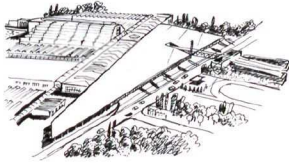


LE POINT

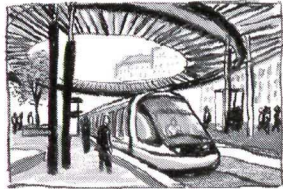


MONTPELLIER
Banques - Finances

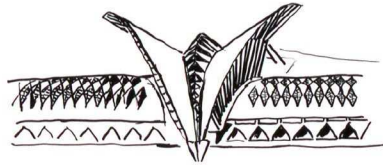
Pour parler de nous, qu'y a-t-il de plus éloquent que les projets de nos clients ?



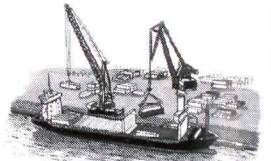
NOUVEAU HALL D'ACCUEIL DU
PARC DES EXPOSITIONS DE BRUXELLES - BELGIQUE



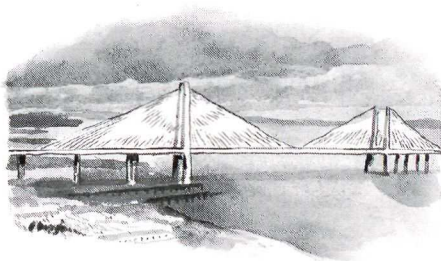
TRAMWAY DE STRASBOURG - FRANCE



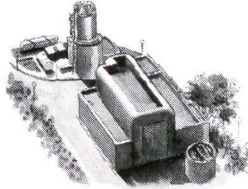
GARE TGV DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL
DE LYON SATOLAS - FRANCE



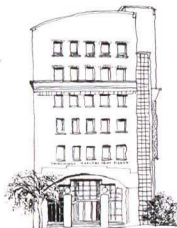
PORT AUTONOME DE BORDEAUX
FRANCE



PONT SUR LE TAGE - LISBONNE - PORTUGAL



USINE DE TRAITEMENT DES EAUX
DE CANNES - FRANCE



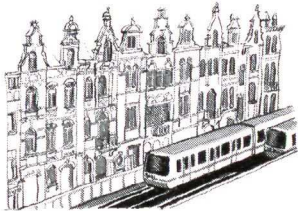
HÔPITAL SAINT-PIERRE
BRUXELLES - BELGIQUE



RÉNOVATION DU LYCÉE LOUIS LE GRAND
PARIS - FRANCE



MÉTRO DE TOULOUSE - FRANCE



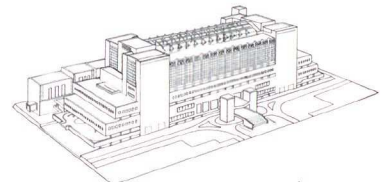
MÉTRO VAL DE LILLE - FRANCE



PLACE DES MARTYRS DE BRUXELLES - BELGIQUE

Dexia est le groupe bancaire spécialisé de services financiers au secteur public en Europe. Il met en œuvre une stratégie de croissance sur un nombre limité de métiers à fort potentiel de

développement et à faible risque : le financement des équipements collectifs, les services financiers aux collectivités publiques et grandes entreprises, la bancassurance et la gestion d'actifs.



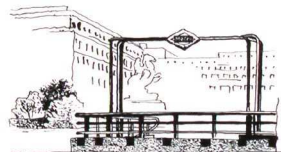
CENTRE ADMINISTRATIF DE BRUXELLES - BELGIQUE



HÔTEL DE VILLE D'AALTER - BELGIQUE



TRAMWAY DE MANCHESTER
ROYAUME-UNI



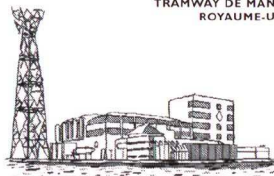
EXTENSION DU METRO DE MADRID - ESPAGNE



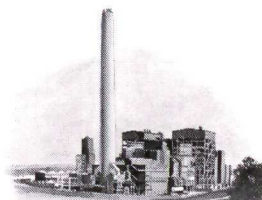
AÉROPORT INTERNATIONAL DE DENVER - COLORADO - ÉTATS-UNIS



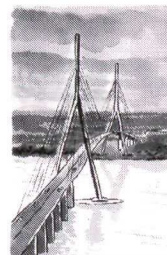
USINE DE PRODUCTION
D'ÉLECTRICITÉ
THETFORD - ROYAUME-UNI



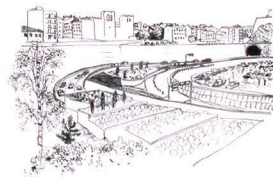
CENTRALE ÉLECTRIQUE DE GAND
BELGIQUE



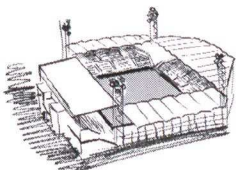
USINE DE COGÉNÉRATION - CARNEY'S POINT
NEW JERSEY - ÉTATS-UNIS



PONT DE NORMANDIE
LE HAVRE - FRANCE



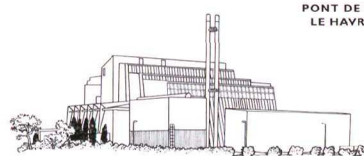
TUNNEL DU PRADO CARÉNAGE
MARSEILLE - FRANCE



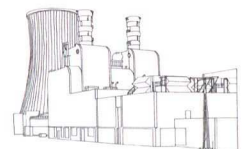
STADE DE FOOTBALL
DE CHARLEROI - BELGIQUE



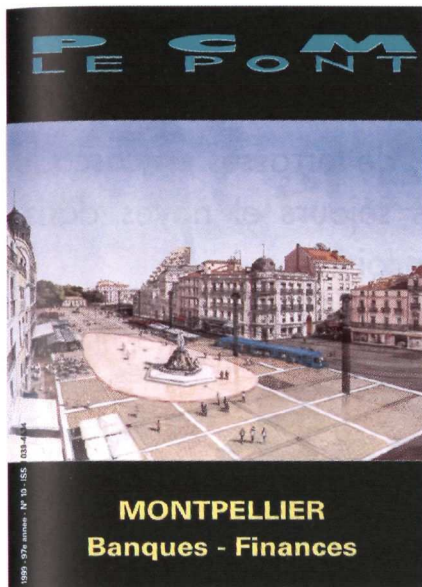
HOPITAL ROBERT DEBRÉ
PARIS - FRANCE



USINE DE TRAITEMENT DES DÉCHETS
AVIGNON - FRANCE



CENTRALE ÉLECTRIQUE DE SERAING - BELGIQUE



Octobre 1999

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS
Tél. 01 44 58 24 85
Fax 01 40 20 01 71
Prix du numéro : 58 F
Abonnement annuel :
France : 580 F
Etranger : 600 F
Ancien : 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 4^e trimestre 1999
n° 990881

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Yves COUSQUER

DIRECTEUR ADJOINT

Dario d'ANNUNZIO

COMITE DE REDACTION

Philippe AUSSOURD

Jacques BONNERIC

François BOSQUI

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Brigitte LEFEBVRE du PREY

Secrétaire général de rédaction

Adeline PREVOST

Assistante de rédaction

MAQUETTE : B. PERY

PUBLICITE : OFERSOP,

Hervé BRAMI

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : le passage du Tramway sur la place de la Comédie à Montpellier. Architecte mandataire A. Garcia-Diaz. Photo Claude O'Sughrue

MONTPELLIER

- Avant-propos, Georges Frêche p. 5
- Urbanisme et transports... d'un DVA à un PDU
Jean-Pierre Furlon et Jean-Claude Festor p. 7
- Le Tramway de Montpellier
Francis Amans p. 10
- La Paillade : un quartier dans la ville
Alain Valat p. 15
- Odysseum complexe de loisirs, de commerces et de sensations
Eric Bérard p. 19
- Le Lez, élément fédérateur du développement durable à Montpellier
Daniel Robequain p. 23
- Montpellier sur Lez
Jean-Pierre Buchoud et Alain Cler p. 26

BANQUES

- L'évolution du secteur bancaire dans le paysage européen
Pierre Richard p. 31
- Les évolutions et les attentes du marché financier en matière d'information
Sophie Javary p. 37
- Pourquoi votre banque ne vous motive pas ?
Jean-Christophe Paris et Marko Vujasinovic p. 40
- Un an de communication financière
Henri Poupard Lafarge p. 42

RUBRIQUES

- Les Ponts en marche p. 45
- Vie de l'association : groupes professionnels p. 48
- Prix de la Fondation p. 50
- Ponts emploi p. 52

PRAGMA CREE L'ÉVÉNEMENT A MONTPELLIER.

Dans Montpellier, en centre ville, Pragma construit une résidence d'exception, en première ligne sur les rives du Lez et au cœur d'une végétation des plus variées, «Château le Lez». Cette résidence aux lignes pures, parée de façades en gabion, de terrasses en cascade et de «cabanes en bois», véritables salons d'été déportés des séjours et noyés dans la verdure a été imaginée et conçue par l'architecte Edouard François.

Château le Lez, résidence à la fois audacieuse et écologique, en parfaite harmonie avec la nature, mérite le détour.

La presse en parle...

RIVES DU LEZ Conçu par l'architecte Édouard François et construit par Michel Troncini

Les audaces de l'"immeuble vert" ont séduit les acheteurs

59 des 63 appartements ont déjà été vendus, sept mois avant l'achèvement des travaux

- Prix de vente de 12 500 F le m²
- Satisfaire une autre clientèle délaissée
- Moitié Parisiens et moitié Montpelliérains
- «Réconcilier l'homme et son cadre de vie»



Les jardinières intégrées au balcon. L'une des multiples idées de l'"immeuble vert".

«Château Le Lez» était un projet original et audacieux, risqué aussi. Sept mois avant l'achèvement de l'"immeuble vert", le pari est quasiment gagné. Son promoteur, Michel Troncini, s'était donné deux ans pour vendre les 63 appartements de cette résidence unique en son genre, conçue par l'architecte parisien Édouard François. En douze mois à peine, il ne reste plus que quatre logements à la vente : à 14 000 F le m², soit un prix relativement raisonnable pour ce type de production - et le P-DG de Pragma peut se sentir soulagé.

«Soulagé, oui mais content surtout. Ce qui m'intéressait, c'était de proposer à la clientèle quelque chose qui n'avait pas été fait. Avec "Château Le Lez" on avait la trouille mais on a su trouver cette clientèle, peu intéressée par l'offre du parc locatif classique», explique Michel Troncini. Des acheteurs, «la moitié de Montpelliérains et la moitié de Parisiens», aux revenus confortables, particulièrement sensibles à l'intégration de l'ensemble dans un environnement naturel évolutif, au discours d'un architecte souhaitant «réconcilier l'homme avec son cadre

de vie, avec ses relations à l'extérieur...». «Ce dont je suis le plus content, c'est qu'il est discret. Il se fond bien dans le paysage. C'est le site qui a fait pas mal l'immeuble, le terrain a énormément aidé», se réjouit Édouard François, présent chaque semaine sur le chantier pour régler tous les détails de la construction (lire ci-contre).

«J'espère que c'est un chef-d'œuvre», glisse-t-il. Certaines négociations menées avec les acheteurs démon-

Vendredi 23 juillet 1995



trient, en tout cas l'incontestable pouvoir de séduction dégage par le programme. «Un type est venu et, en deux heures de temps, a décidé d'investir 2 MF», raconte Michel Troncini. Un autre s'est porté acquéreur des deux "maisons" réalisées au septième et dernier étage du Château avec le projet de les regrouper en un seul appartement de 200 m².

Les originalités esthétiques souhaitées de nouvelles sur les balcons - «Je me suis aperçu que les gens mettaient souvent des tables pour se cacher les jambes intégrées au balcon» - et les cabanons de bois coupés du bâtiment - «c'est comme de pêcheurs, c'est fleuve et aux arbres avec l'étonnante faculté d'accrocher des acheteurs soucieux de leur environnement».

Le tiers des logements des personnes privées été cédés à des investisseurs, tout aussi intéressés que la demande très forte pour ce type de logement. Le P-DG ne sait pas si le projet est un succès, mais on peut voir la ligne d'immeubles.

L'expérience réussie de l'"immeuble vert" repose en partie sur l'implication et «les risques» pris par l'architecte et le promoteur.

REPER
CHANTIER
Technique
«Travail d'équipe»
«Une belle échelle de problèmes»
Comité de la construction de "Château le Lez" implique une mobilisation et une réflexion technique hors du commun.
L'élaboration des panneaux de la façade végétalisée, réalisée par Auxial Construction sur modèle des gabions, a ainsi demandé plusieurs mois.

de la climatisation. D'une façon plus générale, Michel Troncini, le promoteur et Édouard François insistent sur l'implication et «les risques» pris par l'architecte et le promoteur.

Vendredi 23 juillet 1999

MONTPELLIER

ARCHITECTURE

Les panneaux de façade sont fabriqués directement sur le chantier. Les pierres calibrées sont disposées à la main contre le grillage.



Visite de chantier pour Michel Troncini, le promoteur, P-DG de Pragma SA et Édouard François, l'architecte de "Château Le Lez".



La résidence compte 62 logements de 24 à 120 m², libérés de tout mur porteur et offrant ainsi une grande souplesse d'aménagement.

la façade végétalisée, réalisés par Auxial Construction sur le modèle des gabions, a ainsi



INTERVIEW

«Revenir à l'humain»

Avec son complice et associé Duncan Lewis, l'architecte Edouard François revendique le "plaisir d'être" dans l'habitat. La clé de son succès.

«M.L. : Après avoir été souvent qualifiés de loufoques, vos projets suscitent de plus en plus d'intérêt. Comment expliquez-vous ce retournement ?

«Edouard François : Cela fait un certain temps que l'architecture tourne à vide, qu'elle est fâchée avec la société. Les architectes ont intérêt à ce que le grand public puisse se retrouver dans ce qu'ils font.

Les valeurs de la société ont réellement changé. On est passé de valeurs telles que le progrès, le futur meilleur, l'hygiène, l'inaltérabilité, l'international, l'abstraction, à d'autres valeurs comme l'humain, l'usage, le contextualisé, la flexibilité, l'éphémère, qui sont les moteurs de développement de ce que l'on va vivre. Quand je dis éphémère, je ne veux pas dire qu'un bâtiment ne doit pas durer. Ce qui m'intéresse c'est que les choses puissent bouger, qu'il y ait un plaisir du moment et de la saisonnalité.

«M.L. : Dans ce contexte, qu'attend le public de l'architecture selon vous ?

«E.F. : Dans un monde saturé

ARCHITECTURE

Conçu par Édouard François et construit par Pragma

Cet étrange Château du Lez qui réconcilie ville et nature

Dans cet audacieux immeuble de 58 logements, on pourra passer l'été dans les arbres



Avec ses balcons-cabanes à ciel ouvert, l'immeuble conçu par Édouard François semble préfigurer une nouvelle façon de vivre dans

« Dans le hall de la société Pragma à Montpellier, la maquette attire le regard. Inévitablement. Avec, notamment, ses curieux balcons perchés sur pilotis et venant se nicher dans les ramures des arbres. Comme si l'habitation éprouvait le besoin, vaillamment, de s'acquiescer avec la nature environnante, de se fondre en elle.

En décidant de confier à l'architecte parisien Édouard François la tâche de concevoir ce projet, le promoteur Michel Troncini a été très calculé. « Tous les projets ne veulent pas acheter des villas individuelles mais, même temps, ils ont une certaine réticence à l'égard du collectif car ils n'aiment pas s'enfermer entre quatre murs. L'enjeu, c'était de trouver une solution pour donner de l'air, de la sensation de dedans-dehors et, en temps, rompre avec une architecture banale. »

« Mine de rien, c'est du grand luxe ! »

« Des balcons dans les arbres »

« Jeu et détente »

« Un quartier d'habitat »

« L'esprit d'une pièce complémentaire, nomade, où les gens auront l'impression d'être dans une cabane à ciel ouvert », capte immédiatement l'attention, les plans intérieurs (du T1 bis au T5 de 135 mètres carrés) des 58 logements de l'immeuble surprennent par l'ampleur des volumes des pièces, modulables à loisir en l'absence de murs porteurs et de poteaux. « A la limite on peut tomber les cloisons et transformer un appartement en loft. Mine de rien, c'est du grand luxe. »

En attendant le permis de construire, et le début des travaux prévu pour la fin de l'année, Michel Troncini semble déjà convaincu de la réussite du projet. « On ne s'est pas pressé, on a pris le temps de bien réfléchir et de

« Sur les façades en béton viendront se superposer des panneaux spécialement conçus pour ce projet et de la pierre ponce pour retenir l'eau et d'un peu de métalique. L'architecte a prévu d'y faire germer des petites plantes qui, selon les expositions, pousseront de manière aléatoire, provoquant un verdissement de l'immeuble. »

Duncan Lewis, l'architecte Edouard François revendique le "plaisir d'être" dans l'habitat. La clé de son succès.

« M.L. : Après avoir été souvent qualifiés de loufo-



INTERVIEW

«Revenir à l'humain»

Avec son complice et associé Duncan Lewis, l'architecte Edouard François revendique le "plaisir d'être" dans l'habitat. La clé de son succès.

«M.L. : Après avoir été souvent qualifiés de loufoques, vos projets suscitent de plus en plus d'intérêt. Comment expliquez-vous ce retournement ?

«Edouard François : Cela fait un certain temps que l'architecture tourne à vide, qu'elle est fâchée avec la société. Les architectes ont intérêt à ce que le grand public puisse se retrouver dans ce qu'ils font.

ARCHITECTURE

Cet étrange Château du Lez qui réconcilie ville et nature

Dans cet audacieux immeuble de 58 logements, on pourra passer l'été dans les arbres



« Dans le hall de la société Pragma à Montpellier, la maquette attire le regard. Inévitablement. Avec, notamment, ses curieux balcons perchés sur pilotis et venant se nicher dans les ramures des arbres. Comme si l'habitation éprouvait le besoin, vaillamment, de s'acquiescer avec la nature environnante, de se fondre en elle.

En décidant de confier à l'architecte parisien Édouard François la tâche de concevoir ce projet, le promoteur Michel Troncini a été très calculé. « Tous les projets ne veulent pas acheter des villas individuelles mais, même temps, ils ont une certaine réticence à l'égard du collectif car ils n'aiment pas s'enfermer entre quatre murs. L'enjeu, c'était de trouver une solution pour donner de l'air, de la sensation de dedans-dehors et, en temps, rompre avec une architecture banale. »

« Mine de rien, c'est du grand luxe ! »

« Des balcons dans les arbres »

« Jeu et détente »

« Un quartier d'habitat »

Pragma

Construire est un art

1500, avenue de la Pompignane - 34000 Montpellier

Tél. 04 67 02 94 94 Fax. 04 67 72 68 28

Internet : www.pragma-immobilier.com - E-mail : pragma@m-si.fr

Montpellier,

la ville qui réalise ses rêves...



Montpellier désire vous surprendre, vous dépayser, vous séduire. Elle vous emportera au bout de vos rêves, comme elle sait depuis toujours aller au bout des siens.

Georges Frêche
Député-Maire de Montpellier



Cité de Montpellier - Montpellier - Photos: Ville de Montpellier - B. Lévesque - M. Goussier

Vivre au sud... à Montpellier !

cible publicité



Château le Lez

En centre ville, en bordure du Lez, une résidence d'exception avec de grands appartements et terrasses panoramiques.
DU 4 AU 5 PIECES



Canaletto

Quartier des Consuls de mer, appartements de qualité donnant sur un jardin. Idéal défiscalisation.
DU 2 AU 4 PIECES



Patio Andalou

A Lattes, une résidence d'exception, autour d'un jardin méditerranéen, à proximité des écoles et des commerces.
DU 2 AU 5 PIECES



Newport

A Port Marianne, en première ligne sur le Bassin Jacques Coeur, des appartements de très grand standing.
DU 2 AU 5 PIECES



Le Jardin des 4 Seigneurs

Dans le quartier Nord, une petite résidence de grande qualité dominant la ville et au calme.
DU 2 AU 3 PIECES



Villa Bazille

Une magnifique résidence située dans le quartier résidentiel de l'Aiguelorgue.
DU 2 AU 5 PIECES

PRESTATIONS DE QUALITE / CLIMATISATION / SECURITE RENFORCEE / APPARTEMENTS PERSONNALISES

DISPOSITIF BESSON
Sur l'ensemble de nos résidences



Tél. 04 67 02 94 94

PRAGMA - 1500, avenue de la Pompignane - 34000 Montpellier

AVANT-PROPOS



Georges FRECHE
Député maire de Montpellier

Le dernier recensement vient de confirmer la bonne santé démographique de notre ville qui, avec 228 000 habitants, a vu croître sa population de 8,12 % en 9 ans, devenant ainsi la 8^e ville de France derrière Paris, Marseille, Lyon, Toulouse, Nice, Strasbourg et Nantes.

Si Montpellier compte parmi les grandes villes françaises, elle tient néanmoins à rester à l'échelle humaine, afin de garder cette qualité de vie qui a précisément engendré son succès.

La mise en place d'équipements structurants accompagne le développement de notre ville : la 1^{re} ligne de tramway, longue de 15 km, qui sera en service en septembre 2000, la bibliothèque municipale à vocation régionale, vaste de 15 000 m², ouverte au public en novembre 2000, Odysseum, nouveau concept de parc de loisirs de 50 000 m² comprenant, autour d'un multiplexe cinématographique, une patinoire, un aquarium, un planétarium, des brasseries à thèmes...

En matière de politique urbaine, la maîtrise du foncier, l'intervention de la SERM (Société d'Équipement de la Région de Montpellier) sont des facteurs qui expliquent le dynamisme du secteur immobilier à Montpellier.

Dans le quartier de Port Marianne en plein développement, autour du bassin

Jacques Cœur tout récemment creusé, se mêleront harmonieusement immeubles d'habitations, bureaux, commerces, équipements universitaires... Le logement social ne sera pas oublié dans ce nouveau quartier, mais la mixité de l'habitat dans tous les projets urbains a été notre souci constant depuis une vingtaine d'années.

A travers toutes ces réalisations, tous ces projets, Montpellier se tourne résolument vers l'avenir. Grâce à sa Technopole, elle crée les synergies nécessaires à l'implantation de nouvelles entreprises ; ainsi, pour la deuxième fois, Montpellier a été classée en 1998, "1^{re} ville de France la plus favorable aux entreprises" par le magazine *l'Expansion*.

Dans cet ordre d'idées, nous nous réjouissons de l'extension de Dell Computer à Montpellier, qui va créer dans l'immédiat près de 500 emplois, et, à terme 300 emplois supplémentaires.

Rien de grand ne se fait sans passion, et nous avons mis toute la nôtre à bâtir notre projet de ville et à créer les conditions les plus favorables au rayonnement de notre ville.

Je tiens ici à remercier tout particulièrement la revue "PCM Le Pont" d'ouvrir ses colonnes à la Ville de Montpellier et de faire ainsi mieux connaître ses projets à ses lecteurs.

PONTS ET CHAUSSÉES



**ANNUAIRE
1998**

Associations des Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

ISSN 1167-0576

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

De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1998 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation 1998

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France

Téléphone : 01 48 24 93 39

Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix : 1 000 F

TVA (20,6 %) 206 F

Total : 1 206 F

EXPEDITEUR

Nom :

Adresse :

Téléphone :

Télécopie :

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

Date Signature

URBANISME ET TRANSPORTS... ...D'UN DVA A UN PDU

Rendre harmonieusement compatibles de grands projets d'infrastructures de transport d'importance nationale et européenne, un développement démographique parmi les plus rapides de l'hexagone encore confirmé par le dernier recensement, un projet urbain ambitieux et la préservation des modes de vie de qualité, c'est le pari audacieux que se sont fixés, à Montpellier, services de l'état et collectivités locales et auquel souhaitent répondre projet urbain, dossier de voirie d'agglomération et plan de déplacements urbains.



