

# PCMA LE PONT



Drawn by T. Allom - 1860

Engraved by J. Carter

*Porte du Caillou, Rue du Palais - Bordeaux*

**BORDEAUX : un grand projet urbain  
pour la ville**

**DOSSIER : le management des réseaux**

## UNE GRANDE MÉTROPOLE : BORDEAUX

- 9 **AVANT-PROPOS**  
Alain Juppé, Maire de Bordeaux
- 10 **BORDEAUX**  
Jacques Crombé
- 13 **LE PORT DE BORDEAUX : UNE POLITIQUE DE RECONQUÊTE**  
Yves Gauthier
- 17 **L'AQUITAINE, UNE RÉGION D'AVENIR**  
Serge Dutruy et Catherine Férreol

## DOSSIER

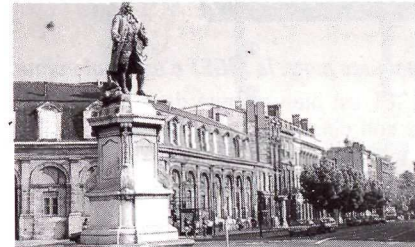
- 21 **ÉVOLUTION D'UN GRAND RÉSEAU BANCAIRE**  
Bruno Flichy
- 24 **MPR : MANAGEMENT ET PERFORMANCE DU RÉSEAU**  
Georges Gariban
- 29 **LE MANAGEMENT DES RÉSEAUX DE COMPÉTENCES**  
Thierry des Lauriers
- 32 **LES RÉSEAUX LOGISTIQUES : COMMENT CONCILIER INTÉGRATION ET DÉCENTRALISATION ?**  
Hervé Hillion, Fabrice Bonneau et Denis Bouteille
- 38 **INGÉNIEURS SANS FRONTIÈRES : UN RÉSEAU AU SERVICE DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT, Antoine Malafosse**

## RUBRIQUES

- 42 **CONFÉRENCES**  
Jacqueline de Romilly
- 43 **LES PONTS EN MARCHÉ**
- 44 **LIBRE PROPOS**  
Raphaël Slama
- 47 **VIE DE L'ASSOCIATION**
- 48 **L'ÉCOLE DES PONTS EN 1960**
- 50 **LU POUR VOUS**
- 52 **PONT EMPLOI**

Numéro 1 - 1996

Ce numéro a été réalisé  
par Christophe de Charentenay



Bordeaux : Place Tourny.

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS.  
Tél. : 44.58.34.85 - Fax : 40.20.01.71  
Prix du numéro : 55 F  
Abonnement annuel :

France :	550 F
Etranger :	580 F
Ancien :	250 F

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

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

Commission paritaire n° 55.306  
Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 1996  
n° 960071

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :**  
Jean POULIT

**DIRECTEUR ADJOINT :**

Jean-Pierre PRONOST  
**ADMINISTRATEURS :**  
Marie-Antoinette DEKKERS  
et Olivier HALPERN

**COMITÉ DE RÉDACTION :**

Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC,  
Robert BRANCHE,  
Christophe de CHARENTENAY,  
Vincent DEVAUCHELLE,  
Roland GIRARDOT, Jacques GOUNON,  
Jean-Pierre GRÉZAUD.

**Secrétaire général de rédaction :**  
Brigitte LEFEBVRE du PREY

**Assistante de rédaction :**  
Adeline PRÉVOST

**MAQUETTE :** B. PÉRY

**PUBLICITÉ :** OFERSOP, Hervé BRAMI,  
55, boulevard de Strasbourg, 75010 Paris.  
Tél. : 48.24.93.39

**COMPOSITION PAO :**  
FOSSES GRAFIC - 34.68.83.23

**IMPRESSION :**

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.



**Au moment où la protection sociale,  
la santé sont au cœur de tous  
les débats, de toutes les luttes sociales  
des derniers mois, le journal  
PCM LE PONT reçoit Lucien Peretti,  
président général de la MGET,  
la mutuelle complémentaire  
d'une très large majorité  
de nos administrations.**



**En quelques mots, la MGET c'est quoi aujourd'hui ?**

La MGET est bien connue de vos lecteurs. Cette année, elle fêtera son cinquantenaire. Nous aurons l'occasion de rappeler à quel point elle a participé à la fondation d'un statut social pour les agents de l'Équipement. Chacun connaît nos 150 000 adhérents, notre réseau exemplaire de réalisations sociales. Si je devais insister sur un point, ce serait sur le millier de militants mutualistes qui animent la vie de nos sections : ce sont eux qui font que la MGET est toujours au cœur des préoccupations de nos adhérents et qui constituent le meilleur garant de l'évolution de notre mutuelle.

**Quelles sont les positions de la MGET sur le plan de réforme de la Sécurité Sociale présenté par le gouvernement ?**

Paradoxalement, la grande démonstration suscitée par le plan Juppé, c'est d'abord le formidable attachement des Français à un système de protection sociale solidaire. Les conflits ont révélé, non pas le refus de toute évolution, comme on a voulu le faire croire, mais le rejet de l'injustice sociale : on ne peut plus admettre que les inégalités continuent de s'approfondir, que les prélèvements touchent toujours les mêmes, les plus humbles. Il s'agit de défendre certaines valeurs fondamentales de notre société qui a besoin de services publics efficaces et modernes, qui respectent l'égalité d'accès des usagers. Les conflits ont révélé aussi l'absence de perspectives pour les populations : au moment où la crise s'étend et où on a le plus besoin de solidarité, ces réformes sont apparues comme une régression de la solidarité. Enfin, il n'est plus pensable d'engager des réformes sans la participation des intéressés eux-mêmes. D'autant que la réussite des plans de réforme dépend essentiellement de la participation des intéressés à leur mise en œuvre. Bien entendu, les mutualistes sont parfaitement d'accord sur la nécessité d'éliminer les gaspillages. Ils ont été les premiers à développer l'idée qu'il fallait dépenser mieux pour dépenser moins. Mais cela suppose une politique autre, qui associe population et professionnels de santé et qui permet de développer la prévention, la santé publique.

**La place, le rôle et les moyens d'action de la mutuelle vous paraissent-ils adaptés à cette vision ?**

La mutualité a un rôle particulier dans la protection sociale. Elle est le partenaire naturel d'une Sécurité Sociale solidaire qui ne conduit pas à limiter l'accès aux soins. Le balancier retourne toujours à son point de départ et il est illusoire de croire qu'on peut comptablement freiner les dépenses... À l'inverse, à travers ses réalisations, ses réponses solidaires aux besoins des salariés et de leurs familles, la Mutualité responsable montre l'image de la cohésion sociale.

**La MGET s'est donc engagée dans "l'offre globale" en liaison sans doute avec vos propos ?**

En effet, depuis trois ans, l'offre globale a été le grand chantier de notre mutuelle. Il s'agit d'améliorer la couverture sociale de nos mutualistes sur deux risques essentiels : l'incapacité de travail et la dépendance. L'incapacité de travail, cela n'arrive pas qu'aux autres. Chaque année, ce sont plus de 1 500 adhérents de la MGET qui s'arrêtent pour un congé de

longue maladie. Et cela concerne aussi bien les jeunes que les plus âgés. Or, les conséquences de ce risque sont dramatiques pour les familles dont les pertes de revenus sont telles qu'elles ne peuvent plus vivre, élever leurs enfants décemment. Le risque dépendance est un phénomène de nos sociétés modernes : conséquence de l'accroissement de l'espérance de vie, de l'éclatement de la cellule familiale, de l'aggravation de la crise qui fait que les jeunes générations n'ont plus les moyens de prendre en charge les plus âgées. Toutes ces raisons conduisent à rendre indispensable une amélioration d'une prévoyance solidaire qui ne laisse pas chacun, seul, face à ses problèmes. La force de la MGET, c'est de permettre à tous d'accéder à cette couverture sociale pour un coût acceptable et le moins élevé possible. Je crois qu'il est utile de souligner le caractère ambivalent de l'offre globale, concept à la fois profondément individuel et fortement collectif. En me protégeant moi-même contre les conséquences sévères des risques (maladie, invalidité, dépendance, décès, je protège aussi les autres mutualistes. Ainsi l'offre globale apparaît bien comme un facteur décisif de sécurité, diminuant les inégalités issues de la répartition aléatoire des risques. La méthode d'élaboration de la prestation, la manière dont a été prise la décision et la logique de sa mise en œuvre ont été essentielles : l'offre globale a été l'occasion d'une grande concertation avec nos sections, bien sûr, mais aussi avec les adhérents eux-mêmes qui ont été appelés à participer directement aux décisions. C'est un énorme pas en avant pour notre mutuelle et pour la solidarité.

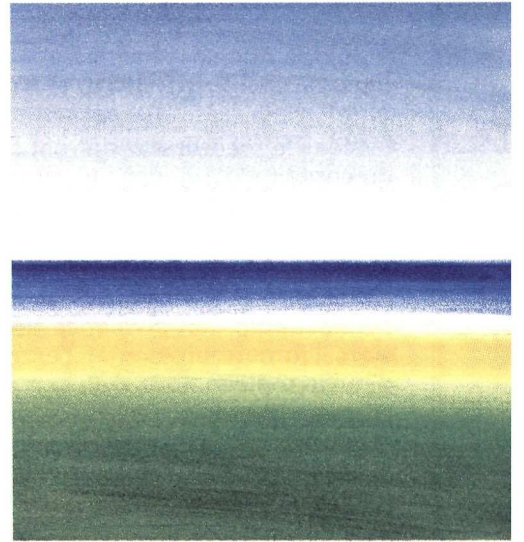
**Que peut-on attendre à l'avenir de la MGET ?**

La MGET doit poursuivre cet effort d'être au plus près de ses adhérents, aussi bien dans la réponse solidaire à leurs besoins que dans ses méthodes de fonctionnement. C'est un effort permanent d'écoute, d'organisation de la vie démocratique et de réflexion collective. Savez-vous que nous recevons bon an mal an plus de 30 000 lettres de nos adhérents. Certaines agréables, d'autres moins... Mais connaissez-vous beaucoup de structures capables d'instaurer en volume un tel dialogue permanent ? C'est ce qui nous autorise, lorsqu'on évoque le problème de l'égalité devant les prestations de santé, de postuler qu'elle ne peut être obtenue que si l'accès aux soins est identique pour tous et la qualité comparable. Dans ce domaine la MGET, associée à d'autres, a la responsabilité d'ouvrir la voie à un label de qualité privilégiant le service rendu. Car, c'est ainsi que dans les années à venir s'épanouiront des systèmes intermédiaires. Ils seront parfaitement maîtrisés dans une structure comme la MGET, où la déconcentration, donc l'initiative locale, conserve une place prépondérante dans les rapports de proximité avec les adhérents. Ce qu'attendent aujourd'hui nos adhérents, c'est un meilleur accès au système de santé, et aussi des services à caractère social. Nous ferons lors de notre prochaine Assemblée générale des propositions audacieuses dans ce sens. Mais nous sommes tous conscients, et sans doute les mieux placés, pour savoir que rien ne sera possible sans une action soutenue, déterminée, pour une sécurité sociale solidaire répondant mieux aux besoins de notre époque.

GIRONDE

B O R D E A U X F R A N C E E U R O P E

# EUROPE A L'ESPRIT, GIRONDE EN TÊTE



Vous avez l'Europe à l'esprit ?

Alors ayez la Gironde en tête !

Située sur l'axe Nord/Sud Atlantique, en liaison directe et quotidienne avec toutes les capitales européennes, à proximité du grand marché ibérique, elle a des atouts pour vous séduire :

un environnement exceptionnel, un tissu industriel de hautes technologies (spatial, aéronautique, électronique, agro-alimentaire, chimie, pharmacie...), des universités renommées, de nombreux laboratoires de recherches...

Le Conseil Général de la Gironde a fixé à l'une de ses directions la mission de vous accueillir. La Direction du Développement Economique vous facilitera la tâche en coordonnant l'action avec tous vos partenaires et en vous fournissant toutes les informations nécessaires à votre prise de décision, en facilitant tous les montages financiers liés aux opérations d'implantation.

**CONSEIL GÉNÉRAL DE LA GIRONDE**  
Direction du Développement Economique  
Esplanade Charles de Gaulle  
33074 Bordeaux Cedex  
Tél. 56.99.33.33 - Fax. 56.96.08.44



# MEDIATOR

## *Du conseil aux entreprises au coaching de dirigeants et de cadres dirigeants*

*Département Conseil aux Dirigeants et aux Equipes de Direction*

*Membre du réseau EUROPA NETWORK*

### **Le conseil traditionnel en question**

L'océan d'incertitude qui constitue la trame même du contexte d'aujourd'hui, dans lequel les cadres dirigeants doivent prendre leurs décisions **réduit l'efficacité des recettes et méthodes traditionnelles des grands cabinets conseil**, et du conseil en général.

L'aléatoire est désormais au rendez-vous de toute planification, l'ambivalence au cœur de toute décision, l'impermanence et l'adaptabilité sont aujourd'hui la règle.

L'avenir n'est plus ce qu'il était, ni une déduction logique du passé, ni une pure copie d'hier. Le dirigeant ne peut plus se contenter des techniques habituelles de prévision et de planification stratégique.

Il lui faut désormais également **imaginer le "futur du futur"** et les divers scénarios correspondants pour penser et agir avec un minimum de pertinence au présent.

