de sa gamme de télécopieurs.

Dans certaines industries, notamment celles où les clients sont sensibles à une amélioration du service que leur apportent leurs fournisseurs, **une pénétration élevée par client** est un avantage concurrentiel important. Elle **permet de tisser des relations étroites alimentées par des offres de service que les concurrents ne peuvent offrir à un coût raisonnable**. Ces relations contribuent à accroître le taux de fidélité. La part de marché obtenue sans focalisation, par contre, ne permet pas d'obtenir de tels avantages.

Reconnaissant ce gisement, les entreprises

les plus performantes partent à la redécouverte de leurs clients ; elles s'attachent à découvrir par une démarche analytique et structurée leurs besoins de demain, à anticiper leurs attentes et à orienter la reconception de leurs processus internes pour satisfaire une demande qui n'est pas encore exprimée. La découverte approfondie et systématique des besoins de certains clients bien choisis, offre des opportunités de croissance nouvelle souvent très sous-estimée tant par les clients que par le fournisseur. Pour que de telles actions débouchent, elles doivent s'appuyer sur une ambition partagée par le client et le fournisseur de croître ensemble en chiffre d'affaires et en marge.

De nombreuses opportunités de croissance existent pour les entreprises qui sont déterminées à les saisir parce qu'elles savent qu'elles n'ont d'autres options que croître ou disparaître. Croître dans la cohérence, en exploitant sa plate-forme de compétences, en France et à l'étranger. Exploiter l'effet d'expérience soit pour baisser les prix, soit pour augmenter la variété et enrichir son offre. Se développer chez des

clients bien choisis dont on cherche à capter une part plus importante des achats et à qui on offre une gamme de services spécialisés, valorisés et fidélisants. Les sources de l'avantage concurrentiel évoluent dans le temps. C'est une opportunité de croissance si on l'anticipe, une menace si on y est aveugle.

**Redécouvrez ses clients**

Il n'y a pas des marchés mûrs  
 • Il n'y a que des managers qui définissent leur marché comme mûr

Il y a toujours des besoins clients non satisfaits  
 • Les besoins connus du client mais pas de vous  
 • Les besoins connus ni du client ni de vous

LE PATRON TRAVAUX :

# UN MANAGER FORMATEUR DE MANAGERS

par Laurent Lacoïn



Photo A. Billaud.

## **Influence du premier patron travaux**

Le décès récent du Chef de Service Travaux qui m'a accueilli et guidé au cours de ma première expérience de conducteur de travaux m'a fortement touché et interpellé. La façon efficace et adaptée avec laquelle il a su canaliser l'énergie et la soif de me réaliser que j'avais en sortant de l'école après 18 ans de cursus scolaire, est pour beaucoup dans mon épanouissement professionnel.

J'ai démarré ma carrière chez QUILLE, Filiale normande de BOUYGUES à ROUEN, au sein de son équipe, comme Ingénieur Travaux chargé de la Gestion et du procurement (au jour le jour du gros œuvre), sur le chantier de l'Hôtel de Police. De ce chantier difficile, tant techniquement que financièrement, je garde trois anecdotes qui illustrent les valeurs que ce patron m'a enseignées :

– **L'impérieuse nécessité du résultat :** chaque fin de mois, il me passait les clés de sa voiture pour aller à LILLE faire

le tour des bureaux du Maître d'Ouvrage et de la Trésorerie Générale, ma situation de travaux en main jusqu'à revenir avec le numéro du mandatement, de façon à réduire à l'extrême notre délai de paiement et gagner ainsi de précieux intérêts financiers. Il m'arrivait de passer la nuit à LILLE, mais le résultat était toujours tenu.

– **Savoir sortir de l'urgent pour mener à bien les tâches importantes :** après trois semaines successives où je n'avais pas trouvé le temps de débiter mon PHS

(Plan d'Hygiène et de Sécurité), il arriva un après-midi me coupa le téléphone, condamna l'accès du bureau et malgré toutes les urgences qui m'appelaient sur le chantier, prépara avec moi la maquette du PHS de chantier. Le soir je m'aperçus que, d'une part mon PHS était bien en place - souci qui ne hanterait plus mes nuits - et d'autre part, le chantier s'était bien passé de moi.

– **Le goût du contact avec les hommes :** tous les mois, il veillait à l'organisation d'une réunion d'information sur le chantier, réunissant l'Encadrement, la Maîtrise et les Compagnons, au cours de laquelle il veillait à rapporter aux hommes du chantier les nouvelles du Groupe, tant en France qu'à l'International, les nouvelles de **QUILLE** et suscitait l'échange dans un climat chaleureux qui fait que les hommes s'exprimant et se sentant mieux pris en compte, sont plus efficaces dans leur travail.

Travailleur infatigable, il reste pour moi un exemple de **rigueur dans le respect des procédures, d'anticipation et de préparation de réactivité** (ne jamais subir !). Il m'a ainsi transmis des **valeurs fortes**, valeurs fortes de mon entreprise, qui m'ont accompagné dans ma carrière ultérieure.

Aujourd'hui, j'ai quitté la Normandie pour le Sud-Ouest, j'ai maintenant sous ma responsabilité plusieurs Agences et donc plusieurs Chefs de Services et Chefs de Groupe Travaux. Du fait de notre développement, nous avons embauché de nombreux jeunes ingénieurs et conducteurs de travaux et je réalise à travers les réussites et les échecs de certains parcours, combien la qualité humaine et de manager de ces Responsables Travaux est importante pour le bon démarrage des jeunes ingénieurs qui les rejoignent.

### **Le patron travaux, un manager complet**

Les Patrons Travaux sont de véritables entrepreneurs, responsables d'une activité et qui ont pour objectif de **générer de la marge**, en faisant respecter sur leurs chantiers la fameuse trilogie : **délaï, qualité, prix**.

Pour ce faire, ils doivent être les animateurs et les garants de leurs équipes au niveau :

- savoir-faire technique et administratif ;
- bonne utilisation des compétences fonctionnelles de l'entreprise ;
- rigueur de gestion ;
- intransigeance en matière de Sécurité



« premier devoir de l'Entreprise citoyenne » ;

– fidélisation de leurs sous-traitants ; avec pour objectif la qualité du produit fini, gage de la satisfaction du Client.

Ces responsabilités très larges révèlent leur capacité de management au travers de la clarté de leur organisation, la rigueur de leur méthode, la responsabilisation de leurs hommes, et bien sûr, du respect de leurs objectifs. **Ce sont des managers complets.**

### **Un manager formateur de managers**

L'École du chantier étant une riche école de Manager, elle reste la voie privilégiée d'intégration des jeunes ingénieurs dans l'entreprise, et les Patrons Travaux participent au recrutement, accueillent, forment et font progresser ces jeunes ingénieurs travaux.

Ils vont être leurs premiers modèles et les former à nos réflexes, nos méthodes, notre

organisation, nos valeurs, plus globalement à notre culture d'entreprise.

Au travers de sa propre expérience, chacun va apporter aux jeunes qu'il forme les savoir-faire qui lui sont propres, ses « **dad** » (productivité gros œuvre pour l'un, technicité tous corps d'état pour l'autre, gestion du contrat...)

Mais surtout, par leur comportement, ils vont affirmer les valeurs de l'entreprise (respect du client, goût du challenge et de l'effort, motivation des hommes, nécessité du profit, vérité et innovation technique) et les communiquer aux jeunes ingénieurs qui les relayeront par la suite.

C'est eux qui devront veiller à protéger l'initiative et l'autonomie du jeune ingénieur dans le cadre de ses responsabilités tout en l'organisant, en le structurant, de façon à lui éviter l'éparpillement par manque de cadre directeur.

Ils vont enfin servir de modèle au jeune ingénieur en matière de relations humaines et favoriser sa bonne communication et donc sa bonne collaboration avec les autres (Compagnons, Maîtrise, Clients, Archi-

tectes...). Leur exemple en matière d'écoute, d'appréciation, de reconnaissance, de motivation, d'information, de contrôle, de sanction de félicitation, enrichit l'apprentissage du jeune collaborateur dans ce domaine essentiel, ce qui lui permettra de devenir un vrai patron sur son chantier, puis un vrai patron tout court.

La capacité de l'Entreprise à recruter et accueillir des ingénieurs, à déceler leur potentiel et à en faire des managers complets qui lui permettent de nouveaux développements, repose pour une bonne part sur la qualité de ces Patrons Travaux : **Managers formateurs de Managers.**



**Laurent LACOIN,**  
**PC 77.**  
**Directeur Général Adjoint de**  
**GCA.**  
**"les grands travaux**  
**de la Côte d'Argent"**  
**Filiale du Groupe Bouygues**  
**pour l'Aquitaine, le Limousin**  
**et les Charentes.**

**Trois axes pour faciliter cette formation**

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, de délais de plus en plus courts, de technicité toujours plus pointue, la tâche de ces Patrons Travaux est lourde et il faut les aider en travaillant régulièrement avec eux sur trois axes de progrès :

**1. Accompagner leur réflexion sur les hommes :**

Outre les réflexions qui sont menées lors de la constitution des équipes de chaque nouveau chantier, il faut favoriser des rendez-vous formels au cours desquels le Patron Travaux présente et commente l'évolution de son organigramme, ce qui permet d'enrichir sa réflexion sur les hommes, sur leur formation et sur leur évolution possible dans l'entreprise.

**2. L'information :**

Managers complets, porteurs des valeurs de l'entreprise, **ils doivent avoir accès de façon privilégiée et le plus possible en temps réel, aux informations de tous types touchant leur environnement :** politique et vie du Groupe, de l'Entreprise, des autres services, évolutions réglementaires techniques ou sociales, réflexion sur les procédures, nouveaux outils, innovations...

Cet accès est favorisé par l'appartenance à un Comité Travaux, se réunissant régulièrement, animé par le Directeur de l'Entreprise, permettant l'échange sur ces sujets et de les associer aux orientations de l'Entreprise, mais aussi par la mise en place d'outils facilitant l'accès à l'information (bibliothèque informatique, centre de documentation...) tant pour eux que pour leurs collaborateurs (auto-formation).

**3. La formation :**

Après avoir réaffirmé que le vecteur prin-

cipal de la formation doit être le responsable hiérarchique lui-même, il convient, face à un contexte technique et réglementaire de plus en plus pointu, de faciliter la tâche de ces formateurs en mettant à leur disposition un répertoire de formations existantes et en travaillant avec eux à le compléter par la mise en chantier de nouveaux stages de formation répondant à leurs attentes (ceci est notamment vrai pour les formations de vulgarisation technique sur les corps d'état : électricité, chauffage... qui sont quasi inexistantes en France).

La définition et le montage de ces nouvelles formations est une tâche importante à laquelle il est intéressant de les associer, car elle permet une prise de recul et une synthèse enrichissante pour leur propre formation. On se forme le mieux en étant formateur. ■

*Cabinet de conseil en organisation industrielle et logistique recherche dans le cadre de son développement, des*

C

onsultants en organisation et systèmes d'information

**Domaines d'activités :** plans directeurs, études d'organisation et de conception des systèmes industriels et logistiques, GPAO optimisation des performances, assistance à la mise en œuvre.

**Profils recherchés :** formation ingénieur grande école (X, Ponts, Mines, Centrale...) débutants ou première expérience (3 à 5 ans) en entreprise industrielle ou société de conseil.

**Nos atouts :** une expertise, une méthodologie et des outils innovants d'optimisation des systèmes (physiques, informations), une équipe de consultants de haut niveau, des missions auprès des plus grands groupes industriels, une évolution rapide des responsabilités.

---

**Merci d'adresser votre lettre de motivation avec C.V. À PEA**  
**A l'attention de M. Hervé HILLION X-PONT 80**  
**Zac des Metz, 3 bis, rue du Petit-Robinson, 78350 Jouy-en-Josas. Fax 39 46 38 14**

# L'ÉTAT COMPÉTITEUR

**Gilles Pipien, Stéphane Khélif, José Caire et Philippe Loiseau décrivent des « cas » concrets d'action de l'État dans un environnement concurrentiel. Après leur formation au management au Collège des Ingénieurs, ils ont rejoint des postes opérationnels en DDE.**

**Faire face à la concurrence directe sur les métiers traditionnels de l'équipement**

- Le « reengineering » d'un arrondissement territorial,  
par Gilles Pipien ou le management, à quoi ça sert ?

- L'entretien routier pour le compte du département de Loire-Atlantique,  
par José Caire.

**Se positionner sur de nouveaux métiers**

- Réussir l'installation d'un terminal cimentier au port de Toulon,  
par Stéphane Khélif ou quelle valeur ajoutée pour un animateur à compétence technique ?

- Aulnay-sous-Bois : le Grand Projet Urbain,  
par Philippe Loiseau ou quelle place pour un ingénieur d'état dans un grand projet urbain ?

**Public et privé, faire progresser le service public :**

- La gestion privée des prisons du programme 13 000, par José Caire.

**Faire face à la concurrence directe sur les métiers traditionnels de l'équipement**

## LE « REENGINEERING » par Gilles Pipien D'UN ARRONDISSEMENT TERRITORIAL

**L**a DDE de l'époque reçoit le jeune ingénieur : « C'est un service tranquille, dans deux ans, il sera supprimé, vous aurez le temps de vous former ». Huit ans plus tard, l'arrondissement territorial est bien vivant, des ingénieurs d'expérience se succèdent à sa tête, après choix délicat entre plusieurs candidats.

**Le chiffre d'activité annuel est passé de 100 en 1987 à 200 MF en 1992.** Mais ce n'est pas tout, on le verra.

Pourquoi cette évolution ? Simple application des techniques de management :

- analyse du marché ;
- stratégie ;
- production et organisation ;
- produits, compétence technique et innovation ;
- qualité ;
- maîtrise financière ;
- communication ;
- gestion et mobilisation des ressources humaines.

Dans cette grande agglomération, le marché se présente ainsi :

- Pour l'État, un réseau autoroutier déjà ancien, construit à une époque où la notion d'environnement n'existait pas, taillé dans le tissu urbain, générant de fortes nuisances. Les routes nationales, parallèles aux autoroutes sont à l'abandon, après avoir été surdimensionnées au milieu des champs, devenus des banlieues ; elles souffrent d'un trafic urbain très dense et d'une forte insécurité routière. Le réseau national, essentiellement radial correspond à toutes les grandes voi-

ries de pénétration et assure l'essentiel des trajets domicile/travail.

- Pour le Conseil Général, riche, premier client du service ( 70 % du chiffre d'activité), les crédits se partagent entre fonds de concours aux opérations autoroutières d'État et une multitude de pe-

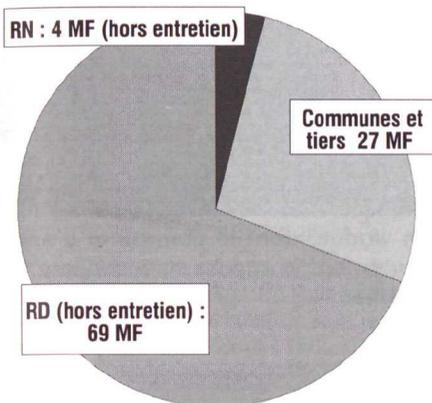


Signature d'une lettre de mission entr...

tites opérations saupoudrées dans le rural lâche.

- Pour les communes, il y a longtemps que les subdivisions territoriales mendent les miettes des travaux conçus et surveillés par une ingénierie privée, qui accompagne avec fébrilité l'explosion périurbaine.

Chiffre d'activité du service en 1987 :



La stratégie doit s'appuyer, en tenant compte du contexte de décentralisation, sur les politiques d'État au service des citoyens :

- la sécurité routière ;
- la lutte contre le bruit routier ;



L'autoroute traverse la ville, 2 000 logements, 150 000 véhicules/jour.

- le développement des transports en commun.

Il s'agit de s'appuyer sur les compétences du service (la route) mais en leur fixant des objectifs (l'aménagement).

La production (organisation et méthodes) est à revoir complètement. 200 personnes interviennent dans un des regroupements liés à l'histoire :

- sur le terrain ;
- l'essentiel des équipes ( 140 personnes) mais peu encadrées (3 ingénieurs subdivisionnaires) ;
- au siège, des bureaux d'études et travaux ou des unités fonctionnelles autonomes intervenant sans lien avec les équipes territoriales et maîtrisant 80 % des crédits d'investissement ;
- pas d'informatique, pas de télécopieur, des crédits d'études symboliques (les trois subdivisions territoriales se partagent 400 000 F de crédits de levés topographiques).

Tout d'abord, **rendre performant le métier de base : l'entretien routier**. Une unité unique d'entretien des RN et RD est créée sur tout le territoire métropolitain : enfin, un ingénieur, un technicien, sept contrôleurs vont consacrer tout leur temps à ce métier et à encadrer une centaine de personnes.

Ensuite, **faire d'un atout un avantage concurrentiel : la présence territoriale**. La moitié des moyens du siège sont trans-

férés en subdivision, qui passent de trois à quatre. La DAO est installée et généralisée partout. En quelques années, les crédits d'études sont multipliés (en 1990, chaque subdivision disposera de plus de 2 millions de francs), et permettent de créer un réseau de compétences riche d'architectes, d'ingénieurs, de paysagistes, tendus vers le même objectif de qualité de l'espace viaire urbain, tous autant de relais pour porter cette culture dans l'agglomération.