Jean-Claude FESTOR
ICPC 86

Depuis 1996 : Directeur Délégué Départemental de l'Hérault

1992-1996 : Directeur Adjoint DDE du Gard

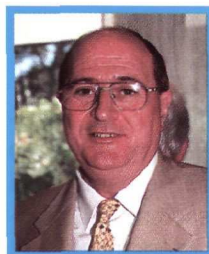
1988-1992 : Chef du service des Grands Travaux DDE des Bouches-du-Rhône

1986-1988 : Chef du Département des Chaussées-Ponts-Hydraulique-CETE Méditerranée

1982-1985 : Ingénieur TPE chargé des Ouvrages d'Art et des Barrages - DDE du Gard

1979-1982 : Ingénieur TPE chargé des Bases Aériennes du Gard - DDE du Gard

1976-1979 : Ingénieur TPE chargé du Bureau d'Etudes de l'Arrondissement de Vienne - DDE de l'Isère



Jean-Pierre FOURLON
ICPC 68

Depuis 1995 : Directeur Régional et Départemental de l'Equipement Languedoc-Roussillon/Hérault

1991-1995 : Directeur Départemental de l'Equipement de la Haute-Garonne

1986-1991 : Directeur Départemental de l'Equipement de la Martinique

1985-1986 : chef de la Mission de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale au Zaïre

1979-1984 : Directeur de l'Aviation civile en Nouvelle-Calédonie et Dépendances, aux nouvelles Hébrides et aux Iles Wallis et Futuna

1975-1979 : Chargé de l'arrondissement Est du Service Spécial de Bases Aériennes des Bouches-du-Rhône

1968-1975 : Chef d'UOC, puis Chef de GEP à la Direction Départementale de l'Equipement du Puy-de-Dôme

Des infrastructures nationales

La ville de Montpellier est le cœur d'une aire urbaine de près de 450 000 habitants en 1999. La croissance de cette agglomération ne s'est pas démentie depuis plus de 20 ans, et on attend encore entre 150 000 et 200 000 habitants dans les 15 à 20 ans qui viennent. Située sur le couloir languedocien, qui regroupe les axes principaux de transports (RN113/112 - Voie SNCF classique et bientôt TGV), l'agglomération est ainsi bien desservie ; mais c'est aussi d'une certaine manière un handicap car elle est confrontée à d'importants flux de marchandises et de voyageurs en transit, n'apportant à l'agglomération qu'une très faible valeur ajoutée.

La construction en cours d'un nouvel axe autoroutier avec A750, reliant l'agglomération à A75 et au Massif Central est de nature à modifier sensiblement un fonctionnement plutôt

linéaire de l'agglomération (vers l'est et l'ouest), en un fonctionnement plus en "épaisseur".

Cependant, la fonction "corridor européen" ne peut être négligée compte tenu des enjeux qu'elle entraîne pour l'agglomération.

La saturation programmée des infrastructures existantes nécessitera d'importants investissements nouveaux : contournements ferroviaires et autoroutiers au droit de Montpellier sur environ 20 km. Ces projets permettront alors une reconquête des infrastructures existantes (voie ferrée actuelle et autoroute A9 au droit de Montpellier) pour les intégrer dans le dispositif de desserte interne de l'agglomération montpelliéraine.

Montpellier se trouve donc au cœur des grands projets d'aménagement du territoire portés par l'Etat.

Et une problématique urbaine ambitieuse...

L'accueil des 150 000 à 200 000 habitants attendus au cours des 15 à 20 ans nécessitait une réflexion urbanistique importante impliquant la ville centre mais aussi les zones périphériques.

Dans le cadre des études du dossier de voirie d'agglomération (DVA) de Montpellier, l'Etat et ses partenaires naturels, District de Montpellier, Ville et Département, ont procédé à une analyse critique du développement passé et ont posé le diagnostic des éléments qui concourent au dynamisme actuel du territoire de l'agglomération de façon à en comprendre les lignes de force pouvant soutenir un développement harmonieux.

Face à la tendance classique à l'étalement urbain traditionnel le long des infrastructures les plus importantes, d'une part, et dans les zones de déprise agricole, d'autre part, les experts consultés ont proposé d'engager une politique volontariste d'inversion de la tendance et d'abandonner un développement est/ouest pour promouvoir vers un "épaississement" de l'agglomération du nord

vers le sud, de "la montagne à la mer". Les urbanistes ayant travaillé sur le sujet ont développé le concept de 3 entités autour :

– des espaces des collines au nord

– de la ville centre

– des espaces littoraux au sud

ainsi que de la préservation et du développement harmonieux, mais limité, de centres bourgs dans les plaines agricoles et viticoles, de l'est et de l'ouest.

Ces concepts débouchent également sur des programmes opérationnels (création de coupures vertes pour conforter ces entités – recentrer l'habitat autour des centres traditionnels, etc.) pour conforter l'évolution spatiale et qualitative de l'agglomération.

Ceci, bien évidemment, en privilégiant par la conception urbaine une maîtrise forte des déplacements et de la périurbanisation, et le recours prioritaire aux transports en commun.

Débouchant sur un projet urbain coordonné...

La structure des réseaux de transport est fondée sur le principe d'une rocade écartant les déplacements périphériques et assurant la protection du centre-ville, intégrant au sud, l'autoroute actuelle (la fonction transit étant reportée sur la nouvelle autoroute appelée SESAM), et un rabattement le plus en amont possible à l'est et à l'ouest des RN 110-112 et 113. A l'ouest, la liaison A750-A9 sera assurée par la rocade ouest, à l'est par un tronçon de rocade bouclant le système et répondant à une forte demande de transit nord/sud, au nord, par "la ceinture des voisins" articulée sur une route départementale dont la typologie reste encore à préciser, mais dont la fonction est essentielle.

Les déplacements majoritaires vers le centre de l'agglomération seront articulés, dans ce schéma, autour de 3 lignes de tramway (une nord/sud ↔ sud/est en construction – une est/ouest en projet – une nord/est ↔

sud en projet, complétée par deux lignes de bus à forte capacité de moyenne couronne (sur la 4^e ceinture urbaine, existante). Les lignes de tramway échangeront et interféreront avec le dispositif de ceinture par l'intermédiaire d'une dizaine de grands parkings facilement accessibles et représentant avec 10 000 à 20 000 places une véritable alternative à l'usage des véhicules particuliers au profit des transports en commun pour l'accès au centre-ville.

Les études du DVA ont été également l'occasion d'aborder les problèmes d'exploitation et de gestion des flux de marchandises.

Elles ont ainsi permis à l'Etat d'affiner sa stratégie et ses enjeux par rapport au plan de déplacements urbains (PDU) en cours d'élaboration sous la maîtrise du District de Montpellier.

Ces études ont par ailleurs été l'occasion de mettre en commun de nombreuses données recueillies par chacune des collectivités à l'occasion d'études antérieures, constituant ainsi l'amorce d'un observatoire des déplacements tous modes dans l'agglomération.

Une convention Etat/District/Ville/Département a donc été signée, de façon à ce que ces données puissent être partagées et que les futures contributions des uns et des autres en matière de déplacements et de modélisation des trafics continuent à être rendues disponibles par l'observatoire des déplacements.

Bien que compétent uniquement sur 15 communes, le District, suivant en cela les réflexions du DVA, a porté son effort de réflexion sur l'ensemble de l'aire urbaine, soit un périmètre pertinent en matière de transports.

Favorable au développement des transports collectifs...

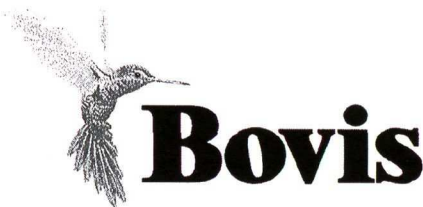
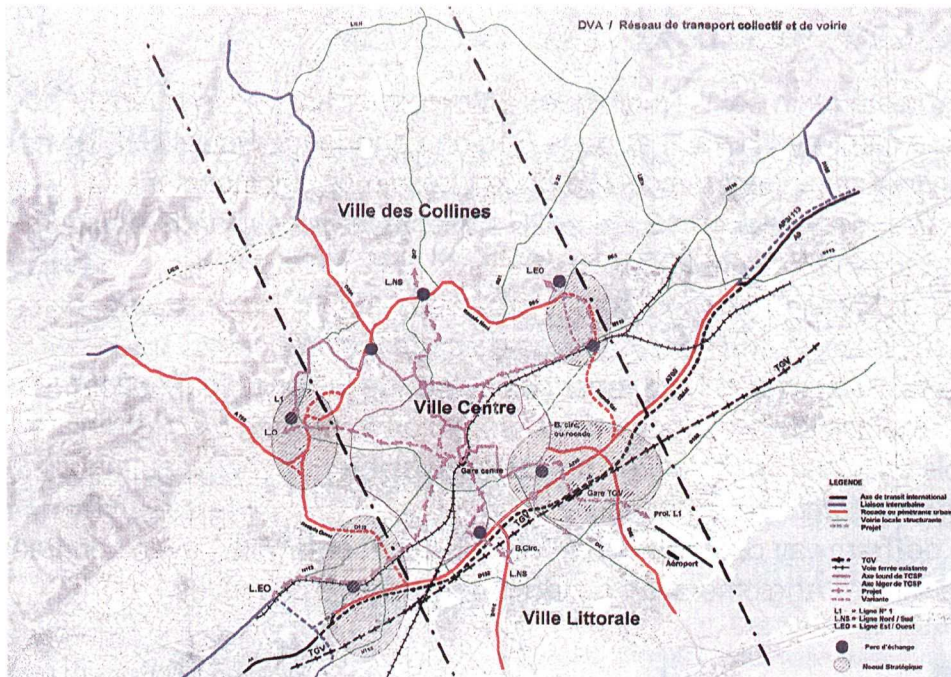
Les projets envisagés dans le DVA sont actuellement chiffrés à environ 7 milliards de francs pour les 15 à 20 ans à venir dont 4 milliards de francs pour les transports en commun et 3 milliards de francs pour les

infrastructures routières (dont 1,8 milliard de francs pour le doublement d'A9 dont le financement devrait être assuré par voie de concession). Ceci signifie que les projections actuelles prévoient de dépenser 7 à 8 F par passager du transport en commun pour 1 F par passager d'un

véhicule individuel. Le ratio est significatif de la priorité accordée aux transports en commun sur l'aire urbaine de Montpellier.

Il reste à conforter ces orientations et les faire adopter par l'ensemble des élus concernés, et la population, de plus en plus sensibilisée aux pro-

blèmes de pollution, mais aussi d'exclusion que peut sous-tendre la forme d'étalement urbain que connaissent aujourd'hui les agglomérations qui n'ont pas su à temps se doter de moyens de planification efficace des développements et des déplacements urbains. ■



Créée à Londres en 1885, Bovis est aujourd'hui une société leader dans le domaine du management de la construction, offrant des services diversifiés. Groupe international qui allie vision globale et savoir-faire local et gère plus de 130 milliards de francs de travaux annuels dans le monde. Bovis est l'une des premières sociétés à avoir instauré le management contracting et a perfectionné le système américain de "Construction Management". Les offres d'emplois décrites ci-dessous représentent une réelle opportunité pour des professionnels qui souhaitent rejoindre une équipe au centre d'un groupe dynamique et en pleine croissance.

CONSTRUCTION MANAGERS • COMMERCIAUX MANAGERS

Bovis SA se développe rapidement dans le domaine du management de la construction pour ses clients multinationaux en France, en Belgique, et au Luxembourg. Nous recherchons actuellement plusieurs ingénieurs confirmés en bâtiment et des Commerciaux Managers pour prendre la responsabilité de ces projets.

Pour les postes de "Construction Managers", nous recherchons des professionnels avec un diplôme d'ingénieur génie civil/lots techniques ayant

10 ans d'expérience dans le cadre de l'entreprise générale ou de la gestion de projet (pilotage de lots séparés).

Pour les "Commerciaux Managers", nous recherchons des candidats ayant un diplôme d'économiste ou de quantity surveyor.

Vous êtes bilingue français/anglais et avez de bonnes connaissances informatiques, entre 35 et 40 ans, disponible rapidement, vous êtes flexible et géographiquement mobile.

Vous aurez la possibilité d'évoluer au sein de Bovis SA ou du Groupe Bovis. Salaires attractifs et avantages.

Si vous correspondez à ces profils, envoyer une lettre de motivation, une photo, un CV et votre salaire actuel à :

Jérôme DAUZET – Directeur des Opérations

Bovis SA
15, place de la Nation
75011 Paris – FRANCE
E-mail : bovis.paris@europe.bovis.com

LE TRAMWAY MONTPELLIER

Ville et Agglomération sont dynamiques ; Montpellier est très fréquentée par les habitants du Département de l'Hérault et de la Région Languedoc-Roussillon, dont une nombreuse jeunesse universitaire : tout concourt à un fort besoin de déplacement.

La 1^{re} ligne de Tramway relie en 15 km et 28 stations, tous les grands équipements de Montpellier. Elle sera achevée à l'été 2000.

Les transports de l'Agglomération seront organisés autour du Tramway, complétés par un réseau d'autobus restructuré et des parkings de correspondances.

L'architecture et l'urbanisme ont été repensés autour de la ligne. Tout au long du tracé : 2 000 arbres, 2 000 arbustes, 6 km de plate-forme en gazon et plantes méditerranéennes, des revêtements de sols en granit, en calcaire, des pistes cyclables, un nouveau mobilier urbain, ..., et un Tramway qui file comme une hirondelle.

Cette 1^{re} ligne de Tramway donnera un nouveau regard sur la Ville ; avec son transport moderne et son urbanisme, l'Agglomération de Montpellier réalise ses rêves.



Francis AMANS

X 62 PC 67

Coordinateur Général du Tramway de Montpellier

1967 : Equipement SNCF.

Un parcours complet sur le terrain :

Voies Ferrées, Ouvrages d'Art, Signalisation et grands aménagements : station métro et gare à Marseille Saint-Charles, à Lyon Part Dieu.

1983 : Directeur Régional SNCF, la rénovation de toutes les gares du Languedoc-Roussillon intégrées dans leurs villes.

1992 : Mission TGV vers l'Espagne

1996 : la 1^{re} ligne de Tramway de l'agglomération de Montpellier devient réalité.

“Un projet qui file comme une hirondelle”

Le Conseil de District de l'agglomération de Montpellier, sous la Présidence de Georges Frêche, Député-Maire de Montpellier, approuve en 1995, à l'unanimité toutes tendances politiques confondues, le programme de réalisation d'une première ligne de Tramway.

Le District Maître d'Ouvrage confie à la Société montpelliéraine de Trans-

port Urbain, la Maîtrise d'Ouvrage déléguée (J.P. Martin Vallas X 65 Ponts 70 est recruté à cet effet). La Semaly et des architectes (Antoine Garcia Diaz, chef de file) deviennent Maître d'Oeuvre

L'avis favorable de la Commission d'Enquête Publique est obtenu, sans réserve, en décembre 1996 ; la DUP est signée en mai 1997 ; les travaux démarrent dès l'été 1997 et l'essentiel est fini dès l'automne 1999, pour un budget total de 2,180 milliards de francs.

La réalisation de cette 1^{re} ligne porte globalement sur l'utilisation de



Photo Mairie de Montpellier

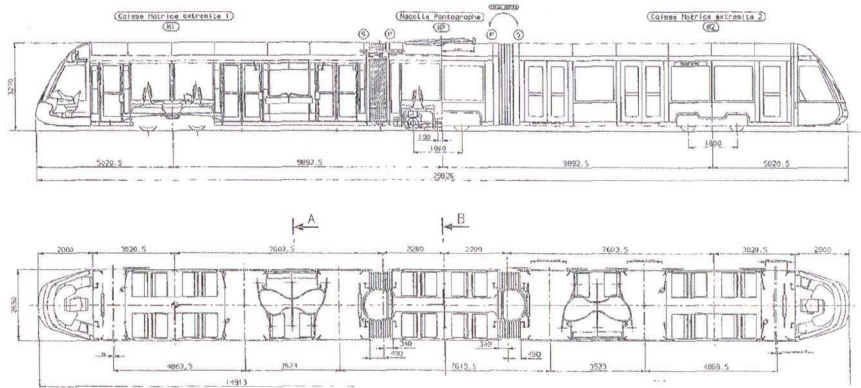
5 500 emplois/an. Plus de 500 entreprises y auront participé.

La première rame de Tramway, présentée au public et baptisée le 30 juillet 1999, a immédiatement débuté ses essais ; la mise en service commerciale aura lieu pour la rentrée de l'été 2000.

En 15 km et 28 stations, la ligne relie tous les grands équipements de Montpellier

La ligne part d'un quartier (la Paillade) très dense, au nord-ouest, à côté du stade de la Mosson ; puis traverse le quartier de Malbosc, dont le POS a été revu à cette occasion afin d'y créer une ZAC ; vient ensuite le quartier des Universités Sciences, Lettres et des Hôpitaux.

Puis la ligne arrive au cœur de ville, avec le Palais des Congrès, la Place



de la Comédie, la gare, le nouveau quartier Antigone dessiné par l'architecte Ricardo Bofill ; puis comme la ville s'étend vers la mer, la ligne se dirige vers les quartiers nouveaux de Port Marianne, qu'elle traverse jusqu'à Odysseum, nouveau concept de zone ludique et commerciale.

Un tramway qui marie la technologie et la décoration

Après un appel d'offres sur performances, Alstom emporte le marché des 28 rames. Chaque rame de 30 mètres de longueur, peut emmener 220 personnes ; il est prévu de pouvoir l'allonger à 40 mètres.

Le plancher des rames est exactement à la hauteur des quais, 30 cm au droit des six portes.

De nombreux essais ont été réalisés avec des associations d'handicapés. Ces facilités d'accès bénéficieront aussi aux personnes âgées, aux

jeunes enfants, et plus généralement accélérera les montées-descentes de tous les publics.

La rame Alstom, dessinée par le Designer Neermann, a été aménagée et décorée par deux artistes internationaux, Garouste & Bonetti chefs de file du mouvement néo-baroque.

Un transport collectif de qualité

Les tramways rouleront de 6 h à 1 h du matin avec une vitesse commerciale de 20 km/h (arrêts compris) avec une fréquence de passage pouvant descendre à 2 minutes.

Le Tramway aura la priorité à tous les carrefours afin de préserver la qualité de service du transport collectif.

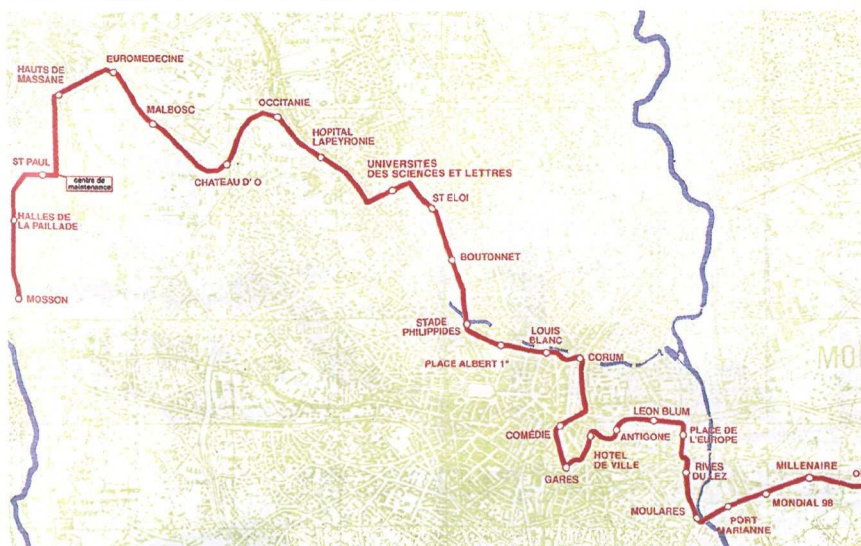
Avec le tramway, l'ensemble des dessertes autobus a été repensé, que ce soient les autobus urbains, ou les autocars départementaux. Les stations de tramway ont été spécialement étudiées pour assurer ces correspondances.

Quant aux automobilistes, ils seront incités, à chacune des deux extrémités de la ligne, à utiliser des parkings de plusieurs milliers de places ; de même, aux portes d'entrée nord de la ville (aux stations Euromédecine et Occitanie) se trouvent plusieurs centaines de places ; des tarifs préférentiels seront accordés avec délivrance de tickets pour le tramway.

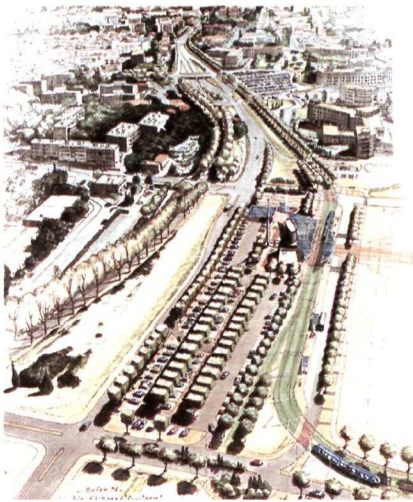
Chaque station de tramway sera équipée de parc à vélos et d'un mobilier urbain spécialement dessiné par l'architecte Antoine Garcia Diaz. Sept kilomètres de pistes cyclables seront créés contribuant ainsi à l'objectif fixé par le député-maire



Photo Mairie de Montpellier



Dessin du tracé du Tramway



Station Occitanie

Georges Frêche, de réaliser une centaine de Km de pistes cyclables sur Montpellier.

De l'architecture et des arts

Chaque quartier de Montpellier a une identité architecturale qu'il convient de respecter.

Par exemple : au niveau des revêtements de sols de toute la plate-forme

du tramway, y compris entre les rails, la nature des matériaux et sa couleur ont été choisies en fonction des quartiers traversés : pierres naturelles de calcaire marbrier en centre-ville, pavés autobloquants granités dans les quartiers hospitaliers et universitaires, gazon le long des parcs boisés, et plantes méditerranéennes sans arrosage qui rappelleront à chaque saison que Montpellier vit sous le soleil, à proximité de garrigues naturelles.

De même, sept stations "phares" ont été spécialement dessinées (Mousson, Occitanie, Universités, Corum, Comédie, Gares, Odysseum).

Les abris, les auvents, les bancs... des 21 autres stations ont fait l'objet d'un appel d'offres global ; c'est le groupe ADSHEL qui fournira ce mobilier, dessiné par Garouste et Bonetti.

L'unicité du tramway est rappelée tout au long du tracé par deux bandes de granit qui limitent la plateforme, et par des poteaux caténaires dessinés en forme de mâts de bateaux pour Montpellier la Méditerranéenne.

La ligne sera complétée en cinq

points de passages importants par des œuvres d'art conçues par cinq artistes internationaux, dans le cadre d'une commande publique organisée avec le ministère de la Culture.