Par ailleurs, la mise du client au centre du dispositif se traduit par une **forte remise en question des organisations et des approches manageriales** :

"re-engineering", réduction des niveaux hiérarchiques, renouvellement de la stratégie sociale, recrutement des profils manquants, décentralisation de la décision et autonomie sur le lieu de l'action, développement du fonctionnement en réseaux, valorisation de l'action collective et du mode d'organisation par équipes-projet, prise en compte des individus, de leurs aspirations et de leur mode de fonctionnement privilégié, recherche d'une vision et de valeurs partagées, innovation et création de valeur, internationalisation des activités, évolution des métiers et des compétences, communication interne fondée sur la cohérence entre les comportements des dirigeants et l'image externe souhaitée...

Cette énumération – non exhaustive – des problématiques à l'ordre du jour donne une idée des changements considérables qu'un dirigeant doit orchestrer.

Cette remise en question crée des turbulences et bouscule les repères individuels et collectifs internes. Le changement est inéluctable. Le décréter est inopérant. Le conduire nécessite, en particulier, de gérer la transition et notamment les effets sociologiques de la mutation. Et, gérer la transition consiste pour le dirigeant à donner les moyens à ses collaborateurs de faire le deuil de la situation passée. C'est, en effet, à un changement de référentiel

et à l'acquisition d'une nouvelle identité qu'ils sont confrontés.

**Un plan stratégique souple et pertinent**, conçu avec l'aide des meilleurs experts, ne pourra réussir si le dirigeant lui-même et ses collaborateurs ne sont pas prêts à accueillir le changement et à modifier leurs représentations passées et leurs comportements.

Si la recette du conseil sur les plans stratégiques peut aider un dirigeant sur ce point, elle le laisse souvent démuni sur la multiplicité des adaptations qu'il doit effectuer sur le terrain pour faire face aux situations réelles. Or, les décisions impliquent et concernent, de plus en plus, des femmes et des hommes exigeants et soucieux de leurs intérêts. Ces individus ne se comporteront probablement pas comme le conseil a pu le prévoir : leurs réactions ne sont ni figées, ni réellement prévisibles.

Chaque solution doit le plus souvent être adaptée aux individus, aux équipes et aux situations.

Beaucoup dépend de l'aptitude des dirigeants à anticiper et à réagir aux évolutions du terrain, à prendre avec lucidité et calme les décisions qui s'imposent et à mobiliser leurs collaborateurs dans la réussite du changement.

C'est en y préparant le dirigeant individuellement, en explorant avec lui le champ des possibles, en élargissant son spectre de vision et en l'aidant à mieux utiliser ses propres ressources, que l'on peut lui donner les moyens de s'adapter et de mettre en œuvre les solutions créatives et réalistes.

*Ici, le conseil doit laisser place au coach.*

### **Le coaching ou la libération des énergies du changement**

Même si l'approche n'est pas véritablement nouvelle du point de vue de l'histoire (Socraté, sa maïeutique et le "connais-toi toi-même"), **le coaching est une nouvelle orientation du métier de conseil correspondant à une attente précise des dirigeants.**

Contrairement à un passé récent, la démarche leur apparaît de plus en plus naturelle. Se faire accompagner pour réussir la conduite d'un projet délicat et à fort enjeu n'est plus l'exception. C'est même, au contraire pour certains, un signe de maturité, une preuve et un acte de professionnalisme. Bien sûr, les

pudeurs restent encore fortes, mais la tendance est aujourd'hui évidente.

## Les motivations des dirigeants

**Les dirigeants qui nous consultent ont une envie forte de progresser individuellement, de faire progresser leurs équipes** et par conséquent de voir progresser leur entreprise.

Cette envie est une condition sine qua non pour engager une action de "coaching de direction" à la différence d'une action de "coaching de carrière".

Souvent seuls, face à des décisions importantes qui affecteront l'avenir de leur entreprise et leur sort propre, ils recherchent une oreille attentive et un regard différent stimulant et critique mais sans parti pris. Ils ont besoin d'une source de "remise en question" extérieure qu'ils puissent écouter sans se sentir menacés.

Dans une période où tous les modèles, plans et repères changent très rapidement, les remises en question individuelles et collectives se heurtent, en effet, à des craintes naturelles qui rendent rigides les positions et les attitudes des uns et des autres.

Par ailleurs, l'envie de progresser peut être freinée par les représentations antérieures et les comportements quotidiens issus du passé. C'est souvent une impression diffuse et inexprimée, mais cette sensation est partout présente chez nos clients.

Le résultat est que, quels que soient la qualité et la justesse des diagnostics, des décisions et des moyens mis en œuvre, le passage à l'acte est partiellement, voire totalement inhibé. La bonne volonté n'est pas forcément en cause, mais plutôt l'absence de prise de conscience de la force des habitudes relationnelles et surtout de leurs fondements. L'entreprise n'est-elle pas aussi une source constante de frustration et d'émotions qui peuvent freiner la motivation individuelle et donc la mobilisation collective ?

## Les besoins des dirigeants

Nos clients mettent en avant la nécessité de fonder ou d'affiner une nouvelle vision et de la faire partager, ou bien celle de repenser leurs organisations et leur management et de les rendre plus performants.

La plupart du temps, ils expriment **le besoin de travailler différemment**, avec plus de souplesse, de transparence, de clarté, de précision ou bien la nécessité de "développer les hommes", principal actif de l'entreprise.

Presque tout le temps, ces demandes visent à rétablir ou à renforcer la confiance et le respect mutuel au-delà des titres, de l'organisation, du parcours et de l'histoire de chacun.

## Les buts du coach

**Dans de telles missions, les principaux objectifs du coach sont :**

- d'affiner la perception qu'a le dirigeant de la réalité et de lui faire prendre conscience de ses "angles morts" de vision,

- de donner les moyens au dirigeant de développer la connaissance qu'il a de lui-même et des autres, dans l'action : en lui apprenant à reconnaître ses points forts, à développer sa créativité, à accepter ses faiblesses et à apprécier chez les autres les talents qu'il n'a pas,
- de lui apprendre à lâcher prise (ce qui ne veut pas dire abandonner) sur ses certitudes, ses a priori, ses jugements sur les autres et ses problèmes ; de travailler sur sa flexibilité et son adaptabilité,
- de l'aider à définir et à prioriser des objectifs ambitieux et réalistes, porteurs de sens pour ses collaborateurs et ancrés dans des actions partagées,
- de s'assurer de la rigueur, de la pertinence et de la cohérence de son plan d'action et de sa communication,
- de faire expliciter les non-dits, fruits des personnalités ou de l'histoire de l'entreprise,
- de l'aider à accroître la cohésion de son équipe et la productivité de chacun des membres, en utilisant mieux les talents, les affinités, les complémentarités et aussi les antagonismes des uns et des autres.

En bref, le coaching permet à un cadre dirigeant de prendre, dans le mouvement de l'action, la distance indispensable en matière de décision et de conduite des hommes et des organisations, dans un contexte complexe et mouvant.

**L'objectif du coach est de transformer tout ce qui constitue un obstacle à la libération des énergies individuelles pour se mobiliser vers le changement.**

Ceci passe obligatoirement par un travail de chacun sur soi et par une mise en pratique au quotidien de nouveaux comportements.

Dans le cadre de ce travail, les cadres dirigeants comprennent que **se remettre en cause est une nouvelle liberté.**

Pour nous, MEDIATOR, la vocation principale du coach est de **"s'impliquer pour faire réussir le dirigeant et son équipe"**.

## Le coach à l'œuvre sur le terrain

Mais s'impliquer ne signifie pas "s'engluer" dans la problématique ou la psyché du client. Bien au contraire !

Cela signifie garder la distance critique, **se conformer à un code d'éthique annoncé, éviter les pièges de la séduction et de la complicité déplacée.**

Cela veut dire travailler scrupuleusement à éviter de projeter ses désirs sur la réalité du client, respecter son rythme et avoir le sens du tempo, s'assurer que le coach veille bien à ne pas influencer les décisions mais qu'il contribue à rendre plus pertinente la manière dont elles sont prises.

Cela signifie aussi avoir bien clarifié les objectifs à chaque étape, avoir explicité le cadre et les limites de "l'intervention" et être attentif à ne pas en sortir.

En fait, il n'y a pas là, dans la relation de coaching individuel, "d'intervention", à proprement parler, il y a plutôt "une présence bienveillante" à l'écoute des besoins réels du dirigeant en situation professionnelle.

Il y a un engagement implicite à contribuer à le mettre en situation de réussite, à l'aider à obtenir un

résultat en développant son potentiel (et celui de son équipe) et à lui faire découvrir et mettre en œuvre les conditions qui permettront à son entreprise de progresser.

**Le résultat et la manière de l'obtenir sont intimement liés aux yeux du coach.**

C'est en cela qu'il n'est ni un psy, ni un conseil en gestion de carrière, en stratégie ou en communication, ni un formateur ou un mentor, ni un chef de cabinet ou un organisateur. Mais il doit posséder un certain nombre de compétences propres à ces métiers et surtout l'expérience opérationnelle du terrain qui lui permet d'optimiser son intelligence des situations.

On le voit, le métier est passionnant, l'implication évidemment forte et la pratique délicate. Le respect par le coach des règles de base de ce type d'accompagnement est impératif s'il tient à réussir sa mission.

Comme nous l'avons vu, l'art du coach se trouve dans l'espace qu'il offre au dirigeant par une écoute sans crainte et sans espoir : une écoute sans jugement, uniquement orientée vers la réussite du dirigeant.

Pris par le stress, les conflits d'intérêts, la nécessité de décider, l'envie d'être performant, son rôle à jouer, le dirigeant ne trouve pas facilement à l'intérieur de l'entreprise des personnes disponibles et impartiales.

Là ne s'arrête pas le travail du coach. En utilisant les techniques d'exploration créative et de "guidance", le questionnement et la reformulation, il aide le dirigeant à préciser ou à accoucher de nouvelles idées ou décisions. Ces techniques, pour être efficaces, ne peuvent être employées que par une personne qui ne dépend pas du dirigeant et qui n'a pas d'intérêt dans les choix de celui-ci.

A ce stade, il est important de souligner que **le coach n'est pas là pour apporter les solutions, mais pour rendre les dirigeants auteurs de leurs décisions et donc de leurs engagements à faire.**

Enfin, et c'est là que le coaching prend toute sa dimension, le coach suit la mise en œuvre, le passage à l'acte sur le terrain. En faisant régulièrement le point avec le dirigeant, il agit comme un entraîneur qui cherche à développer le style propre de son client en respectant sa personnalité et son rythme.

A la différence du conseil qui part de l'analyse de l'environnement et débouche sur des recommandations en matière de stratégie et d'action, le coach part de l'action et de la mission du dirigeant, confronté aux évolutions de marché et de l'environnement interne et externe de son entreprise, pour lui permettre de concevoir et de conduire "l'action juste".

Le coach est alors, tour à tour, un **révélateur**, un **catalyseur**, un **entraîneur** et un **expert**.

Les raisons initiales pour lesquelles nous intervenons et la forme de l'intervention varient d'une entreprise à l'autre. Mais il s'agit toujours soit d'un changement d'homme (prise de fonction d'un nouveau dirigeant), soit d'un changement d'orientation de l'entreprise (re-engineering, réflexion et action stratégiques, mise en place d'un management de proximité), soit d'un besoin de développer la cohésion et la complémentarité de l'équipe de direction.

## Exemples d'intervention

A titre d'exemples sur la variété de nos clients et de leurs besoins, voici quelques "interventions" types :

- le directeur général d'une grande société de distribution très performante, à l'occasion d'une nouvelle organisation, nomme un comité de direction et souhaite faire progresser cette nouvelle équipe vers de nouveaux enjeux,
- le président et le comité de direction d'une grande entreprise publique, engagés à construire leur vision et leur projet d'avenir, décident de mettre en place l'organisation correspondante en prenant en compte les aspects sociaux et humains du changement,
- une grande société d'informatique a lancé un vaste projet de re-engineering et veut faire évoluer fortement les comportements, grâce à des relais internes, pour accélérer la prise de conscience sur le terrain,
- lors d'une période de croissance importante, une entreprise de télécommunications veut faire accompagner sur le terrain ses managers pour faire évoluer les attitudes et approches manageriales et ainsi créer une nouvelle culture manageriale plus adaptée à leurs besoins,
- la filiale d'un grand groupe international de la chimie décide de préparer ses dirigeants, ses managers et ses collaborateurs à être plus performants à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, en comprenant mieux la richesse liée à la diversité des personnes à l'intérieur de l'entreprise,
- les dirigeants d'une banque, à l'occasion d'un recentrage d'ensemble, confrontés à des résistances fortes au changement et à des problèmes humains se préoccupent de gérer la transition.

Et bien d'autres "interventions" individuelles reliées à des prises de fonction, comme ce cadre dirigeant d'une filiale d'un grand groupe informatique qui accède au poste de président directeur général de la filiale dans une période difficile ou bien comme ce directeur des ressources humaines d'une grande société de BTP qui veut redonner toutes les dimensions à cette fonction et, notamment, le rôle d'anticipation stratégique qu'il estime indispensable de jouer pour aider le groupe à devenir un acteur majeur sur la scène internationale.

Parmi les retombées pour l'entreprise et le dirigeant, il y a notamment la prise de conscience que la rencontre entre lui-même et l'entreprise n'est pas le fruit du seul hasard, mais qu'elle se situe à un moment particulier de sa vie professionnelle et à un moment de l'histoire de l'entreprise. Cette perspective permet à la fois un meilleur recul par rapport à la situation et une manière nouvelle d'appréhender son travail et sa mission.