Près des élus, des gendarmes, des associations... les équipes territoriales vont bâtir les projets et les réaliseront. Les subdivisions territoriales, dégagées de l'entretien routier, deviennent des agences locales polyvalentes d'aménagement.

**Au siège, les équipes d'exécution sont drastiquement réduites** mais les unités, une fois regroupées par spécialités sont renforcées en ingénieurs : la gestion du patrimoine foncier (les produits de la vente sélective de terrains est réinvestie en opérations routières), les techniques urbaines (bases de données de trafics et déplacements, compétences en acoustique...), les travaux complexes en site urbain.

Au total, en cinq ans, on passera de 200 agents à 170 ainsi répartis :

1987 :	
3 divisions territoriales	140
<i>dont entretien</i>	100
<i>ingénieurs</i>	3
Siège	60
<i>dont ingénieurs</i>	3
1992 :	
Subdivision d'entretien	90
<i>dont entretien</i>	90
<i>ingénieur</i>	1
4 subdivisions territoriales	60
<i>dont ingénieurs</i>	4
Siège	20
<i>dont ingénieurs</i>	5

Les méthodes sont améliorées autour du management par objectifs, de l'évaluation, de la résolution des problèmes.

Chaque cadre reçoit une lettre annuelle de missions. Chaque unité établit son projet sur trois ans.

En s'appuyant sur un consultant externe, chaque unité met en place des tableaux de bord. Mais rien n'est imposé par l'ingénieur d'arrondissement (impose-t-on la jauge d'essence ?). La méthode et les conseils sont offerts.



f de service et le personnel d'une unité.

Un audit de la filière de production des études routières, confié à un consultant externe, permet de repérer les goulots d'étranglement, les circuits inutiles... **Les délais de mise au point des appels d'offres et de passation des marchés sont divisés par deux.**

L'analyse de la valeur est systématiquement utilisée, soit pour rechercher une solution technique en interne, soit pour mener une concertation active et transparente.

Les études sont menées suivant une procédure rigoureuse :

- diagnostic par des points de vue variés (équipe pluridisciplinaire) ;
- large concertation avec les acteurs (de l'instituteur qui connaît bien le carrefour en face de l'école jusqu'à l'incontournable conseiller général) ;
- proposition de principe d'intervention et d'aménagement ;
- large concertation ;
- propositions de nombreuses solutions ;
- analyse et débats en commun ;
- diffusion à tous d'un rapport, avec son résumé en une page et sa carte de synthèse.

Trois produits seront développés :

- l'étude de sécurité d'axe ;
- l'étude de déplacements d'un secteur géographique ;
- l'étude des nuisances acoustiques.

Sortant de l'approche des « points noirs », le choix est résolument fait d'analyser le fonctionnement complet d'un axe routier, quitte à en dégager des séquences méritant un traitement adapté. La Délégation à la Sécurité et à la Circulation Routière (DSCR) généralisera cette pratique de « plan de sécurité d'itinéraire ». Toutes les routes nationales seront étudiées en cinq ans.

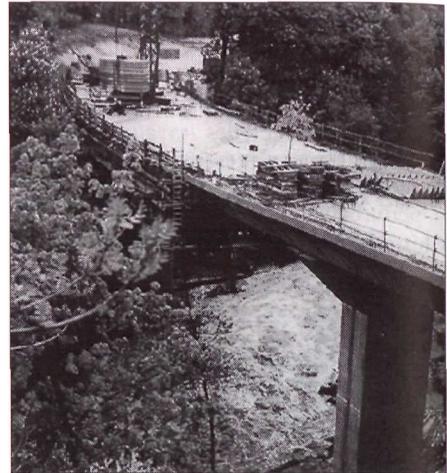
Avec ces dossiers complets et concertés, la recherche des financements sera aisée. Dès 1990, la DSCR dégageait 20 MF d'autorisation de programme et les collectivités locales complétaient.

Une analyse détaillée des déplacements, sur un secteur géographique, permet de repérer les dysfonctionnement (accidents, encombrements ou voies vides, part modale des TC très faible...) et la demande sous-jacente. Souvent, à l'occasion d'un investissement lourd, on va pouvoir tirer rapidement profit des données recueillies pour proposer des améliorations significatives d'accompagnement, une déviation ? Créons vite des voies réservées pour les bus au centre : une station de métro ?

Créons vite un site propre de rabattement pour les bus, etc.

Très vite s'impose une évidence. Le métro est cher et son réseau maillé sera long à bâtir. Il faut améliorer significativement les facilités de circulation des bus. Peu à peu, un programme complet des sites propres pour les bus est étudié et bâti. Le client ? Le syndicat des transports : il confie la réalisation de ces ouvrages au service.

Dès 1984, une compétence locale avait été construite afin de traiter des « points-noirs bruit ». Noyée dans le service des grands travaux autoroutiers, elle était peu utilisée. Le recensement des points noirs est remis à jour. Les dossiers sont étudiés. En 1990, sur 20 dossiers approuvés par le CETUR, 19 sont issus du service. Au premier plan de relance, les travaux s'engageront. Mais il ne s'agit pas que de construire des écrans



Un viaduc, dont la contrainte d'environnement a imposé la technique du chantier.



Construction d'un écran anti-bruit.



Mesure de bruit.

ou d'isoler des façades, le traitement du bruit à la source est nécessaire.

Le service va donc innover et se lancer dans l'expérimentation des chaussées poreuses. Une intervention au congrès mondial de la route en 1991 consacrera cette démarche.

La garantie de la qualité n'est pas uniquement acquise par des méthodes rigoureuses, car il s'agit d'un état d'esprit. Des cercles de qualité sont lancés. Leur succès sera inégal, mais l'esprit est resté.

L'afflux des crédits nécessite une bonne maîtrise financière. Des objectifs précis sont assignés (**en 1987, 72 % seulement des crédits du Conseil Général étaient consommés, et 96 % en 1990**), des tableaux de bord sont mis en place, etc.

La communication se veut opérationnelle. Chaque produit est identifié (par exemple, les travaux de sécurité routière sont repérés par un trapèze jaune et des indications en caractère gris) et chaque intervention bénéficie d'une palette d'outils homogènes : plaquette largement diffusée, panneaux sur chantier, exposition sur place, affichettes dans les bus, etc.

En interne, l'ingénieur d'arrondissement s'astreint au « **management baladeur** », grâce aux visites très régulières en subdivision et à des entretiens individuels annuels avec chaque agent. Une journée annuelle du service, une large diffusion de rapports d'activité, des journées de formation commune (déplacements à Chambéry, Privas, etc... pour voir, comprendre ce qui se fait ailleurs), se complètent pour faire circuler l'information, la partager.

On touche là à la gestion et à la mobilisation des ressources humaines, qui va bien au-delà d'une répartition transparente mais modulée des primes (95 % des fonctionnaires touchent une part de revenus modulables) ou d'un effort accru de formation continue (on passera de 2 à 4 jours par agent et par an), ou enfin, d'une pratique particulière de l'accueil des nouveaux (stages d'acculturation chez des clients, rapport diagnostic sous trois mois...).

Les résultats ? On en citera quelques-uns, mais ils ne font pas tout, l'essentiel résidant dans **un service du public accru et une application dynamique des politiques de l'État :**

- en 6 an, nombre d'accidents corporels divisé par deux sur les RN, nombre de tués divisé par trois ;
- un ingénieur primé par « Banlieue 89 » pour un carrefour devenu place ;
- au XI<sup>e</sup> plan, 94 MF inscrits pour réaliser des protections acoustiques ;



Innovation : chaussée poreuse (gauche) et non poreuse (droite).



TRAVAUX  
DE SÉCURITÉ  
ROUTIÈRE.

Logo identifiant les opérations de sécurité routière.



Gilles PIAPIEN  
IPC 87.

- la chaussée la moins bruyante au monde avec 70 dB (A) au passage d'un véhicule léger à 90 km/h ;
- un vaste programme de sites propres bus dans l'agglomération ;
- l'animation par le service de réflexions prospectives concertées sur les déplacements dans l'agglomération.

Et surtout, la découverte par les équipes des habitants riverains de ces routes de banlieues, se déplaçant en bus. L'arrondissement s'est mis au service de la politique de la ville.

Mais là, c'est une autre histoire. ■

## Faire face à la concurrence directe sur les métiers traditionnels de l'équipement

# L'ENTRETIEN ROUTIER POUR LE COMPTE DU DÉPARTEMENT DE LOIRE-ATLANTIQUE

par José Caire



**José CAIRE,**  
**IPC 94,**  
**DDE**  
**Loire-Atlantique.**



**U**ne des missions les plus traditionnelles des DDE est la gestion du réseau routier départemental. Les lois de décentralisation ont bouleversé les habitudes. En Loire-Atlantique comme ailleurs, de profondes mutations sont en cours

### Que faisons-nous actuellement ?

- Une logique des moyens : le département vote une enveloppe résultant plus ou moins de la reconduction de celle de l'année précédente.
- La prédominance de la technique : la DDE utilise cette enveloppe en appliquant des critères techniques pointus pour prendre ses décisions de programmation.
- Non lisibilité de notre action : nous n'aidons pas le département à formuler une commande pour lui permettre d'exprimer et de mettre en œuvre sa politique, et nous ne savons pas lui rendre compte

de manière simple et claire de l'utilisation des crédits.

### Que risque-t-il de se passer ?

- Un certain nombre de départements ont décidé de se passer, en tout ou partie, des services de la DDE
- Certains font eux-mêmes le travail de programmation de l'entretien routier.
- D'autre font appel à des bureaux d'études ou entreprises.
- Des entreprises se positionnent sur le marché du diagnostic de réseau routier et de l'aide à la programmation de l'entretien.

- Certaines entreprises proposent une gestion déléguée complète du réseau : c'est la logique du METP.

Bref, nous sommes en situation de concurrence et nous risquons de perdre notre client principal.

### Comment pouvons-nous réagir ?

Ne sommes-nous pas contraints de nous battre avec les mêmes armes que nos concurrents présents ou futurs :

en marketing :

- approche des besoins du client,
- formalisation de la commande,
- capacité à communiquer et à rendre compte.

en stratégie :

- valorisation de nos avantages concurrentiels (territorialité, technicité...)

en production :

- optimisation de nos outils techniques,
- maîtrise de la qualité.

en ressources humaines :

- comment former et motiver des équipes dispersées et perturbées par un contexte de restriction continue des moyens.
- En un mot, ne sommes-nous pas contraints de manager ? ■



## Se positionner sur de nouveaux métiers

# RÉUSSIR L'INSTALLATION D'UN TERMINAL CIMENTIER AU PORT DE TOULON

par Stéphane Khelif

### Quelle valeur ajoutée pour un animateur à compétence technique ?

Outre son rôle d'opérateur, comme ingénieur ou entrepreneur, l'État, par ses Directions Départementales de l'Équipement, paraît exercer également une action de régulateur et d'animateur de la vie économique et sociale de la cité, comme l'a justement souligné le récent débat national « Ensemble, traçons notre avenir » sur l'avenir du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme.

Le cas suivant qu'a traité et fait aboutir la DDE du Var en 1993 et 1994 est une illustration intéressante de cette mission qui lui est parfois dévolue d'animer des secteurs économiques pour favoriser leur développement par des investissements et des créations d'emplois. Il concerne l'activité du port de commerce de marchandises de Toulon situé sur la commune de La Seyne-sur-Mer sur la zone industrialoportuaire de Brégaillon.

Ce port de marchandises, essentiellement traitées en vrac plutôt qu'en conteneurs

jusqu'à présent, connaît une croissance du tonnage manipulé de plus de 30 % par an depuis 1990, à la fois du fait des difficultés sociales qu'a connu son grand voisin le port de Marseille, difficultés qui semblent avoir pour conséquence de rabattre certains petits trafics, qui étaient traditionnellement traités à Marseille, vers Toulon, mais aussi et surtout en raison de la position géographique très favorable qu'occupe Toulon sur l'axe Méditerranéen français et de la qualité du service portuaire qu'il a réussi à atteindre au fil des années tout en maintenant un excellent climat social.

Face à cette forte progression du trafic, les infrastructures portuaires, construites à la fin des années 70, constituées pour le seul site de Brégaillon d'un quai de 215 m de longueur et de 10 m de tirant d'eau ainsi que de quelques milliers de mètres carrés de terre-pleins, commencent à se révéler à la fois vieillissantes et de capacité insuffisante ; et la communauté portuaire, constituée notamment des pilotes, des lamateurs, des manutentionnaires de l'outillage public et des agents maritimes déploie une énergie importante pour signaler l'encombrement et la promiscuité de l'activité

portuaire à Brégaillon, ainsi que pour réclamer l'extension des infrastructures, et notamment l'allongement du quai de commerce.

Dans ce contexte, un industriel français du ciment s'est présenté fin 1993 aux autorités de ce port d'intérêt national, à savoir le Directeur Départemental de l'Équipement du Var, directeur du port, et le président de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Var, concessionnaire du port depuis 1956.

Cet industriel, disposant d'une cimenterie dans les environs de Nice dans les Alpes-Maritimes, qui exportait jusqu'à présent une partie de sa production depuis le port de Nice, notamment vers la Corse, se voyait en effet obligé sous trois ans de s'installer sur une autre plate-forme portuaire que celle de Nice du fait du recentrage de celle-ci sur les seules activités de transport de passagers, éventuellement accompagnés de leurs véhicules.

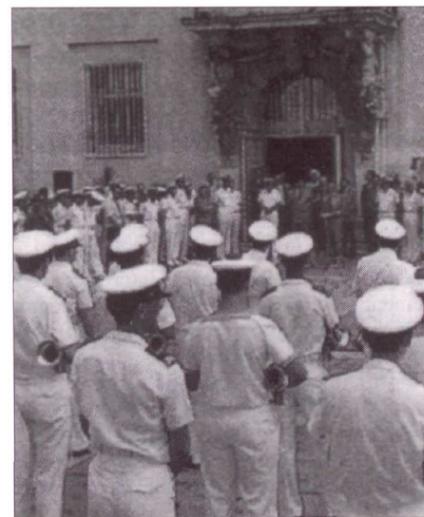
Le site du port de Toulon paraissant le plus intéressant à cet industriel, il se proposait d'investir près de 25 MF pour y installer un grand hangar de stockage de clinker et de ciment, un portique portuaire de manutention et des bandes transporteuses entre le hangar et le portique.

Ce projet d'investissement intéressait fortement la direction du port, qui souhaitait donc le faire aboutir rapidement. Il était en effet à la fois source de travaux de construction susceptibles de participer à la relance, même modeste, de l'activité du bâtiment et des travaux publics qui, dans le Var, a, encore plus que dans d'autres départements, souffert de la récession de 1993 et des affaires judiciaires en cours



d'instruction, et source de trafics portuaires supplémentaires, et donc d'activités économiques nouvelles, sur la commune de La Seyne-sur-Mer. Cette commune est particulièrement sinistrée au plan économique, depuis la fermeture des chantiers navals Normed au milieu des années 1980 et la disparition des milliers d'emplois que leur exploitation maintenait.

La communauté portuaire du port de marchandises de Toulon, sensible à ces mêmes raisons, n'envisageait pas négativement ce projet, mais soulignait fortement que du fait de l'encombrement du site portuaire déjà évoqué, il n'était pas question que l'implantation sur plusieurs milliers de mètres carrés des équipements de l'indus-



triel cimentier viennent causer un préjudice à l'activité des usagers déjà installés.

Le directeur du port, c'est-à-dire la DDE du Var, n'agissant qu'en tant qu'opérateur, aurait pu choisir de réduire au minimum la consultation de la communauté portuaire sur ce projet en ne réunissant qu'une seule fois pour avis le Conseil Portuaire du port de Toulon, comme l'y oblige en la matière le Code des Ports Maritimes, avant d'imposer son aboutissement.

Néanmoins, le choix fut fait par la DDE du Var, quitte à perdre initialement un peu de temps dans les négociations, temps qui serait ensuite largement regagné, d'agir également comme régulateur dans ce dossier en écoutant longuement l'ensemble des parties concernées non pas passivement mais avec l'objectif avoué d'améliorer le projet initial en l'aménageant et le complétant afin de réduire les préjudices craints tout en permettant à l'industriel cimentier de réaliser exhaustivement son projet.

Ces négociations organisées sous la forme de nombreuses réunions informelles ou formelles du Conseil Portuaire au cours de 1994 ont abouti finalement à l'approbation unanime du projet d'investissement par l'ensemble de la communauté portuaire du port de Toulon.