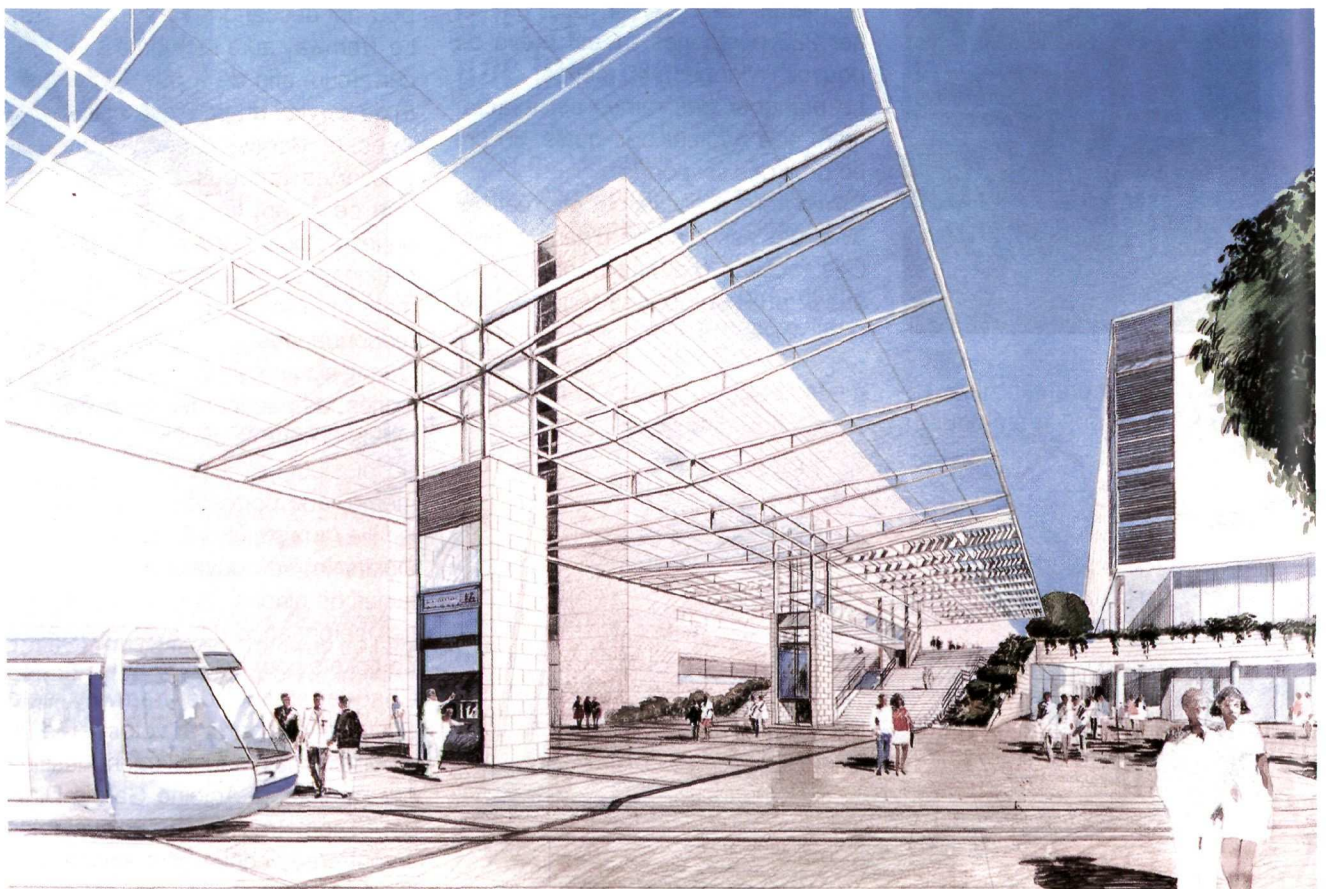
Le présent, l'avenir

Une première ligne de tramway est un geste fort, en faveur du transport collectif ; c'est aussi une autre façon de découvrir la ville et de poursuivre son urbanisme d'avant-garde et son architecture du sud.

La ligne sera mise en service comme prévu, à l'été 2000 ; et voici que déjà le dynamique District de l'agglomération de Montpellier vient de décider, toujours toutes tendances politiques confondues, de lancer les études de la deuxième ligne en cohérence avec le plan de déplacements urbains et le dossier de voirie d'agglomération.

Un réseau de transport collectif en site propre s'annonce.

C'est ainsi que Montpellier la Méditerranéenne réalise ses rêves. ■



Station Corum

UNE PRÉSENCE VIGILANTE DANS LES PORTS

Pour servir ses partenaires et le commerce international, l'Office d'Exploitation des Ports – l'ODEP – est présent dans 17 Ports du Royaume dont :

NADOR

TANGER

KENITRA

MOHAMMEDIA

CASABLANCA

JORF LASFAR

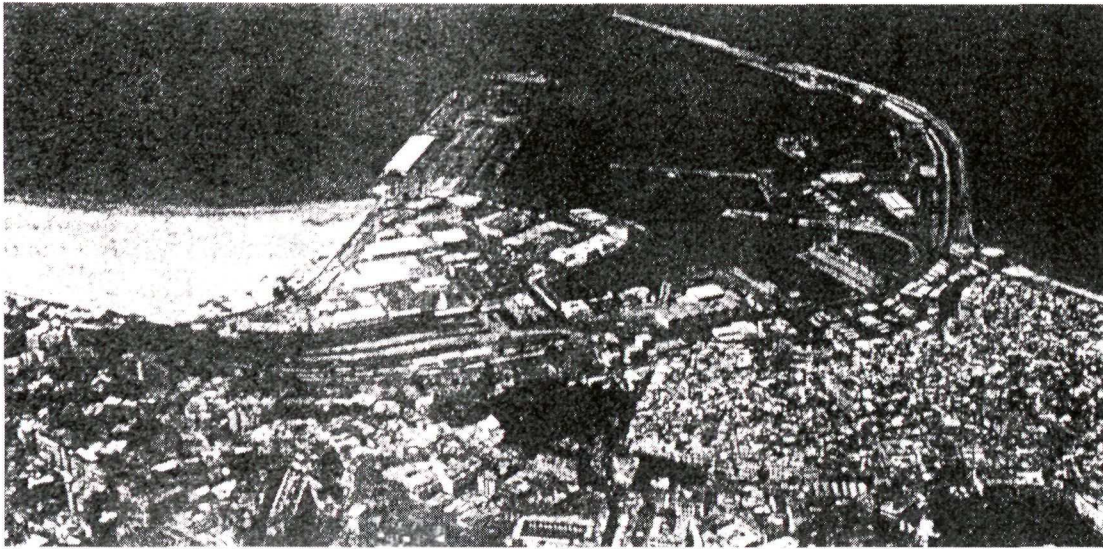
SAFI

AGADIR

TAN TAN

LAAYOUNE

DAKHLA



Ses missions sont les suivantes :

- L'aconage, la manutention, l'entreposage et la magasinage des marchandises diverses de toutes natures et de tous conditionnements
- La manutention des produits liquides en vrac, la manutention et le stockage des produits solides en vrac
- Les services aux navires : pilotage, remorquage, lamanage, avitaillement
- Les Capitaineries
- Maintenance des infrastructures autres que les ouvrages extérieurs et les chenaux d'accès
- Construction et maintenance des ouvrages d'accostage, terre-pleins, magasins...
- Gestion de gares maritimes
- Gestion du domaine public
- Gestion des formes de radoub et autres ouvrages pour la construction et la réparation navale

175, boulevard Zerktouni – 20100 CASABLANCA (Maroc)
Tél. : 23.23.24 (30 lignes groupées) – Fax : 23.23.35 – Téléx : 46.790/46.792

LA PAILLADE UN QUARTIER DANS LA VILLE

En 1977, quand l'équipe municipale actuelle arrive à la tête de la mairie de Montpellier, 80 % de la ZUP, créée en 1962, est déjà réalisée. Elle est isolée au nord-ouest de la ville. Elle manque d'équipements publics, de moyens de transports et d'emplois. Pour éviter que la Paillade soit condamnée "à n'être qu'une cité dortoir", la municipalité décide de "l'harmoniser avec le reste de la ville".



Alain VALAT
Directeur Général de l'OPAC

Le nouveau plan d'occupation des sols affiche l'ambition de faire évoluer le tissu urbain sous la forme de véritables quartiers. La Paillade doit ainsi avoir ses caractéristiques, mais sans être mise à l'écart, placée à part. La dédensification du bâti, l'installation de nouvelles activités et la réhabilitation de l'habitat y sont déclarées prioritaires. La Paillade ne concentre plus les HLM : les logements sociaux sont désormais intégrés au sein de tous les quartiers, notamment les nouveaux (Antigone, Port-Marianne).

Certains services publics sont implantés à la Paillade, comme la direction régionale des impôts ou l'URSSAF. Les équipements se multiplient : maisons pour tous, centres de loisirs, centre nautique, palais des sports, théâtre, médiathèque...

La Paillade s'intègre de plus en plus à la ville avec la création, en 1987, du premier axe prioritaire des transports en commun. Depuis 1996, la Paillade Sud bénéficie d'un statut de zone franche, capable de fixer des

emplois permanents. A l'automne 2000, la première ligne de tramway de Montpellier reliera la Paillade à toute la ville : hôpitaux, universités, commerces et services du centre, gares, parcs d'activité.

Après avoir interrompu la réalisation des tours et des barres menée pendant quinze ans, la municipalité a défendu, à la Paillade comme ailleurs, deux grands droits : le "droit à la qualité architecturale" et le "droit

La Paillade en chiffres

Création : 1962

Superficie : 262 hectares

dont espaces verts : 63 hectares

Logements prévus à l'origine :
9 000

Logements réalisés : 7 500

Logements gérés par l'OPAC à la Paillade : 3 400

Population prévue à l'origine :
40 000 habitants

Population actuelle :
25 000 habitants



à la concertation dans l'urbanisme montpelliérain". La réhabilitation de 1 700 logements de l'OPAC par cage d'escaliers s'inscrit complètement dans cette double logique. Le député maire, Georges Frêche, le rappelle : "Notre objectif est de faire de Montpellier une ville conviviale, généreuse, aux quartiers équilibrés. Nous avons largement remodelé la ville, transformé "la belle endormie" en technopole à vocation européenne et, dans le même temps, tissé la toile des solidarités, créé le réseau efficace de l'intégration".

Pailladins Citadins Citoyens

Une belle et forte idée est née à l'OPAC : réhabiliter des immeubles de la Paillade cage d'escalier par cage d'escalier, avec, chaque fois, un architecte différent, une opération particulière, montée avec les habitants. Activement soutenu par Georges Frêche, Député Maire de Montpellier, et impulsé par André Vézinhét, alors président de l'OPAC et poursuivi par Louis Pouget, son successeur, ce projet se réalise.

De la ZUP au quartier

Il fallait casser l'uniformité et y répliquer par la diversité. Il fallait mettre

fin à l'anonymat des numéros de blocs, du bâti lui-même, et y substituer la personnalisation, apportée à la fois par une véritable adresse et par les signes distinctifs de la façade et de l'entrée. Voilà comment une ZUP standard se transforme en quartier authentique, entièrement montpelliérain. Et non pas traité à part, hors la ville. Voilà comment la ville se reconstitue.

L'OPAC a mobilisé des architectes et des entreprises artisanales, par dizaines, un objectif économique qui est aussi un des éléments de la méthode. La démarche technique de l'OPAC est importante : le morcellement de la réhabilitation est très lourd à organiser. L'enjeu urbanistique et social est considérable : "recréer la ville ordinaire". La cohérence avec la stratégie urbaine de Montpellier est nécessairement déterminante.

Les locataires au premier plan

Mais, au bout du compte, l'essentiel est ailleurs : ce sont les locataires, les habitants, qui sont au premier plan. Déglobaliser, démassifier en réhabilitant par cage d'escalier a permis de donner leur place aux résidents, leur habitat. Des citoyens avec les droits dont ils usent et les devoirs qui en résultent. Voilà le véritable enjeu !

La mise en pratique d'une conviction

Une conviction doublement forgée par l'expérience professionnelle et par l'approche personnelle : ainsi est née la réhabilitation cage d'escalier par cage d'escalier de 1 700 logements sociaux de la Paillade. Elle est nettement exprimée à l'OPAC : "*En reconnaissant les habitants responsables de leur environnement et de leur immeuble, donc en reconstituant leurs droits de locataires, nous espérons qu'ils prendront conscience de leurs devoirs*". Objectif tout aussi clairement affiché : transformer un ensemble de HLM en un quartier de **ville ordinaire**, avec ses immeubles de trois niveaux et ses commerces en rez-de-chaussée. Pour constituer cette "ville ordinaire", la méthode choisie va résolument à l'encontre de la logique de masse qui avait contribué à ériger la ZUP, comme bien d'autres, au début des années soixante.

Appliquer une méthode à échelle humaine

A l'opposé des programmes de réhabilitation de centaines de logements traités en bloc, se réalise ici une rénovation personnalisée, par groupe de dix appartements, à échelle humaine, au niveau des loca-



taires, plutôt qu'à celui des financeurs et des spécialistes du logement social. A hauteur d'homme. En 1996, une première opération-test a été lancée sur le carré Uranus, un petit ensemble de logements représentatifs du quartier.

Acte décisif autant que symbolique : "L'Atelier du Mail", une structure de l'OPAC, est créée pour la circonstance. Animée par des architectes, elle s'implante alors dans un HLM de la Paillade pour mettre en œuvre la méthode et veiller au respect des contraintes budgétaires. L'Atelier du Mail assure la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble de l'opération. Il prépare les concours d'architecte et coordonne les architectes d'opération, avec la collaboration de l'architecte en chef.

Considérer le locataire comme client

Le locataire est au centre du dispositif. De bout en bout il prend sa place,

presque comme un particulier qui rénove sa maison.

La réhabilitation n'est pas imposée. Elle découle à chaque fois d'une demande d'un groupe d'habitants exprimée au travers de l'association des locataires de l'OPAC. L'objectif de l'architecte au cours des réunions personnalisées est de répondre aux attentes du locataire en le considérant comme un client privé et en prenant en compte ses demandes. Après avoir participé à l'élaboration du projet de leur immeuble, après avoir accepté d'en payer le prix, les locataires vont subir les nuisances d'un chantier au quotidien et être au contact des différents corps de métier : *"Mis en présence de professionnels, les habitants argumentent, contestent, défendent leur point de vue. En fait, ils reconstituent leur personnalité de citoyen et leur identité de locataire. De passifs, ils deviennent responsables et se comportent en véritables propriétaires"*.

Fractionner chaque opération

Pour chaque logement le coût total (ingénierie comprise) est de 65 000 francs, financés par un emprunt PALULOS, des subventions de l'Etat et de la ville de Montpellier ainsi que 10 % de fonds propres. Les 1 700 logements à réhabiliter représentent 170 opérations. Elles sont mises sur pied une à une, la multiplicité étant garante de la diversité.

Lutter contre le marquage social

Reconstituer les droits des locataires exige de ne plus raisonner, par exemple, par "bloc" ou par "cage", mais de restituer les adresses avec des noms de rue, afin de lutter contre le marquage social qui conduit à différencier les habitants des logements sociaux des gens dits "normaux".

Les architectes assurent le dialogue

Le rapport architecte/locataires est décisif. De sa qualité dépend la réussite de la procédure d'élaboration du programme de travaux. Et, au-delà, des autres enjeux de la réhabilitation par cage d'escalier. Ce va-et-vient entre desiderata des locataires et idées de l'homme de l'art repose sur un système de réunions multiples.

D'abord le contact humain

En homme ou femme de terrain, l'architecte doit se faire pédagogue. Il explique que l'opération concernera non seulement la réhabilitation des appartements, en faveur de laquelle penchent les habitants, mais aussi celle des façades et des parties communes.

Des arbitrages incontournables

Lors de la visite de diagnostic, les modifications techniques nécessaires et les demandes des locataires sont répertoriées. Une fiche de visite remplie par les familles décrit l'ensemble des travaux désirés.

L'homme de l'art est alors en mesure d'établir la synthèse et de proposer un programme général de réhabilitation.

Après validation de son projet par l'OPAC, l'architecte remet sa copie environ un mois plus tard. Il présente aux habitants l'ensemble des travaux prévus, en extérieur et chez eux. Lorsque l'accord est réalisé, l'heure est venue de constituer le dossier de consultation des entreprises.

A la veille du démarrage du chantier, l'architecte organise une nouvelle réunion avec les locataires. Il y précise comment vont se dérouler les opérations.

Les artisans accèdent aux marchés publics

La réhabilitation urbaine de la Paillade se double d'une ambition économique : donner à de multiples petites entreprises la possibilité de soumissionner aux appels d'offres. Ceux-ci sont lancés systématiquement par corps d'état séparé et opération par opération. En conformité avec le code des marchés publics, la procédure a été allégée, pour permettre aux artisans de la suivre avec succès.

Mis au point en partenariat avec la CAPEB (confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) de l'Hérault, le dossier de consultation des entreprises (DCE) est cinq fois moins volumineux que



les versions classiques. Il explique point par point le système de la double enveloppe. L' "acte d'engagement" se réduit à deux pages, au lieu de quatre, et le "cahier des clauses administratives particulières" (CCAP), pourvu d'un sommaire, est fortement résumé. De même, le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et le cadre de décomposition du prix global forfaitaire (DPGF), entièrement repensés, sont adaptés aux travaux de réhabilitation.

Principale contrainte à laquelle les artisans sont confrontés : les chantiers se déroulent dans des immeubles habités. D'où des précautions particulières, par exemple pour l'évacuation des gravats. D'où aussi, l'obligation pour les entre-

prises de prendre directement des rendez-vous avec les locataires.

Des emplois à la Paillade

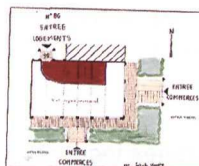
Outre l'impact sur l'activité des petites entreprises du bâtiment, la réhabilitation urbaine de la Paillade a eu un autre effet économique : la création d'emplois pour des Pailladins.

Des entreprises installées à la Paillade ont recruté de nouveaux collaborateurs habitant le quartier.

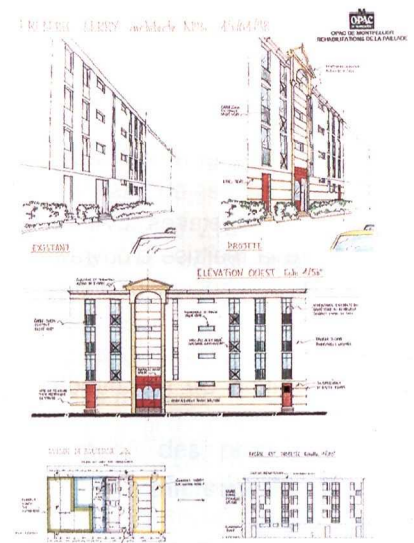
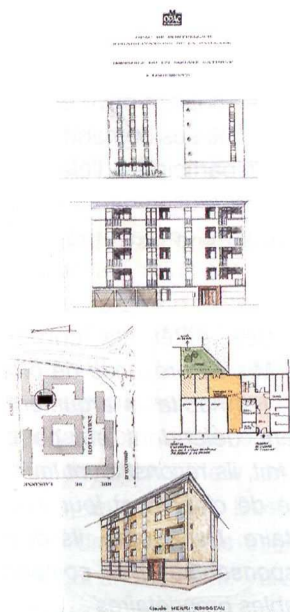
En résumé, la réhabilitation des logements de l'OPAC sur la Paillade, c'est : 1 700 logements réhabilités, 170 opérations individuelles, 110 MF d'investissement en 5 ans, 850 marchés publics, 50 architectes, 300 entreprises artisanales. ■

86 square Uranus
DAVIDAID

86 SQUARE URANUS



LE 3 JUIN 97. ARCHITECTURE SIGNAL. 5 RUE J. JAURES 34-200 SETE



164 Av. de Barcelone

ODYSSEUM COMPLEXE DE LOISIRS, DE COMMERCES ET DE SENSATIONS

UN NOUVEAU CONCEPT AUX PORTES DE LA MEDITERRANEE

A l'heure de la montée en puissance du temps libre, la demande en loisirs, et les modes de consommation, connaissent de profondes mutations. Les parcs de loisirs, aussi bien que les centres commerciaux périphériques, n'ont généralement pas été conçus pour répondre aux besoins, évolutifs et complexes, des populations urbaines à la recherche de lieux d'évasion de proximité. A travers Odysseum, à la fois complexe de loisirs urbains et village commercial de nouvelle génération, Montpellier a décidé de relever ce défi en créant un centre effectivement intégré à la Ville. La volonté municipale aussi bien que le rôle de la SERM (Société d'Economie Mixte Locale) dans la constitution de partenariats privés adaptés, sont ici essentiels.



Eric BERARD

*Ingénieur TP - Génie Urbain
Directeur de la SERM depuis
septembre 1992*

1969 à 1972 : Ville de Paris - Ingénieur Chef de projets

1972 à 1977 : EPA Marne-la-Vallée - Chargé de mission pour la réalisation des équipements structurants

Depuis 1977 :

- Réseau SCET/SEM du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations
- Chargé mission à la Société d'Aménagement du Département de l'Isère (1977-1986)
- Responsable développement SCET pour les Régions Rhône-Alpes-Bourgogne et Franche-Comté (1986-1991)
- Directeur Société d'Equipement de la Drôme (1991-1992)

Les origines du projet

L'élaboration du concept d'Odysseum, et les conditions de sa faisabilité initiale, reposent sur la conjonction de quatre facteurs essentiels :

- le caractère stratégique du site lui confère une évidente vocation supra régionale : vaste réserve foncière inscrite dans Port Marianne (projet urbain structurant les extensions de Montpellier), directement connectée à l'autoroute Lyon/Barcelone, ainsi qu'à l'axe centre-ville/les plages ; desservie, à partir de septembre 2000, par le terminus provisoire de la première ligne de tramway de l'agglomération,
- le contexte général de l'agglomération, caractérisé par une forte crois-

sance démographique, une population relativement jeune et un important tourisme estival, conforte l'image favorable de Montpellier pour la programmation d'un centre de loisirs innovant,

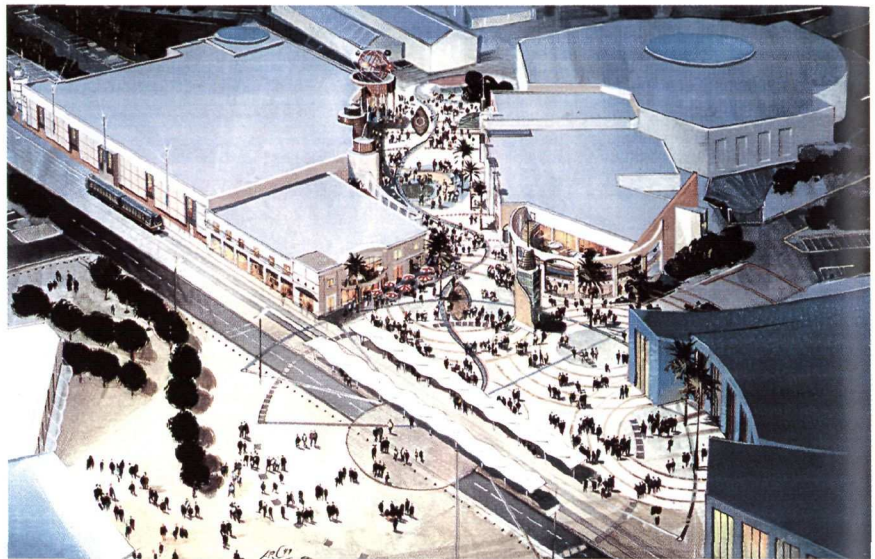
- la décision de la Société Gaumont d'implanter ici l'un des plus grands multiplexes français (4 000 sièges répartis dans 16 salles, 1 salle IMAX et 1 salle dynamique) a fait converger sur ce site de nombreux opérateurs et investisseurs des nouvelles formes de loisirs urbains,
- plusieurs voyages d'études dans des villes américaines et européennes en mouvement, ont renforcé la conviction du Député-Maire, Georges Frêche, et de son premier adjoint, R. Dugrand, qu'il convenait d'anticiper les évolutions en cours pour intégrer ces nouvelles fonctions ludiques à la ville de demain, plutôt

que laisser l'offre s'évader, par défaut, en périphérie. Parmi les premières décisions prises, celles d'implanter au sein d'Odysseum la future patinoire ludique et sportive districale (suivant un concept réellement innovant) et le planétarium de Montpellier, témoignent de la volonté de renforcer l'attractivité du site grâce à des investissements publics judicieusement positionnés.