**Daniel COHEN**

*Directeur général de MEDIATOR*

**Vincent PIAZZINI**

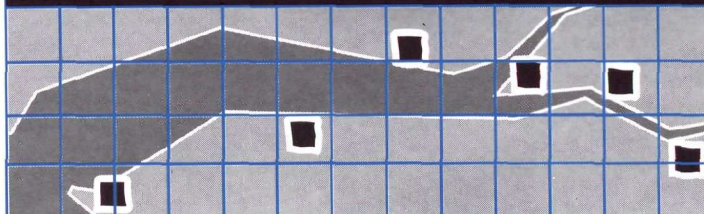
*Directeur du Département*

*"Conseil aux Dirigeants et aux Equipes de Direction"*

# QUI EST EN MESURE DE REpondre

# OUI

## UN MONDE A VOTRE MESURE



Le Port de Bordeaux. Avec ses infrastructures s'étendant sur tout l'estuaire de la Gironde, ses 6 sites spécifiques pouvant traiter toutes les marchandises (céréales, hydrocarbures, vrac, conteneurs, bois...), son immense potentiel technique et humain, le Port de Bordeaux répond toujours

oui à vos demandes, quelle qu'en soit la nature. Sens de l'anticipation, esprit d'analyse, mise en œuvre de solutions particulières... En créant le "sur-mesure portuaire", le Port de Bordeaux est le partenaire privilégié de tous ceux qui veulent aller plus loin et plus vite... Par voie maritime.



PORT AUTONOME DE BORDEAUX

PLACE GABRIEL 33075 BORDEAUX CEDEX

TEL : 56 90 58 00

TELEX : 570 617

FAX : 56 90 58 77

## GCA

# **LA PASSION DES JEUNES**

**BATIMENT - TRAVAUX PUBLICS - GENIE CIVIL**

**GCA - 60 rue du Professeur Lavignolle**

**BP 166 - 33042 Bordeaux Cedex**

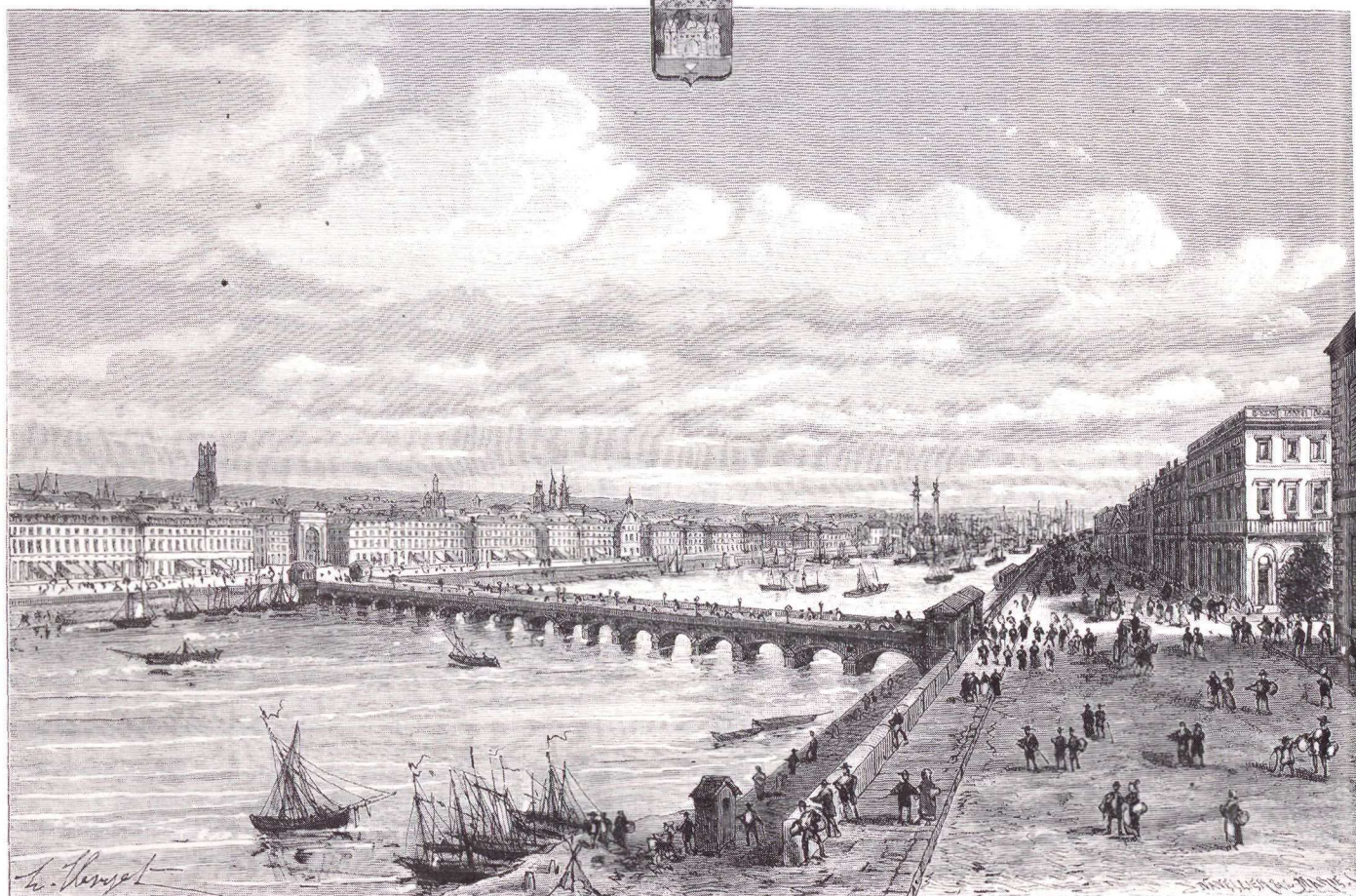
**☎ 56.43.43.00.**

**☎ 56.50.76.01.**



UNE GRANDE MÉTROPOLE :

# BORDEAUX



V.-A. Malte-Brun - 1881.

**« Voici le premier dossier consacré par PCM à une métropole Française. Au rythme de deux ou trois dossiers par an, nous espérons pouvoir rendre plus visible la contribution des anciens au développement des grandes agglomérations françaises Lyon, Toulouse, Nantes, Strasbourg, Marseille... autant de lieux riches en expérience où entreprises et administrations créent des solutions originales aux problèmes de leur région. Lyon fera l'objet d'un dossier en avril 1996. Merci de prendre contact avec nous si vous souhaitez y contribuer.**

**Bordeaux, sans doute la plus mondiale des métropoles régionales de la France sera-t-elle demain un conservatoire d'anciennes splendeurs ou bien un pôle de développement européen. M. Alain Juppé, en tant que Maire de Bordeaux, exprime son projet pour la ville. A en juger par les contributions de Jacques Crombès Serge Dutruy et Yves Gauthier Bordeaux, la belle endormie, semble promise à de réveils dynamiques. »**

# AVANT-PROPOS

Comme nombre de villes d'estuaire, Bordeaux doit à son fleuve ses atouts mais aussi ses handicaps. Grande ville portuaire dans le passé, elle a construit sa richesse dès la fin du Moyen Age, sur l'exploitation de son arrière pays puis sur le développement de ses relations commerciales avec l'Afrique. Paradoxalement, la ville elle-même, à l'abri de ses remparts, tournait le dos à son fleuve. La création de la façade des quais au XVIII<sup>e</sup> siècle, puis, au XIX<sup>e</sup> siècle, le franchissement de la Garonne par le magnifique pont de Pierre et l'arrivée, en rive droite, du chemin de fer ont contribué à l'ouverture de la ville sur la rivière et au développement des quartiers de la Benauge et de la Bastide.

Dans les trente dernières années, le développement de l'agglomération vers l'ouest, autour de son aéroport et de son campus universitaire, le déclin du port et l'abandon du trafic ferroviaire en rive droite ont déséquilibré dangereusement la ville et la communauté urbaine. Friches industrielles et quartiers en difficulté se sont développés en suivant l'axe même qui avait fait la grandeur de Bordeaux : celui du fleuve. C'est ce déséquilibre qu'il convient aujourd'hui de corriger. C'est un pari audacieux mais dont l'enjeu est vital pour Bordeaux.

Il est vital en terme de cohésion sociale. Autour du fleuve alternent aujourd'hui des quartiers prospères et des quartiers défavorisés. Désenclaver le quartier de Bacalan, repenser le quartier Saint-Jean autour de la future gare TGV et d'une plate-forme multimodale, développer, rive droite, le quartier de la Bastide, dynamiser celui de la Benauge, sont des impératifs qui se justifient en termes sociaux et économiques afin de souder les bordelais autour de valeurs partagées, rétablissant ainsi ce qui est au fondement de toute communauté humaine.

Mais l'enjeu est vital aussi en termes d'urbanisme. L'on sait bien aujourd'hui qu'un urbanisme bien pensé et largement concerté porte en lui même une partie des réponses aux problèmes sociaux, aux problèmes économiques, mais aussi au souci d'épanouissement individuel des hommes.

Au lendemain de mon élection à la mairie de Bordeaux, j'ai engagé trois processus différents mais dont la rencontre devrait permettre le développement d'un grand projet urbain pour la ville.

En premier lieu, et en tant que président de la Communauté Urbaine de Bordeaux, j'ai demandé que soit entièrement repris le projet de transport en commun. Les premières conclusions des études seront présentées dans quelques semaines et nous devrions, dès le printemps, décider en conseil communautaire du mode de TCSP choisi, des tracés qui seront les siens

et des emplacements des franchissements futurs de la Garonne. Les choix qui seront faits seront bien entendu d'une importance majeure en terme de projets urbains. En second lieu, j'ai souhaité qu'une méthodologie soit élaborée, qui permette aux différents acteurs, la ville, la CUB et l'agence d'urbanisme, de travailler en parfaite concertation. Un comité de pilotage, que je préside, se réunit chaque mois. Il permet un travail régulier et concerté. C'est dans ce cadre que j'ai demandé à Dominique Perrault de poursuivre le travail d'urbaniste conseil qu'il assumait déjà auprès de Jacques Chaban-Delmas.

Le projet des deux rives se poursuivra donc, avec comme objectifs immédiats l'aménagement des magnifiques quais qui bordent la Garonne sur trois kilomètres et le développement de la rive droite, autour, dans un premier temps, d'une ZAC à la Bastide. Enfin, parce que l'urbanisme ne peut pas être le fait du prince, j'ai souhaité que les projets de la ville puissent être librement débattus et que

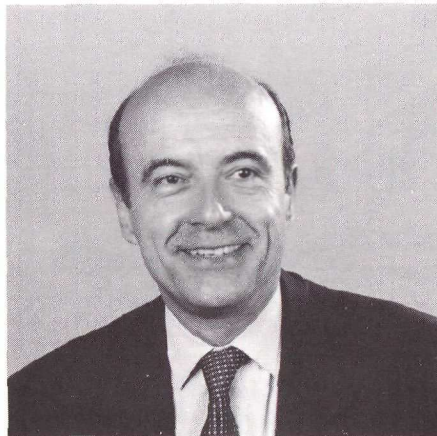
les Bordelais soient donc régulièrement informés du travail de leurs élus. C'est pourquoi j'ai créé 13 conseils de quartiers, qui se réunissent tous les deux mois, et au sein desquels un dialogue très actif s'est immédiatement instauré.

Nous disposons donc dès maintenant de tous les éléments nécessaires à l'élaboration d'un vrai projet urbain, et à sa réalisation. Cette dernière s'étalera sur des années, voire des décennies mais c'est la règle de l'urbanisme et je crois que cette longue maturité des projets est une chose saine car une ville est un organisme vivant sur lequel les greffes, comme toujours, sont fragiles.

Bordeaux s'est engagée dans la voie d'une évolution urbaine dont je voudrais qu'elle soit à la fois subtile et profonde.

Subtile car il ne s'agit ni de démolir, ni de dessiner rapidement, sur un coin de table, ce que sera la ville dans 30 ans. Il s'agit d'une part de rétablir Bordeaux dans sa splendeur architecturale historique mais aussi de penser les aménagements nouveaux comme des lieux de vie, dans toute leur variété, leur densité et leur personnalité.

Profonde car le projet urbain de Bordeaux est d'abord un projet humain. Ma seule véritable ambition est que chaque homme et chaque femme de cette ville se sentent bien dans ses murs et sur son sol et que leurs enfants aient l'envie d'y vivre et la possibilité d'y rester. ■



Alain JUPPÉ  
Maire de Bordeaux

# BORDEAUX

par Jacques Crombé

**B**ordeaux, métropole connue mondialement pour son rayonnement culturel, économique et vinicole a été confrontée ces trente dernières années à une très forte mutation de son environnement économique. La Ville de Bordeaux regroupant 245 000 habitants au sein d'une agglomération en comprenant 540 000, a



Les Chartrons (Photo Beguerie).

vu se développer ces vingt dernières années dans les communes périphériques de l'Ouest l'urbanisation, comme ce fut le cas des grandes métropoles françaises. Après avoir mené des opérations de développement importantes notamment au nord, autour du lac et dans son centre à « Mériadeck », elle a été confrontée à de grandes reconversions dont celle de la zone portuaire. Elle va maintenant conduire rapidement de grandes opérations lui permettant d'attirer de nouvelles activités bien reliées avec le centre, d'accueillir de nouveaux habitants et de confirmer son rôle naturel de centre culturel, historique, commercial et touristique de l'agglomération dans son cadre girondin et aquitain. C'est en développant une politique de reconquête des quartiers mis en relation par la Garonne et notamment par ses quais et par ses rives réaménagés qu'elle articulera cette renaissance.