Les leçons, éventuellement critiques, que l'on peut tirer de ce cas, sont nombreuses. Outre celles purement techniques, toujours utiles, qu'on peut dégager, la principale demeure cependant qu'en oubliant pas de ne pas limiter son action à un rôle de simple opérateur d'un port de commerce, mais en décidant d'investir un peu de temps et d'énergie comme régulateur d'un projet entre ses acteurs privés, l'État a réussi à créer en l'occurrence cet ingrédient indispensable à la vie économique, à savoir la confiance, en rassurant l'ensemble de ces acteurs. **Nul doute que si l'État n'était pas parvenu à rassurer puis à convaincre, ce projet industriel n'aurait peut-être pas abouti.**

— La question reste néanmoins posée de savoir si, dans le contexte précité, un autre intervenant que l'État aurait pu jouer ce rôle d'animateur conciliateur à compétence technique pour manager ce dossier. L'expérience a ici montré que la Chambre de Commerce et d'Industrie du Var, qui, théoriquement, aurait pu se passer de sa tutelle étatique pour négocier avec les parties prenantes, l'a fait largement sollicitée pour arbitrer et animer, bref pour manager avec ses méthodes et ses valeurs publiques. ■

## Se positionner sur les nouveaux métiers

### QUELLE PLACE POUR UN INGÉNIEUR D'ÉTAT DANS UN GRAND PROJET URBAIN ?

par Philippe Loiseau

**A** côté du rôle de chefs de projets d'infrastructures en général complexes jusqu'ici accordé aux ingénieurs des Ponts, s'ouvre un nouveau champ où ils sont encore rares. Les projets y sont tout aussi complexes, demandent beaucoup de qualités de technicien, de management, de communication, et surtout des qualités d'innovation. Ils correspondent à une attente formulée sans ambiguïté de la société, et peuvent être par là d'occasion une profonde modification du fonctionnement de l'administration et d'une réconciliation avec l'opinion. Il s'agit des Grands Projets Urbains de la Politique de la ville.



Aulnay-sous-Bois (Photo Alain Bernuzeau)

Des 1 500 quartiers, qualifiés de difficiles, ont été distingués 12 sites, appelés Grands Projets Urbains. Dépassant une approche souvent réduite jusqu'ici à l'habitat et au social, il s'agit, sur des sites vastes, profondément atteints, sortis du droit commun de la ville d'affronter globalement l'ensemble des problèmes rencontrés.

Le Grand Projet Urbain d'Aulnay-sous-Bois concerne les quartiers nord de la commune : 22 800 habitants y résident. Sorte de ville dans la ville, il s'en dégage une impression de contraste excessif par rapport à un environnement dynamique (une des deux usines nationales de Citroën, le nouveau centre de l'Oréal, Parinor, Garonor en sont les voisins immédiats, Roissy est à moins de 4 km, les autoroutes A1, A3, A104 à moins de 1 km). Aulnay elle-même, comptant 80 000 habitants, est la deuxième commune du département par le nombre d'emplois.

Bien situés donc, les quartiers abritent pourtant trois fois plus de chômeurs qu'en moyenne en Ile-de-France. 50 % des plus de 14 ans n'ont pas de diplôme, et le taux de chômage des moins de 25 ans est de 27 %.

Enfin, un centre insuffisamment développé, un parc de logement décalé du marché empêchant la décohabitation des jeunes, un bâti monotone et rigide peu maillé, l'enclavement par des routes ou des espaces verts, une desserte en transport en commun insuffisante, la confusion entre espace public et espace privé sont des caractères des quartiers nord qu'on rencontre souvent sur les GPU. Cependant, les années passées ont vu l'émergence d'acteurs et d'associations : ainsi, les enseignants de la Zone d'Éducation Prioritaire sont particulièrement stables, un pôle emploi-formation travaille à l'insertion des jeunes.

On trouve là, avec une situation géographique intéressante les deux atouts principaux du site, suffisamment tangibles pour que des groupes privés y témoignent de leur intérêt.

C'est dans ce contexte qu'a été lancé en Novembre 1993, le Grand Projet Urbain. Il s'agit de travailler sur quinze ans au développement global des quartiers, à la fois social, économique et urbain, dans leur environnement. Pour ce, un partenariat important s'est constitué, entre Ville, État, Conseil Régional, Logement Français (bailleur), Caisse des Dépôts et Consignations et deux sociétés de droit privé, la SCET filiale du groupe CDC, et l'EDA filiale de Lyonnaise Dumez.

Une première phase d'étude a établi l'état

Le marché, au cœur de la Rose des Vents, perpétue la tradition du commerce forain, aussi parce que les commerçants ont quitté le centre commercial « Le Gallion », à recréer ?...



des connaissances sur les quartiers en matière de déplacements, services publics, commerces, situation économique, état du bâti et connaissance du parc de logements, maîtrise du foncier, situation démographique, échecs scolaires, approche sociologique, connaissance des acteurs et associations. Cette phase longue d'un an, a débouché sur une consultation urbaine sur la transformation physique des quartiers, et sur un programme de développement économique et d'insertion, tourné vers le développement de Roissy, les employeurs locaux et leur sous-traitance, l'assistance aux porteurs de projets, qui a été présenté à la Communauté Européenne. S'y ajoutent des groupes de travail (jeunesse, et bientôt transport, sécurité, services publics) et le volet d'accompagnement social traité de manière plus classique jusqu'ici par le contrat de ville (actions sociales, médicales, soutien scolaire, lutte contre l'illettrisme...) qui est animé depuis deux ans par un chef de projet de la ville.

Le deuxième semestre 1995 verra le début des réalisations concrètes, dont l'importance et l'ampleur iront croissantes : mise en place des projets économiques, d'un fond d'investissement, réalisation d'espace public, d'équipements, puis maillage, création d'un centre et aménagement de la RN2.

## Quelle place pour l'ingénieur d'État dans un Grand Projet Urbain ?

La politique de la ville est avant tout une entorse aux lois de décentralisation. Certes, l'État cofinance avec les collectivités locales les actions entreprises sur les quartiers, mais l'État entend bien dépasser ici un rôle de tiroir-caisse qui a souvent été jusqu'ici le sien. L'État agit ici avec la compétence de la solidarité urbaine, qui seule est à la mesure des enjeux temporels, techniques et financiers. Apportant ses ressources techniques s'il n'est pas leader, il doit être animateur, et la constance dans l'action, il entend transformer radicalement ces quartiers, économiquement, socialement et spatialement.

Au-delà du maintien de l'ordre social, il s'agit d'ici 10, 15 ou 20 ans de remettre ces quartiers dans la normalité, le droit commun de la ville, dans un environnement lui-même en mutation. Ceci nous place à la fois dans une logique de résultat et non plus seulement de moyens. Cela donne aussi au projet une approche globale, en particulier interministérielle, et aussi très particulière et inhabituelle : s'agissant à la fois des problèmes d'insertion, il n'est que des solutions particulières et individuelles. Il faut donc savoir « penser petit », mettre en place une structure de gestion capable in fine de s'occuper des cas particuliers.

Un tel projet est donc complexe : non seulement le bâti existe déjà et est habité, mais il s'agit de transformer (sans commercialisation à la clé), d'agir socialement - ingénierie sociale et non seulement technique -, et de réussir, car tout part de là, le décollage économique des populations de ces quartiers.

Une bonne part de la réussite du projet réside dans la capacité de la structure de management, à piloter des équipes pluridisciplinaires, et à travailler à plusieurs échelles. Un tel projet, par sa complexité, nécessite donc d'être abordé avec la même rigueur que des projets plus techniques ou classiques, que ce soit dans le choix des hommes, les techniques, ou les sources de financement.

Le projet est ensuite par nature un projet de partenariat. Le directeur de projet est d'abord un négociateur. Partenariat ici ne signifie pas seulement accord de cofinancement par le jeu de financement croisés ; cela se traduit d'abord par une politique et de objectifs stratégiques communs, et une collaboration dans la phase de concep-



Les quartiers Nord d'Aulnay-sous-Bois.

tion de tous les projets, souvent soumis alors à l'avis des habitants.

Le directeur de projet est aussi un manager. Il doit savoir s'entourer de spécialistes (qui manquent souvent dans des administrations ou des établissements parapublics à recrutements relativement homogènes).

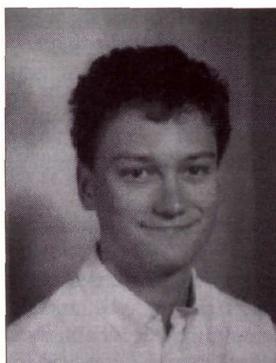
Son véritable travail est la programmation,

ce qui suppose de disposer d'une politique claire, de projets cohérents, et d'une source de financements pluriannuelle et simple : Pour l'État, le Fonds d'Investissement à la Ville la préfigure en partie ; mais il s'agit là véritablement d'amener à faire fonctionner ensemble sur le terrain les services de l'État pour un client final -l'habitant de la cité-. Ceci n'est pas la moindre des tâches de « l'Ingénieur d'État ».

Une dernière caractéristique des modes d'intervention de ces projets est que le GPU place les services publics en situation de concurrence. Ceux-ci se trouvent en directe concurrence avec leurs partenaires privés, qui ont fait de l'intervention sur certains quartiers difficiles, mais non dépourvus de tout atout, un axe stratégique de développement. La réhabilitation paraît susceptible de rentabilité.

Dans cette optique, les groupes privés s'équipent de structures compétentes. L'État, pour exprimer ces propres objectifs, tout de même parfois différents des objectifs des groupes privés, doit donc lui aussi mettre en place une administration efficace et compétente, en généralistes et spécialistes, afin que public et privé demeurent complémentaires.

L'Équipement et les Ingénieurs des Ponts auraient certainement tout intérêt à être plus présents en Politique de la Ville : non



**Philippe LOISEAU,**  
**IPC 93.**  
**DDE**  
**Seine-Saint-Denis.**

seulement ils y trouveraient matière à exercer leurs talents, mais seraient amenés à se moderniser davantage, et se rapprocher des attentes de la société.

Dans le cas des DDE de petite couronne par exemple, même si cela nous effraie car on ne sait pas encore « bien faire » dans un domaine où le mal et le bien se ressemblent tant, c'est la seule voie de survie peut-être.

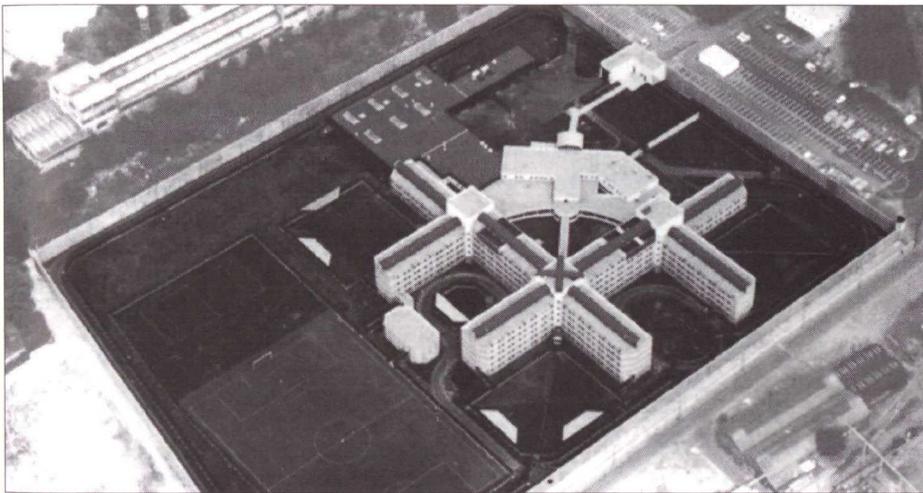
Enfin, pour un jeune ingénieur en premier poste, la conduite d'un arrondissement territorial associée au rôle de chef de projet État sur un GPU est un poste très formateur : faire évoluer un arrondissement de ses tâches classiques à une implication plus forte en développement local et politique de la ville permet de saisir à peu près toutes les facettes d'une DDE. Poste de terrain, de contacts, c'est finalement un bon lieu

pour se former à la négociation, la conduite d'équipes pluridisciplinaires, et développer des méthodes de travail et d'organisation efficaces. En échange à défaut d'expérience, le jeune ingénieur, confronté là à un quotidien assez rude, a l'occasion d'apporter face à ce problème crucial de nos banlieues, une certaine sensibilité, un regard neuf et son dynamisme. ■

**Public et privé,  
faire progresser le service public**

**LA GESTION PRIVÉE DES PRISONS DU  
PROGRAMME 13 000**

*par José Caire*



sionnel, motivé et soucieux du résultat réel de son action,

- ayant une attitude positive vis-à-vis du détenu :
  - respect des hommes,
  - exigence envers ceux que l'entreprise fait travailler,
  - relations de type professionnel,
- une entreprise fiable, y compris dans les situations de crise (grève des surveillants, mouvement de détenus),
- la satisfaction de l'administration pénitentiaire, au niveau central,
- un certain contraste de tout cela avec ce qui se passe dans la plupart des prisons « classiques ».

**D'où la question : le service public est-il mieux rendu par le privé ?**

En y regardant de plus près, quel est le cadre juridique général de cette situation ? On a :

- au départ, un besoin fort, résultant d'une situation de crise,
- une commande exprimée par le Ministère de la Justice, qui a remis à plat sa conception du système pénitentiaire et su rédiger un cahier des charges,
- un contrat, avec un client et un fournisseur, contraints de vivre en commun au quotidien malgré leurs cultures très différentes,
- des professionnels faisant chacun leur métier,
- une évaluation de la conformité des prestations par rapport à la commande,
- une possibilité d'évaluation de la performance de la gestion privée par rapport à la gestion publique, perçues comme concurrentes.

Ne sont-ce pas finalement :

- le professionnalisme,
  - l'obligation contractuelle,
  - la confrontation des cultures,
  - la concurrence,
- qui font progresser le service public dans les prisons du programme 13 000 ? ■

**Le programme 13 000**

En 1987, le Ministère de la Justice lançait un vaste programme de construction de prisons, pour faire face à une surpopulation carcérale chronique. L'originalité de ce programme, outre la réalisation en un temps très court de 25 établissements (13 000 places) après un concours de conception-construction, provient du mode de gestion de ces prisons. Elles sont en effet gérées « par le privé », c'est-à-dire par des entreprises qui ont en charge l'hôtellerie, la maintenance des bâtiments et des installations, la formation des détenus, la santé des détenus et le travail des détenus. L'État, pour sa part, a conservé les fonctions régaliennes de direction, de greffe et de surveillance des détenus. Ce contrat de gestion, d'une durée de 10 ans (1990-2000 environ) a été rendu possible

par la loi du 22/6/1987 relative au service public pénitentiaire. A noter que parmi les 25 établissements neufs, 4 conservent une gestion classique, entièrement publique, l'objectif de ce choix étant de pouvoir établir une comparaison en vraie grandeur, et toutes choses égales par ailleurs, entre gestion publique et gestion privée.

**Le constat**

Fin 1993 et début 1994, ma mission du Collège des Ingénieurs pour le compte de la société Sodexho m'a amené à connaître le cas des nouvelles prisons de la zone ouest, gérées par sa filiale Siges; Le constat peut se résumer ainsi :

- des prisons en très bon état, entretenues et gérées rigoureusement,
- une personnel d'entreprise très profes-

# LE DÉBAT

par Pierre Chantereau

**L**e Débat « Ensemble, traçons notre avenir », annoncé par M. BOSSON, Ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, dans sa lettre d'orientation du 15 février 1994, s'achève en mars 1995 par la publication du Livre Bleu et le lancement d'un ambitieux programme d'actions. Le présent article vise seulement à donner les grandes lignes de la démarche qui a été suivie.

## La nécessité d'un débat

La décentralisation a été engagée en 1982. La modernisation de l'administration de l'Équipement, initiée à partir de 1986, a servi de fil conducteur au ministère pour déboucher sur la loi du 2 décembre 1992 fixant les nouveaux rapports des services territoriaux (DDE et Services Maritimes) avec les Départements.

Mais cette loi est un compromis entre des points de vue éloignés, et surtout elle ne fournit pas aux services et à leurs personnels une lisibilité claire de l'avenir.

Dans un contexte de réduction continue des moyens, avec des services locaux engagés dans des démarches stratégiques limitées à trois ans, des services centraux moins impliqués dans ce type de démarche, le ministère, relativement absent du débat public sur l'aménagement du territoire, avait une visibilité quasiment nulle à moyen et long terme.

Le défaut de stratégie d'ensemble lui interdisait en 1994 d'être partie prenante aux multiples réflexions sur le rôle de l'État et de faire entendre sa voix dans le concert interministériel.

C'est donc bien le souci de l'anticipation sur les probables décisions qui seront prises dans la foulée de l'élection présidentielle, qui a conduit le Ministre à lancer, le 8 avril 1994 devant les 450 chefs de service, ce débat au sein de l'ensemble de ses services, répondant ainsi aux souhaits des Directeurs les plus clairvoyants.

## La méthode employée

Le débat lancé se voulait aborder la dimension du long terme et traiter de la recherche de l'adaptation de l'État aux mutations de la société. Il se donnait comme ambition d'aboutir à un diagnostic partagé permettant d'éclairer les choix à venir.

La démarche retenue reposait sur des réflexions nationales et des débats dans les services menés en parallèle de mai à septembre 1994.