Le concept

Odysseum trouve ses fondements dans une analyse des évolutions de nos sociétés post industrielles et des modes de consommation qui en résultent :

- les modes de vie sont définitivement marqués par l'accroissement du temps libre. Celui-ci prend d'abord la forme de plages horaires ponctuant la vie quotidienne des citadins (avant de s'exprimer en jours de congés supplémentaires) ; la demande en loisirs tend à se déplacer au plus près de leurs lieux de vie et de travail et le temps consacré à la consommation en général tend à s'étendre,
- la sectorisation des modes de vie et le sentiment de solitude trop souvent exprimé par les citadins, génèrent un profond besoin de convivialité dans des lieux urbains sécurisés et sociologiquement équilibrés,
- la diversité des demandes génère un foisonnement de l'offre en loisirs urbains, ainsi que de multiples décloisonnements, d'une part entre les champs d'activité traditionnels (sport, culture, restauration, jeux...), d'autre part entre leurs différentes qualifications (la dimension ludique tend à se généraliser y compris dans les activités à caractère plus pédagogique), mais aussi entre les loisirs marchands et les équipements publics (objets de nombreuses synergies possibles) ou entre les loisirs et les commerces proprement dits (le développement des services et produits virtuels est engagé à l'articulation de ces deux fonctions commerciales jusqu'à présent différenciées),



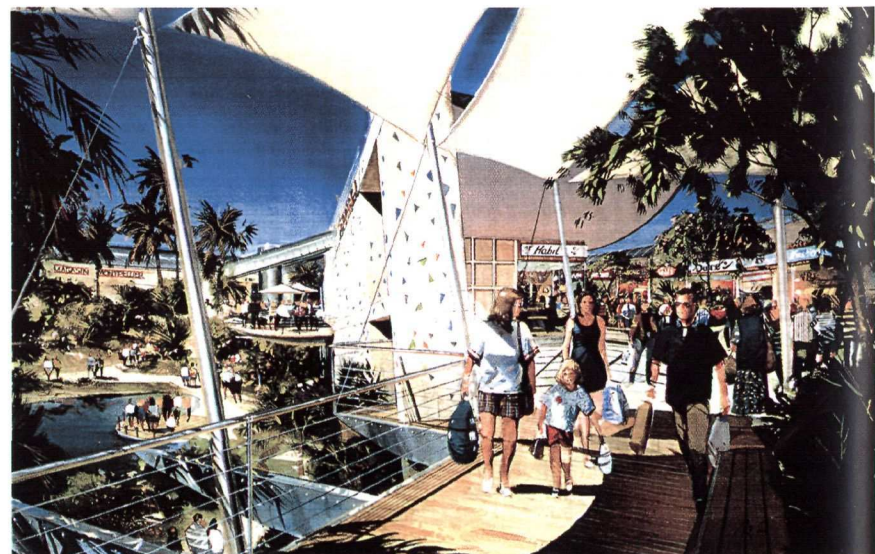
Perspective secteur ludique

- les centres, commerciaux sont à l'aube de profondes mutations, dont on ne mesure pas encore toutes les conséquences, provoquées aussi bien par le développement des livraisons à domicile, de l'achat chez soi sur son écran personnel, de la généralisation des services (par opposition aux produits "matériels" traditionnels), et le déplacement de l'acte de consommation "obligatoire" à des plages horaires "programmées" (le vendredi soir, le samedi), vers des modes de consommation "plaisir" (suivant des plages horaires quotidiennes de plus en plus variables et étendues),
- le centre commercial devient ainsi un lieu de destination en soi, de promenade et d'évasion dans lequel le consommateur se rendra moins pour

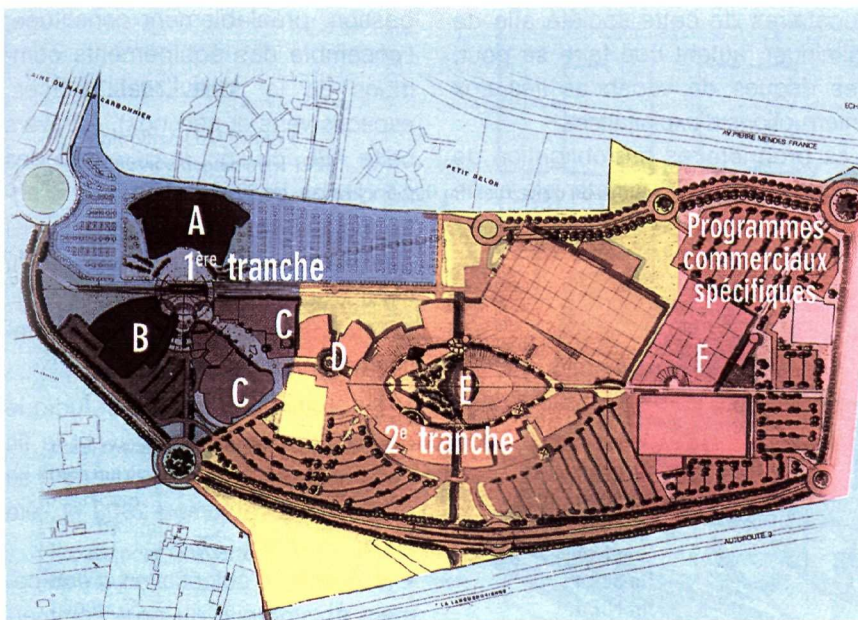
répondre à ses besoins de base que pour découvrir et tester des produits dans une mise en scène effectivement attractive (faisant largement appel aux images virtuelles) et dans un environnement convivial (dans lequel les équipements de loisirs jouent un rôle commercial essentiel). Ainsi, essayant d'anticiper sur ces profondes évolutions, Odysseum est d'abord conçu comme un lieu de loisirs, d'évasion et de sensations doté d'une identité propre, avant d'être un complexe commercial.

Le projet et son programme

Design International (D.I.) Urbaniste et Architecte en chef d'Odysseum, s'est basé sur l'expérience de ses



Ambiance rue/secteur commercial



Plan de masse général

agences de Toronto, Miami, Londres et Singapour, en conception "d'entertainment center" pour proposer une adaptation montpelliéraine, prenant en compte la spécificité du programme d'Odysseum.

D.I. a organisé le projet autour d'une rue piétonne qui prend naissance sur la vaste place du multiplexe et de la patinoire districale, et qui accueille en son cœur la station de tramway "Odysseum". La rue serpente entre les façades extraverties de la 1^{re} phase du village ludique.

A travers les jeux de couleurs, de matériaux, de lumières et d'enseignes, on reconnaîtra l'aquarium (4 000 m²), le planétarium chapeauté par une coupole de 15 mètres de diamètre, le bowling, un night club, un fitness et de nombreux restaurants et bars à thème. Au total 24 000 m², complétant le multiplexe, seront ouverts entre l'été 2000 et l'été 2001.

La rue relie ensuite une autre place destinée à structurer la 2^e phase du pôle ludique (11 000 m² non encore engagés) pour éclater en un réseau de promenades piétonnes intégrant le pôle commercial.

Celui-ci, de 90 000 m² de SHON, comprend un hypermarché et un village commercial composé de moyennes surfaces spécialisées et de boutiques organisées autour d'un parc abondamment végétalisé et d'un plan d'eau, ainsi que deux grandes surfaces spécialisées de

dimension régionale, sobrement alignées le long de l'axe piéton d'Odysseum.

La capacité du complexe commercial sonne le glas des malls artificialisés. En alternative à la climatisation, objet de nombreuses critiques, les éléments de confort du village commercial sont assurés par les éléments naturels grâce aux clémences du climat méditerranéen (le soleil, l'air, la végétation, l'eau, le bois en façades...), les rues n'étant que partiellement couvertes.

Le montage de l'opération

Rappelons le rôle préalable essentiel joué par la collectivité publique pour

assurer le "portage" d'une importante réserve foncière, ainsi que la maîtrise du droit des sols à travers des zones NA à COS nul ouvertes à l'urbanisation, le moment venu, sous forme d'une ZAC concédée à la SERM.

Mais au-delà de ce dispositif désormais classique à Montpellier, le caractère volontairement innovant du projet (donc non dénué de risques), sa nature commerciale dominante (nécessitant d'importants investissements privés) et la volonté de maîtriser le concept, le programme et les modes de gestion du complexe dans le temps, ont nécessité l'élaboration d'un montage d'opération adapté.

Le rôle de la SERM est ici essentiel. Celle-ci a rassemblé, au sein d'une Société d'Etudes, qu'elle avait préalablement constituée, des partenaires institutionnels (Groupe Caisse d'Epargne 30 %, Groupe CDC SCIC - SCET 30 %, le solde des parts étant assuré par la SERM) acceptant de financer à risques la phase d'étude jusqu'au dépôt des demandes d'autorisations administratives, y compris la précommercialisation des surfaces à construire et la recherche d'investisseurs finaux.

Le projet et le programme étant ainsi précisément définis, une Société Civile de Construction Vente a été constituée, pour laquelle une consultation de promoteurs d'investisseurs spécialisés est en cours, en vue de la prise des risques de promotion pour la réalisation de l'ensemble du complexe.

Cette Société a pour objet de se



Ambiance rue/secteur ludique

transformer ensuite en société patrimoniale destinée à être détenue par le pool d'investisseurs issus de la consultation.

La majeure partie des enseignes ludiques et commerciales seront

locataires de cette société afin de diminuer, autant que faire se peut, les risques de vacances liés aux interruptions d'exploitations.

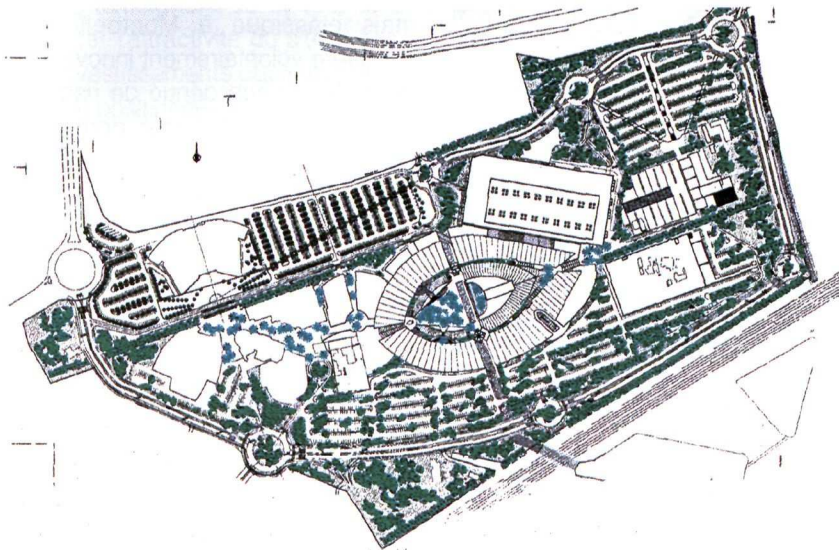
Les propriétaires ont obligation de céder à une ASL patrimoniale et de

gestion, préalablement constituée, l'ensemble des équipements communs de la zone (rues, places, espaces verts et parkings). A travers cette ASL, ce sont la pérennité des conditions de maintenance et d'entretien de ces équipements, ainsi que la sécurité et la promotion du centre, qui sont recherchées.

A l'été 1999, le planning de l'opération est le suivant :

- les bâtiments du pôle ludique devraient sortir de terre avant la fin de l'année 99 pour une ouverture au public entre l'automne 2000 et l'été 2001,
- le dossier d'autorisation d'équipement commercial du pôle commercial a été déposé, la CDEC pourrait se prononcer au 1^{er} trimestre 2000, les travaux s'engager en 2001 et la livraison en 2003.

Après deux ans de réflexions et d'études, Odysseum rentre dans sa phase active. ■



Plan masse paysager



Le service des

CONGÉS PAYÉS

dans les

TRAVAUX PUBLICS

est assuré par

LA CAISSE NATIONALE DES ENTREPRENEURS DE TRAVAUX PUBLICS DE FRANCE ET D'OUTRE MER

Association régie par la loi du 1er juillet 1901
Agréée par arrêté ministériel du 6 avril 1937 (J.O. 9 avril 1937)

Il n'existe pour toute la France
qu'une seule Caisse de Congés Payés
pour les Entrepreneurs
de Travaux Publics.

La loi du 20 juin 1936 et le décret
du 30 avril 1949 font une obligation
aux Entrepreneurs de Travaux Publics
de s'y affilier.



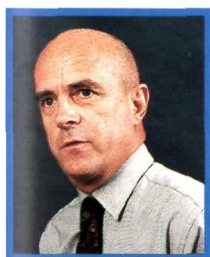
22, Terrasse Bellini

92812 PUTEAUX Cedex

Tél. : 01 47 78 16 50

LE LEZ, ELEMENT FEDERATEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE A MONTPELLIER

Le texte qui suit s'appuie largement sur un livre passionnant, édité en 1987 mais malheureusement épuisé, de Liliane Franck "une rivière nommée Lez".



Daniel ROBEQUAIN
IGPC 64

1964 à 1975 : DDE des Bouches-du-Rhône puis CETE Méditerranée

1975 à 1979 : directeur général adjoint des services techniques de la ville de Marseille

1979 à 1982 : directeur du service technique de la ville de Nantes, puis adjoint au DDE de Loire-Atlantique

1984 à ce jour : directeur général des services techniques de la ville de Montpellier

Une vieille histoire, toujours d'actualité

Beaucoup connaissent l'Amour, qui, comme chacun le sait, est un grand fleuve russe. Bien peu, en dehors de ses riverains, connaissent le Lez. Il mérite cependant de retenir l'attention, tant son rôle est essentiel dans l'histoire et le développement de Montpellier. Et les liens entre la capitale régionale et son fleuve, qui est un des principaux fils conducteurs de son projet urbain, vont encore se renforcer.

Le Lez de Montpellier a certes des dimensions modestes : 29 km, soit une journée de marche, séparent sa source et son embouchure à Palavas. Mais, contrairement à ses deux homonymes français (l'un dans la Drôme et le Vaucluse, l'autre dans l'Ariège), qui sont plus longs, mais qui ne sont que des rivières, le Lez est un fleuve, qui coule sans intermédiaire vers les étangs littoraux et vers la mer, et a été de longue date utilisé pour la navigation.

Bien avant le début de l'ère chrétienne, et jusqu'à la fin du 3^e siècle après Jésus-Christ, le port de Lattara (à l'aval immédiat du site de Montpellier, dont la naissance ne remonte qu'à la fin du 10^e siècle) était un des principaux ports de la Méditerranée. Au Moyen Age, le développement



Carte du Lez

économique de Montpellier lui doit beaucoup.

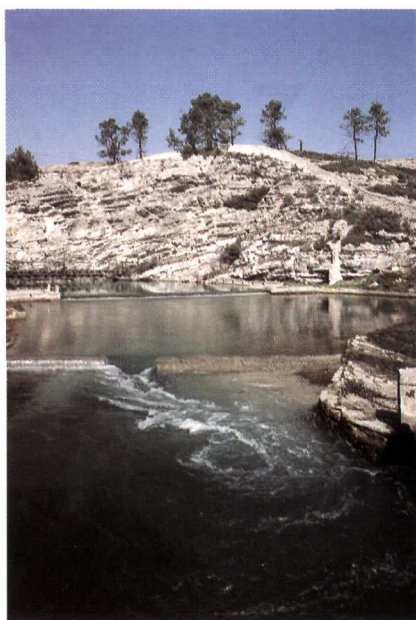
Au 15^e siècle, la flotte de Jacques Cœur reliait Montpellier, non seulement à des pays proches comme l'Espagne ou l'Italie, mais à plusieurs ports du Moyen-Orient ("Les Echelles du Levant").

Ce n'est qu'au 16^e siècle que la concurrence de Marseille fit de la navigation sur le Lez une affaire d'intérêt strictement local.

A la fin du 17^e siècle fut réalisé le canal de Grave pour améliorer les conditions de navigation. Il était doté de 3 écluses, sur le modèle de celles réalisées par Riquet pour le canal des deux mers (dit aussi canal du Midi).

En 1717, la statue équestre de Louis XIV, commandée par l'intendant du Languedoc, Nicolas Lamignon de Basville, a été acheminée par voie d'eau depuis Paris, où elle a été fondue, par la Seine, la mer, la Garonne jusqu'à Toulouse, le canal des deux mers, les étangs littoraux et enfin le Lez, d'où elle a été transportée jusqu'à l'emplacement où elle est encore, (ou plus exactement celle qui l'a remplacée après sa destruction par les révolutionnaires), au centre de la place royale du Peyrou.

En 1872, la mise en service de la ligne de chemin de fer Montpellier-Palavas (immortalisée par Dubout) porta un coup fatal à la navigation sur le Lez, déjà en déclin, il est vrai, avant cette date.



La source du Lez

Ce n'est toutefois qu'en 1942 qu'un texte du régime de Vichy enleva le Lez de la nomenclature des voies navigables.

Aujourd'hui le rétablissement de la navigation sur le Lez est à nouveau d'actualité : il constitue un élément de l'opération "Port Marianne", qui est un des volets essentiels du projet urbain de Montpellier pour les 20 à 30 années à venir.

Le tourisme fluvial connaît un fort développement, notamment sur le canal du Midi et le canal du Rhône à Sète.

Grâce au Lez, qui traverse ce dernier, les bateaux pourront atteindre Montpellier et leurs passagers visiter la ville et profiter de ses festivals, de ses musées, de ses commerces et de son patrimoine historique.

Mais le Lez n'est pas seulement utile pour la navigation.

Son eau a fait fonctionner de nombreux moulins et usines, dont il subsiste aujourd'hui de magnifiques vestiges et dont certains ont été réhabilités : l'office du tourisme de la région de Montpellier et le Montpellier Université Club canoë-kayak sont par exemple logés dans deux anciens moulins.

L'eau du Lez satisfait depuis le 18^e siècle la quasi-totalité des besoins en eau de Montpellier et de plusieurs communes voisines (voir l'article rédigé à ce sujet par Jean-Pierre Buchoud et Alain Cler).

Le directeur des travaux publics du Languedoc, Henri Pitot (dont le nom est bien connu des anciens élèves de notre école), mit en service en 1766 un aqueduc de 14 km (dont un aqueduc monumental de près de 1 km) conduisant l'eau de la source de Saint-Clément au château d'eau de la place royale du Peyrou (réalisé par Jean-Antoine Giral et Jacques Donnat, architectes montpelliérains), qui constitue aujourd'hui encore un des symboles de Montpellier.

Depuis le Moyen Age, des conflits d'usage se sont développés entre les agriculteurs (y compris les actuels laboratoires de recherche agronomique), les détenteurs des droits de navigation (ayant besoin d'eau pour les écluses) et, bien sûr, les pouvoirs publics, soucieux de fournir à leur administrés une eau

potable de qualité en quantité suffisante et aussi peu coûteuse que possible.

A cet égard, ce n'est pas seulement dans la deuxième moitié du 20^e siècle que se sont opposés les partisans de l'utilisation des eaux souterraines contenues dans les réservoirs karstiques dont est issue la source du Lez et les tenants de l'utilisation des eaux du Rhône, amenées jusqu'à Montpellier (et bientôt jusqu'à Barcelone ?) par les ouvrages de la Compagnie nationale d'aménagement du Bas Rhône et du Languedoc.

Déjà, au milieu du 19^e siècle, de tels débats avaient eu lieu et s'étaient conclus par la décision d'augmenter les quantités d'eau prélevées à la source du Lez. Déjà aussi à cette époque, l'utilisation des eaux du Rhône pour renforcer le débit du Lez à l'étiage avait été envisagée, mais ce n'est qu'au début des années 1990 que cette idée a été mise en pratique par le District de Montpellier, pour des volumes d'eau pouvant atteindre 10 millions de mètres cubes par an.

L'article de Jean-Pierre Buchoud et d'Alain Cler, que j'ai déjà cité, parle aussi des relations entre le Lez et le système de transport et de traitement des eaux usées de l'agglomération de Montpellier.

Je n'en dirai donc rien.

Mais deux autres sujets méritent quelques brefs commentaires.

Les crues maîtrisées

Tout d'abord, bien sûr, le problème des inondations. Le Lez est sujet à des crues importantes et brutales, qui caractérisent les cours d'eau méditerranéens ; d'importants travaux de recalibrage ont été effectués à l'aval d'Antigone au début des années 80, permettant le passage de crues de périodes de retour supérieures à 100 ans.

Pour ses affluents, dont aucun n'est pérenne, un important programme de bassins de rétention et de recalibrage a été engagé. Le règlement du plan d'occupation des sols impose quant à lui aux opérations de

construction d'une certaine importance de ne pas augmenter le ruissellement urbain.

Un système d'annonce de crues, s'appuyant sur des informations personnalisées fournies par Météo France, des mesures de niveau transmises par le réseau téléphonique et des observations visuelles fonctionne depuis 1995. Il permet de donner l'alerte et de déclencher, le cas échéant, un plan d'urgence. Des fiches réflexe rassemblent des consignes fixées aux différents services, équipes et agents d'astreinte.

L'eau dans la ville

Je souhaite également évoquer succinctement la place du Lez dans la ville : le Lez minéral, à l'aval d'Antigone, avec le traitement des berges (promenades, parcs urbains paysagers et pistes cyclables), le bassin et bientôt le port Jacques Cœur (qu'il est juridiquement compliqué de créer un port de plaisance fluvial sur le Lez !!), le bassin d'Antigone et le dialogue qui s'est établi entre l'urbaniste Ricardo Bofill et les hydrauliciens, au terme duquel a été créé un plan d'eau au niveau des berges, sans augmenter les risques en cas de crue.

En amont d'Antigone, c'est le Lez vert, avec des aménagements naturels, une réhabilitation largement engagée des berges et de la ripisyl-



Le Lez à Antigone

ve, la suppression de plusieurs seuils permettant d'offrir au canotage un bief de longueur suffisante, une réserve naturelle dans le parc de Lunaret...

Le développement durable

Au terme de ce bref survol de l'histoire du Lez et de son rôle dans le présent et l'avenir de l'agglomération de Montpellier, il faut constater que son importance est sans commune mesure avec ses dimensions. Son aménagement et sa gestion nécessitent le concours de disciplines très diverses : l'histoire bien sûr, dont la

connaissance évite bien des erreurs dans la préparation de l'avenir, l'archéologie, l'hydraulique et l'hydrogéologie, la biologie, la chimie, la botanique, les techniques du génie civil, le droit public... Le schéma d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE) du Lez, de la Mosson et des étangs palavasiens, en cours d'élaboration, a l'ambition de réussir une synthèse difficile, mais nécessaire, entre des questions techniques, juridiques et administratives complexes et des acteurs multiples aux intérêts parfois contradictoires.

Nul doute que la future agglomération de Montpellier, qui va succéder au District et dont le périmètre et les compétences devraient être bientôt arrêtés, aura à jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre de ce SAGE.

L'agenda 21, dont Montpellier vient de décider l'établissement (à la suite de la charte pour l'environnement que son Conseil municipal a adoptée en 1994 et qui lui a valu de recevoir le label européen des villes durables), contiendra certainement d'importantes dispositions concernant le Lez, dont la contribution séculaire à son histoire justifie, s'il en était besoin, la place qu'il continuera à tenir dans son projet de développement durable, confirmant ainsi la profonde vérité de la phrase de Jean Jaurès, dans laquelle seuls les esprits superficiels ne voient qu'une la palissade :

"C'est en allant vers la mer que le fleuve est fidèle à sa source". ■



Le Lez vert



Crédit photos : Claude O'Sughrue

MONTPELLIER "SUR LEZ"

UN SYSTEME HYDROLOGIQUE DES PLUS ORIGINAUX

Depuis plus de deux cents ans, Montpellier relève le défi de l'aménagement et du développement de son système hydrologique, soumis à des contraintes fortes. Premier espace économique du Languedoc-Roussillon, Montpellier, qui compte aujourd'hui 228 000 habitants, développe avec son partenaire Générale des Eaux, délégataire des services d'eau et d'assainissement, un florilège de techniques souterraines et sous-marines pour garantir une qualité d'eau irréprochable dans tous ses usages, de la source du Lez à la Méditerranée.