Pour atteindre ces objectifs le Maire de Bordeaux, Président de la Communauté Urbaine de Bordeaux réorganisera les déplacements urbains, engagera l'aménagement de quartiers stratégiques, et plusieurs opérations de mise en valeur de son patrimoine en rendant la ville encore plus attirante et plus conviviale.

La définition prochaine d'une politique de déplacements permettra à Bordeaux de se doter d'un système de transport collectif en site propre et de partager les espaces publics entre les piétons, les cyclistes et les automobilistes, afin de rendre les quartiers centraux et périphériques plus accessibles. L'importance et la localisation des parcs de stationnement pour les résidents, les migrants et les visiteurs seront déterminants pour atteindre ces objectifs.

Les grands projets urbains concernent prioritairement trois secteurs dits les « 3B » : Bacalan - Bastide - Belcier, reliés et articulés autour de la Garonne trait d'union de tous les quartiers de la ville, chargée d'histoire et support de développement économique.

Les quartiers nord de la ville nécessitent que le secteur du lac comprenant les grands équipements commerciaux tels que le Palais des Congrès, le parc des Expositions et un complexe hôtelier dans un site naturel réaménagé, soit mieux intégré et relié avec le centre ville et le fleuve et avec le secteur de Bacalan où sont mêlés habitat et activités portuaires. C'est au sein de ce quartier que la rénovation de barres et tours d'habitation permettra de développer harmonieusement l'habitat et d'accueillir des petites et moyennes entreprises. Les anciens bassins à flots, site stratégique pour la ville, appartenant au Port autonome de Bordeaux, et comprenant une ancienne base sous-marine, constituera à la fois une porte d'entrée au nord de la ville ouverte sur le lac et sur le fleuve, et un secteur de transition entre le secteur Bacalan et le centre historique de Bordeaux. Ce site devrait accueillir des établissements à vocation de musée et de commerce liés à la navigation, la plaisance, à l'activité du port et au divertissement.

Le quartier Bastide situé sur la rive droite au droit de la façade majestueuse des quais rive gauche à quelques centaines de mètres du centre ville, verra émerger un nouveau pôle attractif sur des terrains libérés essentiellement par la SNCF autour de l'ancienne gare d'Orléans, à partir d'une trame urbaine séquentielle ouverte vers le fleuve et alternant les secteurs bâtis et les coulées vertes, conçue par l'architecte Dominique



**Jacques CROMBÉ**  
IPC 1988.  
**Directeur Général**  
**des Services**  
**Techniques de la**  
**Mairie de Bordeaux.**

Perrault. Ce quartier accueillera des équipements publics (université, administrations) et privés ainsi qu'un habitat diversifié permettant à ce secteur de répondre à ses fonctions de quartier centre de Bordeaux et de pôle d'attraction des communes situées sur la rive droite de la Garonne, regroupant environ 150 000 habitants.

Le quartier St Jean Belcier situé en bordure

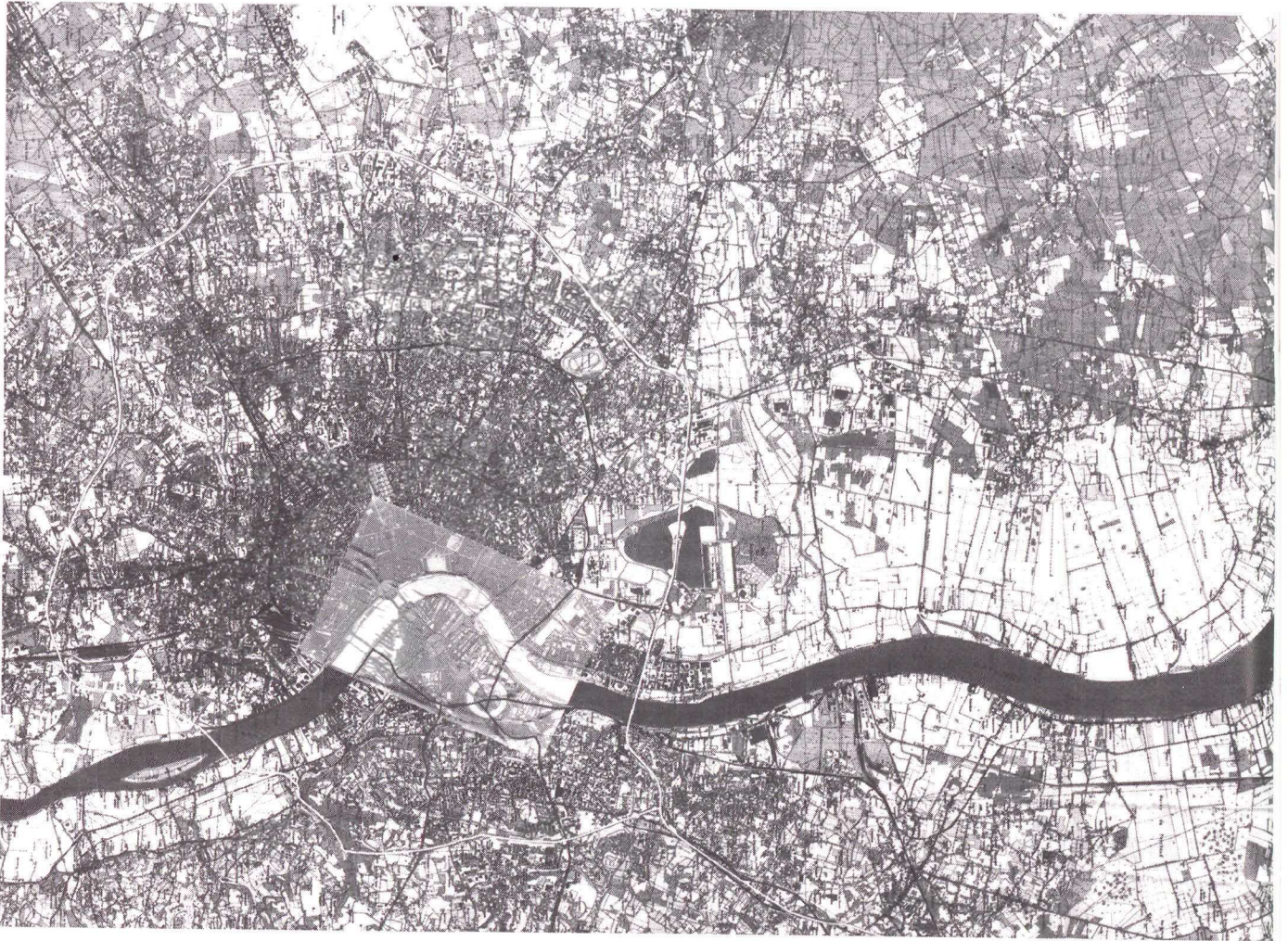
**Les quais rive gauche et façade du XVIII<sup>e</sup> siècle.**



de Garonne au sud de la ville s'articule autour d'un pôle comprenant la gare SNCF « St Jean », de voyageurs, les abattoirs et le marché d'intérêt national de Brienne. Pour permettre le développement de ce quartier aujourd'hui confiné dans un tissu urbain étriqué, il conviendra d'abord d'arrêter les dimensions d'une plate-forme intermodale de transports de voyageurs en centre ville et des infrastructures d'accès et de stationnement, afin d'engager progressivement les opérations qui permettront non seulement la mutation de ce quartier en quartier d'affaires, mais aussi en quartier d'accueil et d'habitat diversifié à proximité des places André Meunier et Ste Croix à vocations universitaire et culturelle.

La Mairie de Bordeaux a parallèlement engagé une politique importante de réhabilitation de ses équipements de proximité notamment pour les écoles élémentaires et maternelles sur six années, et a développé plusieurs démarches destinées à rendre la ville plus agréable et plus conviviale. C'est ainsi qu'elle va se doter d'un Plan Lumière pour l'ensemble de la ville qu'elle réalisera sur six années et qu'elle développera la qualité et la cohérence de tout ce qui compose les espaces publics (émergences verticales, mobilier urbain, dispositifs anti-stationnement, enseignes, profils en travers de rues et nature des matériaux), notamment les petits espaces de proximité.

L'aménagement des quais rive gauche aujourd'hui occupés par le stationnement de voitures et des hangars portuaires, ouvrira le centre ville sur le fleuve par des amé-



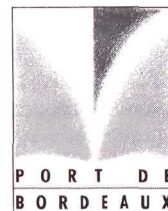
Quartier du Lac, Grande Rocade.



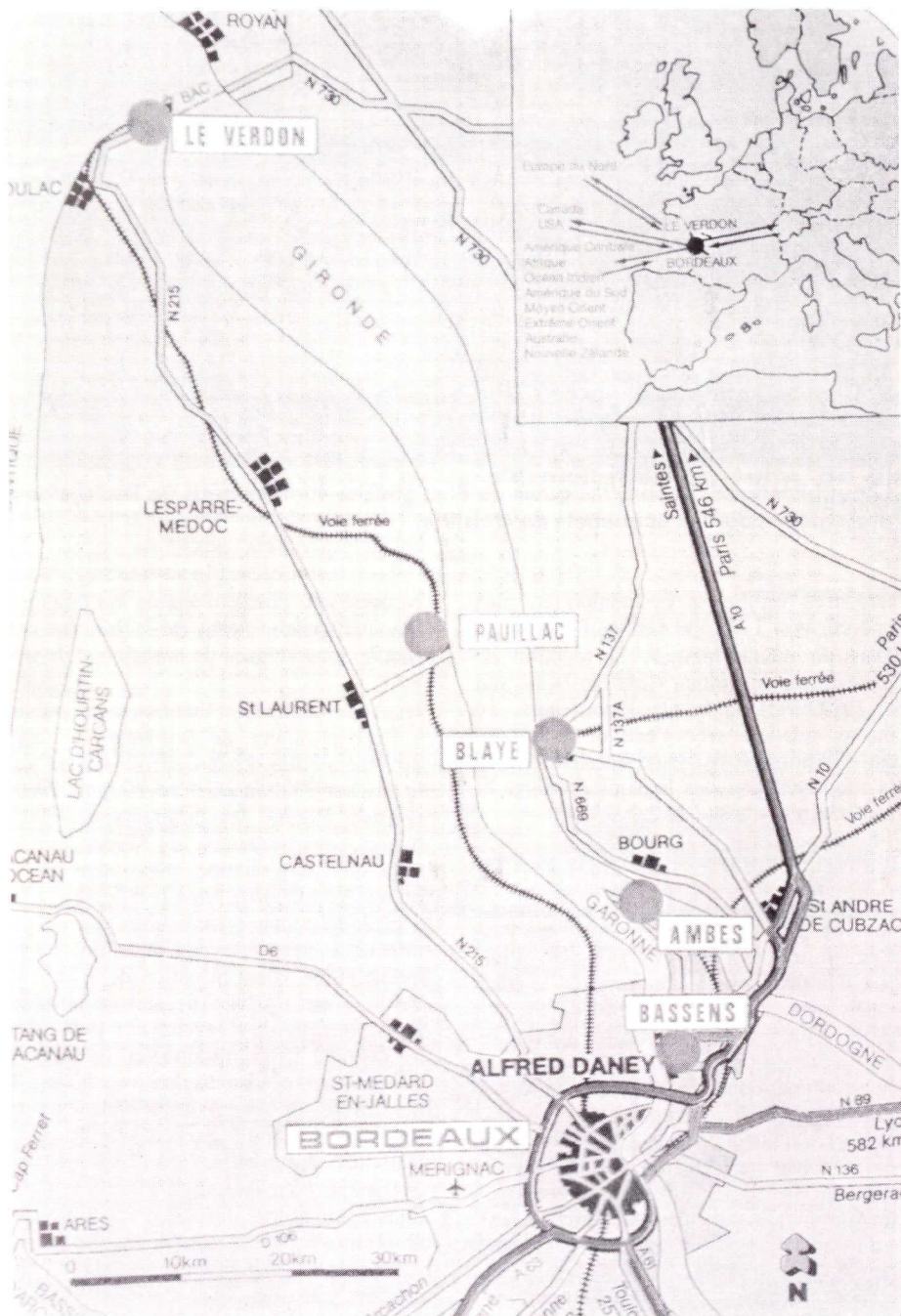
nagements conciliant la circulation des piétons, des cyclistes, voire la réalisation d'une ligne de transport collectif en site propre, avec des aires de manifestations temporaires et des activités d'animations dans les hangars rénovés ou réhabilités. Cet aménagement lié à une grande opération de ravalement des façades des bâtiments situés en bordure des quais et à la réhabilitation de logements rendra à ce site majestueux la place qu'il a eue par le passé dans la ville.

C'est en menant des réflexions sur le long terme en se dotant de schémas directeurs et en agissant rapidement même modestement sur les secteurs stratégiques que la Ville de Bordeaux montrera d'abord les signes d'évolution attendus, et engagera les processus indispensables de changement de comportement de ses habitants et de tous les acteurs socio-économiques, afin d'être reconnue comme une métropole que l'on remarque, qui attire et dont on se souvient. ■

# LE PORT DE BORDEAUX : UNE POLITIQUE DE RECONQUETE



par Yves Gauthier



**D**ébouché naturel du quart Sud-Ouest de la France, le Port de Bordeaux, avec un trafic annuel de près de 10 MT, procure des emplois directs ou indirects à 20 000 personnes. Il dispose d'un potentiel d'atouts géographiques, techniques, commerciaux et humains qui ont été à l'origine de ses succès passés et qui doivent lui permettre de conquérir de nouvelles parts de marché. Mais, ceci suppose la mise en œuvre d'une politique dynamique de partenariat avec les filières et les professionnels de son vaste hinterland.