Cinq thèmes, reflétant les grandes évolutions de la société, ont été traités dans les groupes nationaux :

- les relations entre les pouvoirs publics et la société,



- dès aujourd'hui, l'Europe,
- le financement du développement et des politiques publiques,
- l'aménagement et la gestion des territoires,
- l'innovation technique et l'innovation sociale,

tandis que cinq questions stratégiques appelaient des réponses issues des débats dans les services :

- les nouvelles attentes des citoyens,
- l'identification des missions,
- les valeurs de référence,
- les principales évolutions,
- les engagements possibles.

En juillet et septembre, plusieurs séminaires associant les Directeurs d'Administration Centrale et des Chefs de Services Déconcentrés ont travaillé sur le diagnostic à tirer de la matière disponible. 316 rapports ont été reçus et exploités pour cela.

Ces séminaires ont permis de dégager les pistes principales pouvant être débattues lors des Rencontres nationales qui se sont tenues, avec la participation de 1 000 représentants des services, les 23 et 24 novembre. Ces Rencontres ont ensuite été exploitées, en parallèle de la concertation engagée avec les organisations syndicales, pour la rédaction d'un Livre Blanc - qui selon le logo du ministère se devait d'être un « Livre Bleu » - et la mise en forme d'un programme d'actions.

Pour animer l'ensemble de la démarche, une équipe-projet d'une dizaine de personnes a été mise en place et a pu disposer d'un budget global de l'ordre de 12 MF, ce qui représente 100 F par agent, le ministère dans son ensemble rassemblant 120 000 personnes.

### **Les nouvelles ambitions**

Sans nous appesantir ici sur les conclusions de l'état des lieux, ni sur le dénombrement des opportunités d'un monde en changement dont on pourra prendre amplement connaissance dans le Livre Bleu, dès qu'il sera diffusé, il est plus utile de se borner à afficher les nouvelles ambitions, qui ne font pas table rase du passé, mais au contraire s'appuient sur les valeurs, les pratiques et les atouts recensés.

Neuf ambitions ont ainsi été mises en exergue :

- développer une logique de service à l'usager et d'écoute des citoyens,
- affirmer et rendre lisible le rôle de l'Etat et de ses services,

- renforcer le rôle économique et social du ministère,
- porter les intérêts français au niveau européen et international,
- imaginer la territorialité de demain et les

- partenariats avec les collectivités territoriales,
- affirmer le rôle de l'État dans l'aménagement et l'environnement,
- renforcer notre présence au niveau régional et en milieu urbain,
- élaborer une politique globale des transports,
- développer la politique nationale des routes.

Ces ambitions majeures, retenues à issue du débat, sont communes à l'ensemble des familles du ministère (Équipement, Logement, Transports, Aviation Civile, Mer, Tourisme) et concernent autant les administrations centrales que les services déconcentrés, et sont ainsi à même de fédérer leur action et de renforcer leur cohésion.

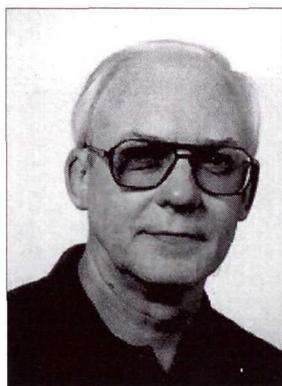
Pour concrétiser les orientations du débat, une trentaine d'actions ont été définies, qui toutes font appel à des responsabilités partagées entre directions d'administration centrale et services déconcentrés et qu'il sera impératif de suivre et d'évaluer régulièrement.

### **Conclusion**

Lancé avec l'intention de préparer l'avenir, de renforcer la cohésion interne et de donner une image du ministère plus conforme à la réalité, ce débat a permis de dégager plusieurs acquis :

- une meilleure connaissance entre services,
- des relations nouvelles à instaurer entre administration centrale et services déconcentrés,
- la relation nécessaire entre les fonctions de régulateur et d'opérateur,
- la formulation de nouveaux enjeux, comme le renforcement du niveau régional et la relève des défis de la construction européenne.

Pour peu que tous les responsables de cette administration se saisissent avec vigueur de ces conclusions et sachent leur donner âme et vie, les conditions sont réunies pour qu'un véritable pilotage stratégique du ministère se mette ainsi en place, permettant à court terme à la nouvelle équipe gouvernementale de disposer d'une réflexion de grande ampleur, et aux personnels et responsables de bénéficier de nouvelles références pouvant donner un sens beaucoup plus positif à leur action. Le ministère aura ainsi pu contribuer utilement à la réflexion sur l'État moderne. ■

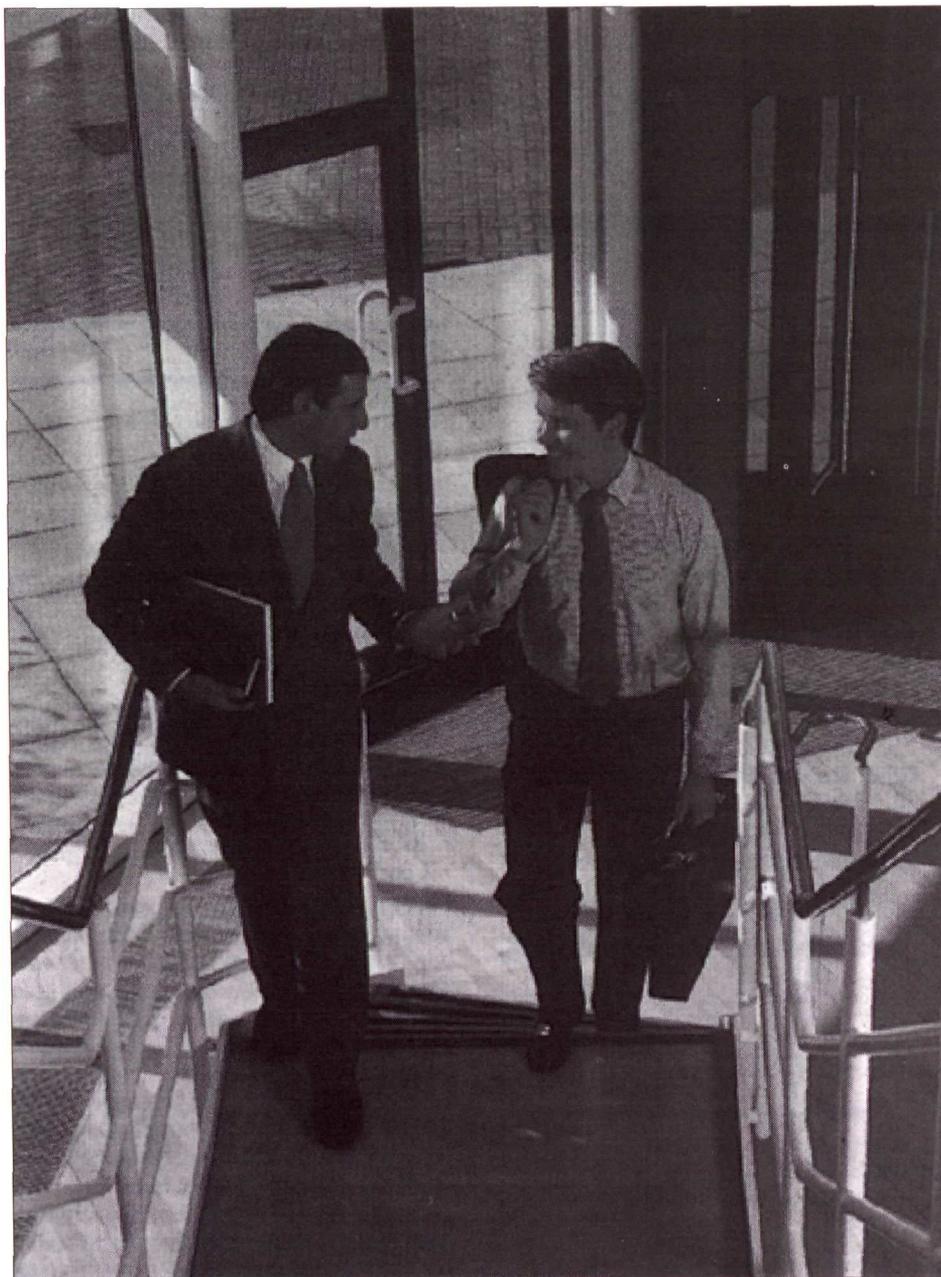


**Pierre CHANTEREAU**  
**ICPC 67.**  
**Responsable de**  
**l'Équipe-Projet de débat**  
**67/72 :**  
**Agence de l'Est du Setra,**  
**72/77 :**  
**DDE du Loiret, service**  
**Grands Travaux,**  
**77/80 :**  
**DDE de la Somme, adjoint**  
**au Directeur,**  
**80/87 :**  
**Direction du Personnel,**  
**Chargé de Mission,**  
**87/94 :**  
**DDE de Loire-Atlantique.**

# LE COLLÈGE, LE MANAGEMENT ET LA SOCIÉTÉ

par Philippe Mahrer

**N**ous avons la conviction au Collège qu'une école doit être organisée et dirigée comme une entreprise. Une école produit un service immatériel, qui est ce que ses élèves ont en tête ou dans les mains après leur session de formation. Les programmes, les professeurs, le travail personnel, les outils pédagogiques, le cadre administratif et d'étude sont les facteurs concourant à la production de ce service final.



## A l'écoute des clients

La valeur de ce produit est mesurable, puisqu'elle est validée par le marché, par la création d'une marque. Définitivement incorporée par un individu, cette valeur est certes indissociable des êtres humains qui la portent et s'en servent, mais il entre dans le diplôme la valeur de sélection des hommes et des femmes que l'école a choisi de former.

La direction, comme ensemble du processus de formation, doit créer les conditions de réussite de la mise ensemble des compétences et a, pour cette part, ses clients particuliers, dont la satisfaction conditionne la bonne fin du travail engagé ensemble : ce sont les professeurs, les élèves, éventuellement les tuteurs en entreprises. Trop souvent, l'absence de ce travail d'ensemblage disloque les possibilités, virtuellement ouvertes cependant, de la rencontre de professeurs et d'élèves. Le professeur a lui-même des conditions de réussite à remplir, mais elles ne suffisent pas à assurer le succès d'une formation. Les professeurs travaillent dans un cadre organisé, qui est une clé de succès de toute formation.

Il revient donc à la direction de réfléchir à la production de son service, en terme de management des processus, de créer les conditions d'un pilotage par projets, de se mettre constamment à l'écoute de ses clients, et de mesurer leur satisfaction.

## Des études financées par l'entreprise

Notre deuxième conviction est qu'il est tout à fait possible de faire vivre des institutions d'enseignement supérieur sur une base de marché, sans renoncer en quoi que ce soit à la poursuite d'objectifs d'intérêt général. La pédagogie doit être adaptée, en s'appuyant notamment sur le principe de l'alternance.

Le Collège est, ainsi, financé par des ressources venues du marché. Non par les étudiants, mais par les entreprises. Une cinquantaine de grands groupes achètent les études que le Collège réalise sous forme de missions de conseil de longue durée, en alternance avec les cours. Ces missions, qui ont un prix assez élevé, doivent rendre un réel service aux clients du Collège. Leur vente finance en partie la scolarité des étudiants, totalement gratuite pour eux, ainsi que leurs salaires et charges. Ils reçoivent, en effet, un salaire pendant leurs dix mois de formation au Collège. C'est dire que les travaux du Collège pour les entreprises doivent atteindre une qualité perçue qui les rende compétitifs par rapport aux solutions autres qui sont offertes par le marché. La direction du Collège doit être très attentive à la demande et à ses évolutions afin de prendre commande des études qui vont financer tout son dispositif

Les « collégiens », qui vont réaliser ces missions, seront mis très vite par la direction du Collège en position de donner des résultats visibles et de valeur à nos clients. Au cœur du processus de formation est cette attention au client que nos ingénieurs développent tant dans leur mission, que la formation qui leur est dispensée dans les cours.

## Des activités de marché

Notre troisième conviction est qu'une institution d'éducation ne peut se développer seule. Elle doit être en réseau et apporter des services multiples, et valorisables par le marché.

Pour équilibrer ses dépenses et ses recettes, par exemple, le Collège doit rendre d'autres services aux entreprises que la réalisation des missions dont je viens de parler : d'où des sessions de formation continue, une politique active de partenariat, le montage de programmes de recrutement de hauts potentiels particuliè-



**Philippe MAHRER,**  
Directeur  
du Collège  
des Ingénieurs

rement recherchés en ce moment (pays de l'Est, Chine...).

Enfin, il faut considérer que les organismes de formation sont des entreprises comme les autres, et qu'ils doivent relever du même droit positif, répondre aux mêmes exigences de professionnalisme, se soumettre aux mêmes obligations et contrôles et voir leur indépendance et leurs actifs garantis par la loi comme celle et ceux de toute autre personne morale de droit privé.

Le Collège, pour conduire toutes ces activités de marché, s'est doté d'une organisation d'entreprise : société anonyme, avec conseil de surveillance et directoire, il remplit toutes ses obligations, est soumis à tous les contrôles, mais il affirme

également tous ses droits, attachés aux actifs qu'il a développés. La loi protège et son indépendance et ses intérêts.

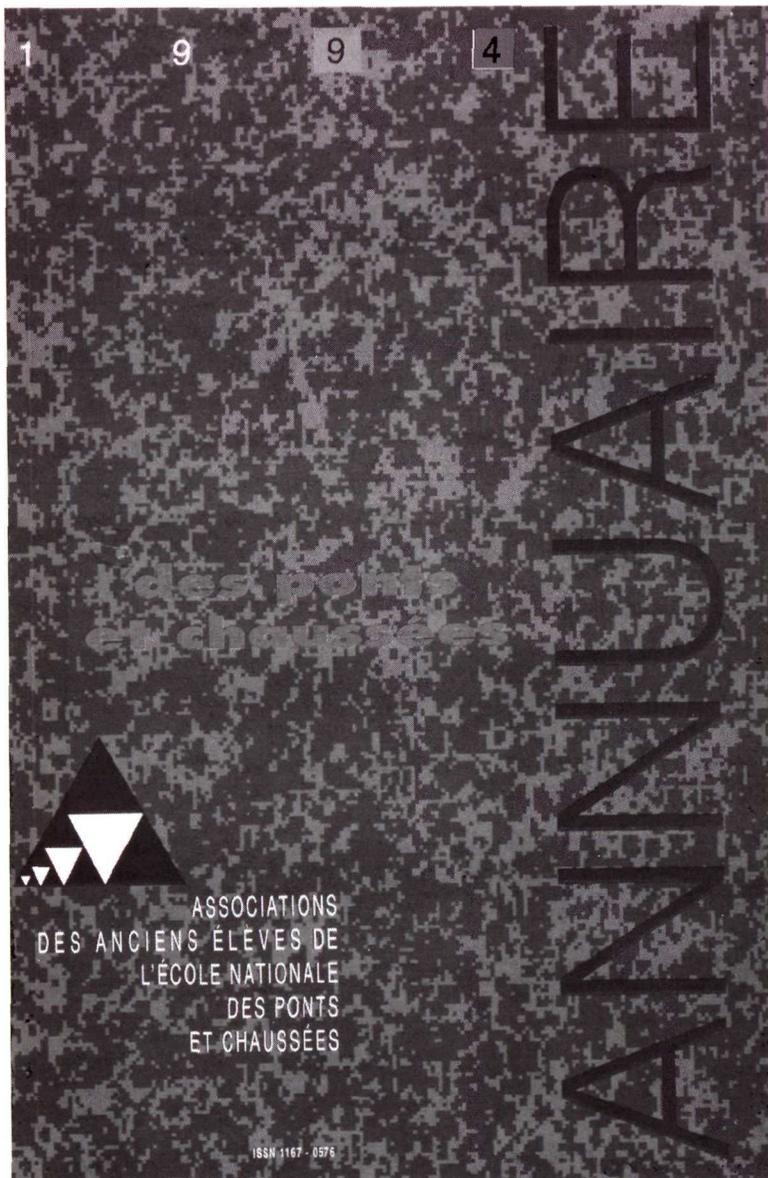
Entreprise, le Collège doit mettre en place sa stratégie dans une vision à long terme susceptible de dessiner un chemin de réussite, sur lequel il faut progresser tous les jours.

Entreprise, certes, mais qui poursuit un intérêt général, le Collège a non seulement un objet, mais un type d'actionnariat qui exclut toute possibilité d'enrichissement patrimonial individuel. Ses statuts le protègent d'une intrusion de nature strictement capitaliste, tout en lui permettant de rechercher des formes de coopérations compatibles avec des exigences de rentabilité de capitaux investis.

Ainsi le Collège pourrait être un cas d'école... pour les professeurs de management. Car son modèle va un peu plus loin que celui développé par les universités privées traditionnelles, qui gardent de nombreux traits du modèle ecclésiastique fondateur : main morte, aujourd'hui sous forme de fondations, déconnexion de l'activité de certains de ses principaux acteurs des lois du marché grâce à l'établissement de « tenures », affirmation d'une spécificité d'organisation, que légitimerait la poursuite de l'intérêt général, (les anciens privilèges de juridiction de l'Université)... Finalement, nous proposons une laïcisation intégrale, qui, à notre sens, peut être tout aussi sûrement une voie de progrès et d'intérêt général.