DU GITE DE LA SOURCE...

Montpellier a soif

Au commencement, il y avait des puits et des citernes... Mais ces ressources deviennent très vite insuffisantes pour Montpellier. Alors, on a recours aux fontaines et aux sources situées à la ceinture de la ville.

Au XVIII^e siècle, l'ingénieur Henri Pitot réalise un aqueduc de 13 954 mètres conduisant l'eau de la source Saint-Clément jusqu'au réservoir du Peyrou (2 160 m³ d'eau par jour avec un débit de 25 litres par seconde).

Moins d'un siècle plus tard, les capacités d'approvisionnement de la



Jean-Pierre BUCHOUD
X 72 PC 77

1977 : Entreprise Jean Lefebvre

1982 : Groupe Générale des Eaux, occupe divers postes de responsabilité opérationnelle

1998 : Directeur de la Région Sud Vivendi, Générale des Eaux



Alain CLER
X 70 PC 75

1975 : Groupe Générale des Eaux, occupe divers postes de responsabilité opérationnelle

1995 : Chef de Centre Opérationnel à la Région Sud Vivendi, Générale des Eaux

source Saint-Clément sont trop faibles. On prolonge alors l'aqueduc de 5 km jusqu'à la Source du Lez pour obtenir 25 litres par seconde supplémentaires.

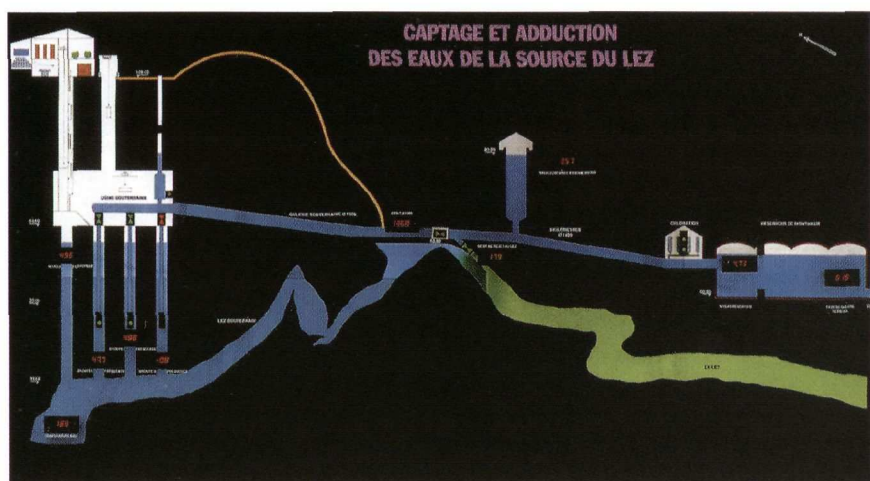
Pour Montpellier, qui ne cesse de grandir, l'eau amenée par l'aqueduc de Pitot ne suffit plus.

En 1931, une conduite de 1 mètre de diamètre est posée entre la Source du Lez et la Ville. A partir de 1965, on plonge dans la vasque, jaillissant au milieu des garrigues, des pompes qui permettent d'abaisser le point de captage de 8 mètres et de puiser jusqu'à 1 000 litres par seconde. Mais cette nouvelle contribution de la source n'est pas suffisante. En période de sécheresse, le niveau de la vasque descend aux limites du désamorçage des pompes.

Montpellier conquiert sa source

Dans une zone d'environ 400 km² comprise entre l'Hérault et le Vidourle d'une part, les Cévennes et le nord de Montpellier d'autre part, se trouvent des couches de roches diverses mais essentiellement calcaires qui formaient, aux origines, le fond marin.

Au cours des millénaires, sous les poussées de divers plissements, un réseau très dense de fissures de tous calibres s'est constitué. Très naturellement, des galeries de circulation des eaux de pluie se sont ainsi formées. Les eaux ont su, en fonction de la tendreté des roches rencon-



Pompage de la Source du Lez

trées, se frayer un passage pour trouver diverses issues à l'air libre. De toutes ces émergences, la Source du Lez est la plus basse du système, c'est donc celle qui recueille le maximum des eaux drainées.

Les études réalisées mettaient en évidence l'immensité des réserves souterraines de la Source. Celles-ci devaient permettre de fournir à la Ville les 2 000 litres par seconde dont elle aurait besoin dans les prochaines décennies, sans pour autant remettre en cause son équilibre naturel. Par ailleurs, les eaux de pluie emmagasinées dans les cavités profondes du karst se révèlent d'excellente qualité et leur utilisation, plutôt que celle du Rhône qu'il faut traiter pour la rendre potable, est beaucoup moins onéreuse.

La Ville de Montpellier décide donc de s'engager vers une meilleure utilisation de la Source du Lez. En 1979, après un appel d'offres international, elle confie à la Compagnie Générale des Eaux la réalisation et l'exploitation d'un nouveau captage de la source.

L'exploit des plongeurs

L'objectif est de capter l'eau en amont de la source, dans le cours "souterrain" du Lez à une profondeur suffisante permettant d'utiliser une réserve d'eau naturelle au débit maximal de 1 700 litres par seconde. La Compagnie Générale des Eaux dépêche une équipe de plongeurs d'hydrokarst (société Comex) pour explorer l'hydrogéologie du Lez. Après de longues et harassantes

recherches, le conduit souterrain est remonté sur 536 mètres et jusqu'à moins 75 mètres par rapport au niveau de la vasque. Les limites techniques de la plongée "libre" sont atteintes. Mais le point de captage optimal est trouvé.

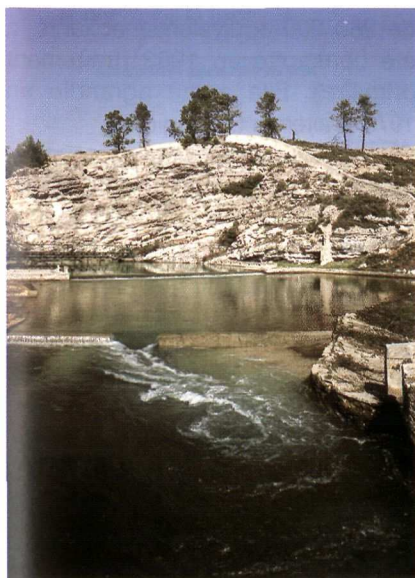
Ces recherches permettent à la Compagnie Générale des Eaux de proposer un projet original pour capter l'eau à une telle profondeur.

Sous terre l'eau reste moins chère

Au lendemain du choc pétrolier, la priorité est d'économiser l'énergie. Pour permettre de réduire de 50 % les coûts énergétiques, la Compagnie Générale des Eaux propose d'abaisser la hauteur de pompage. Une galerie horizontale, puis une usine souterraine sont donc aménagées dans la roche. A partir de l'usine, sont creusés deux puits vers l'extérieur et quatre forages de gros diamètres jusqu'au conduit souterrain. En fin de chantier, la galerie est aménagée en canalisation souterraine et permet le refoulement de l'eau vers Montpellier. Les diverses commandes sont rassemblées dans un bâtiment situé à la surface, au niveau des têtes de puits.

C'est la première fois, en Europe, qu'un captage de cette importance, situé en milieu karstique, est réalisé. Aujourd'hui près de 300 000 habitants jouissent d'une eau sûre pour tous les usages.

Disposer d'une ressource comme la Source du Lez est une grande richesse. Mais une ville comme



Source du Lez

Crédit photos : Claude O'Suighrúe

Crédit photos : Claude O'Suighrúe

Montpellier ne peut prendre le risque de dépendre d'une seule ressource. C'est avec cette volonté et dans un esprit de partenariat étroit que la Ville de Montpellier et la Générale des Eaux, s'emploient depuis une dizaine d'années, dans le cadre d'un schéma directeur, à sécuriser le système de production et de distribution de l'eau potable, patiemment, point par point.

Sécuriser l'alimentation en eau potable

Pour Montpellier, sécuriser, c'est aussi disposer d'une autre ressource suffisamment importante.

Depuis 1963, l'eau du Rhône, amenée par la Compagnie Nationale d'Aménagement de la Région du Bas-Rhône et du Languedoc à la Station de Portaly (située au sud de la ville), offre cette alternative.

En 1996, une adduction a permis d'amener l'eau brute du Bas Rhône à la station de traitement des eaux de la Source du Lez, l'usine François Arago. Cette usine sera prochainement modifiée pour traiter plus facilement et plus rapidement les eaux des deux provenances.

En 1999, deux réservoirs, un premier de 28 000 m³ et un second de 12 000 m³ sont construits pour porter les stockages de sécurité existants à un jour de réserve : en cas d'incident grave, les quelques heures gagnées permettront de disposer d'une plus grande marge de manœuvre et de



Crédit photos : Claude O'Sughruue

Station d'épuration de La Céreirède

limiter les impacts négatifs sur les consommateurs.

Aujourd'hui Montpellier peut garantir une eau potable aux robinets de chaque Montpellierain, en qualité et en quantité suffisantes.

ces actions seront complétées par l'installation d'un réseau purement séparatif d'abord le long du Lez, puis de la Mosson.

Le Lez, les étangs Palavasiens et les plages, qui sont à son embouchure, seront ainsi encore mieux protégés.

...AU FOND DE LA MER

Sécuriser la collecte des effluents

Mais protéger cette précieuse ressource dans tous ses usages c'est aussi pour Montpellier avoir une bonne maîtrise de ses eaux usées. Pour ce faire, un vaste programme de protection du Lez a donc été mis en place. Il prévoit la limitation des rejets directs dans le Lez, leur collecte et leur traitement dans une station rénovée et agrandie et une restitution au milieu naturel conforme aux normes en vigueur.

La limitation des rejets dans le milieu naturel passe, en tout premier lieu, par la bonne collecte des eaux usées.

Depuis dix ans, le réseau de la Ville de Montpellier a fait l'objet de toutes les attentions : 17 kilomètres de réseaux structurants réhabilités, 22 postes de relèvement rénovés et télésurveillés, 5 déversoirs d'orages télémésurés.

Autant d'actions qui ont notamment permis d'acquérir une bonne connaissance et une meilleure maîtrise des rejets dans le Lez et ses affluents par temps de pluie. Dans la continuité du schéma directeur d'assainissement,

Que faire de nos rejets ?

Les eaux usées de Montpellier, mais aussi celles de St-Jean-de-Védas, Juvignac, Grabels, Montferrier, Clapiers, et Castelnau-le-Lez sont traitées dans l'usine de dépollution de la Céreirède appartenant au District de Montpellier, implantée sur la commune de Lattes, en aval de Montpellier en suivant le Lez, et gérée également par Générale des Eaux.

Cette usine, d'une capacité nominale de 260 000 équivalents/habitants, a été construite en 1963 (traitement primaire). Elle a été agrandie en 1978 (traitement biologique).

C'est une usine classique, moyenne charge : dégrillage, dessablage, dégraissage, relèvement par vis, décantation primaire dopée par adjonction de chlorure ferrique en 1993, aération par bullage renforcée par hydrojecteurs en 1998, clarification, traitement des boues par digestion anaérobie, centrifugation ou pressage complétés par un chaulage en 1999 et épandage en agriculture. Le rejet de l'eau épurée s'effectue dans le Lez à 8 km de son embouchure en méditerranée.

Fleuve côtier de 28 km de long,



Crédit photos : Claude O'Sughruue

Usine François Arago

classé zone sensible, le Lez est caractérisé par un régime méditerranéen très marqué. Son débit en aval de Montpellier varie de quelques dizaines de litres/seconde à l'étiage à plusieurs centaines de mètres cubes/seconde en période de crue. Par un système d'échanges complexe (passes, "graus", canal du Rhône à Sète), une partie de la pollution atteint les étangs littoraux. En fin de période estivale, la température du fleuve est élevée, son débit est faible et son pouvoir auto-épuration est quasi nul en regard du rejet de 300 000 habitants. Même épurée à 90 %, le rejet des eaux usées de Montpellier équivaut à celui d'une ville de 30 000 habitants non dotée de dispositif d'épuration. Pour renforcer le pouvoir auto-épuration et l'effet de dilution, le District de Montpellier a demandé à la Compagnie d'Aménagement de la Région du Bas-Rhône et du

Languedoc d'apporter en trois points répartis sur le cours du fleuve un débit d'appoint pouvant atteindre 1 000 litres/seconde dans le Lez. Même si cette mesure d'attente atténue les problèmes elle ne les résout pas. Cependant, cet apport se révélera toujours utile quand le rejet de la Céreirède ne viendra plus alimenter les eaux du Lez.

Le seul milieu naturel suffisamment important pour pouvoir "digérer" le rejet résiduel de l'agglomération est la mer. Il a donc été décidé de transporter ce rejet directement de la sortie de l'usine à la mer, jusqu'au large des côtes, par un émissaire de 20 km. Pour faire face à la croissance de l'agglomération, une des plus rapides de France, la capacité de la Céreirède sera simultanément portée à 470 000 équivalents-habitants. Elle sera complétée en amont par un bassin d'orage et de régulation et des pré-traitements performants. Elle



Crédit photos : Claude O'Sughne

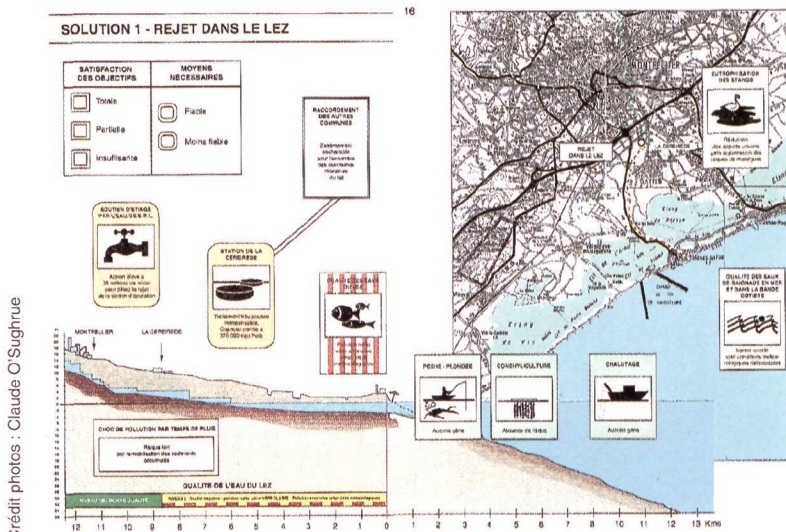
Photo d'étangs

rejetera ses effluents en mer via un émissaire terrestre de 9 km complété par un émissaire sous-marin de 11 km. A cette distance du rivage, par 30 mètres de profondeur, la dilution et l'auto-épuration garantiront la préservation de tous les usages : loisirs, pêche, baignades et conchyliculture.

Ce projet, complété par le raccordement de toutes les communes dont les effluents se rejettent dans les milieux aquatiques superficiels, permettra de rendre au Lez, aux étangs palavasiens et au littoral leur pureté originelle. Leurs vocations écologiques et touristiques pourraient ainsi être déployées pour le plus grand bien des communes riveraines en aval de Montpellier.

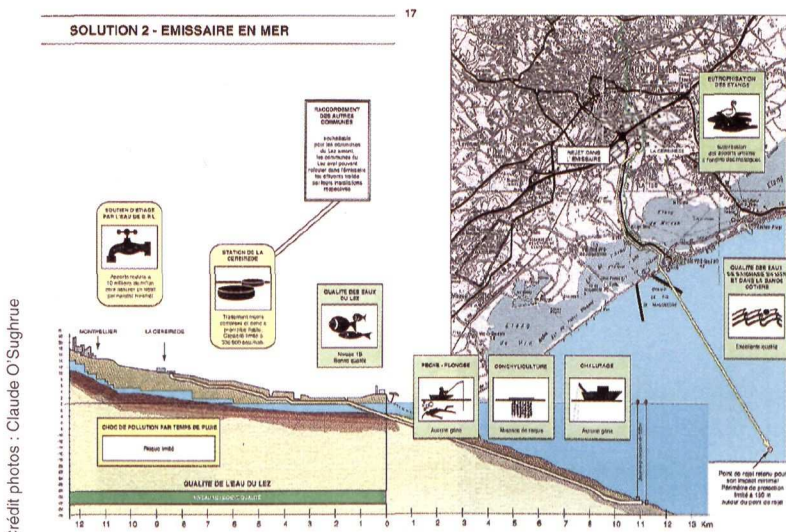
Après une période de facilité où l'homme a fait les choses au plus vite et au plus près (prise d'eau proche de la grande ville, rejets immédiatement en aval), il a pris conscience de son impact néfaste sur le milieu naturel. Il est allé chercher l'eau plus en amont, pour qu'elle soit plus abondante et de meilleure qualité, tout en réservant un débit garanti au fleuve ; il a imaginé de rejeter ses effluents traités le plus en aval possible, dans la mer, vers un milieu récepteur qui a besoin de nourriture et qui peut les digérer sans être déséquilibré.

Cette prise de conscience fut une tendance de fond de notre société au cours de ces 20 dernières années. L'agglomération montpellieraine a fait ce cheminement intellectuel et a réalisé ce qu'il fallait faire au niveau de la ressource en eau. Reste à finaliser les projets en assainissement : écouter les préoccupations de tous les partenaires et convaincre chacun que la voie choisie est la bonne. ■



Crédit photos : Claude O'Sughne

Rejet dans le Lez



Crédit photos : Claude O'Sughne

Projet émissaire en mer



REDECOUVRONS EDF

Mistral. Tramontane.

Nordet. Suroît.

Quelques noms de ceux
qui produiront de plus en
plus d'électricité pour vous

En tirant le meilleur parti de l'énergie éolienne, celle que nous donne le vent, EDF illustre sa volonté de développer des sources d'énergie renouvelables et bonnes pour l'environnement. Ainsi, les installations de Sallèles-Limousis et Dunkerque produisent-elles déjà près de 20 millions de kWh. Et d'ici 5 ans le programme Eole 2005 prévoit l'implantation de plus de 500 nouvelles éoliennes. C'est ainsi que l'énergie d'EDF se met au service des bonnes énergies. <http://www.edf.fr>



Nous vous devons plus que la lumière

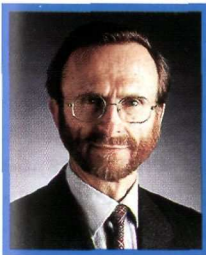
L'ÉVOLUTION DU SECTEUR BANCAIRE DANS LE PAYSAGE EUROPÉEN

L' évolution du secteur bancaire en Europe est un vaste sujet. Mon propos se déclinera en 3 points :

I – **La physionomie actuelle du paysage bancaire.** Quelles sont les caractéristiques communes aux banques et les **contraintes** qui s'appliquent à elles ?

II – **Les axes d'évolution du secteur bancaire.**

III – **L'exemple d'une stratégie particulière**, celle de **Dexia**, qui joue la spécialisation.



Pierre RICHARD
IGPC 66
Président de Dexia

I - Le paysage bancaire actuel : caractéristiques et contraintes

I – Il faut le rappeler : **les établissements financiers exercent des métiers très divers** :

- 1 – la banque de détail : "retail banking"
- 2 – la banque des entreprises
- 3 – le crédit spécialisé : crédit à la consommation, crédit hypothécaire, crédit-bail
- 4 – les activités de marché
- 5 – les activités de gestion : gestion d'OPCVM, gestion individuelle, gestion privée
- 6 – l'activité de conservation de titres
- 7 – le conseil en fusion-acquisition

Ces métiers sont très différents les uns des autres et nécessitent des compétences très variées. Il faudrait parler du secteur bancaire au pluriel et non au singulier.

Il faut être conscient qu'il y a un véritable abîme entre certains de ces métiers. Ainsi un banquier d'affaires est à mille lieux d'un banquier retail (et vice versa).

Pour corser le tout, un même établissement de crédit exerce souvent plusieurs métiers. Certains pays comme la France et l'Allemagne ont une tradition de **banque universelle**, d'autres comme les Etats-Unis, du fait du Glass-Steagal Act, maintiennent la division entre banque commerciale et banque d'investissement, d'autres établissements sont très spécialisés. Cette diversité du métier de banquier explique pourquoi la banque a beaucoup évolué au cours des dernières années : les portefeuilles d'activités des banques, les modalités d'exercice de ces activités et le cadre géographique d'exercice ont subi d'importantes modifications ces dernières années.

II – **Les principaux facteurs d'évolution** de la banque ces dernières années sont de trois ordres : **techno-**

logiques, juridiques et institutionnels.

1 - Les évolutions technologiques

– Le métier de la banque consiste en fait à **traiter de l'information** puisque la matière première, l'argent, est une notion totalement abstraite. Une banque performante, quelle que soit sa spécialisation, est une entreprise qui a un système d'informations performant. Les banques sont donc marquées plus que d'autres par les nouvelles technologies de l'information comme Internet.

– Soyons conscients que la révolution des marchés financiers au cours des années 80 n'aurait pas été possible sans la diffusion en temps réel des données de marché au niveau planétaire. Les marchés financiers fonctionnent désormais 24 h sur 24 du fait de cette circulation instantanée d'informations.

– La banque à distance (phone banking) est le fruit de cette évolution des techniques de diffusion de l'information. C'est un grand succès dès aujourd'hui au Royaume-Uni mais un relatif échec en France.

– La diffusion de la micro-informatique et l'utilisation d'Internet constituent une révolution technologique dont on ne mesure pas encore réellement les conséquences en France. Aux Etats-Unis, on a déjà changé d'époque : des sociétés financières, **les discount brokers**, parient sur l'explosion d'Internet, et elles ont raison. Fonctionnant avec peu d'effectifs et donc moins de frais, elles ont cassé les courtages et instauré le forfait pour les transactions boursières. Aujourd'hui, **six millions de comptes sont ouverts sur Internet aux USA**, qui réalisent **le quart des transactions des particuliers** sur le Nasdaq et le New York Stock Exchange.

Une bonne illustration de ce phénomène : le courtier n° 1 américain avec 6 millions de clients et 2,5 millions de comptes, qui vend aussi des sicav et des produits de gestion d'actifs, a une capitalisation boursière de 40,8 milliards de dollars, supérieure à celle de grandes banques américaines. **En France**, les quinze précurseurs sur ce marché ont réussi

à séduire moins de cent mille clients (sur 6 millions de détenteurs d'actions en bourse). Mais le phénomène s'accélère.

– **L'electronic banking** : il s'agit de permettre aux clients d'effectuer toutes ses relations bancaires via internet (on dépasse ici le simple sujet des transactions boursières). L'electronic banking devrait se développer considérablement et être source d'un bouleversement du paysage bancaire.

– La banque devient une véritable industrie de service qui nécessite des investissements informatiques lourds : la banque est une des activités de service dans laquelle la composante industrielle est importante. Certains départements bancaires sont de véritables usines de back office (exemple : gestion des moyens de paiements, traitement des chèques, activité de conservation de titres). Ces activités sont fortement **capitalistiques** au sens où il faudra réaliser des investissements informatiques importants pour les exercer dans des conditions performantes.

On sent dans ce domaine poindre **une logique de gain de productivité** et de réalisation d'économie d'échelle avec deux types de réponse :

– **la concentration** : ainsi, dans la banque "retail", certains pensent que la gestion des moyens de paiement nécessite un nombre de 8 à 10 millions de clients minimum pour être rentable.

– l'autre réponse, **l'outsourcing**. L'on voit de plus en plus les

banques, même les plus concurrentes, coopérer entre elles.

2 - Les évolutions juridiques

La banque se distingue des autres secteurs économiques en ce qu'elle est une activité fortement réglementée : on peut parler d'un secteur qui reste en partie **administré**. Le cadre juridico-institutionnel est très structurant et **l'évolution de ce cadre est le premier facteur d'évolution du secteur bancaire**.