Le Port de Bordeaux a développé ses installations tout au long des 100 km du plus grand estuaire d'Europe.

Dans le cadre de la Charte de développement « Port Avenir », ce mouvement de renouveau a été amorcé, en accord avec les responsables politiques et économiques nationaux, régionaux et locaux, malgré un contexte économique délicat, compte tenu de la disparition de la totalité des raffineries de la Gironde et du désengagement financier de l'État.

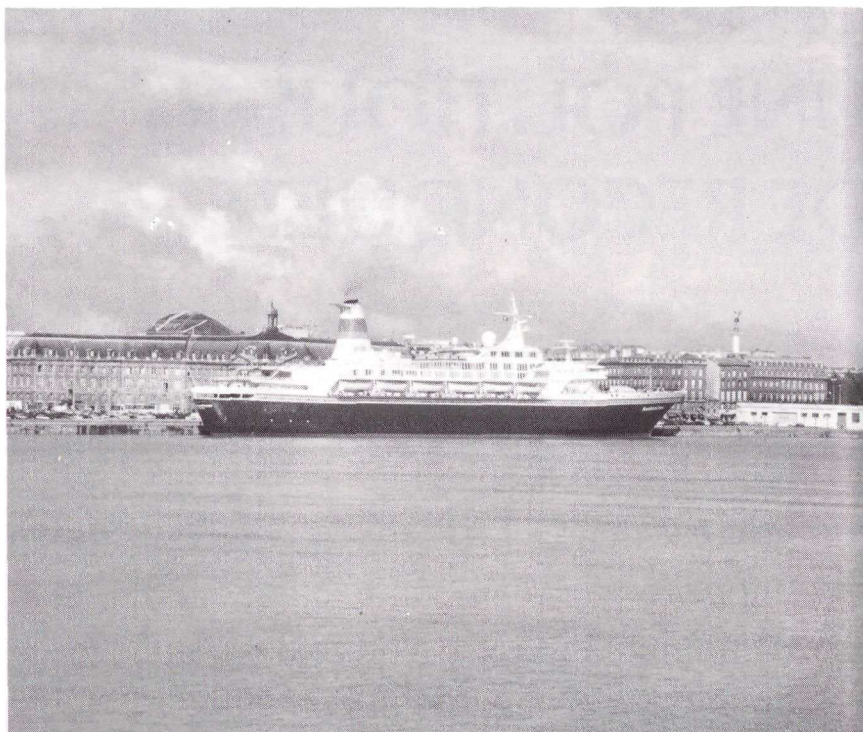
### Atouts et handicaps du port

L'Aquitaine est la troisième région agricole française, après la Bretagne et les Pays de Loire, avec un produit brut total de plus de 22 milliards de F en 1993. Grâce à l'importance de la filière agricole qui représente 85 % de son trafic hors hydrocarbures, **Bordeaux est devenu le premier port européen exportateur de maïs** et l'un des principaux ports nationaux de réception des engrais et des aliments du bétail.

Jouissant de la proximité de deux euro-métropoles (Bordeaux et Toulouse), le port est situé au carrefour de grands axes de communications terrestres (en particulier avec l'Espagne proche) et s'est développé sur le plus grand estuaire européen. Cela lui permet de recevoir les marchandises jusqu'à 100 km à l'intérieur des terres, ce qui est une situation économiquement intéressante pour les transports en vrac.

Par ailleurs, grâce au prestige d'une ville mondialement connue pour son vin et à l'important potentiel touristique du Sud-Ouest, le Port peut devenir un moteur du développement régional dans ce secteur, par l'accueil des navires de croisière et, surtout, par la création de liaisons de type « car-ferry » avec l'Angleterre ou d'autres destinations.

De même, afin de faciliter les implantations industrielles fortement recherchées par la région, le Port peut être un partenaire important grâce à **un patrimoine foncier (2 à 3 000 ha disponibles) exceptionnel sur la façade Atlantique européenne** et ce, d'autant que les contraintes d'environnement y sont moindres que dans certains secteurs. Situé à proximité du chenal de navigation, il permet l'installation d'usines « les pieds dans l'eau », comme en témoignent les réalisations récentes dans les secteurs de la chimie, de la pétrochimie, du stockage ou de l'agro-alimentaire. En ce sens, la proximité du marché espagnol lui ouvre de nouvelles perspectives, à condition que soient améliorées les liaisons



Cœur historique du port, les quais de Rive gauche sont devenus un lieu d'escale prestigieux pour les paquebots de croisière.

terrestres vers cette destination et, plus encore, vers l'Europe continentale.

Dans la même logique, la fonction de plate-forme logistique (liaisons Nord-Sud et Est-Ouest) de la place bordelaise, en étroite relation avec l'activité portuaire, est conditionnée par une accélération de la modernisation des liaisons routières et ferroviaires.

### L'esprit de négoce

Cette **fonction logistique constitue l'enjeu des prochaines années** pour le Port, mais aussi pour la région en raison de la progression constante du transit international routier à travers l'Aquitaine (840 000 camions en 1993, soit 24 % des trafics de transit français) et de la saturation prévisible des axes de desserte des ports nord-européens qui, dans certains pays de la Communauté, génère annuellement des coûts industriels et commerciaux s'élevant à 2 % du PNB. C'est aussi une manière de perpétuer une fonction ancienne puisque, depuis sa création, Bordeaux est une ville de négociants et de commerçants spécialisés dans le commerce international. Leur sens du négoce est

reconnu en France comme à l'étranger, leur dynamisme ayant été à l'origine des succès économiques de la région et de son Port.

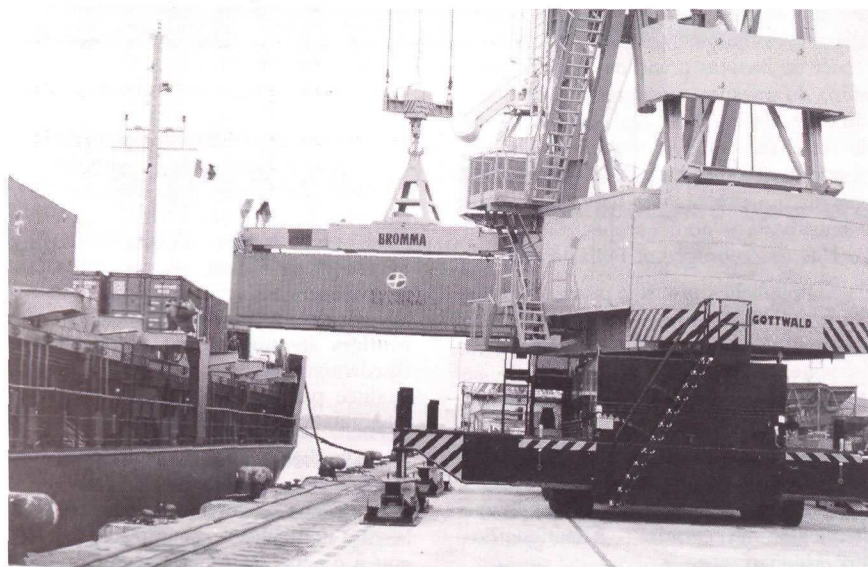
Dans ce contexte, l'établissement public « Port autonome de Bordeaux » a une double mission. La première, donnée par la loi sur l'autonomie du 19 juin 1965, consiste à gérer les différents sites portuaires, de Bordeaux au Verdon, en y assurant l'exploitation, l'entretien et la police des infrastructures et du plan d'eau, à gérer le domaine immobilier qui lui est affecté, à créer et à aménager des zones industrielles. C'est la notion de « Service Public » qui s'efface, de plus en plus, au profit de celle de « service aux publics ». La seconde de ses missions est de **féderer la communauté portuaire** constituée par les entreprises liées au trafic pour exercer des actions communes vis-à-vis des Collectivités Territoriales, de l'État et des chargeurs, pour mettre en place une politique commerciale agressive et des actions de promotion de l'ensemble du Port. A ce sujet, si le vin a été à l'origine de la fortune du port girondin, la pratique généralisée de la vente départ-chais ou FOB par les négociants français les a conduits, à Bordeaux comme ailleurs, à se désintéresser

du transport maritime en le laissant aux mains d'acheteurs étrangers, bien souvent plus importants qu'eux. Cela a favorisé le détournement des vins et spiritueux (Cognac, Armagnac) de l'hinterland bordelais vers les grands ports nord-européens. Et le port de Bordeaux ne traite plus que 2 % de ce trafic.

Les agents maritimes bordelais sont, ainsi, devenus les représentants des grands armements conteneurisés internationaux, recrutant du fret pour leur compte et tournant, malgré eux, le dos à leur port au profit de ceux du nord de l'Union et des transporteurs terrestres (route et rail).

Il convient donc, de ranimer cet esprit de négoce bordelais et de le concentrer vers son port, d'autant qu'une étude récente a mis en évidence qu'un conteneur génère une valeur ajoutée allant, pour un simple passage portuaire, de 1 500 F à 5 000/10 000 F, s'il fait l'objet de prestations logistiques complexes (dépotage, empotage, groupage, conditionnement des marchandises, stockage, préparation des commandes, etc.). Selon la même étude, qui portait sur un trafic de 1 Mt, l'emploi laisse apparaître une augmentation de 250 salariés au niveau portuaire. Pour les autres opérations logistiques qui ne concernent qu'une partie du trafic conteneurisé et pour laquelle la valeur est la plus forte, cette étude estime l'impact à plus de 390 emplois.

Chaque semaine, le terminal conteneurs de Bassens ouvre les portes du monde entier aux chargeurs aquitains.



**Yves GAUTHIER, ICPC 78.**  
**Directeur Général du Port autonome de Bordeaux depuis le mois de mars 1995 était, auparavant, en poste au Port autonome de Nantes-Saint-Nazaire. Pendant dix ans, il y a, successivement, assuré les fonctions de Directeur Commercial et de l'Outillage, puis de Directeur de l'Exploitation et, enfin, de Directeur de l'Aménagement et de l'Environnement.**

### **Une politique bénéfique pour la collectivité**

En dehors des emplois des professions portuaires, le Port de Bordeaux contribue pour 30 % aux emplois de l'industrie chimique (fabrication d'engrais, notamment), 16 % de ceux de l'industrie du papier-carton (importation de bois et de pâte à papier) et 8 % des industries agro-alimentaires (transformation des oléagineux et stockage des céréales). S'y ajoutent des emplois créés par la fabrication de plates-formes pétrolières mise à l'eau, ensuite, à Bassens et ceux liés à la maintenance industrielle.

Générateur d'emplois et de valeur ajoutée, le port bordelais représente un atout essentiel pour la région et la ville. Il faut donc savoir le valoriser d'autant plus que la compétitivité du passage portuaire représente, pour les entreprises implantées à proximité, un moyen d'améliorer celle de leurs produits sur les marchés mon-





Les trafics de la filière bois (300 000 t/an) sont désormais regroupés sur un pôle spécifique aménagé en concertation avec les professionnels.

diaux, d'en conquérir de nouvelles parts avec, à la clé, d'autres emplois nouveaux. La **politique menée par le Port de Bordeaux en matière commerciale** a pour objectif de favoriser l'aboutissement de projets directement bénéfiques à la collectivité bordelaise. Cependant, évoluant dans un contexte économique, maritime et portuaire en constant bouleversement, il lui importe d'être particulièrement attentif pour pouvoir **saisir les opportunités de développement** et être en capacité de **proposer des services répondant aux préoccupations du marché et aux besoins de la clientèle.**

### Des réalisations ciblées

Raisonnant en fonction des filières qui constituent autant d'atouts porteurs pour l'économie régionale, le Port de Bordeaux poursuit sa modernisation en créant des pôles spécialisés, ce qui correspond à l'une des orientations retenues dans la Charte « Port Avenir » signée avec l'État, les Collectivités Territoriales, les Organismes Consulaires et la Fédération Maritime.

Le premier dossier entrant dans le cadre des crédits accordés à l'Aquitaine au titre de l'objectif 2 du FEDER concernait la création du **terminal conteneur de Bassens**. Elle représente, pour sa part, un projet abouti puisqu'il est entré en exploitation au mois de novembre dernier. Ce terminal répond à un besoin de la clientèle dans la mesure où la majorité des zones géographiques où le trafic conteneurisé prédomine n'étaient pas desservies par le

terminal du Verdon : Amérique du Nord, Extrême et Moyen-Orient, Afrique du Sud, Australie/Nouvelle-Zélande, Amérique du Sud... Jusqu'à présent les conteneurs devaient être acheminés par voie terrestre vers les ports d'Europe. Or, selon les statistiques du Commerce Extérieur, le trafic conteneurisé généré par les quatre régions de l'arrière-pays bordelais (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes et Limousin) a été évalué annuellement à 1 Mt, soit quelque 120 000 conteneurs, dont 60 % à l'export. Sur ce total, 30 % concernent l'Amérique du Nord, 30 % l'Extrême-Orient et 40 % d'autres destinations.