S'ouvre bien évidemment ici la question de savoir si une école peut trouver dans ses modes d'organisation et la satisfaction de ses clients, entendus au sens le plus large, la source et le juge de ce qu'elle doit enseigner. En général, on peut en discuter, mais pour ce qui concerne une formation au management, on ne doit pas être très loin de la juste façon d'agir.

On parle bien souvent d'éducation, pour regretter que tel ou tel n'ait pas été suffisamment formé. C'est une question d'éducation, dit-on. Sans se poser la question réciproque : notre société est-elle bien équipée pour faire une offre d'éducation pertinente ? Particulièrement, notre offre d'éducation est-elle bien organisée, bien « managée » ? ■



**L**es ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs publics par public 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).

L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

**L'ANNUAIRE 1994 VIENT DE SORTIR  
PRES DE 2 000 MODIFICATIONS**

dont les nouveaux statuts de l'École

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

**BON DE COMMANDE**

**DESTINATAIRE**

OFERSOP  
55, bd de Strasbourg  
75010 PARIS  
Tél. : 48.24.93.39  
Fax : 45.23.33.58

**EXPEDITEUR**

Nom : .....  
Adresse : .....  
.....  
Téléphone : .....

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

Prix : ..... 800 F  
TVA : ..... 128 F  
Total : ..... F

Réglement ci-joint :  
Réglement dès réception de facture

Date ..... Signature

# LE SERVICE PUBLIC, CARREFOUR NATUREL ENTRE MANAGEMENT ET SOCIÉTÉ ?

par Robert Branche

**Q**uel lien entre entreprise et société ? Quelle articulation entre management et système social ? Au cœur de cette réflexion, les Entreprises Publiques, ou plus précisément l'exercice d'une mission de service public. On peut citer pêle-mêle : France Télécom, La Poste, EDF, mais aussi les hôpitaux, les Universités... Elles sont de fait au carrefour de cette question. Comment arrivent-elles à vivre cette double « appartenance » ? Quelles en sont les contradictions ? Quelles sont les tendances et les évolutions actuelles ?



### Le poids de l'histoire : les trois « séquelles »

Ces entreprises, qui ont maintenant un statut qui les distingue de l'administration, en sont issues directement, et ce, souvent très récemment. Aussi, même si elles ont connu des évolutions rapides, cette origine reste aujourd'hui encore prégnante. On retrouve notamment les traces de trois caractéristiques liées au fonctionnement historique de l'administration. Bien sûr, elles ont pour l'essentiel aujourd'hui disparu, y compris dans l'administration, mais elles ont laissé des séquelles encore sensibles.

### Le syndrome de l'instruction ou « ce qui est écrit est fait »

La culture administrative, et singulièrement celle de l'administration centrale, a initialement accordé une attention extrême à l'écrit. Son rôle essentiel était de produire des textes (décret, arrêté, instruction, circulaire...), de tenir des comités, de rendre des arbitrages. Une fois un texte produit, il était transmis pour exécution aux structures locales qui étaient chargées de leur mise en œuvre. L'administration centrale passait alors à l'élaboration du texte ou à l'étude de l'arbitrage suivant, considérant que, puisque c'était écrit, cela allait être fait.

Côté entreprise, le rôle du management n'est bien sûr pas tant de produire des écrits et des arbitrages, mais surtout d'être capable d'apporter aux acteurs locaux son soutien, des outils pour agir et de repérer ceux qui sont en train de réussir.

### La logique de l'archipel ou « chacun chez soi »

Deux craintes historiques ont structuré autrefois le mode de pensée de bon nombre de fonctionnaires. Première crainte : le département ministériel voisin pourrait s'emparer de son dossier. Deuxième crainte : la direction pourrait ne plus se contenter de visites diplomatiques, mais venir voir ce qui se passait vraiment.

Renforcés par des années de formation assise sur la compétition individuelle, le travail en solitaire et le cloisonnement étaient la règle. Les réunions étaient des lieux de négociation, voire d'affrontements, très rarement de travail en commun. Dans une grande entreprise publique, on parle encore aujourd'hui en interne d'« évitement convivial ».

Difficile alors de passer à un fonctionnement par projet. Et comment faire cohabiter les logiques pays, produits et clients, sans que cela ne devienne source d'autant de conflits et d'incompréhensions.

### Le réseau des agences ou « des lieux sans intérêt »

L'important, c'était le Ministre et ses représentants : le cœur était là, en haut comme au centre. Le reste n'était que périphérie : marchepied nécessaire, purgatoire parfois, punition aussi. A l'extrême se trouvaient les agences, c'est-à-dire là où le système entraînait en contact avec le dehors. Alors, agence rimait avec éloignement du vrai pouvoir.

Autre thème important : le technique. Les ouvrages d'art, la construction des réseaux, les centraux téléphoniques... Dans ce cas, l'aventure technique transformait l'éloignement du centre en une expérience certes exotique et dangereuse, mais reconnue et prestigieuse. Mais dans les agences, rien de tout cela. Ici, il n'y avait plus que des clients et du service.

Pas de pouvoir, pas de technique, quel intérêt, franchement ?

### Des entreprises soumises à des contraintes paradoxales

Manager une entreprise, c'est piloter simultanément trois plans :

- la compréhension en profondeur des besoins et attentes des clients : identifier plus vite et plus efficacement que les autres en quoi les nouvelles possibilités techniques permettent de mieux y répondre ; avoir un champ large d'observation de la concurrence et des fournisseurs possibles.
- l'efficacité des processus internes de l'entreprise : pouvoir transformer plus vite et moins cher une idée en biens ou services commercialisés ; renforcer la flexibilité du système.
- la performance des hommes : avoir un réseau regroupant les compétences-clés pour ce positionnement choisi ; maintenir un état d'esprit promouvant la remise en cause et la pensée en rupture.

Dans le cas des entreprises publiques, ceci doit s'exercer dans un univers doublement paradoxal : qui est son actionnaire et que veut-il ? Qui est le client et que veut-il ?

### Un État multiple et contradictoire

L'État est tour à tour tuteur financier - comment rapporter plus d'argent ou en coûter moins - tuteur technique - comment avoir la meilleure performance technique -, tuteur social - comment contribuer à l'emploi et à l'aménagement du territoire -.

Chacun de ces points de vue est incarné par un département ministériel différent. La position de synthèse de l'État, lorsqu'elle existe, va être plus le résultat d'un rapport de forces instantané que l'expression d'une politique.

Quel objectif est alors alloué à l'entreprise ? Et surtout est-ce suffisamment stable pour donner le cap ? Le développement des contrats de plan est un net progrès : il oblige l'État à exprimer une position globale et « garantie » un minimum de stabilité à l'entreprise.



### Le flou du service public

La relation avec l'État s'organise essentiellement autour de la notion de service public. C'est son existence qui justifie le statut public de l'entreprise. C'est son contenu qui va préciser les obligations qui s'imposent à elle et les compensations éventuelles qu'elle aura en échange.

Première difficulté : la définition du service public est en règle générale insuffisamment précise pour être opératoire pour l'entreprise. Prenons l'exemple de La Poste : faut-il apporter chaque courrier à tout habitant chaque jour, ou peut-on envisager une distribution moins fréquente

avec mise à disposition des plis au bureau de poste ? Faut-il des bureaux dans toutes les communes ou faire en sorte que chacun ait un bureau à moins d'une distance à préciser ? Le service doit-il être réalisé directement par la Poste ou peut-il être sous-traité ?...

Deuxième difficulté : l'État confond encore souvent les fonctions de régulateur et d'acteur. La modification des structures juridiques est l'occasion de cette clarification. Le cas des Télécommunications en est un bon exemple : la transformation de DGT en France Télécom a été accompagnée de la création de la DGPT chargée elle, d'assurer le rôle du régulateur.

### Un client « actionnaire » souvent difficile à cerner

Pour bon nombre d'entreprises du service public, cerner qui est le client n'est pas toujours si aisé. Plus on s'éloigne du sec-

### La dérégulation, une clarification difficile mais nécessaire

En Europe, l'ensemble des réseaux de service public est touché par un mouvement progressif de dérégulation. Les réseaux de service public (transports, énergie, communication) sont, dans le monde latin, nés de l'initiative publique. Dans le monde anglo-saxon, ils ont été mis en place par le capital privé.

L'évolution actuelle soutenue et parfois initiée par la Commission Européenne modifie en profondeur les conditions de cette régulation : déréglementation aérienne, libéralisation des télécommunications... Elle a pour conséquence de faire la distinction entre infrastructures et services, entre organisme régulateur et entreprises régulées, entre service de base et service à valeur ajoutée.

### La remise en cause des monopoles publics

La dérégulation va obliger les acteurs actuels (compagnies ferroviaires et aériennes, opérateurs de télécommunications, postes, société de production et de distribution d'électricité...) à abandonner leur situation de monopole. Ils seront même contraints de mettre à disposition des nouveaux entrants leurs infrastructures, ceci sans distorsion de concurrence.

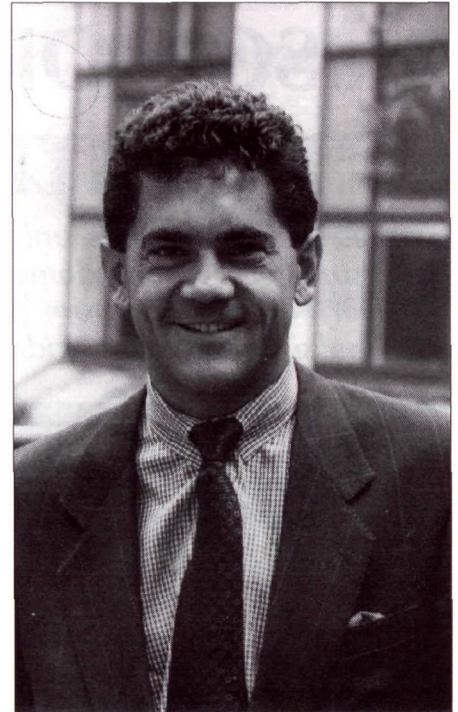
A la problématique de service public a tendance à se substituer celle de service de base ou universel : c'est le niveau de service minimum qui doit être garanti en tout point du territoire et à toute personne sans discrimination et à prix identique. Ce niveau peut évoluer dans le temps au fur et à mesure des innovations technologiques.

Toutes ces évolutions vont modifier en profondeur le mode de fonctionnement des entreprises publiques. Elles seront l'occasion de les sortir de leur réseau de contraintes paradoxales.

### La juste évaluation des surcoûts liés aux missions de service public

Parmi ces débats, celui de l'évaluation des coûts liés aux missions de service public va rapidement devenir central.

Pour les entreprises publiques, la juste prise en compte de ce surcoût peut devenir un enjeu de survie. Si le handicap lié aux contraintes de service public qu'elles conservent (distribution de courrier en ha-



**Robert BRANCHE,**  
IPC 79,  
Bossard Consultants,  
Directeur Adjoint.



teur concurrentiel, plus cela est difficile : qui est le client de l'hôpital ou de l'université ? Et celui d'un commissariat de police ?

Dans tous les cas, ce client est aussi l'lecteur. Il va donc avoir aussi des réactions de contribuable. Et ceci sera encore plus vrai dans son action collective au travers d'associations. Témoin, les difficultés récentes de la SNCF dans les nouveaux projets de voies TGV.

Enfin, les différentes collectivités locales sont-elles des clientes ou des « démembrés » de l'« État actionnaire » ?

bitat dispersé, desserte ferroviaire des zones rurales, charges de raccordement uniformes...) n'est pas pris en compte ou seulement sous-évalué, ces acteurs vont se trouver progressivement éliminés du marché « rentable » et se trouver progressivement « spécialisés » dans les zones dites de « service public ».

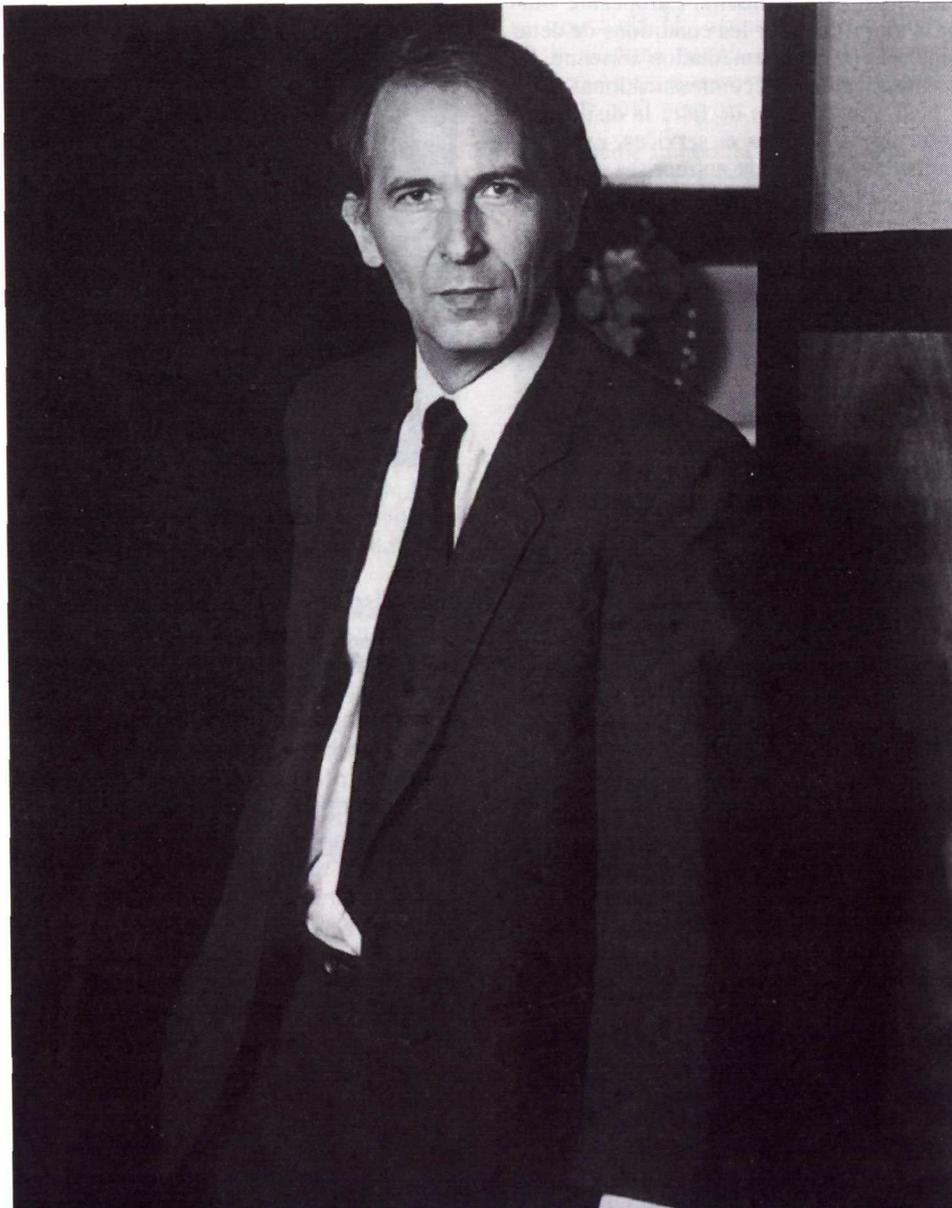
Pour les nouveaux acteurs, une surévaluation de ces surcoûts pour ériger une barrière à l'entrée difficile à franchir. L'obligation de service universel peut donner à celui qui en est chargé des avantages significatifs : suramortissement des infrastructures, effet de réseau permettant de drainer une clientèle plus large au profit de nœuds de distribution, péréquation entre les activités...

Préciser ce que la collectivité représentée par l'État demande comme services publics, définir quelles entreprises ou structures en sont chargées, chiffrer les surcoûts éventuels associés, voilà un vaste programme. Mais c'est une condition nécessaire à une bonne articulation entre entreprise et société !

# RAISON ORGANISATRICE ET TRADITIONS

par Philippe d'Iribarne

**L**es méthodes dites universelles de gestion, loin d'être l'expression de la raison pure, sont profondément enracinées, pour le meilleur et pour le pire, dans le terreau de la culture politique américaine. Il n'est pas de démarche d'organisation rationnelle à l'état pur, indépendante de tout contexte culturel.



**Philippe d'IRIBARNE,**  
Ingénieur Général des Mines,  
Directeur de recherche au CNRS.  
Photo Ulf Andersen/Gamma.

## La gestion « rationnelle » : un produit du terroir américain

Les principes de gestion américains ont inspiré le monde entier. Quand un consultant se rend au fin fond du pays le plus reculé pour proposer des remèdes à un fonctionnement d'entreprise défectueux, ce sont, quel que soit le pays, ces principes qu'il invite à mettre en œuvre : définir précisément et explicitement les responsabilités de chacun, formuler clairement ses objectifs, le laisser libre dans le choix des moyens, évaluer avec soin ses résultats, en s'appuyant sur des faits incontestables, le récompenser ou le sanctionner à la mesure de ses résultats et de ses échecs.