Je citerai l'exemple du Glass-Steagal Act qui interdit jusqu'à ce jour aux Etats-Unis le modèle européen de banque universelle. Mais, depuis 5 ans, des accommodements ont été trouvés pour contourner ces contraintes. C'est cette levée officieuse de l'étai du Glass-Steagal Act qui explique largement la restructuration très profonde des banques aux Etats-Unis depuis 5 ans.

C'est largement en ce sens que l'on peut dire : **c'est la réglementation européenne et l'euro qui définiront le paysage bancaire des années à venir**. Et ceci s'ajoutera aux mouvements naturels de concurrence économique observés dans tous les secteurs d'activité.

Le cadre juridique a fortement évolué au cours des dernières années en France et plus généralement en **Europe**. **Les deux directives de coordination bancaire et la directive sur les services d'investissement** ont joué un rôle majeur.

La directive du 12 décembre 1977



décrit l'accès à l'activité des établissements de crédit et son exercice. La directive du 15 décembre 1989 marque la consécration du **principe de la reconnaissance mutuelle** et du contrôle national du pays d'origine pour les succursales et les prestations de services. Il en résulte une solution générale : l'agrément unique pour l'ensemble du territoire communautaire dit "**licence bancaire unique**".

C'est ainsi que les dispositions sur la "**libre prestation de services**" se sont posées comme **précurseurs de l'Europe bien avant l'euro** : elles ont changé les données du paysage bancaire en ouvrant la concurrence, puisque **n'importe quel établissement financier, du moment où il est agréé dans son pays d'origine, peut vendre ses produits dans tous les pays de l'Union européenne** sans y être physiquement implanté, c'est-à-dire sans être astreint aux exigences réglementaires et aux contrôles de chaque pays.

Quant à la **directive sur les services d'investissement**, elle permet aux intervenants d'offrir des prestations de services financiers dans toute l'Europe. Dans ce domaine, des chantiers restent ouverts : le conseil Ecofin de mai dernier a demandé à la Commission européenne de présenter "**un cadre d'action**" afin d'améliorer le fonctionnement du marché unique des services financiers. Pour les auteurs du plan d'action le constat est clair : "**Les marchés financiers de l'Union demeurent cloisonnés** et les consommateurs continuent de ne pas pouvoir avoir directement accès aux institutions financières transfrontalières". Par ailleurs, l'introduction de l'euro rend d'autant plus nécessaire la mise en place d'un dispositif permettant de réduire au minimum le coût des capitaux et de l'intermédiation financière.

Les priorités définies par le Conseil Ecofin portent sur trois domaines : les marchés de gros, les marchés de détail, et le contrôle prudentiel.

Je citerai également deux réglementations fondamentales dont la suppression est intervenue il y a seulement quelques années et dont on n'imagine plus aujourd'hui qu'elles

aient pu exister : l'encadrement du crédit (suppression en 1984) et le contrôle des changes (suppression en 1984).

La conséquence de la première a été l'introduction de la concurrence dans un secteur économique où elle était très limitée. Chaque banque en fait avait sa part de marché qu'elle cultivait tranquillement auparavant.

La suppression du contrôle des changes a tout simplement permis l'internationalisation des activités bancaires.

3 – Le cadre institutionnel : l'Euro

L'Euro est et sera un véritable facteur de changement. L'introduction de l'Euro dans la sphère financière au 1^{er} janvier 1999 a constitué pour les banques un véritable tremblement de terre. En effet, le cadre de référence dans lequel la banque pense naturellement son activité est **celui de la zone monétaire dans laquelle elle intervient** puisque la monnaie est sa matière première.

Toutes les banques européennes vont se retrouver sur un même et unique marché domestique : celui de la zone euro. La concurrence s'intensifie et ceci nécessite que chaque établissement élargisse son champ géographique d'activité pour compenser l'accroissement de ce marché.

L'Euro aura un impact différent, selon les métiers concernés :

– **les activités de marché seront immédiatement bouleversées** (cf. les marchés obligataires, les grands débats sur l'indicateur de référence Bund ou OAT ou sur la bourse paneuropéenne). A ce propos, je souhaite évoquer un enjeu dont on n'a pas encore bien mesuré l'ampleur en France : l'instauration d'un grand marché **des obligations foncières**, à l'instar de ce qui existe en Allemagne : le marché des Pfandbriefe. Ce marché, plus vaste et plus profond que le Bund, sert de benchmark.

Du fait de l'euro, il peut servir à financer toutes les opérations, sur l'ensemble de l'Europe (les prêts hypothécaires ou les prêts aux collectivités locales). La création du marché **français** des obligations foncières

est donc vital pour les acteurs économiques de notre pays.

Dexia, via le Crédit local de France – qui est un important émetteur sur les marchés internationaux (plus de 60 milliards de FRF émis chaque année) –, compte être un acteur majeur sur ce marché avec des émissions obligataires de plusieurs milliards d'euros réalisées chaque année.

– **le métier de banque de détail** : il est plus lent à évoluer compte tenu des réglementations spécifiques (disparités juridiques et fiscales).

Donc, il faut s'attendre, avec l'euro, à de grands bouleversements dans la sphère financière.

Entre ces deux extrêmes, toute la palette des métiers bancaires sera affectée à des degrés divers.

Ceci me conduit à tracer les axes d'évolution du secteur bancaire pour les années à venir.

II - Les axes d'évolution du secteur bancaire

J'aborderai ce chapitre en trois points : une certitude, une inconnue et un constat .

1 - Une certitude : les concentrations

Tout y pousse et nous venons de le souligner :

– Il y a **le développement de la concurrence** dû à la déréglementation : ceci implique une baisse des marges, un alignement des coûts par concentration et un élargissement de son marché : **le point clef est la part de marché** : il faut raisonner au niveau européen.

– **Il y a l'Euro** et l'élargissement du cadre monétaire ;

– **Il y a la mondialisation des marchés financiers qui nécessite de grosses capitalisations boursières** : pour pouvoir être chef de file des émissions obligataires ou des titres d'un important emprunteur sur les marchés, il faut avoir une capacité d'underwriting élevée, ce qui nécessite d'importants fonds propres. Il est très probable que l'on assiste à la

concentration au niveau mondial en 5 à 6 grandes banques d'investissement dont la plupart risquent d'être américaines.

Pour ne citer qu'un exemple, prenons **le poids relatif des 6 leaders américains et européens sur leur marché** respectif en termes de fonds propres :

– pour les Etats-Unis, le poids (en fonds propres) du total des six leaders est de 39 % du total des fonds propres des banques américaines.

– pour l'Europe, le poids du total des six leaders représente 21 %.

Le marché bancaire européen reste encore très faiblement concentré par rapport aux USA.

J'ajoute que cette illustration en termes de fonds propres **vaut aussi en termes de part de marché** : selon une étude du cabinet Mitchell Madison Group, **les cinq premiers intervenants bancaires de la zone euro contrôlent moins de 15 % du marché, alors que leurs homologues américains affichent une part de marché de plus de 30 %.**

Les métiers financiers n'ont donc pas encore fini leur mutation et surtout en Europe ; ils sont encore extrêmement morcelés si on les compare aux grandes industries : automobile, pétrole, informatique, ou à certaines activités de service : transport aérien, télécommunications, hôtellerie.

1^{er} étape : jusqu'à maintenant, les concentrations en Europe se sont faites sur une base essentiellement **nationale** : la Grande-Bretagne (Lloyds TSB), la Hollande (ING, ABN AMRO), l'Allemagne (Hypo Vereinsbank), l'Espagne (BSCH), l'Italie (IMI-San Paolo).

C'est également la démarche suivie avec retard en France.

En France, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour concurrencer les mastodontes bancaires européens qui se sont constitués dans les autres pays européens au fil des années :

Je prends un exemple : comment se placent les banques françaises par rapport à leurs concurrents européens en termes de capitalisation boursière (chiffres arrêtés à mars 1999) ? Les deux premières banques françaises, SG et BNP sont à la

19^e place, avec une capitalisation de 17 milliards d'euros, contre 70 milliards d'euros pour la première : Lloyds TSB, 59 milliards pour UBS, 48 milliards pour ING, 47 milliards pour HSBC, 41 milliards pour la 5^e : Crédit Suisse Group, 25 milliards pour la 10^e : ABN AMRO et 20 milliards pour la 15^e : BSCH !

La deuxième étape, à mon avis, de la décennie 2000-2010, sera celle des **fusions transfrontières** et pas seulement dans le secteur bancaire (exemple de Fortis) mais également dans les autres secteurs économiques (exemple de Rhône-Poulenc/Hœsch).

2 - Une certitude d'abord, une inconnue ensuite : le métier de banque de détail

Il y a là une véritable question à laquelle il est difficile de répondre aujourd'hui : quel est l'avenir des réseaux d'agences bancaires et quel peut être le rythme de diffusion des nouvelles technologies (phone banking et electronic banking) ?

Les banques à réseaux n'ont pas le choix mais sont obligées d'investir simultanément et dans les agences et dans tous les systèmes de distribution, au risque de créer une concurrence interne et de voir certains circuits de distribution phagocytter les autres.

Quel sera le cadre géographique d'une banque à réseau ?

Il n'est pas évident que le niveau européen soit le plus approprié, (compte tenu des disparités juridiques et fiscales qui subsistent d'un pays à l'autre).

Qu'est-ce qui est le plus important : est-ce la taille en nombre de clients ou la part de marché dans une aire géographique donnée, qui prime ? Chacun sait que certaines banques régionales sont très rentables.

En clair, la banque de détail est-elle d'abord une banque de niche régionale avec la proximité des clients ou devient-elle plutôt une industrie chargée de traiter des informations ?

Les deux ne sont pas incompatibles : il faut des réseaux de proximité mais ces réseaux vont s'allier au niveau européen pour bénéficier d'économies d'échelle. Je suis plutôt enclin à

penser qu'il se constituera des alliances de réseaux régionaux transfrontières.

3 - Il n'existe pas une stratégie gagnante unique et c'est rassurant

Les grandes banques anglaises ont abandonné les activités de marché pour se concentrer sur la banque "retail" et la gestion d'actifs. Cela leur a réussi jusqu'alors.

La Deutsche Bank joue résolument la banque universelle à l'échelle mondiale. Les grandes banques d'investissement américaines s'associent quant à elles à des réseaux commerciaux.

Et c'est là que la banque rejoint l'entreprise. Tout **est affaire de vision** et de choix d'une activité centrale. Il n'y a pas qu'un seul modèle et c'est tant mieux. **Un bon modèle qui réussit ici peut échouer ailleurs.**

Les places acquises se perdent très vite et donc il faut agir très vite. La prime est à celui qui va le plus vite et pas forcément au plus gros.

La question que devront se poser les grands groupes sera : peut-on exercer tous les métiers bancaires à la fois, au risque de devenir un conglomérat hétérogène, alors qu'il peut y avoir une logique commerciale en soi, un client pouvant avoir besoin de toutes les compétences bancaires ? Le point clé est la **capacité à gérer l'ensemble des risques**. Plus on diversifie, plus il est difficile d'avoir une vue sur tous les risques.

III - La stratégie de Dexia

Parmi les nombreuses catégories de banques que je citais au début de mon exposé, Dexia a choisi de concourir dans la catégorie des banques spécialisées. Dexia ne souhaite pas être une banque universelle au niveau européen, ni une banque d'investissement qui n'aurait jamais la taille critique. Dans ces conditions, notre capitalisation boursière, de l'ordre de 11 milliards d'euros, a du sens. C'est faible pour les mastodontes que je citais tout à



l'heure, mais c'est la masse critique pour une banque spécialisée.

Dexia a l'ambition de devenir la **banque du développement local en Europe** puis dans le monde. Pour cela, nous développons trois métiers :

- un métier central, le financement des collectivités locales et les services financiers aux collectivités publiques ;

- deux métiers complémentaires au premier : la banque commerciale (offrir toute la palette de services bancaires au secteur local) et la gestion d'actifs (gestion de l'épargne et des fonds de pensions).

Les caractéristiques fondamentales de Dexia découlent de l'identité de l'entreprise et de la mission qu'elle assume.

- Dexia est un groupe d'identité européenne.

- Dexia est un groupe qui a une vision de long terme.

- Dexia est un groupe qui présente l'un des meilleurs rapports rentabilité/risque.

a - Dexia est un groupe d'identité européenne, créé sous le signe de l'euro : notre marché domestique c'est l'Europe. Dexia est le **premier exemple de fusion transnationale dans le domaine bancaire en Europe** : fusion entre le Crédit local de France et le Crédit Communal de Belgique.

b - Dexia a une vision de long terme : nous ne succomberons pas aux modes : nous voulons certes créer de la valeur rapidement mais nous voulons surtout poursuivre une croissance rentable sur une longue période.

Cette vision du long terme est cohérente avec nos métiers : nous finan-

çons des équipements collectifs qui dureront des décennies, nous proposons des produits de bancassurance et développons la gestion d'actifs, facilitant ainsi la constitution d'un capital-assurance ou d'un capital-retraite.

A cet égard, Dexia est un groupe qui évolue sur des **marchés de long terme** :

Sur notre premier métier, le financement des équipements collectifs et les services financiers aux collectivités publiques, nous sommes prêts aujourd'hui à nous développer sur **un marché profond, étendu à 300 millions d'habitants**, avec des services et des produits européens. C'est un **vaste marché de 1 000 milliards FRF par an**, dont les besoins sont très importants dans des domaines clés tels que l'environnement, les transports publics, l'éducation, la santé, la rénovation urbaine...

Pour mener à bien ce métier, le groupe Dexia est aujourd'hui **implanté dans quasiment tous les pays de l'Union européenne**. Nous détenons 15 % du marché européen (35 % dans 4 pays) et notre objectif est de détenir 20 % de part de marché globale. Nous sommes également implantés aux Etats-Unis au travers de nos deux succursales.

A côté de ce métier qui constitue le cœur de Dexia, et sa spécialisation, nous développons **deux métiers complémentaires**, qui nous permettent d'offrir à nos clients - le secteur public au sens large - la palette entière des produits et services dont ils ont besoin.

Sur notre deuxième métier, la banque commerciale, nous avons là également une vision de long terme cohérente avec la longue histoire du Crédit Communal de Belgique. (Le total des dépôts collectés par le Crédit Communal de Belgique, qui, avec 2 millions de clients est l'un des leaders en Belgique, est de l'ordre de grandeur de celui des grands réseaux bancaires français.)

Nous sommes très actifs dans la diversification de nos produits, SICAV et produits d'assurance, et sommes en pointe dans de nouveaux modes de distribution : banque à domicile (home banking), applications Internet (net banking),

banque par téléphone (phone banking).

Enfin **notre troisième métier : la gestion d'actifs**, c'est-à-dire très largement la gestion d'épargne à long terme, est un métier très rentable et porteur. Ce métier est conduit par notre filiale, la Banque Internationale à Luxembourg.

c - Dexia représente l'un des meilleurs rapports rentabilité-risque : Dexia par ses activités, engage très peu de risque et de plus il est une des banques de l'Europe continentale parmi les plus rentables. Dexia, un groupe très solide structurellement : d'où faibles risques et très bonne couverture de ceux-ci.

Dexia possède des fonds propres importants : d'où un ratio de solvabilité Tier 1 de 9,8 %. Le ratio de solvabilité est un indicateur de solidité pour les établissements bancaires. Notre forte capitalisation nous procure une base solide pour financer notre croissance interne et externe. A titre de comparaison, le ratio Tier 1 minimum permis par la réglementa-

tion est de 4 %. Il est de 6/7 % en moyenne chez les banques européennes.

Dexia a un rating très élevé qui lui permet de lever des ressources sur les marchés financiers dans les meilleures conditions. (Moody's : Aa1/Standard & Poor's : AA+/ Fitch Ibcra : AA+).

CONCLUSION

On assiste aujourd'hui à **l'accélération de l'histoire dans le domaine économique, et tout spécialement dans le domaine financier**. En **France, on a réagi avec retard**. La déglaciation est en cours, elle est irréversible. Il n'existe plus de capitalisme à la française caractérisé jusqu'alors par les échanges d'administrateurs et globalement par un certain conservatisme. On voit que les amis d'hier peuvent devenir les ennemis d'aujourd'hui.

J'ai l'intuition que face aux investisseurs qui font la loi, cela devient la règle du chacun pour soi tant la

sanction des marchés est rapide. Le capitalisme d'aujourd'hui obéit à des règles universelles mondiales très largement inspirées du monde anglo-saxon. C'est un fait que l'on ne peut que constater.

Par contre, **il faut éviter que ce capitalisme mondial soit dominé uniquement par des acteurs américains**. De véritables groupes européens transfrontières doivent tenir leur rang et jouer un rôle majeur au niveau international. Cela passe par la constitution de sociétés véritablement européennes comme Fortis, comme Airbus, comme va l'être **Rhône-Poulenc**, comme l'est à sa manière Dexia.

Cela suppose que l'on accepte de dépasser la **notion de nationalité** d'entreprise qui dans le monde d'aujourd'hui ne veut plus dire grand-chose quand on pense actionariat, marchés, réglementations. Ce qui est important pour un pays donné, ce n'est pas tant la nationalité de l'entreprise que les moyens qu'elle déploie sur son territoire. ■

CONSEIL GÉNÉRAL
FINISTÈRE



Penn-ar-Bed

CONSEIL GÉNÉRAL FINISTÈRE

recrute par voie de mutation ou détachement

un ingénieur

directeur de l'aménagement rural, de l'eau et des espaces naturels

MISSIONS

Sous l'autorité du directeur général des services, le directeur de l'aménagement rural, de l'eau et des espaces naturels a la responsabilité d'un service de 47 agents.

Il assure la préparation des décisions du département et la coordination de leur mise en œuvre dans les domaines suivants :

- EAU. Ce pôle assure la mise en œuvre de la politique en faveur de la reconquête de la qualité des eaux définies par les élus.

Il comprend trois secteurs bien définis – une politique territoriale, coordination des opérations bassins versants – une politique d'aide aux collectivités (eau potable, assainissement) – un service d'assistance technique à l'assainissement (SATESE et suivi des projets d'assainissement).

- CADRE DE VIE, DECHETS, LOGEMENT. Ce service gère les actions en matière de collecte et traitement des déchets, d'aménagement des bourgs, d'aide au logement et l'énergie.

- ESPACES NATURELS ET PAYSAGES – Acquisition, mise en valeur et suivi de la gestion des terrains situés en espaces naturels – Suivi des projets des espaces culturels départementaux – Actions d'amélioration du paysage (bocage, routes départementales, ports départementaux) – Suivi des actions randonnée. Pour conduire l'ensemble de ces actions, le directeur de l'aménagement rural, de l'eau et des espaces naturels s'attachera à développer les relations du Conseil Général avec ses différents partenaires : l'Etat, la Région, les Communes et groupements de Communes, les établissements de recherche scientifiques, les associations...

PROFIL recherché

- Ingénieur de la fonction publique ayant une connaissance approfondie des politiques environnementales • Capacités de synthèse et pédagogiques.

Merci d'adresser candidature (lettre de motivation, CV, photo, copie du dernier arrêté d'avancement d'échelon) à Monsieur le Président du Conseil Général, Direction des Relations Humaines, Service Recrutement, 50, rue Jean-Jaurès, 29196 QUIMPER Cedex, **pour le 5 novembre 1999, le cachet de la poste faisant foi.**

LES EVOLUTIONS ET LES ATTENTES DU MARCHE FINANCIER EN MATIERE D'INFORMATION

Il existe aujourd'hui une pression toujours plus forte du marché boursier en matière d'information financière. Si le marché financier a su plier tous les acteurs économiques à ses exigences, relayé en cela par l'autorité de marché, la Commission des Opérations en Bourse, les entreprises sont ainsi désormais confrontées à de nouveaux enjeux dans leur effort de communication financière.

Sophie JAVARY
Gérante Banque Rothschild

Actionnaires, investisseurs institutionnels et professionnels de la finance partagent aujourd'hui un même souhait : obtenir une information exhaustive, aisément comparable à un niveau mondial et disponible à une fréquence toujours plus rapprochée. Le thème de la *corporate governance*, c'est-à-dire la revendication par les actionnaires d'un droit de regard sur la gestion de l'entreprise, leur a donné une légitimité supplémentaire pour demander toujours davantage d'informations financières. Les actionnaires anglo-saxons, qui figurent pour une large part dans le capital des grandes entreprises françaises, exercent également une pression forte pour obtenir de ces entreprises les mêmes informations que celles qu'ils pourraient obtenir d'une entreprise américaine. L'actionnaire, maintenant reconnu en

grande partie grâce à l'influence des grands fonds de pension, entend bien que l'entreprise s'aligne sur ces principes quelle que soit sa nationalité.

Les investisseurs institutionnels réclament aussi une information financière d'une meilleure qualité et permettant une bonne visibilité sur un secteur donné. L'euro a accru leur demande pour une information complète et harmonisée. De même, ils exigent une information qualifiée, plus ajustée que celle qui est livrée aux journalistes et ils militent en faveur de la publication de résultats trimestriels pour affiner leur perception et leurs comparaisons. Les banques sont tout particulièrement visées : suite à la crise asiatique, le marché les a enjointes à afficher de façon précise le risque encouru selon le pays ou le type d'opération.

Les informations financières sont analysées, mises en perspective et cette extraordinaire machine de retraitement que représente le marché ne connaît rien de pire que le manque d'informations... Malheur à celui qui l'oublie, envoyant ainsi un signal négatif au marché qui dans son appétit insatiable d'informations ne retiendra que cette absence et jettera tout son discrédit sur la société en question...

L'autorité chargée de la surveillance du marché, la Commission des Opérations en Bourse, s'est faite, pour une large part, le relais de ces revendications. Cette intervention a un fondement théorique, la théorie des marchés efficients, qui énonce que les marchés se comportent de façon rationnelle tant que l'accès à l'information est garanti au plus grand nombre. La COB veille ainsi au respect de trois grands principes concernant l'information financière : l'exactitude, la précision et la sincérité des informations.

Elle a récemment étendu l'application de ces principes traditionnels au nouveau vecteur de communication financière que représente l'Internet. Un principe d'équivalence de l'information doit guider les sociétés qui choisissent de diffuser leurs informations financières sur l'Internet ("Toute information susceptible d'avoir une incidence significative sur les cours doit faire l'objet d'une diffusion effective et intégrale", recommandation du 3 mai 1999).

La COB approuve le souhait du marché d'obtenir des informations à une cadence accélérée. Elle a ainsi publié une recommandation relative au mode d'établissement et de présentation des comptes intermédiaires par les sociétés faisant appel public à l'épargne. Les sociétés faisant partie de l'indice SBF 120 doivent publier leurs comptes dès le premier semestre de l'année en cours, les autres sociétés ont jusqu'au premier semestre 2001 pour se mettre en conformité avec cette recommandation.

Enfin, l'autorité de marché a fixé des objectifs de fiabilité et d'homogénéité des indicateurs de résultat que les entreprises utilisent. En particulier pour la fameuse *shareholder value*,

concept devenu un véritable credo pour l'entreprise mais qui se distingue surtout par l'hétérogénéité de son contenu. De même, elle dénonce les écarts considérables selon les entreprises et leurs secteurs dans la détermination du résultat courant : la publication de ce résultat "doit s'accompagner d'une indication précise de son mode de détermination".

Les entreprises se sont en grande partie pliées aux règles du jeu du marché mais elles se trouvent alors confrontées à de nouvelles questions concernant les limites de l'exercice de communication financière.

Il faut ici souligner le rôle de révélateur qu'a joué l'affaire Alcatel. Pour beaucoup, elle était une prise de conscience brutale de la nécessité de fournir au marché l'information qu'il attend. La chute de 38 % du titre en une seule journée a été un véritable détonateur au sein de cette entreprise, la contraignant à publier des comptes trimestriels, à resserrer son contrôle de gestion et à effectuer une série de nominations pour rassurer la bourse...