Source d'économies au niveau des coûts d'approche des conteneurs, le terminal feeder de Bassens prend en compte l'évolution du transport maritime et permet aux importateurs et exportateurs du Sud-Ouest de retrouver le chemin de leur port en bénéficiant, chaque semaine, d'un transport maritime de bout en bout via les trois « hubs-ports » nord européens que sont Le Havre, Zeebrugge et Felixstowe.

En complément s'inscrit le projet de **plateforme logistique multimodale mer/route/fer** qui permettra d'y accueillir les activités de service à la marchandise (hangar de groupage, dégroupage, distribution). Sa réalisation est capitale si l'on souhaite permettre à la place bordelaise de profiter de l'accroissement des échanges et de sa position géographique privilégiée au carrefour Atlantique/Europe/Méditerranée.

### Des projets menés en partenariat

D'autres réalisations ou projets, bénéficiant des mêmes aides européennes, ont été développés en partenariat étroit avec les professionnels de différentes filières. Il s'agit, notamment, de la constitution d'un **pôle bois**, à Bassens, qui sera achevée en 1996 et dont les premières réalisations entamées en 1995 ont permis l'aménagement de 40 000 m<sup>2</sup> de terre-pleins, la construction d'un hangar de 8 600 m<sup>2</sup> et la mise en place d'un outillage renforcé. Cette année suivra un **pôle pour les vrac agro-industriels** destiné à la réception de produits pour l'alimentation animale et de engrais manufacturés qui va bénéficier d'un premier investissement de 13,5 M€ afin de permettre une meilleure réception de ces marchandises, tant au niveau des coûts que de la rapidité des opérations.

A plus long terme, le Port de Bordeaux a décidé de prendre rang pour **l'implantation d'un terminal gazier au Verdon**. Bénéficiant des atouts du site (grands tirants d'eau et espace), ce projet s'inscrit dans le cadre de la volonté de maintenir en Aquitaine une industrie du gaz alors que le gisement de Lacq s'épuise et d'éviter qu'elle perde ce rôle, comme elle a perdu celui qu'elle jouait pour le raffinage de pétrole brut.

D'autres projets sont à l'étude, en particulier la **réhabilitation et la rénovation des sites délaissés**, tels ceux de la rive gauche où le Port autonome souhaite affirmer sa présence au cœur de la ville en y transférant ses bureaux et valoriser son portefeuille immobilier.

Gestionnaire de ses équipements, le Port de Bordeaux adopte une attitude commerciale résolument agressive pour répondre aux besoins des filières de son arrière-pays. C'est **une politique de reconquête qui nécessite de vigoureuses mesures d'accompagnement pour attirer des industries et des centres de distribution générateurs de valeur ajoutée, entretenir et améliorer les accès nautiques, donner la priorité à l'amélioration des axes routiers stratégiques et réconcilier les Bordelais avec leur Port**, tâche qui sera facilitée par la relance de l'activité et la réhabilitation des sites délaissés.

L'avenir industriel et commercial de Bordeaux est d'autant plus largement lié à la réussite de son Port qu'il constitue pour la ville un « plus » remarquable par rapport à d'autres métropoles régionales. ■

# L'AQUITAINE, UNE RÉGION D'AVENIR

par Serge Dutruy et Catherine Férreol



Vue aérienne de l'agglomération bordelaise.

**L'***Aquitaine, et la région bordelaise en particulier, se situent, à la fois dans le temps et dans l'espace au cœur d'enjeux majeurs pour les vingt ans à venir.*

**E**n effet, l'Union Européenne et le gouvernement français ont explicitement pris position pour soutenir le renforcement d'un nouvel axe européen, le long de l'Arc Atlantique susceptible de constituer une alternative au couloir rhodanien dans les grands échanges européens Nord-Sud :

– **L'autoroute des Estuaires**, qui reliera Dunkerque à Bayonne avant l'an 2000. Ce chantier, long de 1360 km, bénéficie d'une enveloppe de 25 milliards de francs dont 14 milliards de fonds publics et 11 milliards de fonds privés. Quelques maillons manquants clés, comme le pont de Normandie, sont déjà

réalisés. D'autres vont être lancés, tels la liaison Rennes-Caen (A84) ou Nantes-Niort (A83).

En Aquitaine, la procédure préalable à la DUP pour la mise aux normes autoroutières de la RN10 dans les Landes (Bordeaux-Bayonne) devrait être lancée au début de l'année prochaine. D'ores

COMMUNAUTÉ URBAINE DE BORDEAUX

## Chaque jour nous avons 630 000 bonnes raisons de développer la ville.

La Communauté

Urbaine de Bordeaux est née de la volonté de créer un cadre de vie et de développement adapté aux besoins d'une grande agglomération.

**Urbanisme**  
**Action économique**  
**Habitat**  
**Eau-Assainissement**  
**Voirie-Signalisation**  
**Parcs de stationnement**  
**Transports urbains**  
**Enseignement**  
**Environnement**  
**Sapeurs-pompiers**  
**Parcs cimetières**  
**Abattoirs-Marché d'Intérêt National**

A l'approche du XXI<sup>ème</sup> siècle, seul le pôle communautaire de 630 000 habitants sera de toutes façons appelé à jouer les premiers rôles européens. C'est pourquoi Bordeaux Métropole doit être l'expression d'une active solidarité entre les 27 communes qui la composent, pour s'affirmer comme un véritable catalyseur de projets.



**BORDEAUX METROPOLE**

COMMUNAUTÉ URBAINE DE BORDEAUX

éjà, la mise à 2 x 3 voies de l'A10 Nord de Bordeaux et de la rocade bordelaise sont programmées.

**TGV Aquitaine (Sud Europe Atlantique)**, qui reliera Paris à Bordeaux, et ultérieurement Madrid via Vito-

formément à la « circulaire Bianchi », un débat préalable aux études de projet a ouvert la procédure officielle. C'est le 6 novembre 1995 par le préfet de région Bernard Landouzy, il concerne trois régions Centre, Poitou-Charentes, Aquitaine et durera approximativement quatre mois. Ce débat doit permettre aux « acteurs du territoire » (politiques, socio-économiques, associations) et à chaque citoyen de s'informer et débattre des enjeux du projet. Ainsi, le débat permettra de fixer et d'archiver les objectifs d'aménagement et de valorisation du territoire auxquels doit répondre l'infrastructure, et valuer concrètement l'intérêt global du projet pour la collectivité.

En outre, au-delà de sa position stratégique sur l'axe Nord-Sud de la façade Atlantique, Bordeaux est une véritable plaque tournante située au carrefour d'axes structuraux majeurs :

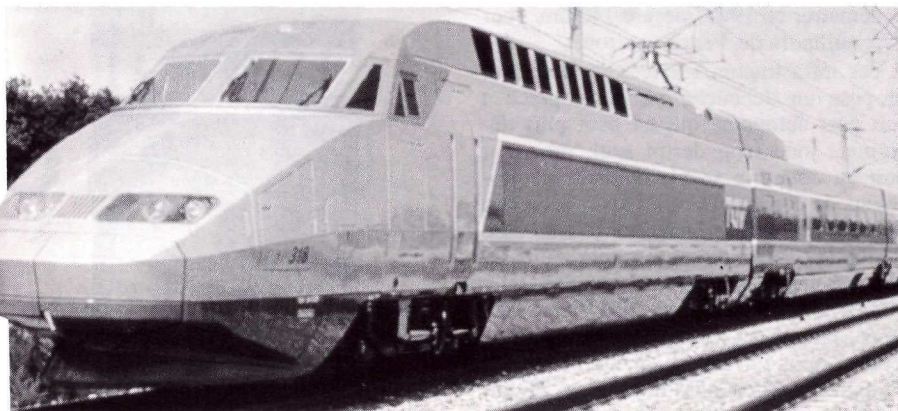
• le **sillon garonnais (A62)**, assurant l'interconnexion de l'arc méditerranéen à la façade Atlantique par Montpellier et Toulouse,

• la **dorsale européenne (A89)** reliant le Sud de l'Europe à Bordeaux via Lyon et Clermont-Ferrand. Cette liaison est un élément fort d'aménagement du territoire notamment par le désenclavement du Massif Central ; elle permettra des gains de sécurité et de temps de l'ordre de deux heures, par rapport à l'actuel itinéraire Bordeaux-Lyon.

Le tronçon Bordeaux-Clermont-Ferrand représente 288 km d'autoroute en site propre dont le coût s'élève à 14 milliards de francs (8 milliards pour la partie Aquitaine). Les travaux qui devraient commencer en 1997 sont financés par voie de concession à la Société des Autoroutes du Sud de la France.

La mise en service progressive de l'itinéraire pourrait s'échelonner entre 2000 et 2005.

• la **liaison Bordeaux-Pau**, nouveau barreau autoroutier via Langon et Aire-sur-Adour. Ce projet répond aux objectifs d'aménagement et de développement du territoire en reliant des pôles essentiels : l'Aquitaine (Bordeaux-Mont-de-Marsan-Pau) et en désenclavant un vaste espace landais jusqu'alors mal desservi. Cette liaison, dont les travaux pourraient



TGV Aquitaine.

Le pont d'Arcins.



démarrer en 1998, mesure 140 km, pour 5 milliards de francs environ.

A ces infrastructures terrestres, Bordeaux propose un débouché maritime, grâce à son port autonome qui ne peut plus désormais jouer son destin seul, mais qui doit au contraire se placer dans un processus de complémentarité avec les autres pôles maritimes de la façade (Nantes, La Rochelle, Bayonne et au-delà Bilbao). Jouer la carte de l'inter-portuarité, telle que la définit M. Dupuy-Daubay dans son récent rapport au Ministre des Transports, c'est assurer l'avenir d'un port confronté aujourd'hui à de réelles difficultés qui doit redéfinir sa stratégie et son positionnement en jouant notamment résolument la carte du cabotage intra-européen, l'interconnectant avec les grands hubs maritimes du Nord Europe (Le Havre, mais aussi Anvers ou Rotterdam).

Pendant le Port Autonome de Bordeaux possède de sérieux atouts, entre autres un site privilégié qui l'intègre parfaitement dans la vocation intermodale de l'agglomération bordelaise fondée sur :

- la consolidation ou la création d'outils d'articulation de transports combinés : à Bassens (mer/route/rail), Hourcade (route/rail), Mérignac (air/route),
- la promotion et la réalisation d'un concept de plate-forme logistique multite dont il convient aujourd'hui d'affiner les modalités opérationnelles d'un fonctionnement unitaire et cohérent.

D'autre part, Bordeaux en tant que grand pôle européen doit veiller à « sa perméabilité », au regard des grands flux qui la traversent.

Ainsi, une réflexion en cours dans le cadre de l'actualisation du Schéma Directeur Routier National sur un grand contournement autoroutier de Bordeaux trouve toute sa pertinence. Au droit de l'agglomération, la compatibilité entre le trafic de transit (notamment international et à forte proportion de poids lourds) en forte expansion et le trafic local urbain est effectivement mise en cause.

Toutefois, l'agglomération bordelaise doit également veiller à sa « perméabilité interne » en relançant une réflexion multimodale dans le cadre d'un schéma directeur des déplacements urbains, après la remise en cause récente du projet VAL.

Ce schéma devra veiller à valoriser les atouts existants (réseau ferroviaire, possibilité de promouvoir le « 2 roues » comme un mode de déplacement à part entière), à interconnecter les grands pôles générateurs de trafic (gare, université, centres administratifs...) et à susciter une



**Serge DUTRUY,**  
**ICPC 68,**  
**DRDE**  
**Aquitaine-Gironde**



**Catherine FERREOL,**  
**IPC 94,**  
**Chargé de**  
**Mission**  
**Aménagement-**  
**Transport**  
**à la DRE**

véritable revitalisation urbaine, notamment autour des quartiers de la Bastide Rive droite (projet Perrault), et de Bacalan (actuelles friches industrielles).

Par ailleurs, l'Aquitaine souhaite profiter au mieux de sa position frontalière, en développant entre autres, ses relations économiques touristiques et culturelles avec l'Espagne.

Divers projets transfrontaliers sont ainsi à l'ordre du jour :

- **La réalisation d'un tunnel sous le col du Somport**, prévue par la convention

internationale du 25 avril 1991. Ce tunnel reliera les Forges d'Abel (altitude 1 125 m) à Canfranc (altitude 1 180) en franchissant les Pyrénées sur une longueur de 8,6 km dont 2,7 km en France. Son coût est estimé à près d'un milliard de francs dont 370 MF pour la part française. Celle-ci bénéficie d'une subvention de l'Union Européenne de 25 % le reste faisant l'objet d'une convention entre l'État (50 %), la Région Aquitaine (30 %) et le département des Pyrénées-Atlantiques (20 %).

En juillet 1995, le chantier de percement avait avancé de 1 350 m environ de chaque côté. La rencontre des deux équipes devrait avoir lieu fin 1996. Viendront ensuite les travaux de chaussées, d'équipements ainsi que la construction des usines de ventilation et des bâtiments d'exploitation qui devraient permettre une mise en service dans le courant de l'année 1998.

- **La synergie des plates-formes de transport combiné rail/route de part et d'autre de la frontière (Hendaye-Irun)**, afin de développer le trafic ferroviaire de marchandises entre la péninsule ibérique, la France et l'Europe du Nord. Rappelons que le réseau ferroviaire espagnol possède un écartement de voies différent du standard européen. Afin d'optimiser le transbordement des caisses d'un réseau à l'autre, diverses mesures d'organisation et d'exploitation du complexe ferroviaire Hendaye-Irun sont prévues (accroissement de la capacité de circulation, et de stockage, planification des mouvements, traitement de l'information...).