Cette manière de concevoir la gestion a sa part certaine de fécondité. Mais elle a aussi ses limites, que la confrontation japo-américaine conduit maintenant à bien mettre en lumière<sup>(1)</sup>. **A vouloir ne s'appuyer que sur ce que l'on peut prouver, on tend à oublier les éléments de la bonne marche d'une entreprise, trop subtils pour pouvoir relever de formes de responsabilité autres que relativement diffuses :** les gestes ténus de bonne volonté qui contribuent à créer un climat positif et favorisent une bonne coopération, les aspects informels du service du client, etc.

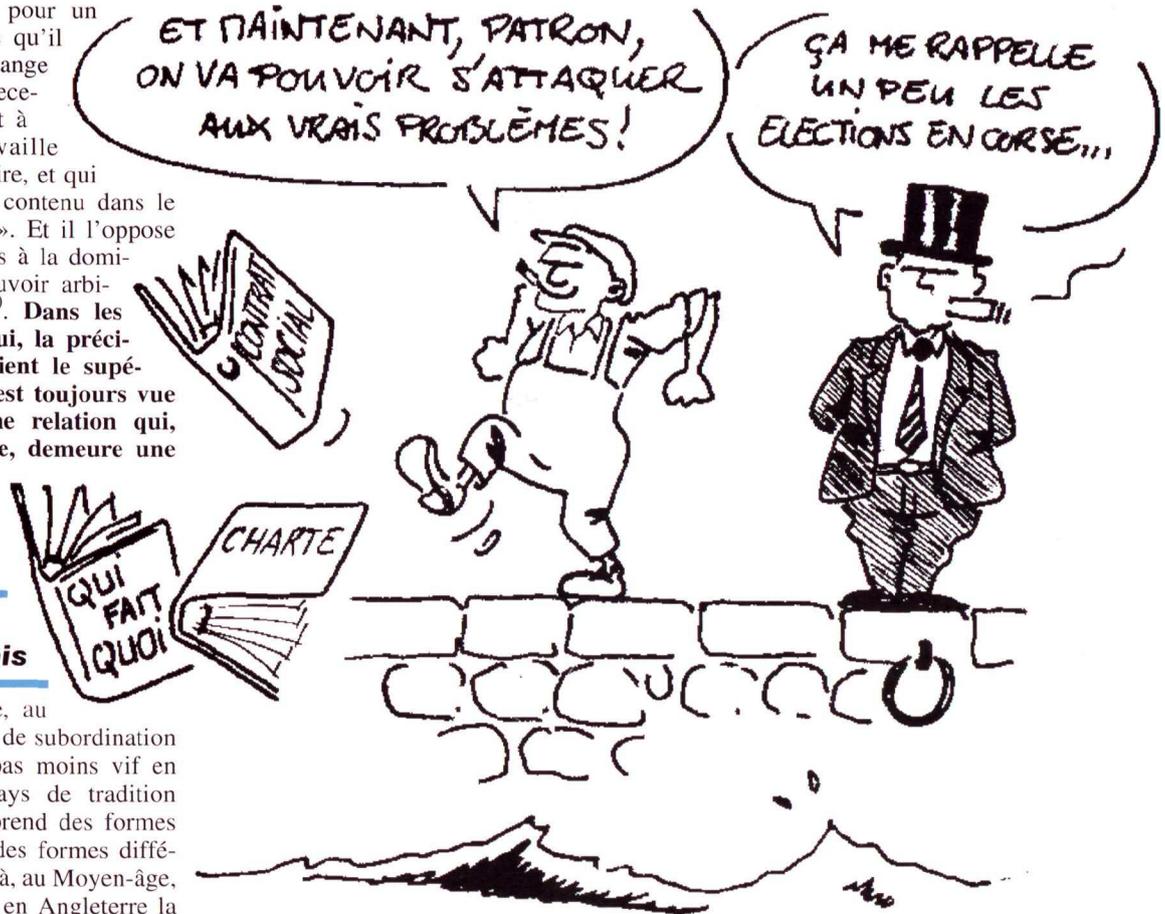
En fait, le culte américain de la précision des objectifs, du caractère tranché des responsabilités et de la mesure des résultats est avant tout le fruit d'une forme particulière de culture politique. Dans la tradition politique anglo-saxonne, toute forme de pouvoir arbitraire est vue comme réduisant en servitude ceux sur qui il s'exerce, et la précision des contrats qui lie les dirigeants aux dirigés est conçue comme le moyen privilégié de limiter cet arbitraire. Ainsi, Locke, dans ses célèbres **Traité du Gouvernement**, évoque l'« homme libre » qui travaille pour un

autre « en lui vendant pour un certain temps, le service qu'il s'engage à fournir, en échange du salaire qu'il doit recevoir », et en ne donnant à celui pour qui il travaille « qu'un pouvoir temporaire, et qui n'excède pas ce qui est contenu dans le contrat qu'ils ont passé ». Et il l'oppose à l'« esclave », « soumis à la domination absolue et au pouvoir arbitraire » de son maître<sup>(2)</sup>. Dans les États-Unis d'aujourd'hui, la précision des contrats qui lient le supérieur et le subordonné est toujours vue comme le garant d'une relation qui, échappant à l'arbitraire, demeure une relation d'hommes libres.

### Le modèle « féodal » français

Le refus de la servitude, au sein même d'une relation de subordination à une entreprise, n'est pas moins vif en France que dans les pays de tradition anglo-saxonne. Mais il prend des formes différentes, et engendre des formes différentes d'organisation. Déjà, au Moyen-âge, alors que le contrat était en Angleterre la marque d'une relation entre hommes libres, c'était le fief, associé au fait d'exercer une fonction noble, qui l'était en France<sup>(3)</sup>. Les Français considéraient comme compatible avec une situation d'hommes libres des formes de fidélité personnelle, d'allégeance envers un suzerain, assorties du respect des privilèges coutumiers associés à un état noble. Et cette référence à la noblesse de l'état auquel on appartient, de nos jours à la noblesse du métier, l'attachement aux privilèges comme aux devoirs liés à cet état, à son honneur, marque profondément la vie des entreprises françaises contemporaines<sup>(4)</sup>.

Quand on observe le fonctionnement de pareilles entreprises, on ne retrouve nullement, en pratique, la cascade de relations contractuelles entre fournisseurs et clients qui est de règle dans les entreprises américaines. On a affaire à des rapports largement informels entre un ensemble de groupes professionnels passionnément attachés aux droits et devoirs coutumiers de leur métier. Les mêmes individus peuvent se montrer ardent à effectuer un « bon travail », tel qu'il est défini par les traditions du métier dont ils relèvent, et être fort rebelles aux ordres de la direction,



s'ils y voient une atteinte à pareilles traditions. Et des manifestations extérieures de respect envers les supérieurs, qui font souvent classer la France parmi les pays fortement hiérarchiques, vont de pair avec une grande indépendance dans l'exécution de la mission que chacun considère être la sienne.

### Etre simultanément rationnel et traditionnel

On a souvent tendance à opposer des conduites, des modes d'organisation, qui seraient purement rationnels à d'autres qui seraient purement traditionnels. En fait, tout mode efficace d'organisation est, dans quelque culture que ce soit, à la fois rationnel et traditionnel. Dans toute société, la gestion des entreprises demande que l'on mette en place un ensemble de structures et de procédures permettant d'assurer une division et une coordination du travail. Et cette mise en place exige un effort explicite d'organisation, rationnellement orienté vers une recherche d'efficacité. Mais elle ne produira les effets attendus que si

les conduites qu'elle suppose correspondent aux formes locales de sens du devoir, aux conceptions locales d'une autorité respectueuse de la dignité de ceux sur qui elle s'exerce, etc, toutes choses fortement marquées de traditions.

Le rapport qui s'établit ainsi entre, d'une part, les structures et les procédures rationnellement conçues et, d'autre part, les traditions est un rapport de synergie, non de concurrence. Les traditions seraient impuissantes si elles ne se matérialisaient pas par des structures et des procédures, comme les structures et procédures seraient impuissantes sans traditions capables de leur donner du sens et de les faire respecter.

1. W.G. Ouchi, *Théorie Z, How American Business can meet Japanese Challenge*, Avon, 1981.  
 2. Locke, *Two Treatises of government*, edited by Peter Laslett, Cambridge University Press.  
 3. Marc Bloch, *La Société féodale*, Albin Michel, 1939.  
 4. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, le Seuil, 1989, éditions de poche, Point-Seuil, 1993.

# LU POUR VOUS

## QUELLE AUTOMOBILE DANS LA VILLE ?

Par Claude Lamure

L'intensité de l'usage de l'automobile en agglomération croît partout ; les exigences de qualité de vie et de développement durable demandent des solutions.

Parmi les solutions partielles figurent de nouvelles formes de gestion de trafic et d'organisation urbaine. Cependant, si des réalisations montrent que le rôle de l'automobile pour les déplacements urbains peut être fortement réduit, il paraît plus réaliste de s'attacher à l'évolution des véhicules plutôt que de trop croire à la ville sans voiture.

Les qualités spécifiques que la ville demande aux véhicules à moteur sont étudiées par presque tous les constructeurs, grands et petits, de voitures. Les



présentations de voitures « concept », spécifiquement urbaines, électriques, très petites,

etc. remplacent les présentations de voitures de rêve.

De nouvelles formes de gestion du trafic urbain et le rôle croissant des municipalités en ce domaine sont susceptibles d'amener l'émergence de nouvelles « niches » de véhicules urbains et l'émergence de partenariats entre exploitants, constructeurs d'automobiles et transports publics.

### Sommaire

*Les villes et le mouvement / Le développement durable / La qualité de l'air / Gestion de la circulation urbaine automobile / Automobiles citadines / L'automobile électrique / Gestions alternatives / L'automobile citadine en partenariat / Organisation urbaine : de la planification urbaine au remodelage local / Quels futures techniques ?*

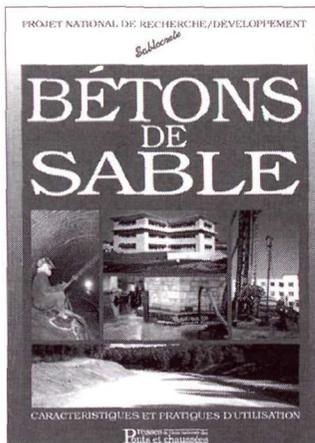
Broché 17 x 24, 336 p. 300 F

Claude LAMURE a consacré vingt-cinq ans de sa vie professionnelle aux questions de véhicules et de circulation. Ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur général des Ponts et Chaussées, il a commencé sa carrière en exerçant des responsabilités d'urbanisme opérationnel au sein des services de l'Équipement. Il a dirigé ensuite le Centre d'évaluation et de recherche des nuisances de l'IRT, puis de l'INRETS (Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité) où il est actuellement chargé de la prospective technologique.

Claude LAMURE est membre du Comité des programmes du PIR-Ville, organisme du CNRS chargé de recherches sur la ville. Il a publié de nombreux articles sur l'environnement, le véhicule électrique ainsi que divers textes sur la prospective technologique appliquée aux transports. Il est fréquemment sollicité pour des conférences ou des expertises en milieu international.

## BÉTONS DE SABLE

Réalisé sous l'égide du Projet national SABLOCRETE



Mettre en évidence les qualités du béton de sable et promouvoir son usage courant, tels sont les objectifs poursuivis par le Projet National SABLOCRETE, lancé en 1988.

Cet ouvrage est l'aboutissement de six années d'études approfondies et d'opérations en vraie grandeur, menées par l'ensemble des partenaires du projet.

Au-delà d'une synthèse des connaissances acquises (caractéristiques du matériau, méthodes de formulation, domaines d'application), il devrait permettre aux ingénieurs et aux praticiens d'orienter leurs choix.

### Sommaire

*Caractéristiques des bétons de sable : Historique des bétons de sable et projet national SABLOCRETE / Composants - Propriétés essentielles / Fabrication, transport, mise en œuvre / Méthode de formulation des bétons de sable.*

*Pratiques d'utilisation des bétons de sable : Domaines d'emploi des bétons de sable / Fondations / Le béton de sable en bâtiment / Le béton de sable en voirie et construction routière / Autres applications / Techniques particulières.*

*Annexes : Étude d'application aux bétons de sable des règles BAEL 91 / Projet de norme révisée « Béton de sable » / Adresses utiles / Bibliographie. Broché 17 x 24, 232 pages, 250 F*

Matériau ancien, le béton de sable est tombé en désuétude en France avec l'abondance des granulats de plus gros calibre, permettant d'obtenir plus facilement des niveaux élevés de résistance.

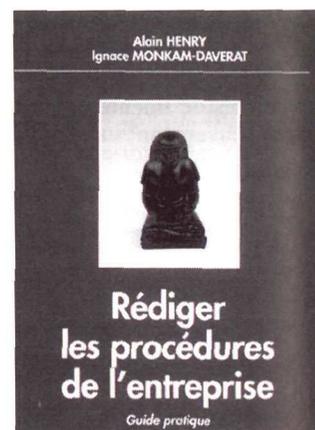
Dans une perspective d'utilisation rationnelle et optimale des matériaux locaux, il connaît un renouveau, en raison de ses propriétés spécifiques qui sont autant de réponses adaptées à des problèmes parfois mal résolus par le béton traditionnel.

## REDIGER LES PROCEDURES DE L'ENTREPRISE

par Alain HENRY (PC 73) et Ignace MONKAM-DAVERAT, Les Editions d'Organisation.

Le seul mot « Procédures » évoque fréquemment chez les opérationnels un ensemble de textes difficiles à lire, complexes et parfois contradictoires. La rédaction de ces mêmes procédures est rarement perçue comme un exercice valorisant. A l'opposé, cet ouvrage nous montre qu'il s'agit d'un processus critique, dernier maillon d'une chaîne qui va de l'élaboration d'une stratégie et de ses implications organisationnelles - tâche noble ! - à sa mise en œuvre dans tous ses détails. Si cette ultime étape est négligée, la plus belle construction intellectuelle ne se traduira pas dans les faits, restera vide, inopérante.

En outre, la procédure ne doit pas être seulement considérée comme un produit, un mode d'emploi, mais aussi comme un processus d'élaboration permettant la formation et l'appropriation par les opérationnels. Sous cet angle, la rédaction de procédures devient un exercice délicat, voire même attractif ! Pour nous en convaincre et nous permettre de progresser, il était nécessaire de réunir des compétences

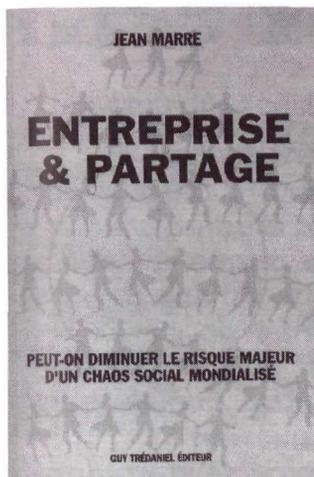


finies en sociologie des organisations et une connaissance bien concrète du terrain.

Le résultat est un ouvrage méthodique, concret, directement utilisable, émaillé d'exemples, de lecture aisée et qui fournit au lecteur les structures lui permettant de s'adapter à des environnements très divers.

Dominique JACQUET  
Professeur de Gestion, Paris X - Nanterre PC 78

## ENTREPRISE ET PARTAGE



« Entreprise et Partage » est une synthèse, volontairement sommaire, tirée des expériences, réflexions et analyses historiques de son auteur.

Ce dernier, après avoir fait l'apprentissage de l'entreprise sur le terrain comme agent technique à la SNCF à la fin de la seconde guerre mondiale a terminé ses

études à l'École Centrale en 1947, en même temps qu'il faisait son droit. Son parcours professionnel est une illustration de l'alternance entre des postes de responsabilités opérationnelles de plus en plus élevées d'ingénieurs d'études à directeur général et des prestations de consultants au service d'entreprises moyennes et grandes dans les disciplines du management.

Il propose une voie pour que les entreprises améliorent leurs performances globales, non seulement vis-à-vis de leur marché, mais aussi de la société en général à travers des démarches basées sur la notion de partage plutôt que sur la concurrence strictement sauvage qui sévit sur la planète.

Nul doute que ceux qui le liront y trouveront matière à méditation sur l'avenir de l'organisation et du fonctionnement des structures de base de l'économie que sont les entreprises publiques et privées. ■

## ENTREPRISE ÉTHIQUE, PREMIÈRE REVUE EUROPÉENNE SUR L'ÉTHIQUE

**ENTREPRISE ÉTHIQUE** est une revue spécialisée dans la réflexion sur les aspects divers de l'éthique professionnelle, civique et individuelle. Elle s'adresse d'une façon privilégiée aux dirigeants d'entreprise, tout en accordant une place importante aux économistes et aux juristes, comme aux sociologues et aux philosophes.

Chaque numéro comprend trois parties principales :

### 1. Un dossier thématique :

- L'engagement éthique (pour le n° 1)
- Pourquoi les victimes de la corruption ne la dénoncent-elles pas (pour le n° 2)
- Les codes déontologiques et leur application (pour le n° 3).

### 2. Une partie économique et juridique

### 3. Une partie sociologique et philosophique.

En complément, des *chroniques*, des *nouvelles de l'étranger*, des *témoignages*, des *confrontations* et des *critiques d'ouvrages* renforcent le débat d'idées et l'ouverture sur la scène internationale.