La France s'était plutôt faite remarquer par une certaine lenteur quant à la bonne tenue de la communication financière. Les entreprises françaises enregistraient ainsi des retards significatifs dans la publication de leurs comptes même s'il y a eu d'énormes améliorations. L'enjeu est pourtant de taille : la tenue des délais est un signal positif envoyé au marché qui indique que le management contrôle bien sa société et ses filiales. Le PDG de Saint-Gobain, Jean-Louis Beffa, a d'ailleurs invoqué cette raison pour avancer la publication de ses comptes au mois de janvier afin de s'aligner sur les critères américains. Des progrès ont été faits : certaines entreprises se sont lancées dans la publication de leurs comptes sur l'Internet (c'est le cas de la très grande majorité des entreprises du CAC 40 qui mettent à la disposition de leurs actionnaires et des professionnels un site entièrement consacré à la publication d'informations financières). De même, la publication de plus en plus fréquente d'un document de référence, qui est soumis à la COB pour approbation et enregistrement, représente pour les investis-

seurs étrangers un gage de transparence et d'exhaustivité concernant la situation financière de l'entreprise, les risques encourus dans le secteur et ses projets de développement.

Un axe privilégié de cet effort de communication est la relation avec les analystes : les réunions annuelles qui les rassemblent avec le management de l'entreprise est un passage obligé pour toute entreprise et celles-ci n'hésitent pas à effectuer des sondages après ces réunions pour tenter de mesurer la perception que les analystes ont eu de l'entreprise.

Le 31^e rapport de la COB reconnaît les efforts effectués par les entreprises françaises ; son président juge que la France n'a pas à rougir des pratiques en vigueur. Mais il reste des progrès à faire. D'une part, l'information donnée par les entreprises sur leur secteur et la place qu'elle y occupe est insuffisante. D'autre part, il est clair qu'une harmonisation des informations financières au niveau européen est une nécessité.

Mais l'augmentation en volume de l'information financière pose de nouvelles questions. Investisseurs et professionnels de la finance se méfient de "l'effet paillette" de la communication. Ils refusent toute forme standardisée de communication financière et exigent une information ajustée à leurs besoins. Inversement, si une entreprise donne une certaine prépondérance à l'information de quelques investisseurs privilégiés, ne porte-t-elle pas atteinte au principe de l'égal accès de tous à l'information ?

Habitues à communiquer sur l'exercice passé, les entreprises s'aventurent avec beaucoup de réticences sur le terrain de la publication d'informations prévisionnelles. D'abord pour des raisons de confidentialité, parce que ces documents pourraient être lus et utilisés par la concurrence. Mais surtout par crainte des représailles des actionnaires et des investisseurs si les prévisions affichées ne sont pas atteintes... Une question reste en suspens : ce type de communication donne-t-il des droits (et donc aussi des possibilités de contestations contentieuses) aux actionnaires ? Cette question est

aussi d'une importance cruciale pour les professionnels (commissaires aux comptes et banquiers) qui s'engagent sur les données prévisionnelles de la société... La COB a déjà eu l'occasion de se prononcer à ce sujet : elle estime qu'une attestation des commissaires aux comptes sur les données prévisionnelles est nécessaire et qu'elle doit satisfaire les critères définis par la CNCC (Commission Nationale des Commissaires aux Comptes). De plus, l'émetteur doit assurer la confidentialité absolue des informations prévisionnelles qu'il n'accepte pas d'in-

clure dans la note COB : s'il les a diffusées aux analystes, il devra les réintégrer dans la note COB. Aux Etats-Unis, le problème des *forward looking statements* se trouve en partie résolu par le Private Securities Litigation Reform Act de 1995 qui permet sous certaines conditions (ce n'est pas le cas des introductions en bourse) aux entreprises et aux émetteurs de se protéger contre d'éventuels litiges concernant l'annonce de leurs données prévisionnelles. Ils peuvent ainsi accompagner cette annonce d'une liste, appelée *safe harbor*, détaillant les facteurs qui

pourraient expliquer une éventuelle divergence entre ce qui est annoncé et ce qui est effectué. C'est d'ailleurs bien souvent en se tournant du côté des Etats-Unis que l'on peut tenter d'entrevoir quelles seront les évolutions et les attentes du marché.

La communication financière reste un exercice difficile, périlleux, tant il est vrai que les récepteurs du message "ne sont pas dupes" et qu'ils agissent en individus rationnels, confrontant l'information à l'épreuve des faits, la retraitant en permanence pour lui assurer un maximum de pertinence au niveau mondial... ■

PLURALIS

(anciennement NCH Consulting)

Société de conseil et de service en système d'information, PLURALIS conseille et accompagne les organisations dans la mutation de leur système d'information et de communication.

PLURALIS intervient auprès des Directions Générales, des Directions utilisatrices ou des Directions des systèmes d'information pour réaliser des missions :

- d'audit ou de conseil et assistance à la maîtrise d'ouvrage,
- de maîtrise d'œuvre ou d'assistance à la maîtrise d'œuvre,

sur des projets d'intégration de progiciel (SAP R/3, PEOPLESOFT) ou d'ingénierie spécifique avec des technologies « client-serveur » ou des technologies INTERNET/INTRANET.

Nos clients sont, en général, des « grands comptes » : Société Générale, Crédit Agricole, Groupe Alcatel, Laboratoire Glaxo-Wellcome, Groupe Vivendi, France Télécom, Groupama Assurances, Groupe Monceau, Ministère de la Défense, ...

Nos collaborateurs sont, en général, diplômés des Grandes Ecoles d'ingénieur ou de gestion et interviennent comme : consultant senior, chef de projet, ingénieur d'étude ou ingénieur de développement. PLURALIS exerce une politique de gestion des ressources particulièrement « humaniste » : rémunération attractive avec une révision fréquente ou un intéressement aux résultats, plan de formation individualisé et pluriannuel, possibilité de participer au capital après un an de présence.

Notre objectif à court terme est de franchir le seuil de cent collaborateurs avant l'an 2000.

Rejoignez-nous ! Contactez NGO Can Hoang (X 67, IAF 72) au 01 49 27 98 02 ou écrivez lui à :
PLURALIS, 10, avenue de l'Opéra, 75001 Paris

POURQUOI VOTRE BANQUE NE VOUS MOTIVE PAS ?

Comment expliquer que nous soyons prêts à payer un premium pour nous offrir les chaussures d'une marque de renom, ou que nous élevons la voix dès que nos enfants parlent de Disney, alors que dans la relation avec notre banque, nous nous concentrons sur la troisième décimale du taux d'intérêt ?

Peut-être le client moderne se focalise-t-il plus sur les prix que par le passé, à moins que les banques ne soient incapables de partager avec leurs clients d'autres valeurs que le prix ? Sans doute un peu des deux. Le consommateur d'aujourd'hui est très différent du consommateur d'il y a 10 ans. Des facteurs sociaux et démographiques modifient notre relation aux produits et aux services que nous consommons fréquemment.

Le consommateur dispose de moins en moins de temps pour s'acquitter des tâches journalières, que ce soit pour cuisiner, payer les factures ou aller à la banque. D'autre part, on observe une méfiance croissante vis-à-vis des entreprises et la sensibilité aux prix grandit. Les cycles de vie des produits et services raccourcissent et la concurrence incorpore rapidement les innovations : il devient de plus en plus difficile de se différencier avec un produit unique, intangible et inimitable. Si bien que la plupart des produits et services que nous consommons sont assimilables à des produits de base/commodities, le risque inhérent pour les fabricants ou les prestataires de service est que le prix ne demeure la seule variable de concurrence. Ces tendances ne menacent pas seulement les biens de consommation, bien au contraire, des secteurs comme la banque sont également affectés. Par exemple, il y a quelques années, les Français confiaient l'ensemble de leurs affaires financières à une seule entité, dorénavant, il est fréquent qu'ils aient plusieurs interlocuteurs bancaires.



Jean-Christophe PARIS



Marko VUJASINOVIC
X 84 – ENPC 90
Roland Berger & Partner
Partner

Que font les entreprises les plus performantes ?

Une récente étude internationale de Roland Berger & Partners a analysé les réponses mises en œuvre face à ces défis par quelques-unes des entreprises les plus importantes dans le monde. La conclusion principale de cette étude est que le marketing traditionnel ne peut plus remplir son rôle : il ne s'agit pas de communiquer davantage mais de réviser le processus de positionnement du pro-

duit et de changer le ton de la communication, pour développer une relation plus émotionnelle avec le client. L'objectif est d'atteindre "l'enthousiasme du consommateur", un nouveau modèle de relation client-entreprise, au-delà des concepts de satisfaction et de fidélité, l'étude définit trois niveaux de relation :

- la satisfaction du consommateur : cette dimension reste une condition nécessaire, il faut répondre aux attentes du consommateur, ce qui constituait traditionnellement l'objectif majeur des entreprises,
- la fidélisation du consommateur : il faut également rechercher une continuité dans la relation et l'inscrire dans le long terme, en développant une véritable confiance entre le client et l'entreprise,
- l'enthousiasme : l'entreprise doit surprendre ses clients, les enchâter, en leur fournissant des produits et des services qui anticipent ou répondent parfaitement à de nouveaux besoins ou désirs. Les clients tissent alors une relation chargée d'émotion et deviennent les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise.

Le meilleur exemple d'une entreprise qui a su susciter "l'enthousiasme du consommateur" parmi ses clients est la société nord américaine Nike. Les facteurs clés de son succès ont été la segmentation et la communication. Sa politique de segmentation a permis à Nike de développer une gamme de produit répondant parfaitement aux attentes de chaque type de client. Jusqu'à sous-segmenter la clientèle de basketteurs en lui offrant des lignes de produits différentes, selon le type de jeu auquel le consommateur souhaite s'identifier.

La seconde dimension décisive a été la communication, les campagnes véhiculent des valeurs, des émotions et mettent en scène les idoles du client, renforçant par-là les liens affectifs entre la marque et le consommateur. Le succès de Nike a été foudroyant : en vingt ans le petit distributeur de chaussures japonaises a su se hisser au rang de leader mondial de l'équipement sportif. Nike est loin d'être le seul exemple d'entreprise qui a atteint des résultats exceptionnels en suscitant de l'enthousiasme parmi ses clients, l'étude de Roland Berger & Partners

cite également Disney, Levi's, le fabricant d'ordinateurs Dell, la chaîne de meubles Ikea et l'annuaire de recherche Yahoo !

Comment appliquer l'enthousiasme consommateur au secteur bancaire ?

Cependant, il semble délicat de trouver des exemples similaires dans la banque. De fait, de mémoire aucune étude consacrée aux entreprises attractives ne mentionne des banques à son palmarès. Comment se fait-il que les banques se fassent concurrence sur les produits, les prix et la proximité du client mais qu'elles soient incapables de transformer leur image en variable de différenciation ? Peut-on parler d'identification de la clientèle à sa banque ? Il semble que les banques se concentrent surtout sur une phase antérieure du développement de l'entreprise. Jusqu'à la moitié des années 80, la majeure partie des entreprises françaises essayait de conquérir et de maintenir une part de marché fixe dans un marché relativement stable et à l'intensité concurrentielle faible. L'intensification de la concurrence a amené les entreprises à s'orienter vers la recherche d'efficacité et à maximiser les efforts de ventes. Les banques semblent s'être arrêtées dans leur développement commercial. L'étape suivante dans la plupart des industries a été de se focaliser sur le client en tant qu'individu, avec l'apparition du marketing individualisé : étude de ses attentes, innovation dans des produits pouvant réellement le satisfaire et différenciation par l'image. Peu de banques en sont arrivées là, alors qu'elles possèdent trois avantages capitaux :

- a) un réseau capillaire d'agences qui irriguent jusqu'aux petites communes,
- b) un contact régulier et personnel,
- c) un niveau élevé de connaissance de ses clients (âge, revenus, dépenses, habitudes de consommation).

Dans ces conditions, que doivent faire les banques pour réveiller cet "enthousiasme du consommateur" ?

Affiner la segmentation grâce au datamining de toutes les informations

dont elles disposent sur leurs clients.

Acquérir des informations complémentaires (études de marché, tendances socio-démographiques) afin de mieux cerner les exigences des clients. Le développement d'internet va certainement faciliter cette fantastique mutation des banques vers leurs clients.

Atteindre un niveau de relation plus émotionnel avec les clients, au travers de produits et d'une communication qui comporte plus de valeur pour eux.

Révolutionner la communication, jusqu'ici froide et technique en y incorporant davantage de valeurs, d'émotions ou simplement d'humour ! Pour illustrer ce dernier point, il suffit de citer les lettres reçues par les clients de quelques-unes des plus grandes banques françaises. Il ne s'agit pas seulement d'attirer l'attention mais aussi de créer un ton légèrement informel, susceptible d'être en lui-même une source d'amusement. Il reste beaucoup à faire avant que les banques ne déchaînent le même type d'enthousiasme et la même identification que des entreprises comme Nike, Levi's ou Disney. La tâche est ardue, d'autant plus que les structures bancaires n'ont pas encore toutes bien digéré les révolutions technologiques, stratégiques ou sociales, et semblent toujours plus préoccupées par leur efficacité en gestion d'actifs que par la maîtrise de leur relation client.

Est-ce la rupture totale que Internet provoquera qui permettra de redéfinir un nouveau comportement des institutions financières ? Le développement très rapide des courtiers en ligne ces derniers mois en est-il le premier signe ?

Il est certain que les banques qui créeront un enthousiasme chez leurs clients disposeront d'un avantage compétitif considérable : elles auront incorporé à leurs produits et services une dimension intangible impossible à copier. La bataille entre la BNP et la Société Générale a fait la Une du monde économique, mais les initiatives comme la création de Egg ou First-e en Angleterre constituent certainement l'événement le plus déterminant pour le monde bancaire européen. ■

UN AN DE COMMUNICATION FINANCIERE

La mise en bourse d'une société comme Alstom entraîne des évolutions profondes : une plus grande visibilité, une plus grande flexibilité stratégique, une nouvelle responsabilité devant la communauté financière... Un des signes visibles de ces changements est l'apparition d'un service de communication financière qui fait le lien entre les marchés et la société. C'est l'expérience exaltante de cette création que j'ai voulu partager ici.

Henri POUPART-LAFARGE
IPC 93

Alstom, Directeur de la communication stratégique

Une conception dans l'enthousiasme

La communication financière d'Alstom a véritablement commencé le 7 décembre 1997 lorsque Alcatel et GEC ont annoncé leur intention de mettre en bourse leur filiale commune GEC Alstom. Auparavant, ce groupe de plus de 14 milliards de chiffre d'affaires, employant plus de 90 000 personnes (150 000 avec ABB Alstom Power) dans plus de 60 pays, leader mondial sur les marchés des infrastructures d'Énergie et de Transport était peu connu des marchés financiers(1).

En effet, les stratégies de ses deux actionnaires s'étaient progressivement recentrées sur les métiers de la télécommunication et de l'électronique de défense de plus en plus éloignés des métiers d'Alstom et leurs discours laissaient donc peu de place à cette filiale commune.

La mise en bourse a eu lieu le 22 juin 1998 simultanément sur les marchés de Paris, Londres et New York. Les six mois qui ont précédé cette opération peuvent être découpés en trois phases distinctes : la formulation

d'un discours – ou dans le jargon d'une "story" –, la diffusion de cette "story" au sein des prescripteurs d'opinion du marché financier, les analystes et enfin la vente elle-même. Aucune offre publique de vente aux particuliers n'avait été prévue par les actionnaires vendeurs et aucune communication n'a donc été faite en direction de ce public.

La formulation du discours a été probablement l'étape la plus longue et la plus difficile. Alstom est une société complexe qui a très peu de comparables : seul le groupe helvético-suédois ABB s'en approche. Il faut donc dans des délais souvent courts pouvoir expliquer les métiers et la stratégie de la compagnie pour non seulement convaincre les investisseurs d'acheter les titres Alstom mais aussi pour bien positionner le titre dans leur grille d'analyse : Alstom sera-t-il un "value stock" (titre faiblement valorisé dont le cours, de ce fait, présente un bon potentiel de croissance), "growth stock" (titre sur des marchés en forte croissance) ou

(1) Alstom alors filiale de la CGE avait été retirée du marché il y a plus de 10 ans.

encore "growth at reasonable price (GARP)" (un mixte des deux précédents) ? Ce positionnement permettra d'éviter les malentendus et donc des déceptions.

Cette histoire est ensuite transcrite dans des présentations dont la longueur ou le public peut varier, ou dans des documents légaux enregistrés par les différents organismes de régulations des marchés (pas moins de 5 prospectus !). Tout ce discours fait l'objet de vérifications de la part de cabinets d'avocats indépendants. Une distinction est faite sur le marché entre investisseurs (fonds de pension, assurance, banques...), pour lesquels les décisions d'investissements sont prises par des gérants (fund managers) et qui possèdent, pour certains, leur propre département d'analyse (analystes buy side), et vendeurs (agents de change, banques, broker) qui ont des départements "vente" et tous des départements d'analyse (analystes sell side). Les vendeurs et les analystes sell side fonctionnent comme des relais d'opinion – certains sont des stars – et émettent des avis réguliers sous forme de rapport sur la performance des groupes et leur stratégie. Pour Alstom, on peut estimer qu'il y a 2 000 investisseurs institutionnels importants dont 100 ont des analystes buy side. En revanche, il existe seulement environ 80 brokers.

La stratégie marketing consiste naturellement à communiquer le message aux analystes sell side afin d'accélérer sa diffusion au sein des

clients finaux, à savoir, les investisseurs. 17 brokers avaient été choisis par les actionnaires vendeurs pour placer les actions Alstom (ils forment le syndicat) et c'est à eux en priorité que s'est adressée une première diffusion des messages pour leur permettre de rédiger leurs rapports qui seront ensuite diffusés aux investisseurs.

La dernière phase a été le placement proprement dit : une fois la fourchette de prix fixée, les brokers placent les actions auprès des investisseurs pendant que le management de la société part en tournée (le "roadshow") pendant trois semaines. Au cours de cette période, en une ou deux équipes, le management a visité environ cent investisseurs en rendez-vous privés (one-to-one) et a présenté Alstom au cours de déjeuners ou dîners dans toutes les grandes places financières européennes et nord-américaines (environ vingt villes). Les investisseurs passent ensuite leurs ordres d'achat et le prix est fixé en fonction de la demande globale.

La demande a finalement été trois fois plus importante que l'offre. La répartition géographique des institutions (France 30 %, Etats-Unis 20 %, Royaume-Uni 20 %, Allemagne 10 %, Suisse 10 %) a fait apparaître une importance inhabituelle de l'Allemagne et de la Suisse, signe d'une meilleure connaissance d'Alstom par ces marchés qui s'explique probablement par la présence de Siemens et d'ABB. La bonne surprise est venue des particuliers et notamment

des actionnaires d'Alcatel et de GEC qui avaient été les seuls à bénéficier d'une offre et qui furent près de 300 000 à souscrire.

Le challenge du démarrage

C'est le lendemain du 22 juin 1998, jour de l'introduction en bourse, lorsque mon téléphone sonna sans discontinuer, qu'il est apparu évident que ce qui avait mobilisé l'ensemble du management dans le cadre d'un projet précis devait dorénavant être structuré et organisé de façon pérenne.

Quel est le but de la communication financière ? La réponse me fut donnée par un petit livre publié par le NIRI (National Investor Relations Institute), elle est double : "provide present and potential investors with an accurate portrayal of the Company's performance and prospects" d'une part et "provide market intelligence to senior management and the board of directors" d'autre part.

Tout est dit : la communication financière doit identifier, cibler les actionnaires potentiels (institutions ou actionnaires particuliers), leur fournir une information directe ou indirecte via les analystes sell side ou la presse. Cette information doit répondre aux critères légaux définis par les autorités boursières et doit donner une vision claire et objective du Groupe en évitant de "survendre" la société, ce qui entraînerait des déceptions à l'avenir.

Les outils de communication utilisés sont nombreux (internet, rendez-vous privés, conférences téléphoniques, réunions d'analystes, visites de site, lettres aux actionnaires, numéro vert). Parmi ces outils, la place d'internet est naturellement grandissante, l'ensemble des informations est sur les sites web, les conférences sont de plus en plus diffusées sur internet et le courrier électronique est l'outil de base pour échanger avec les investisseurs du monde entier.

Mais le service de communication financière est aussi un outil d'analyse des marchés non seulement pour apporter des explications aux variations du cours de bourse mais aussi pour permettre aux dirigeants de



confronter leur stratégie avec les attentes des marchés. Pour cela et au-delà des outils offerts par les agences de communications (Reuter ou Bloomberg), l'analyse des rapports d'analyste et l'écoute du marché semblent les plus appropriées.

Cette structuration du département et la mise en place des outils se sont faites dans un contexte plutôt mouvant.

L'introduction d'Alstom eut lieu alors que la bourse était à son maximum de l'année, juste avant la chute des marchés consécutive aux signes de ralentissement économique en Asie. Le titre Alstom a été particulièrement attaqué car considéré, à tort, comme une valeur cyclique. De plus, il était peu connu des marchés. Les groupes confrontés à une telle situation sont soumis à une pression forte de la part de certains de leurs actionnaires et de conseillers en communication ou banquiers les pressant d'agir vite. "La société doit racheter ses actions", "Le président à titre personnel doit annoncer qu'il va acheter des actions", "il faut sortir un communiqué expliquant que le cours ne reflète pas la valeur de la société". Ces approches ont été suivies par quelques sociétés au cours de cette période.

La solution retenue par Alstom a été en revanche de ne pas chercher à faire des effets d'annonce mais d'intensifier encore le programme de rendez-vous privés et de faire un road show important (10 villes, 50 rendez-vous privés) après l'annonce des résultats semestriels alors que le titre touchait le fond. Il fallait expliquer la constance de notre stratégie et le maintien de nos objectifs. Cette crise était somme toute limitée dans le temps et dans l'espace, alors que l'activité d'Alstom est liée à la croissance à long terme de l'économie et couvre l'ensemble des régions du monde.

In fine, la plupart des cours des titres des groupes industriels sont remontés à des niveaux proches de ceux qu'ils avaient atteints avant la crise financière. Toutefois, les récents témoignages de reconnaissance d'institutions financières me laissent à penser que notre stratégie consistant à expliquer et à démontrer sans

effet de manche était la bonne. Il est clair qu'elle nécessite une forte implication du management.

La montée en régime

Deux événements au cours du premier semestre 1999 ont été importants pour asseoir notre crédibilité et notre notoriété en matière de communication financière.

Le premier fut l'annonce de la création d'une filiale commune dans le domaine de la production d'Énergie avec notre concurrent ABB et la vente simultanée de notre activité turbine à gaz à General Electric. Cette opération qui créait le nouveau leader mondial devant GE s'inscrivait dans la stratégie annoncée lors de la mise en bourse. Cette annonce coordonnée avec ABB, fut précédée d'une période intense de rumeurs : nous n'avions pas caché en effet que notre situation de cinquième mondial et de licencié de GE pour la technologie des turbines à gaz ne nous satisfaisait pas. Naturellement aucun commentaire n'était apporté à ces rumeurs et le secret fut gardé malgré plus de six mois de négociation.

Le deuxième événement fut l'annonce des résultats de notre premier exercice en tant que société cotée, le 26 mai 1999. Une telle annonce se prépare en réalité pendant l'ensemble de l'année en "guidant" le consensus. Le consensus est la moyenne des estimations des analystes et reflète les attentes du marché. Tout écart anticipé significatif par rapport à cette moyenne doit

faire l'objet d'un "profit warning" et peut donner lieu à des réactions violentes de la part du marché. Le travail de la communication financière est donc d'orienter, grâce à des contacts quotidiens avec les analystes, ces estimations de façon à ce que son écart-type soit raisonnable et que la moyenne corresponde aux résultats attendus. L'ultime raffinement est d'annoncer des résultats légèrement supérieurs à ces estimations...