Enfin notons que Bordeaux pourrait s'intéresser à un rapprochement avec Toulouse. Un tel ensemble constituerait alors une entité urbaine de plus de deux millions d'habitants, mieux adaptée à l'échelle européenne et qui pourrait pleinement valoriser les ancrages forts des deux cités dans le domaine aéronautique et spatial et consolider ainsi un positionnement de leader au niveau européen et mondial.

Des complémentarités fonctionnelles et territoriales devraient être développées au travers de grands gestes d'aménagement. Citons entre autre un TGV de liaison inter-cités, la gestion commune des deux plate-formes aéronautiques attirant d'ores et déjà plus de six millions de passagers/an et qui pourrait devenir une plate-forme internationale alternative aux plates-formes de la région parisienne. ■

# ÉVOLUTION D'UN GRAND RÉSEAU BANCAIRE

par Bruno Flichy

**L**e XIX<sup>e</sup> siècle a vu la création des grands réseaux de chemin de fer. C'est également au XIX<sup>e</sup> siècle qu'ont été constituées les grandes banques commerciales comme la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. A l'origine du PLM comme de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, on trouve d'ailleurs un ingénieur des Ponts et Chaussées, Paulin TALABOT (1799-1885).



**A**vec aujourd'hui près de 2 000 guichets en métropole, l'activité de banque de détail en France reste une des principales activités du groupe SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. Le développement des nouveaux moyens de communication comme le fax, le vidéotex, le micro-ordinateur et bientôt le multimédia, ont déjà eu un réel impact sur l'activité et l'organisation des grands réseaux bancaires. L'utilisation de plus en plus soutenue de ces nouveaux moyens de communication par les entreprises et les particuliers laisse penser que cela n'est certainement que le début d'une profonde mutation.

### Les attentes des particuliers

Dans une industrie de service dont la finalité est de répondre aux besoins de ses clients, il paraît logique d'essayer d'abord de comprendre comment vont évoluer les besoins des clients avant de réfléchir à ce que pourrait être l'organisation future d'un grand réseau bancaire.

De nombreuses enquêtes effectuées tant en France qu'aux États-Unis montrent que les particuliers ne sont plus totalement satisfaits par les formes classiques de distribution des produits bancaires et qu'ils sont nombreux à souhaiter des services bancaires accessibles n'importe quand et n'importe où. Il semble d'ailleurs que la clientèle attache plus d'importance à la notion de commodité d'accès en terme d'horaires qu'en terme de proximité géographique.

Ce changement de comportement des particuliers vis-à-vis des banques est d'autant plus irréversible qu'il est influencé par les progrès technologiques considérables réalisés en matière de communication.

### Les réponses des banques

Pour répondre à ce souci de leur clientèle, les banques ont développé de nouveaux services utilisables 24 heures sur 24. C'est ainsi qu'à la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE nous avons près de 1 800 distributeurs automatiques de billets ouverts au public 24 heures sur 24. Grâce à un service de qualité - le taux de disponibilité de nos distributeurs est voisin de 99 % - nos clients ont plébiscité ce système. En 10 ans, le nombre total de retraits effectués par nos clients a pratiquement doublé, alors même que le nombre de retraits d'espèces au guichet a diminué de 60 %.

### Vocalia Infocompte, votre compte en direct 24 heures sur 24



De même nous avons mis à la disposition de notre clientèle un serveur vocal - Vocalia Infocompte - qui leur permet d'obtenir des informations récentes sur leurs comptes. Chaque mois, nous avons près de 2 500 000 appels ! Cela montre clairement qu'un tel service répond à un véritable besoin. Plus récemment, nous avons mis en place pour nos clients de Paris et des Hauts-de-Seine un service de téléopérateurs : VOCALIA Service. Ce service, ouvert de 8 heures à 21 heures du mardi au vendredi et de 9 heures à 17 heures les lundi et samedi, permet aux clients qui le désirent d'obtenir toutes informations sur leurs comptes et d'effectuer des virements entre leurs comptes, de souscrire certaines SICAV ou d'acheter des devises. Les opérateurs de VOCALIA Service sont également disponibles pour assister les clients en cas de perte ou de vol de leurs moyens de paiement. Nous comptons, au printemps, proposer ce service à l'ensemble de notre clientèle.

La diversification des canaux de communication entre la banque et ses clients est déjà une réalité : distributeurs automatiques, service de téléopérateurs, service vidéotex. Demain, nous offrirons à nos clients qui le désirent un service faisant appel au micro-ordinateur et sans doute au multimédia.

D'ores et déjà, les services de banque à distance existants reçoivent un bon accueil de la part de la clientèle. Il en résulte une moindre fréquentation des guichets. Mais il s'agit encore d'un phénomène limité. Aujourd'hui à peine 20 % de la clientèle utilise les nouveaux canaux mis à sa disposition (serveur vocal, téléopérateurs, vidéotex). Indéniablement, ce pourcentage est appelé à croître, surtout quand l'utilisation de l'ordinateur domestique sera ren-

trée dans les mœurs. Les banques doivent d'ores et déjà en tenir compte dans leurs réflexions sur l'avenir.

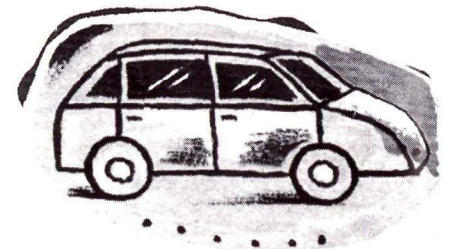
### Évolution du réseau

Faut-il pour autant réduire sensiblement le nombre des guichets d'un réseau comme celui de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ?

Je ne le pense pas. En effet, si nos clients particuliers ont de plus en plus recours aux services de la banque à distance, ils continueront encore à souhaiter rencontrer un conseiller de clientèle pour demander des conseils en matière de placement ou pour obtenir un prêt.

Bien entendu, cela impose aux banques de veiller à la qualité des conseils prodigués et des produits proposés. Dans bien des cas, cela passe par la mise à la disposition des chargés de clientèle d'outils performants d'aide à la décision. Cela implique des investissements importants en matière de marketing, de système d'information et bien entendu d'informatique.

### Prêt Expresso, pour votre prêt voiture, c'est oui ou c'est non tout de suite



A titre d'exemple, je citerai le cas du prêt EXPRESSO de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. En moins d'un quart d'heure, nous donnons une réponse ferme et définitive à toute demande de prêt à la consommation.

Pour maintenir un réseau dense de guichets à un coût acceptable, une des voies possibles consiste à grossir. Les banques américaines l'ont bien compris et c'est pourquoi on assiste aux États-Unis, depuis un peu plus d'un an, à une vague de fusions sans précédent. En France, la diversité des statuts des principaux réseaux bancaires - banques privées comme la BNP, le CCF et la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, banques nationalisées comme le CIC, le CRÉDIT LYONNAIS et la banque HERVET, banques mutualistes comme le CRÉDIT AGRICOLE et le CRÉDIT MUTUEL, Caisses d'Épargne, etc... - n'est pas très

propice aux regroupements. Une autre façon d'optimiser son réseau et de réduire ses coûts de distribution consiste à réduire les tâches administratives et à développer la vente de nouveaux produits. Cela explique la baisse des effectifs constatée dans les banques européennes et américaines depuis plusieurs années et l'entrée des banques dans la distribution de produits d'assurance IARD.

### Le cas des entreprises

Faute de place, je n'ai pas encore parlé des entreprises qui constituent notre second marché. L'évolution des comportements est là beaucoup plus avancée. La plupart des entreprises sont équipées d'ordinateurs et ont déjà pris l'habitude d'utiliser la télématique dans leurs relations bancaires. Le changement a été rapide puisqu'il y a seulement dix ans, à peine



**Bruno FLICHY,**  
**ICPC 63.**  
**Société Générale,**  
**Directeur Général**  
**Délégué Particuliers**  
**et Entreprises.**

dix pour cent des entreprises avaient recours à la télématique !

Cela a conduit une banque comme la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE à concentrer les relations bancaires « entreprises » sur un nombre limité de guichets capables de leur apporter les conseils et les services dont elles ont besoin. C'est ainsi qu'en région parisienne nous suivons les entreprises les plus importantes dans seulement sept agences spécialisées.

Un réseau bancaire est au service de ses clients. Il doit savoir anticiper les changements de comportement de la clientèle et faire les efforts d'adaptation nécessaires. En un mot, la banque doit savoir conjuguer ses talents avec ceux de ses clients. C'est ce que nous nous efforçons de faire à la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. Cela nous a conduit à revoir notre dispositif d'exploitation destiné aux entreprises et à fournir à nos clients particuliers des services de banque à distance complémentaires de ce que nos guichets peuvent leur offrir. ■

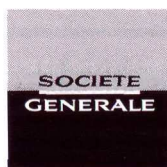
**VOUS AVEZ TOUJOURS  
UN PROJET D'AVANCE.  
NOUS SOMMES À VOS CÔTÉS  
POUR LUI DONNER UN AVENIR.**

*Pour financer vos investissements, gérer au mieux vos excédents de trésorerie, et votre épargne d'entreprise, optimiser le traitement et la sécurisation de vos opérations bancaires ou encore faciliter vos relations internationales...*

*La Société Générale est votre partenaire privilégié.*

*Quelle que soit l'envergure de vos projets, de vos besoins ou de vos stratégies, nous sommes à vos côtés pour trouver ensemble les solutions les mieux adaptées à votre entreprise.*

*Prenez contact dès maintenant avec l'agence Société Générale la plus proche.*



**CONJUGUONS NOS TALENTS.**



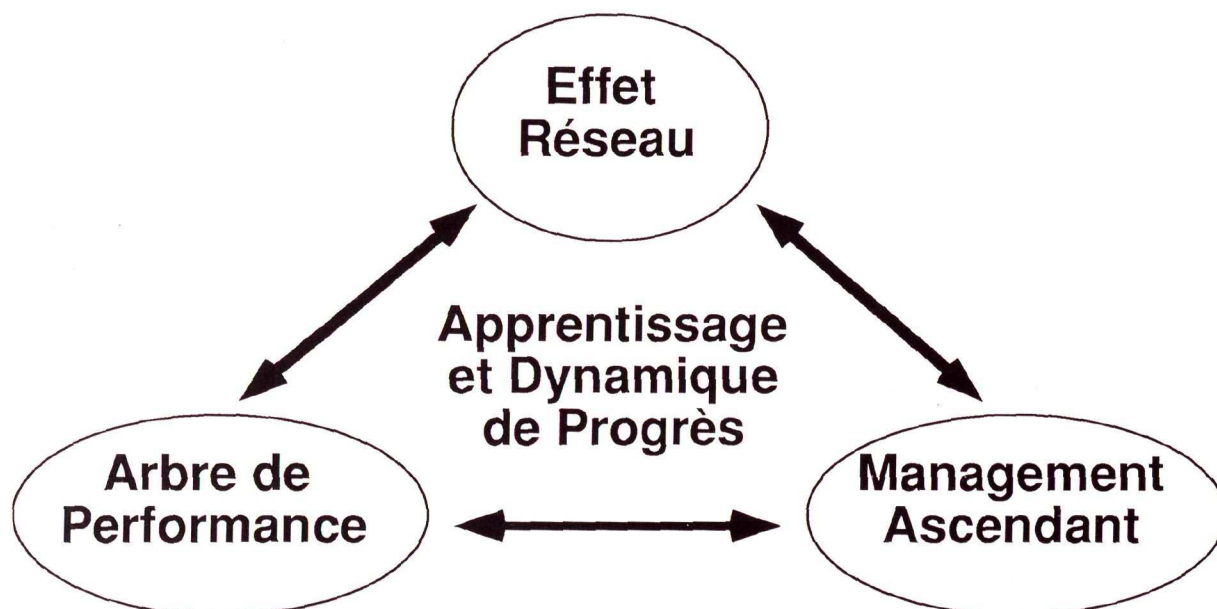
# MPR : MANAGEMENT ET PERFORMANCE DU RÉSEAU

par Georges Garibian

**C**omment améliorer de façon substantielle les performances des réseaux, sans investissements supplémentaires, en utilisant au mieux ce qui existe déjà ? Tel est l'objet de cet article et de la méthode MPR.

Par « réseau » nous entendons tout ensemble d'unités (structures, individus, projets, chantiers) appartenant à une même organisation, ayant des missions, des métiers, des contraintes et des ressources de même nature. Ainsi précisée, la notion de réseau recouvre des entités très variées tant dans les entreprises que les organismes publics. Face à une concurrence et à des contraintes budgétaires de plus en plus dures, les grandes organisations de réseau reconfigurent leurs processus, se restructurent et engagent des investissements lourds pour une productivité et une qualité de service accrues. En même temps, il est frappant de constater combien ces mêmes organisations négligent les atouts caractéristiques des réseaux susceptibles d'améliorer de façon considérable leur compétitivité. MPR est une méthode de pilotage des réseaux spécialement conçue pour tirer parti de l'Effet Réseau. Pour ce faire, elle met en œuvre une démarche de benchmarking interne fondée sur une comparaison objective des performances et impliquant l'encadrement dans un processus de management ascendant.