#### Entreprise ÉTHIQUE,

revue semestrielle, n° 1, octobre 1994, est publiée par le Cercle d'Éthique des Affaires.

Administration de la revue : 26, bd Raspail, 75007 Paris, Tél. : (1) 42.84.36.36.

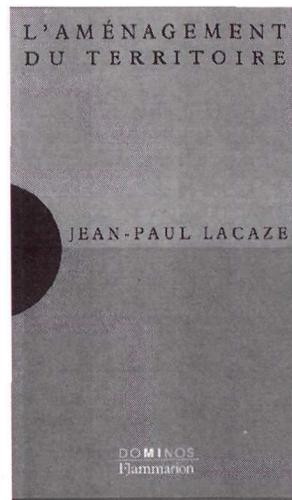
Fondateur : Michel Le Net, directeur de la publication. Rédacteur en chef : Patrice Guillaume.

Secrétaire de rédaction : Paul de Sinety.

Entreprise Éthique est disponible chez les libraires affiliés et aux bureaux du Centre d'Éthique des Affaires. Prix du numéro France : 55 F - Étranger : 70 FRF. (Abonnement : 1 an, France : 100 F, Étranger : 60 F).

## L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

par Jean-Paul Lacaze



Lorsque l'on parcourt une province française, son paysage paraît une donnée intangible, qu'il s'agisse de « l'ordre immuable des champs » ou de la silhouette des villes. Pourtant, ces paysages résultent pour l'essentiel de l'action des hommes, à titre individuel, et de celle des pouvoirs publics. A de nombreuses époques, ces derniers ont jugé que les décisions prises par les habitants ne permettaient pas d'obtenir une répartition satisfaisante des logements et des activités dans l'espace national. Ils ont donc cherché à mettre en œuvre des politiques correctrices, auxquelles on donne aujourd'hui le nom d'« aménagement du territoire ».

Évaluer la pertinence et l'efficacité de telles politiques pose des problèmes assez complexes. En effet, les territoires ne cessent de se transformer sous l'action de causes multiples que l'histoire et la géographie nous aident à analyser. Au-delà du flux des décisions quotidiennes, les études historiques menées sur une longue durée mettent en évidence le

rôle important des modifications climatiques, des grandes inventions, des changements des routes commerciales, des innovations techniques, de l'évolution des modes de vie, des mutations socioculturelles. La transformation permanente des territoires s'opère ainsi sous l'effet de trois séries de causes relativement indépendantes les unes des autres.

La première cause, le hasard, ne doit pas être négligée : Clermont-Ferrand ne paraissait nullement prédestiné à être le siège d'une entreprise qui deviendrait le leader mondial du marché des pneumatiques, mais le sort a voulu que naisse là un certain M. Michelin. Par ailleurs, des facteurs économiques et sociaux, ceux qu'étudie l'histoire, expliquent la convergence fréquente des décisions individuelles et, par exemple, la concentration croissante de la population dans les villes.

L'action des pouvoirs publics, enfin, cherche à modifier les conséquences cumulatives de ces facteurs socio-économiques afin d'obtenir une répartition des hommes et des activités jugée plus satisfaisante. Cette action doit choisir sa voie entre deux modèles de référence, existant depuis l'Antiquité. Elle a bénéficié, dans le cas de la France, de circonstances exceptionnellement favorables après la Seconde Guerre mondiale, avant de voir son efficacité freinée par la crise actuelle. La seconde partie de ce livre s'attachera à dépasser les polémiques nées de ce constat d'échec et à ouvrir la voie à une prospective réaliste des villes et des territoires. ■

## L'HUMANITAIRE À L'ÉCOLE DES PONTS



**L**aurent Becker et Stéphane Massy sont deux étudiants en première année à l'École des Ponts. Ils ont décidé cette année de participer au RAGE, le Raid Africain des Grandes Écoles, qui est une mission humanitaire se déroulant en Afrique pendant l'été 1995

### *Un convoi d'élèves de grandes Écoles en Afrique*

L'objectif est d'acheter des véhicules (pick-up 504 Peugeot neufs), de les convoier jusqu'au Burkina Fasso (en août), y effectuer pendant un mois (en septembre) une mission de sensibilisation ou de formation de la population aux moyens de lutte contre le goître, le paludisme ou le SIDA ceci en collaboration avec les ONG locales et sous le patronat de l'UNICEF et de la Caisse Française de Développement. A la fin de la mission, les véhicules seront cédés à ces ONG qui assurent une présence toute l'année.

### *Un tour de France pour expliquer la mission...*

Avant le déroulement africain de la mission, les étudiants concernés participent à un tour de France, pendant dix jours en juillet, dans dix grandes villes, et dont le premier but est de présenter notre projet et de sensibiliser la population française à la nécessité d'une action humanitaire **réfléchie** en Afrique. Notre but n'est certes pas de refaire le monde. Aujourd'hui, l'Afrique est en position d'attente par rapport à nous. Leur donner, les assister est important, mais ce n'est plus suffisant. Il faut maintenant former, leur expliquer qu'en changeant ne seraient ce que quel-

ques petits gestes, ils seraient capables de se prendre en main, de ne plus considérer tous leurs problèmes comme des fatalités, de devenir autonomes et de ne plus être ainsi en position de dépendance.

### *... et pour promouvoir les partenaires*

Le deuxième but de ce tour de France est d'associer les partenaires de la mission au RAGE. Les participants, pour la plupart issus des plus grandes Écoles d'ingénieurs et de commerce (X, Ponts, HEC, ESSEC, ISG) forment des équipages de deux ou trois personnes. Chaque équipage doit trouver un financement de 95 000 F nécessaire à l'achat du pick-up Peugeot, au transport et à la vie pendant les deux mois sur le continent africain. Les étudiants recherchent donc des entreprises susceptibles de devenir leur partenaire dans cette mission.

En échange, un support publicitaire est offert aux partenaires sur le pick-up : le capot, les ailes, les panneaux latéraux, les pare-chocs, le panneau frontal au dessus de la cabine. Les entreprises partenaires ont ainsi une présence privilégiée pendant toute la mission, sur les 5 000 km de route en France et en Afrique, dans les articles parus dans la presse, sur les films du RAGE. En effet l'organisation du RAGE ainsi que les participants s'efforcent à tout moment de promouvoir leur partenaires. Pendant les

dix jours de promotion en France (« tour de France »), le convoi des voitures aux couleurs des partenaires essaie d'attirer le plus possible l'attention de la population. Le but est d'associer les partenaires à la mission. De nombreuses activités sont mises en place : un « village itinérant » qui se déplace dans toutes les villes comprend l'organisation de jeux (tombolas, podiums), de concerts, exposition des voitures sur les places publiques, rencontres avec les collectivités et avec la presse locales (l'année dernière, plus de 150 articles), accord avec les télévisions (journaux télévisés, diffusion du film du RAGE).

La médiatisation doit permettre de mettre en valeur les partenaires et d'associer positivement leur image à la mission humanitaire.

L'équipage « Ponts et Chaussées » monté par Laurent Becker et Stéphane Massy, a déjà obtenu les soutiens de la **Ville de Surresnes** et du **forum Trium** de l'École des Ponts. Néanmoins, il leur reste à trouver une grande partie de leur budget pour pouvoir partir.

---

**Pour tous renseignements,  
contacter Stéphane Massy,  
43-26-77-47.**

---

## ACTIVITÉS DES GROUPES RÉGIONAUX

## GROUPE CÔTE D'AZUR

(16 janvier 1995)

Comme chaque année, à la même période, a eu lieu la réunion Amicale du groupe Provence à laquelle Claude Huot (61), membre du Comité et responsable de la commission « groupes géographiques », nous a fait le grand plaisir de participer.

Cette réunion qui s'est tenue sous forme d'un dîner à la « Villa Khariessa », club de l'Étang de Berre à Martigues, s'est parfaitement déroulée, malgré une assistance modeste en nombre.

**Étaient présents :** Faure Jacques (53) et Mme, Kania André (55) et Mme, Pauvrassau Philippe (56), Kramer Guy (51) et Mme, Marcellin Jean (51), Ruin Henri (54), Galea Jean-Luc (72) et Mme, Suffren Pa-

trick (87) et Mme, Mme Duhau, Delque Bruno (76), Douce Gilles (87) et Mme, Baudry Alain (74) et Mme, Huot Claude (61).

**S'étaient excusés :** Litaudon Maurice (59), Gaillarde Frédéric (91), Ferrier Francis (87), Regard Jean (50), Palacci Alain (68), Charavil Charles (56), Oreggia Marcel (50), Hug Maurice (76), Paoli Franck (80), Plays Gilles (87), Tourneur Pierre (59), Delassus Philippe (62), Lascols Roger (52), Daragon Jacques (44), Feydie Michel (67), Gauthiez André (55), Taussig Dietrich (54).

A l'ordre du jour figurait - comme chaque

année depuis plusieurs années ! - la désignation d'un nouveau responsable régional.

Cette fois-ci, mes souhaits ont été entendus, et j'ai le plaisir d'annoncer que ce responsable a été désigné en la personne de Suffren Patrick (87L) qui sera assisté par un triumvirat d'anciens constitué de Faure, Kania et Ruin.

Bonne chance à Patrick Suffren !

Pour être complet, j'ajouterais à ce bref compte-rendu qu'une sortie pédestre de printemps est également prévue cette année ; elle sera organisée par notre camarade et ami Dietrich Taussig.

**FAURE Jacques**

## GROUPE PROVENCE

(3 février 1995)

Une réunion « Emploi - Carrière » suivie d'un dîner s'est tenue à l'hôtel Abélia à Nice.

Jean-Pierre GREZAUD vice-Président de notre Association et Claude HUOT délégué aux liaisons avec les Groupes Régionaux, étaient là pour apporter leur concours à cette rencontre.

Nos camarades du Groupe PROVENCE voisin, avaient été également conviés.

A la réunion « Emploi - Carrière », étaient présents en plus des intéressés : A. BUJARD (ICPC/DDE) et R. MASSENA du Groupe Côte d'Azur ainsi que A. FRANKUM et A. JOUVENT (IGPC) du Groupe Provence, J.-P. GREZAUD et C. HUOT.

*Françoise WATRIN évoqua d'abord le contexte général de la situation de l'embauche et de l'emploi à la sortie de l'École et pour les anciens ; une cinquantaine de camarades sont actuellement à la recherche d'un emploi.*

Elle développa ensuite les actions de son Service : réalisation et publication du Bulletin hebdomadaire des offres d'emploi (sur abonnement) aide spécifique aux camarades demandeurs d'emploi rapprochement avec les Groupes Régionaux... ; le tout illustré d'exemples de cas traités.

Les participants firent part de leurs

connaissances respectives sur le contexte local actuel de l'emploi, de leur situation personnelle, de leurs inquiétudes ou projets et de la nature de leur possible contribution dans le domaine de l'entraide « emploi - carrière » (relais d'informations, communication de l'expérience personnelle, aide juridique...).

De ces échanges d'informations il parut ressortir qu'en matière de recherche d'emploi ou d'évolution de carrière il s'agit d'abord d'une démarche personnelle, mais que celle-ci peut être rendue beaucoup plus efficace grâce à l'aide spécifique du Service « orientation - carrière », à la communication avec ses camarades d'école et à la vitalité des Groupes Régionaux (notamment dans le cas de missions temporaires).

Au dîner se joignirent : R. DALLMAGNE et Mme, G. DAO, C. LOCQUETEAU et Mme, F. MARCILLON et Mme, R. MOLINARI et J. AUTEXIER (du Groupe Provence) ainsi que Mmes BIED, FRANKUM, JOUVENT et MASSENA. Soit 23 personnes au total qui se retrouvèrent ou firent connaissance dans une ambiance très conviviale et amicale.

*Au nom du Groupe Côte d'Azur, R. MASSENA remercia et félicita Françoise WATRIN.*

Jean-Pierre GREZAUD évoqua ensuite l'actualité concernant l'École, le rôle et les perspectives actuelles de l'Association en insistant sur l'aspect « Solidarité ».

N'avaient pu participer à cette réunion et s'en étaient excusés :

G. Biocchini, A. Bonnot, C. Caseau, A. Gaspary, G. Mailhebiau, P. Mazoyer, R. Meurice, A. Noblanc, M. Vejdosky du Groupe d'Azur ; D. Cavassilas, S. Delque, A. Durand, J. Faure, T. Fellmann, L. Gallas, M. Heckenroth, G. Lacroix, M. Naar, M. Oreggia, R. Ouvrard, P. Pauvrassau, H. Ruin, P. Valentin du Groupe Provence.

**PROCHAINE RÉUNION :**

Je vous propose de nous retrouver pour un apéritif au NOVOTEL de CAP 3000 le MARDI 14 Mars à partir de 18 h 30.

Dans le prolongement de la rencontre « Carrière - Emploi » du 16 Janvier dernier nous ferons ensemble le point sur la situation actuelle locale dans ce domaine. Nous définirons également notre prochaine « Sortie de Printemps ».

En comptant sur vous - Bien amicalement.

**Roger Massena**  
**Tél 93-65-33-44 (Bureau)**

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

# VIE DE L'AMICALE DU MAROC



La mosquée Hassan II.

Le 10 Décembre 1993 à 18 heures s'est tenue au Centre d'Accueil et de Conférence (RABAT) l'A.G. Ordinaire de l'Amicale : 60 membres étaient présents et l'ordre du jour comportait :

- Rapport moral.
- Rapport financier
- Élection du nouveau bureau.
- Divers

### 1. RAPPORT MORAL ET FINANCIER :

Le Président BEL HADJ SOULAMI Amine présente le rapport moral portant sur une rétrospective de l'ensemble des actions entreprises par le comité durant les deux années écoulées.

Les différentes actions ont été menées dans le respect de ces deux orientations et le Président procède à leur énumération :

- Colloque Administration et Développement
- Visite Aéroport Mohamed V
- Visite de la mosquée HASSAN II
- Réception des camarades Français
- Voyage de Moulay Yacoub
- Visite de l'université Al Akhawayn
- Visite d'Africérime
- Soirée des jeunes
- Soirée « promo 82 »

Par la suite, le trésorier du comité présente les résultats financiers des deux années écoulées.

Les deux rapports présentés étant approuvés par l'Assemblée, le comité sortant présente sa démission et le camarade Mustapha FARIS (Promo 59) est désigné pour présider la séance.

### 2. ÉLECTION DU NOUVEAU BUREAU :

Le nouveau comité est désigné par l'Assemblée Générale et comporte les membres suivants :

Président	: BENMOUSSA CHAKIB	(81)
Vice président	: CHAFIKJILALI	(80)
Secrétaire général	: EL ALAOUI MOHAMED SAAD	(82)
Secrétaire général adjoint	: SOUISSI ZOUHAIR	(84)
Trésorier	: BOUSSAID MOHAMED	(85)
Trésorier adjoint	: KABBAJ ABDELAZIZ	(85)
Assesseurs	: CHERFAOUI NAJIB	(81)
	: EL HADI SAID	(90)
	: HADFAT MOSTAFA	(84)
	: YOUSSEFI ABDELJEBBAR	(81)
	: AGOUMI ALI	(80)
	: AHAJJAM MOHAMED	(81)
	: BENSALID ABDELHAK	(82)

(80) 2 représentants ; (81) 4 représentants ; (82) 2 représentants ; (84) 2 représentants ; (85) 2 représentants.

### 3. DIVERS

La discussion porte sur les points suivants qui sont autant de directives pour le nouveau comité :

- Ouverture sur l'extérieur en participant aux débats sur les sujets d'intérêts nationaux.
- Se manifester davantage sur la place publique.
- Organiser un voyage intéressant
- Colloque ou séminaire
- Renforcer le contact avec les jeunes
- Rechercher d'autres formes de manifestation.

L'assemblée est clôturée par la lecture du projet de télégramme à adresser à SA MAJESTE HASSAN II et dans lequel les membres de notre amicale renouvellent leur fidélité et leur indéfectible attachement à SA MAJESTE HASSAN II et au trône Alaouite.

L'ordre du jour étant épuisé, l'Assemblée Générale prend fin à 20 heures, pour laisser la place à partir de 21 heures à la traditionnelle soirée d'accueil des jeunes.

L'école  
des  
Ponts

1960

depuis

## 6 Structurations des enseignements 1980-1994

L'offre d'enseignement proposée par l'École s'est fortement accrue dans les années 70. Face au nombre et à la diversification des cours, on a dû mettre en place des structures de coordination par groupes principaux d'enseignements (les comités de coordination).

Puis, en 1980, l'École a décidé de créer les départements d'enseignement et de recherche, avec pour objectif de constituer une structure scientifique permanente complétant la structure administrative existante. C'est la raison pour laquelle le tableau ci-contre doit se lire comme le prolongement de celui du n° 5 : « Développement de la direction de l'enseignement » ; le point de vue adopté est celui de la gestion des enseignements et des élèves depuis 1980.