La tradition française reste une annonce des résultats sous forme de grand messe suivie par un road show intensif. Le passage progressif à des comptes trimestriels devrait banaliser la sortie des résultats annuels. Dès lors, il n'est plus nécessaire de concentrer des rendez-vous avec des investisseurs durant cette période sauf en cas de mauvaise surprise. Au contraire, la communication devrait être plus constante au cours de l'année et devrait être axée sur l'explication de l'évolution des métiers et de la stratégie du groupe plutôt que sur des chiffres. Cela nécessite une mobilisation constante du management au cours de l'année.

Après une année riche en événements, le 1^{er} juillet 1999, le cours de bourse atteint son cours d'introduction à 31,5 pour atteindre quelques jours plus tard son cours le plus élevé à 33,5. Cette performance ne reflète pas toujours la valeur intrinsèque d'Alstom. C'est à la communication financière de progressivement combler cet écart. ■



DECORATIONS

- **Mohamed Bel Hadj Soulam** (59), officier de la Légion d'Honneur.
- **Mustapha Faris** (Civ 59), officier de la Légion d'Honneur.

NOMINATIONS AU GRADE D'INGENIEUR EN CHEF

Robert Calcagno
Michel Cartier
Madeleine Grancher
Christian Hahusseau
Jean-Louis Humbert
Philippe Viroulaud

NOMINATIONS AU GRADE D'INGENIEUR GENERAL

Yves Fabretti
Jacques Joubert
Jean-Louis Lacsar
Thierry Lehuierou Kerisel

RETRAITES

- **Jean Grammont** (PC 64), le 2 novembre 1999.
- **Yves Fabretti** (PC 59), le 6 octobre 1999.
- **Jacques Joubert** (PC 68), le 20 août 1999.

- **Jean-Louis Lacsar** (PC 60), le 11 septembre 1999.

- **Michel Le Net** (PC 96), le 26 octobre 1999.

- **Jean-Pierre Roux** (PC 80), le 1^{er} novembre 1999.

MARIAGES

- **Gaëlle Brodin** (Civ 99) avec **Jean-Baptiste Hazard**, le 26 juin 1999.

- **Murielle Dabé** (Civ 98) et **Philippe Menendez** (Civ 98).

NAISSANCES

Nous sommes heureux de faire part des naissances de :

- **Arthur**, le 24 août, fils de **Philippe Karl Maillard** (Civ 93).

- **Alexandre**, le 25 juin, fils de **Jenny** (Civ 95) et **Christophe Bony** (Civ 95).

- **Béatrice**, le 21 septembre, fille de **Jean-Bernard Kovarik** (PC 89).

- **Cyril**, le 6 octobre, fils de **Laurent Vallez** (Civ 92).

- **Marge**, le 29 juin, fille de **Kamil Beffa** (Civ 96).

DECES

Nous avons le regret de vous faire part des décès de :

- **Henri Bachellier** (PC 70) le 12 juillet 1999.

- **Oumar Baldé** (Civ 62).

- **Emmanuel Batal** (Civ 56).

- **Jacques Berducou** (Civ 68).

- **Jacques Bruyant**, (PC 43) le 15 octobre 1999, (grand-père de Philippe Bamas, PC 94).

- **Jean Cayet** (PC 35), le 5 septembre 1999.

- **René Dérijard** (Civ 25), le 8 août 1999.

- **Pierre Faure** (Civ 48), le 3 août 1999.

- **René Joneaux** (PC 46), le 10 août 1999.

- **Paul Mermet** (Civ 73), le 15 avril 1998.

- **Pierre Morin** (Doc 79), le 22 juillet 1999.

- **Michel Moulin** (PC 85), le 14 avril 1999.

- **Ferdinand Reveillaud** (Civ 41), le 2 juillet 1999.

- **René Ripoche** (PC), le 14 juillet 1999.

- **Emile Trevilly** (PC), le 25 mai 1999.

Itinéraire Zhou Nian Xian (Tcheou Nien Sien)

Zhou Nian Xian est décédé le 19 juin 1999 à Shanghai à l'âge de 87 ans. Partenaire important du développement des relations de l'ENPC avec l'Université de Tong Ji, Zhou Nian Xian était l'un des plus brillants élèves de la promotion 1937, celle d'Aubrac, de Guibé, de Legrand et du prince Tiao Souphanouvong.

Rentré dans son pays, en Chine, alors que de nombreuses propositions lui avaient été faites en France, Zhou a réalisé une carrière entièrement consacrée à la construction de ponts et à celle de l'enseignement comme le rappelle le parcours de sa vie que nous a fait parvenir son fils Zhou Shizhong.

Zhou Nian Xian avait eu l'occasion de rencontrer le président Lebrun à l'occasion du bal de l'école en 1936 et le président Chirac à l'occasion du passage de ce dernier à Shanghai en 1997. A ces deux présidents, Zhou avait évoqué avec ferveur et avec effet ultérieur le développement des relations franco-chinoises.

A la première délégation d'entreprises françaises reçue par l'université de Tong Ji en octobre 1996, Zhou avait prononcé un discours entièrement en langue française et de très grande hauteur de vue. Ayant quitté la France il y a plus de soixante ans, il n'avait pratiquement pas eu l'occasion de pratiquer le français entre-temps.

Passionné, il m'avait fait part, à cette occasion, de son projet de construction d'un pont habité sur le Yang Pu. Envisagé dans l'axe de l'avenue de Nankin, ce pont permettrait de relier le nouveau Pudong à l'ancien Puxi. Zhou souhaitait que ce projet soit retenu par la France et qu'à cette occasion le meilleur de la

technologie française puisse être présenté. Le meilleur de la technologie chinoise a permis tout récemment, en 1993 et 1997, la construction de deux ponts à haubans de 602 mètres et 570 mètres de portée pour ce même franchissement du Yang Pu par le périphérique de Shanghai.

En 1997, son état de santé n'avait pas permis à Zhou Nian Xian de participer à son grand regret aux cérémonies du 250^e anniversaire de l'ENPC, pour lesquelles il avait reçu une invitation de la part de Jacques Lagardère.

Jusqu'au dernier moment, il communiquait par courrier électronique avec l'aide d'assistants. Il était toujours à la recherche d'informations.

A la cérémonie commémorative du 27 juin 1999 donnée en son honneur, l'Ecole nationale des ponts et chaussées et l'Association des anciens élèves étaient représentées par trois élèves de la promotion 2001 : Hélène le Teno, Carine Tang et Henri Yen en cours de stage scientifique de première année à l'Université de Tong Ji.



Philippe Bergot
19 octobre 1999

Cela se passe à l'association...

La vie des groupes professionnels

Le Groupe "CONSTRUCTION ET AMÉNAGEMENT", c'est plus de 600 anciens qui exercent des responsabilités de haut niveau dans le secteur du Génie Civil, des travaux publics, du Bâtiment, de l'aménagement et du génie urbain.

Ce groupe, animé par Ivan Replumaz (administrateur du Groupe Bouygues et PDG de Bouygues Off-Shore), Jacques Allemand, (PDG de GTM Construction) et Fabien Goeller (Directeur Général de Stratorg), s'appuie sur un réseau de correspondants d'entreprises (39 camarades) dont le rôle est d'aider et d'accompagner les anciens en repositionnement sur le marché de l'emploi, d'être une vigie permanente de l'évolution de leur secteur et d'être les correspondants des permanents de l'AAENPC en matière de relations avec les entreprises. Ce groupe organise régulièrement chaque année des événements, environ 2 par an, auxquels participent environ 100 camarades qui viennent s'entretenir avec des personnalités de prestige autour d'un cocktail.

Le Groupe "INDUSTRIE" représente 449 anciens dans une grande diversité d'entreprises manufacturières de différents secteurs : construction automobile, aéronautique, énergie, électronique professionnelle, cosmétiques, plasturgie, verre céramique, chimie... il est difficile de citer tous les secteurs mais l'on comprendra aisément la présence de nos camarades qui occupent souvent des positions opérationnelles et de management dans de grandes entreprises nationales et internationales. Le réseau de correspondants d'entreprises comprend 40 camarades qui travaillent en interface avec les permanents de l'AAENPC. Les invités du GP sont également prestigieux (Jean Gandois, Didier Pineau-Valencienne, René Abate... Ce groupe est animé par Philippe Sauquet (Business Development vice-président à Totalfina) et Pierre Bourrier (PDG de Styltech, filiale



d'Usinor et Directeur de la Communication du Groupe Usinor).

Le Groupe "TELECOM et INFORMATIQUE" est animé par Pierre Haren, PDG de la société Ilog et Robert Branche, vice-président de Mercer Management Consulting et vice-président de l'AAENPC qui est à l'origine de la création de ce groupe en 1996. Les invités sont nombreux et citons dans le désordre : Thierry Schurr de British Télécom, Laurent Samama de Nokia sur l'évolution des réseaux mobiles, Jean-Marie Metzler sur la réglementation des dérèglementations et récemment, Marc Fourier et Pierre Haren sur les bouleversements apportés par le web à la société en comparant la France et les USA.

Ce groupe comprend 361 anciens et 41 correspondants d'entreprises. Ce groupe s'est régulièrement réuni depuis sa création et a mobilisé de l'ordre de 65 personnes par an.

Le Groupe "FINANCE ET GESTION" est actuellement présidé et animé par Georges Pebereau, PDG de Marceau Investissement, avec Serge Magdeleine de Mercer Management Consulting et Jean Coyne, professeur à l'ENPC et chargé de la coordination des enseignements de gestion. Après plusieurs réunions, le groupe a conclu un accord avec "Mines Finance" d'Intermines pour créer "Mines Ponts Finance" présidée conjointement par Philippe Queme, vice-prési-



dent de Gemini Consulting et Georges Pebereau. Ce groupe comprend 491 anciens et 28 correspondants d'entreprises.

La première réunion inaugurale a eu lieu en présence de M. Pierre Richard, PDG de Dexia qui a dressé un panorama du paysage bancaire européen devant un amphi Caquot saturé. Le groupe a proposé à M. Richard d'être le président d'honneur du groupe "Mines Ponts Finance".

Le Groupe "TRANSPORT" est animé par une triade composée de Geoffroy Caude, ancien directeur d'exploitation du port du Havre et maintenant directeur adjoint du Centre d'Etudes Techniques Maritimes et Fluviales (CERMF), Jacques Pellegrin, directeur général de ERTMS en Belgique et de J.-P. Pronost, directeur général de RFF. Ce groupe s'est également régulièrement réuni depuis sa création avec des interventions internationales de Heinz DURR, président du directoire de la Deutsche Bundes Bahn, puis de John Roberts de P&O Nedlloyd, de Hilbrecht, directeur général des transports de la CEE, d'Armand Toubol de la SNCF et plus récemment de Yann Roussin du Groupe Dubois.

Ce groupe a été suivi avec succès par une soixantaine d'anciens chaque année.

Le groupe "ROUTE", historiquement le premier groupe qui s'est constitué avant même le lancement des groupes professionnels a été animé pendant de



Le tramway de Strasbourg, contesté à l'origine, fait aujourd'hui l'unanimité.

nombreuses années par Henri Moulierac, puis par Gérard Bergerat qui a coopté en 1999 M. Le Coroller, directeur commercial de la Colas et actuellement, président de la SFERB (émulsions routières de bitume) et président de l'IBEF (organisation mondiale des fabricants d'émulsions de bitume). Ce groupe comprend 138 anciens "routiers" et 21 correspondants d'entreprises. La caractéristique du groupe est de fonctionner sur le mode convivial, informel en étroite relation avec les élèves.

Le groupe "PONTS ENTREPRENEURS" est animé par André Barre, ancien fondateur et président de Mecasol, société qu'il a récemment cédée avec succès après plus de 30 années de gestion dans un environnement économique fluctuant. Ce groupe s'est rapproché de "X-Mines Entrepreneurs" pour créer "X-Mines-Ponts Entrepreneurs" au service des jeunes créateurs et cédants d'entreprises en matière de conseil en création d'entreprise, notamment sur le plan juridique, fiscal, développement, fusions et acquisitions. André Barre est membre du conseil d'administration de "X-Mines Ponts Entrepreneurs".

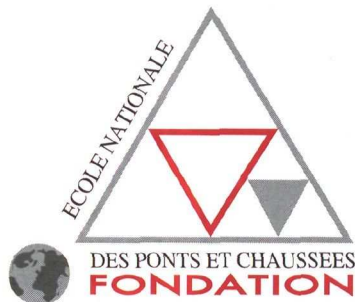


Le groupe "CONSEIL en STRATEGIE" comprend tous les camarades qui évoluent dans le domaine de la stratégie, du management et de la gestion des participations, au nombre de 273 et qui intéressent de plus en plus de jeunes diplômés de l'école. Ce groupe est animé par René Abate, senior vice-président du Boston Consulting Group. Son activité s'appuie sur un réseau de 18 anciens très actifs en ce qui concerne la promotion de leurs activités.

Contact permanent de l'AAENPC pour tous renseignements concernant les groupes professionnels : Jean-Paul Menassier.

e-mail : jean-paul.menassier@mail.enpc.fr

Le calendrier des manifestations organisées par les groupes sont sur le site web de l'école : <http://www.enpc.fr>



LES PRIX DE LA FONDATION DE L'ECOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSEES

Thèse de l'année – Meilleur stage scientifique Meilleur élève stagiaire

Les trois jurys, réunis sous la présidence d'Yves Cousquer, ont attribué les prix suivants :

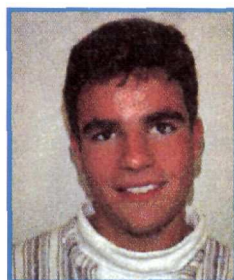
Thèse de l'année 1998 (4 candidatures / jury du 3 juin 1999)



Eric Cancès, pour les recherches effectuées sur le sujet suivant :
"Simulation moléculaire et effet d'environnement. Une perspective mathématique et numérique".

Le même jury a attribué une mention spéciale à : **Frédéric Gerbeau** pour les recherches effectuées sur les "Problèmes mathématiques et numériques posés par la modélisation de l'électrolyse de l'aluminium".

Meilleur stage scientifique 1997/1998 (6 candidatures / jury du 3 juin 1999)



Mathieu Chapelle pour un stage effectué à l'Imperial Collège de Londres sur le sujet de la Modélisation des champs pluviométriques en temps et espace sur un modèle existant (modifications) (langue anglaise)



et **Magali Le Boucher d'Herouville** pour un stage effectué à l'Université technique de Munich et au centre de recherche de l'entreprise BMW à Munich sur le sujet de l'"Etude de nouveaux concepts de moteurs pour le réglage

des rétroviseurs extérieurs d'automobiles" (langue allemande).

Meilleur élève stagiaire 1998/1999 (4 candidatures / jury du 1^{er} décembre 1999)



Laurens Tait de nationalité britannique, pour le mémoire d'"Un expatrié à Singapour, Dragages et travaux publics (Singapore) Pte Ltd" (langue française)

Les trois jurys ont reconnu le haut niveau des travaux présentés cette année par tous les candidats.

ACCUEIL DE LA PROMOTION 2002

Cette année, le stage d'intégration des élèves de première année (100 élèves admis au concours commun, dont 21 filles) s'est déroulé, pour la première fois, dans le Nord-Pas-de-Calais.

Cet accueil dans la communauté "Ponts" s'est effectué en présence de ses principaux acteurs. Ainsi, la direction de l'école, le corps enseignant et de nombreux anciens ont pu, à l'occasion de repas, de visites d'entreprises et d'activités sportives, rencontrer les nouveaux arrivants.



L'un des objectifs des stages d'intégration est de faire découvrir le milieu d'entreprise aux nouveaux élèves grâce aux présentations par les sponsors de leurs entreprises respectives, aux visites dans les entreprises de la région, et aux rencontres informelles avec les anciens.

Le "dîner des anciens" constitue l'un des points forts du stage.

Cette année, 35 anciens ont accueilli les élèves au restaurant "A la Ferme Loisel" à Houille, le samedi 11 septembre.

Dans sa présentation de l'Association des anciens, Dario d'Annunzio, président de l'AAENPC, a souligné l'importance des jeunes dans le développement de l'Association, et a invité les élèves à participer dès la première année aux activités proposées par les anciens.

Ensuite, il a laissé la parole à Pierre Bourrier, qui a accepté de jouer le rôle du "Grand Témoin".

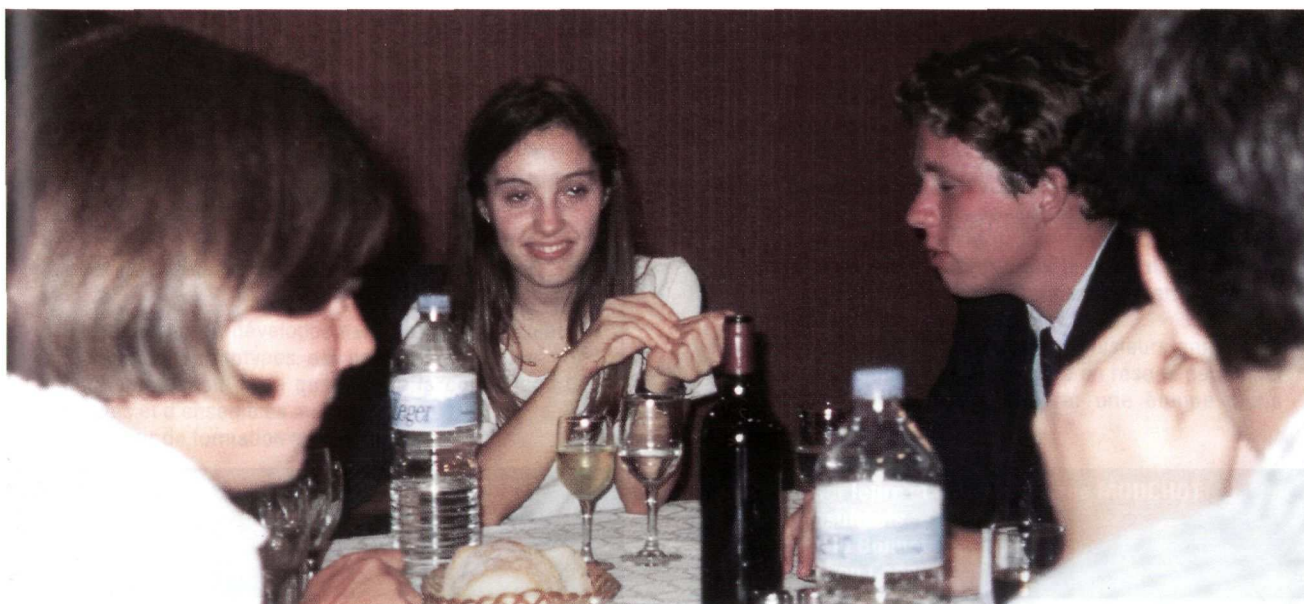
Pierre Bourrier, ingénieur civil de la promotion 71, ancien directeur du développement BTP d'Usinor, Président de OTUA (Office Technique pour l'Utilisation de l'Acier) est actuellement directeur de la communication et des relations extérieures du groupe Usinor.

En tant qu'ancien président du collège Génie Industriel à l'ENPC, il connaît parfaitement l'école et les attentes des élèves. Il a su retracer avec brio son parcours professionnel, et a suscité de nombreuses questions dans la salle.

La soirée, qui s'est terminée très tard, a été une vraie réussite.

Le Comité de l'AAENPC souhaite encore une fois remercier chaleureusement tous les anciens qui ont participé à cette soirée.

(hb)



AAENPC

ORIENTATION-CARRIERE :

MODE D'EMPLOI

Ce service, dispensé auprès des camarades qui le souhaitent, est organisé autour de 3 pôles :

1) Les offres d'emploi et les demandes d'emploi

Le **BULLETIN des OFFRES d'EMPLOI** de l'AAENPC : c'est une parution hebdomadaire qui regroupe environ 70 annonces d'entreprises et de cabinets de recrutement; cela signifie près de 3 500 annonces par an en totalité. Le coût d'abonnement est de 430 F pour 25 numéros.

Une relance est systématiquement effectuée auprès des annonceurs pour disposer de leurs dernières recherches pour bénéficier ainsi d'une information récente. Cette parution hebdomadaire est complétée par la publicité de ces mêmes annonces dans PCM LE PONT, support mensuel.

Les **demandes d'emploi** diffusées dans la rubrique mensuelle de PCM LE PONT sont des espaces à la disposition des camarades en repositionnement sur le marché du travail. Pour le moment, cette prestation est gratuite.

2) L'Accompagnement dans la stratégie de recherche d'emploi

L'AAENPC organise régulièrement les "**Judis de l'Emploi**" qui regroupe des camarades qui ne veulent pas rester seuls dans leur recherche et qui veulent bénéficier de l'effet de synergie et de dynamique de groupe : les échanges d'information sur les opportunités de marché, les relations de proximité, les groupes professionnels de l'AAENPC au sein desquels se créent des réseaux informels du marché "caché" de l'emploi. Au cours des séances plénières ou des ateliers thématiques de ces "Judis de l'emploi" participent des professionnels de l'emploi : cabinets de recrutements, d'outplacement, analystes de personnalité...

Pour les aider dans leur démarche, l'AAENPC met à la disposition de ses anciens un bureau permanent, des conseillers en développement de carrière, Michel Dumas (59) et Hervé Livinec (59) ainsi qu'un spécialiste permanent du recrutement.

3) Le conseil en Evolution de Carrière

Au cours d'entretiens personnalisés auprès du spécialiste de recrutement, les camarades peuvent réaliser une évaluation de leur projet professionnel et apprécier "l'effet miroir" de leur prestation.

Pour tout renseignement complémentaire téléphoner au 01 44 58 24 14 ou adresser un mail à : jean-paul.menassier@mail.enpc.fr.

Et si l'intelligence était un muscle ?

Un muscle ? Pas exactement mais il est vrai que plus on l'exerce, mieux elle répond. Nos collaborateurs le savent bien puisque chacune de leurs missions les conduit à rencontrer des interlocuteurs de haut niveau dans les premières entreprises mondiales. PricewaterhouseCoopers vous propose un terrain particulièrement propice à la progression de vos compétences et de votre développement personnel.

CONSEIL EN MANAGEMENT


Jeune diplômé d'une Grande Ecole d'Ingénieurs ou de Commerce, d'un 3^{ème} cycle universitaire ou d'un MBA, vous participerez pour de grandes entreprises à des missions de refonte de l'organisation et des process, de gestion du changement, d'accompagnement de fusions, de mise en place de systèmes d'information et de nouvelles technologies dans les secteurs d'activité suivants : Banque et Assurance, Energie, Loisirs-Média-Télécom, Services, Industrie et Distribution, Secteur Public. Vous apporterez et développerez votre savoir-faire dans les domaines du Marketing, du Contrôle de Gestion, des Ressources Humaines, de la Finance, de la Logistique et de la Production.

Les candidatures présentant une compétence dans la mise en place de progiciels (SAP, Oracle, Peoplesoft, Siebel...) seront tout particulièrement étudiées.

Pour en savoir plus sur les postes que nous vous proposons et nous faire connaître votre profil :

www.pwcglobal.com

■ Audit conseil ■ Conseil en management ■ Corporate finance ■ Expertise conseil

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

MARS & CO

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique ;*
- *bien que nous soyons d'origine française, la moitié de nos activités et de nos consultants sont aux Etats-Unis ;*
- *nos clients sont un nombre très limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- *parmi les consultants en stratégie reconnus au niveau mondial, nous sommes les seuls à garantir à nos clients l'exclusivité de nos services ;*
- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres, ni à San Francisco, nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ;*
- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, av. Raymond-Poincaré, 75116 Paris.*