La structuration en départements va réellement créer une nouvelle dynamique dans l'École qui adoptera le principe d'un découpage des enseignements en modules et de leur regroupement par filières. Le tableau schématise l'organisation des enseignements en croisant les départements (1980), les filières (1983), puis les collèges (1993).

Pour simplifier la lecture du tableau, disons qu'aujourd'hui, les enseignants et les cours relèvent des départements et les élèves relèvent des collèges ; l'ensemble est placé sous l'autorité du directeur de l'enseignement.

*Cet article du dossier qui retrace l'évolution récente de l'école peut être croisé avec les autres documents publiés. Éléments fiables du patrimoine de l'École, ils pourront à terme, être rassemblés et constituer les chapitres d'un ensemble cohérent.*

*Pour obtenir l'édition intégrale d'origine, téléphone : 44.58.34.72.*

*Conception : Nicole Goujon, Jacques Odinot, réalisation : Annaïck Le Gratiot - ENPC, « section projet » du centre de documentation.*

■ Sur le tableau, le croisement des filières-collèges avec les départements est indicatif et figure en pointillés. Les filières-collèges choisissent des cours proposés par les départements. La proposition de cours d'un département est inégalement répartie dans les différents collèges. Le tableau ne fait pas apparaître le nombre et le poids des modules de chaque département, ni la charge réelle (nombre d'élèves, mastères...) de chaque collège.

■ Jusqu'en 1982, les élèves faisaient le choix de leurs options au troisième trimestre de la deuxième année. Avec les filières-collèges, le choix se fait dès la rentrée de la deuxième année.

■ Les cours de langues, regroupés en départements en 1981, sont communs à toutes les filières-collèges

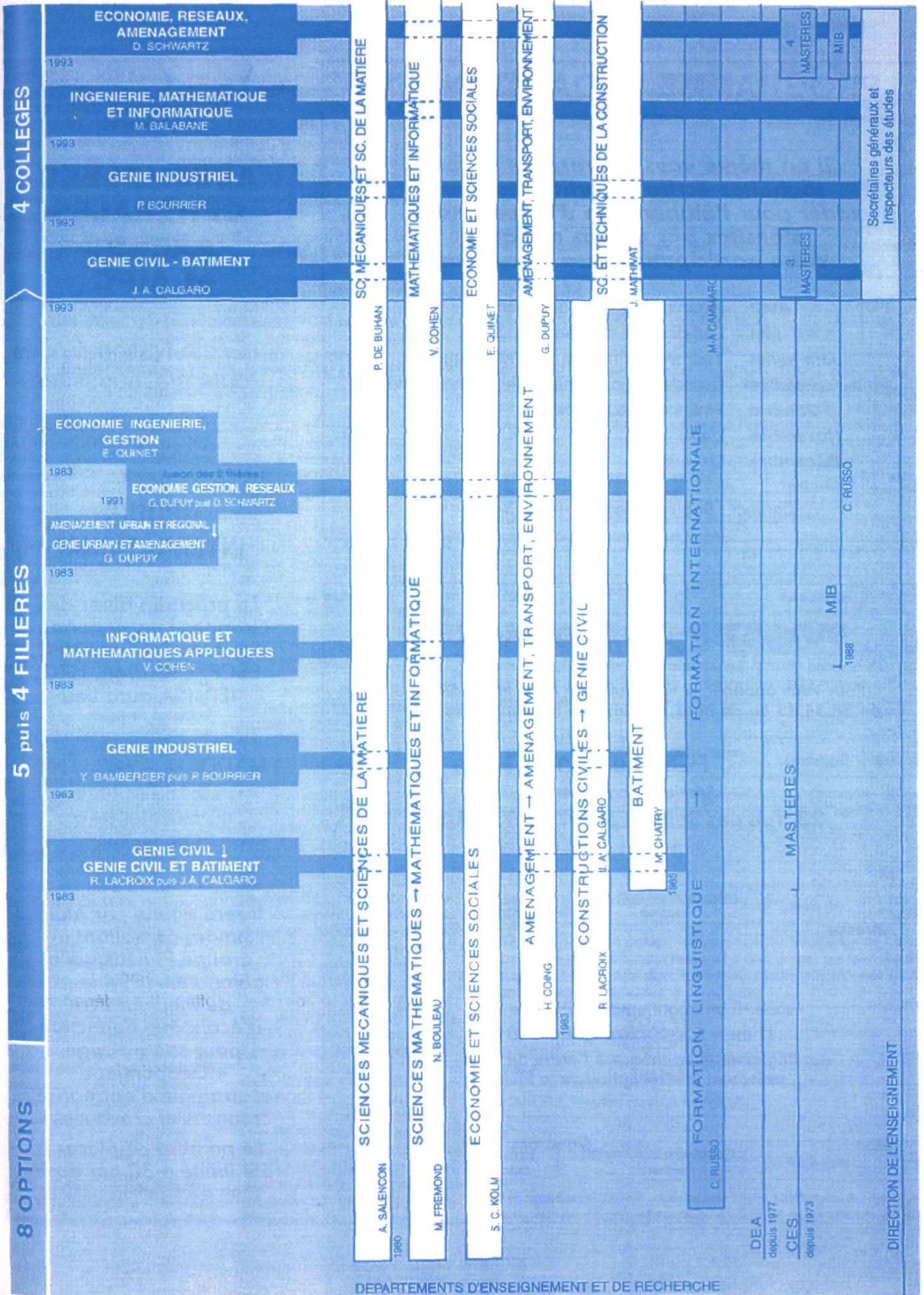
■ Les mastères sont maintenant englobés dans la structure des collèges alors qu'ils ont eu auparavant une organisation autonome.

■ Ce document peut permettre de comprendre que la dynamique de l'ensemble répond à la logique de l'offre et de la demande.

Les logiques d'offre : les départements proposent des cours, des « produits pédagogiques » aux collèges... Les collèges proposent des cursus cohérents et finalisés aux élèves.

Les logiques de demande : les collèges ont des exigences vis-à-vis des départements en matière de choix et de qualité de cours ; les élèves vis-à-vis des collèges en matière de parcours de formation.

Le problème est bien celui de l'articulation de ces logiques et de la gestion de l'ensemble des enseignements.



## PROGRAMME RÉDACTIONNEL 1995

***Si un thème vous intéresse et si vous souhaitez écrire un article ou nous aider pour l'élaboration d'un sommaire, n'hésitez pas à nous contacter. Votre participation sera bienvenue.***

<b>Avril</b>	International et développement
<b>Mai</b>	Les ports, la mer, le littoral
<b>Juin-juillet</b>	Tourisme et monuments historiques
<b>Août-septembre</b>	Grands aménagements (le Grand Stade)
<b>Octobre</b>	Finances-Assurances
<b>Novembre</b>	L'eau
<b>Décembre</b>	La route

Contact : Brigitte Lefebvre, 44.58.34.83

## BULLETIN D'ABONNEMENT

*Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 44.58.34.83 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à :*

PCM Le Pont,  
Service Abonnement  
28, rue des Saints-Pères 75007 PARIS

M. ....

Adresse : .....

souscrit un abonnement à PCM Le Pont  
(1 an = 550 F - Étranger = 580 F)

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

Date ..... Signature .....

MARDI 13 JUIN 1995  
à 14 heures

## ASSEMBLÉES GÉNÉRALES AAENPC et AIPC

A l'École Nationale des  
Ponts et Chaussées

## GROUPE INTERNATIONAL

Le prochain dîner des  
Groupes Internationaux  
des Associations ENPC,  
ESCP, ESC Lyon, HEC,  
IEP, ISA aura lieu

MARDI 11 AVRIL 1995  
à 19 heures  
au Novotel Paris  
Les Halles

*Il sera animé par Alain  
Simon, consultant au  
groupe Philéas qui a  
obtenu en 1994 le prix  
du meilleur livre  
d'économie financière  
pour son ouvrage  
« Géopolitique  
et stratégie d'entreprise,  
créances et croyances ».*

*Le nombre de places a  
été limité à 30 par école  
(frais d'inscription : 250 F)*

23030 VC 101/3	CHEF DE PROJET GESTION/FINANCE Confirmé	Paris	350 Kf/an
INDUSTRIE; Groupe international industriel et commercial, leader mondial de l'optique.			

23031	CHEF DE DÉPARTEMENT INFRASTRUCTURES Confirmé	Banlieue (94)	
BTP. Groupe d'ingénierie et de conseil, spécialisé dans le service aux collectivités locales, recrute pour une de ses filiales.			

23045 2.281	DIRECTEUR DU CENTRE BRETAGNE Confirmé	Ouest de la France	400 Kf/an
Entreprise de services aux entreprises et aux collectivités (CA de 520 MF).			

23046 4018/A-B	INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL SENOIR Confirmé	Banlieue Est	
INDUSTRIE. Equipementier automobile (CA de 500 MF), filiale d'un groupe international.			

23047 4018/A-B	INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL Expérimenté	Banlieue Est	
INDUSTRIE. Equipementier automobile (CA de 500 MF), filiale d'un groupe international.			

23048 4018/A-B	INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL EXPORT Expérimenté	Banlieue Est	
INDUSTRIE. Equipementier automobile (CA de 500 MF), filiale d'un groupe international.			

23049 IEO/395	INGÉNIEUR D'ÉTUDES C++ Débutant	Paris	180- 250 Kf/an
FINANCES. Grand groupe bancaire.			

23050 IDE/395	INGÉNIEUR Débutant	Rég. parisienne	
FINANCES. Cabinet de recrutement recherche pour d'importants établissements bancaires et financiers des ingénieurs débutants.			

23051 HN 874	DIRECTEUR COMMERCIAL (MARKETING/VENTES) Confirmé	Rég. parisienne	
INDUSTRIE. Filiale française d'un groupe mondialement très bien implanté dans son domaine d'activité, elle intervient dans la commercialisation de produits techniques à forte valeur ajoutée, fabriqués au niveau du groupe.			

23053 TCG 753	ADJOINT AU RESPONSABLE FINANCEMENTS GROUPE Expérimenté	Paris	280- 300 Kf/an
INDUSTRIE. Grand groupe industriel international.			

# VOYAGE AU LIBAN

organisé par nos camarades du groupe Liban

Aller et retour par vol MEA  
Départ Orly le mardi 23 Mai à 10 heures  
Retour Orly le dimanche 28 Mai à 21 heures

(le jeudi 25 est le jeudi de l'Ascension)

## Programme prévu :

### Mardi 23 :

Dîner d'accueil

### Mercredi 24 et jeudi 25 :

- Visite de Beyrouth (1 journée 1/2) et de Byblos (1/2 journée)
- Au cours de la visite de Beyrouth, rencontre d'organismes officiels: conseil exécutif des grands projets, conseil du développement et de la reconstruction, SOLIDERE société chargée de la reconstruction du centre ville.
- Réceptions et dîners avec la participation d'entreprises libanaises et françaises.
- Circuit touristique

### Vendredi 26 :

Beyrouth-Zahlé/Balbek-barrage de Karou (nuit à Karoun)

### Samedi 27 :

Région du Chouf-Le Barouq-Saida (Nuit à Tyr)

### Dimanche 28 :

Visite de Tyr, retour à l'aéroport

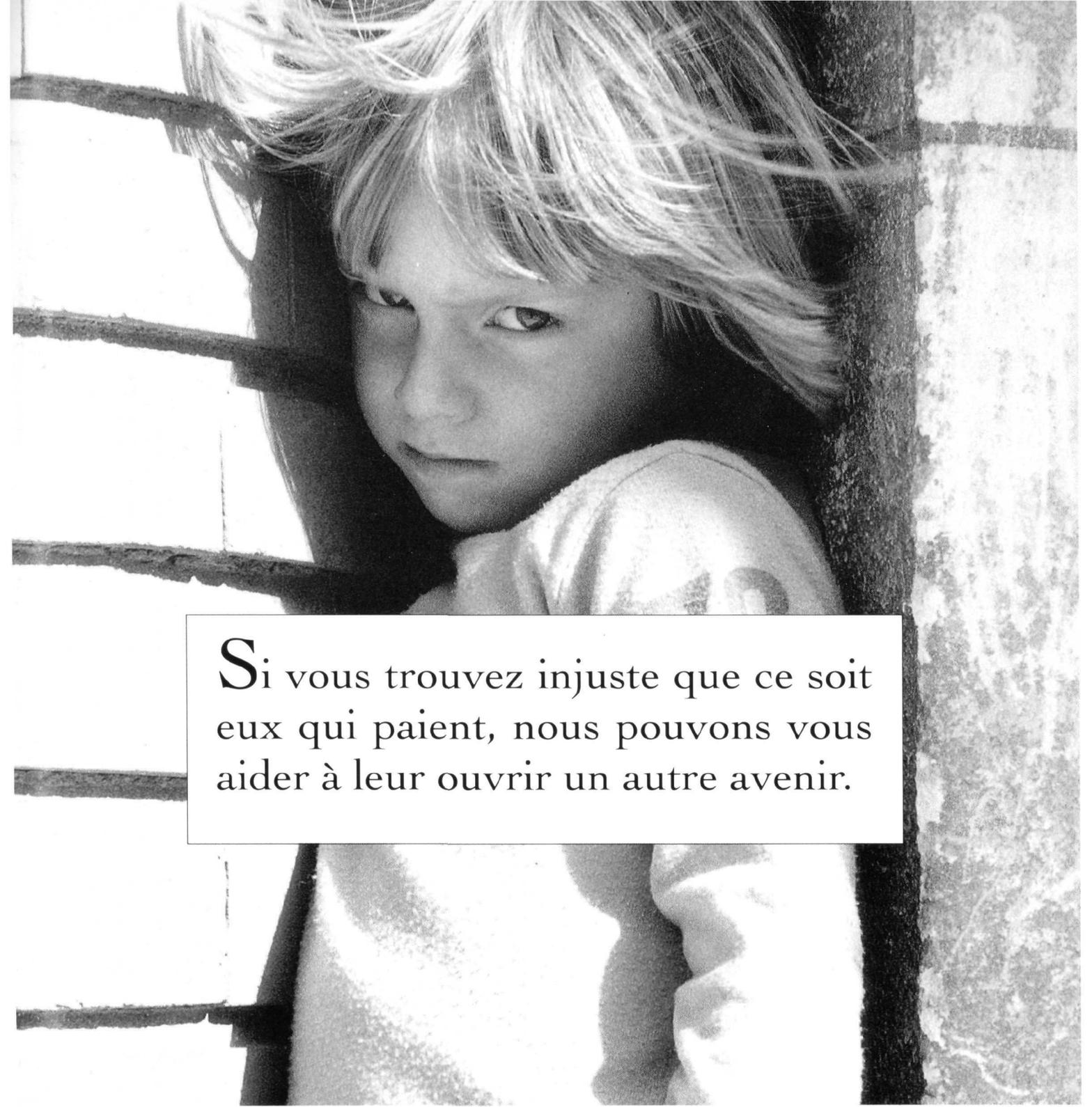
### PRIX :

environ 6 500 F en chambre simple avion compris  
6 000 F en chambre double  
Hôtels 4 étoiles à Beyrouth 3 étoiles à Karoun et Tyr

Préinscriptions à l'association dès que possible  
le retour du 28 mai est très chargé

Prévoir un passeport en cours de validité + visa (120 F)

Pour tous renseignements complémentaires,  
contacter Valérie BUISSON au 44.58.28.38



Si vous trouvez injuste que ce soit eux qui paient, nous pouvons vous aider à leur ouvrir un autre avenir.

Une famille disloquée, la violence, le chômage... Les enfants n'ont rien choisi, rien décidé de leur vie. Mais à coup sûr ce sont eux qui paient.

La Fondation de France peut vous aider à leur donner une nouvelle chance.

Institution de droit privé, indépendante et reconnue d'utilité publique, la Fondation de France est unique par le champ étendu de ses interventions.

Solidarité, Santé, mais aussi Environnement et Culture, chaque jour, partout où la société a besoin de générosité, la Fondation de France agit ou aide à agir.

Grâce à leurs dons, legs ou donations, 460 000 donateurs lui permettent de mener ses actions.

La Fondation de France offre aussi à toute personne ou entreprise la possibilité de créer sa propre fondation. 360 fondations se sont ainsi développées sous son égide.

Elle soutient plus de 3 000 associations qui interviennent auprès de tous ceux qui nécessitent une aide.

Lutter contre la souffrance et l'injustice. Déceler tôt les problèmes, prévenir, agir plutôt que réagir. Le savoir-faire de la Fondation de France peut vous aider à aider.

Appelez la Fondation de France  
au (1) 44 21 31 91.

FONDATION  
DE  
FRANCE

FONDATION DE FRANCE, NOUS AIDONS TOUS CEUX QUI VEULENT AIDER.



1974-1994 : le point sur le programme nucléaire.

Grâce à l'électricité nucléaire, la France fait chaque année l'économie de 45 milliards de francs en devises.

Chaque année,  
le nucléaire nous permet  
d'exporter pour 14 milliards de  
francs d'électricité et d'économiser  
pour 31 milliards de francs  
d'importations de  
charbon.

3614 EDF  
(0,36 F TTC/mn).



Aujourd'hui  
75% de l'électricité  
est nucléaire.

Nous vous devons plus que la lumière.