## LES TROIS PILIERS DE MPR



**Détecter et Partager  
les meilleures pratiques du réseau**

## Effet réseau

C'est la combinaison de **trois atouts potentiels caractéristiques des réseaux** :

- **Expérience cumulée.** Détecter et partager les meilleures pratiques du réseau.
- **Spécificités locales.** Décliner les orientations générales de la Direction en les adaptant aux spécificités et aux potentiels locaux.
- **Émulation positive.** Mobiliser l'énergie, les compétences et la connaissance des réalités concrètes des responsables locaux, en créant une émulation positive fondée sur une comparaison objective des performances.

L'expérience de plusieurs dizaines de réseaux dans des secteurs variés, montre que des écarts de performance très importants existent entre unités comparables. L'éventail de performance est un moyen simple pour évaluer l'ordre de grandeur du **POTENTIEL D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES (PAP)** que recèle l'Effet Réseau, toutes choses égales par ailleurs, réalisable par une **EXPLOITATION EFFICACE DE CE QUI EXISTE DÉJÀ.**

## Arbre de performance

La plupart des réseaux sont noyés dans un océan de données brutes, éparpillées dans des bases de données et des outils plus ou moins cohérents. **L'Arbre de Performance n'est pas un outil supplémentaire : il ne fait qu'utiliser les données disponibles pour leur donner du sens et de la cohérence.**

De la masse confuse que forme une multitude de ratios, de statistiques et d'outils, l'Arbre de Performance extrait et met en valeur par des regroupements logiques les véritables critères de performance du réseau. Ces critères sont organisés selon une structure arborescente, hiérarchisée en trois niveaux :

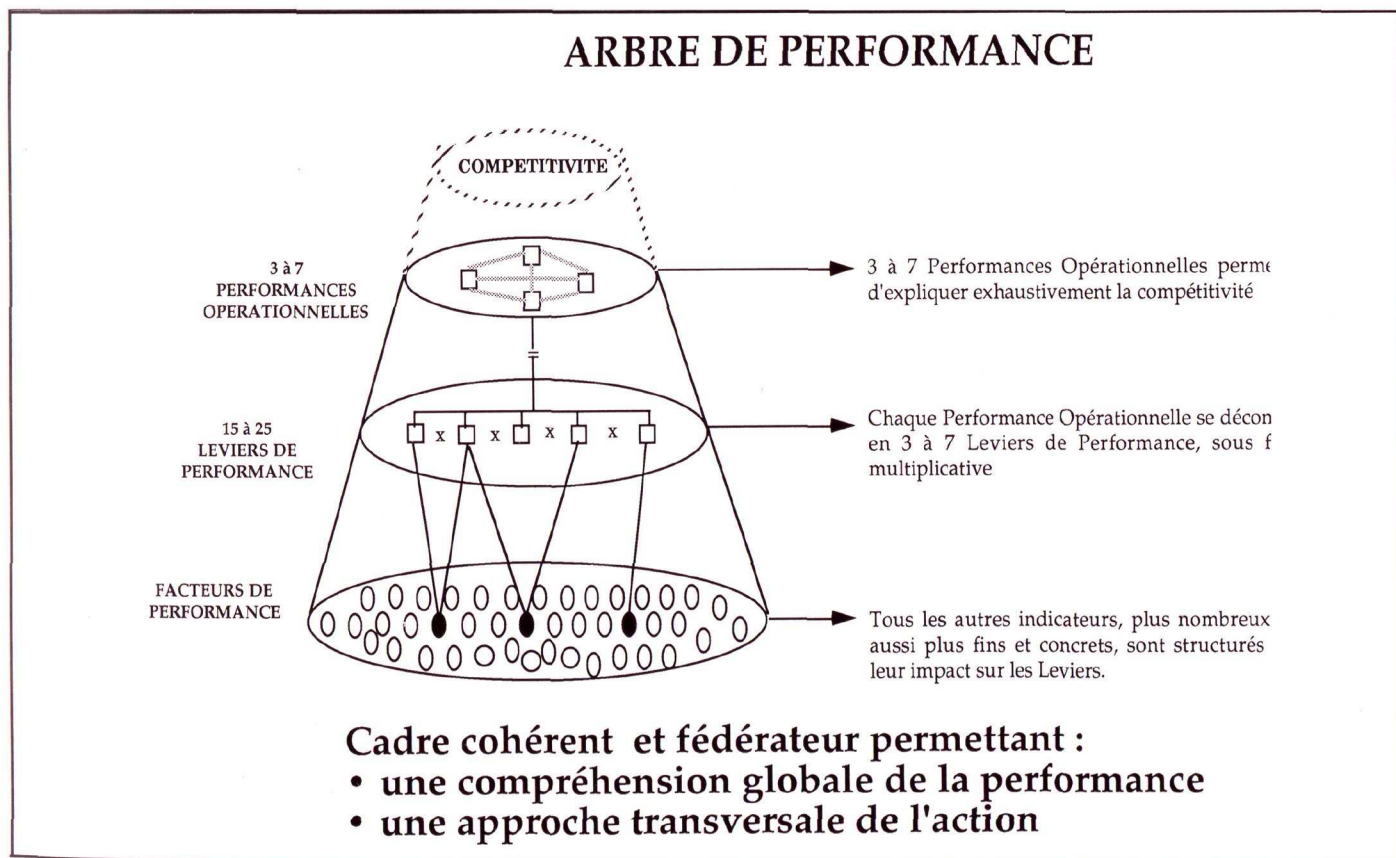
- **Performances opérationnelles.** De 3 à 7 critères de performance opérationnels globaux permettent de couvrir tout le champ de performance de l'organisation.
- **Leviers de performance.** Chacun de ces critères est décomposé sous forme multiplicative, donc exhaustive, en un nombre limité de leviers de performance plus spécifiques. Ainsi, une vingtaine de cri-

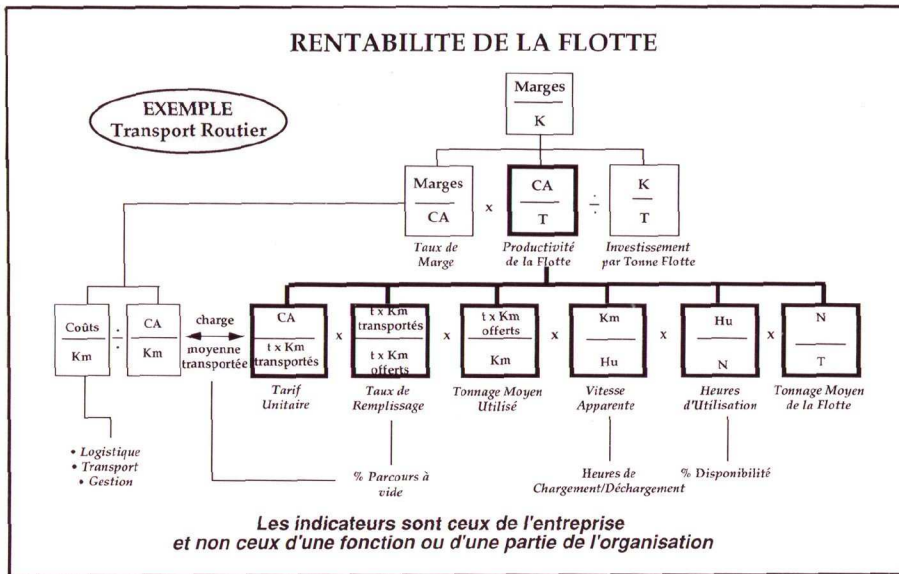
tères et leviers de performance, fondamentalement liés aux métiers de l'organisation, constituent l'essence de l'Arbre.

- **Facteurs de performance.** Tous les autres indicateurs internes et externes, plus nombreux mais aussi beaucoup plus fins que les critères et les leviers de performance, sont structurés selon leur impact sur les leviers.

**La structure arborescente est un guide précieux à la fois pour la compréhension et pour l'action.** Les critères de performance s'expliquent par les leviers, qui, eux-mêmes s'expliquent par les facteurs. L'analyse comparée d'une vingtaine de critères et de leviers permet un diagnostic objectif et approfondi des performances du réseau et de chaque unité.

Si le processus de compréhension va du sommet aux racines de l'Arbre, l'action, elle, porte toujours sur les éléments les plus terre-à-terre. Le cheminement des facteurs aux leviers, puis aux critères de performance permet d'anticiper et d'évaluer les impacts des actions, qu'ils soient négatifs ou positifs, et quelle que soit leur origine.





Les indicateurs sont définis de façon indépendante de l'organisation. Il ne s'agit pas de savoir qui est responsable de tel indicateur, mais de comprendre comment chaque acteur peut contribuer aux performances globales du réseau.

Ainsi, l'Arbre de Performance est un outil fédérateur au service de la hiérarchie du réseau et des services fonctionnels et techniques. La structure arborescente permet de « zoomer » l'analyse sous l'angle et avec le niveau de finesse souhaités. Selon son niveau hiérarchique, sa fonction et ses priorités, chaque acteur intéressé par les performances du réseau est guidé à se poser les bonnes questions et à utiliser les informations pertinentes pour y apporter des réponses adéquates.

Concrètement, l'Arbre de Performance se présente sous forme de tableaux comparatifs structurés. L'exemple ci-contre illustre la branche productivité du personnel d'un réseau bancaire :

TABLEAU

AGENCES	PNB	PNB	OP.CL.	OP.GU	EFF.GU
	EFFECTIF	OP.CL.	OP.GU	EFF.GU	EFF.AG
1	546	16,51	2,91	35	32,5
2	512	13,08	4,23	21	43,9
3	466	8,59	4,34	39	32,1
4	440	10,70	4,23	25	38,9
5	432	18,12	3,82	16	39,3
6	422	8,69	5,61	15	57,7
7	412	16,25	3,87	14	47,1
8	403	11,17	4,04	21	42,0
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
20	273	19,62	3,59	14	28,0
21	264	8,66	4,33	22	51,6
22	221	13,71	3,16	11	47,3
23	220	8,66	4,12	36	23,2
24	206	11,93	3,15	27	21,3
25	205	18,98	3,18	11	30,9
26	192	10,53	3,19	19	30,1
27	157	8,66	3,41	19	26,8
<b>Moyenne Réseau</b>	<b>298 F/H</b>	<b>12,1 F/OP</b>	<b>3,65</b>	<b>17,9 OP/H</b>	<b>37,8 %</b>
<b>Mini</b>	<b>157</b>	<b>5,37</b>	<b>2,91</b>	<b>11</b>	<b>21,3</b>
<b>Maxi</b>	<b>546</b>	<b>22,59</b>	<b>5,61</b>	<b>39</b>	<b>57,7</b>
<b>PAP (réseau)</b>	<b>83,2 %</b>	<b>86,6 %</b>	<b>53,7 %</b>	<b>117,8 %</b>	<b>52,6 %</b>

OP.CL : Opérations des clients - OP.GU : Opérations saisies au guichet - EFF.GU : Effectifs guichets - EFF.AG : Effectifs agence

**Du constat des écarts aux actions de progrès**

La compétitivité des grands réseaux ne peut pas reposer sur une poignée d'individus au Siège : direction et experts. Elle suppose la participation active de l'ensemble des encadrants, qui sont les seuls à connaître la réalité concrète du terrain. Les dirigeants ne peuvent pas se contenter du rôle « glorieux » de prise de décisions stratégiques. Ils doivent s'assurer de la mise sous tension de leur réseau et aider les opérationnels à actionner l'ensemble des leviers disponibles afin de réaliser les enjeux énormes que recèle l'éventail de performance.

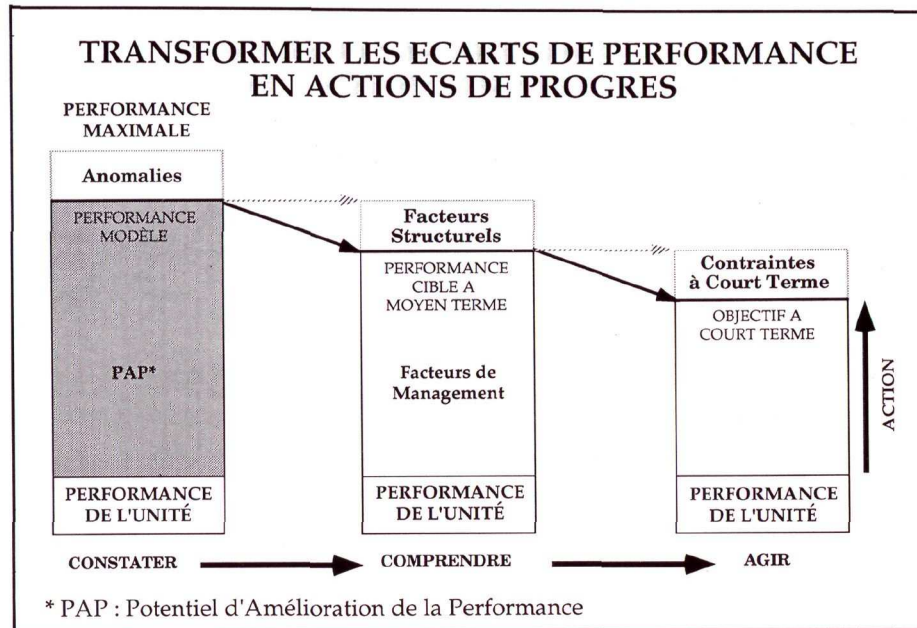
La méthode MPR met en œuvre un processus de Management Ascendant, impliquant l'ensemble des acteurs et en particulier toute la ligne hiérarchique du réseau. Dans le cadre des orientations générales de la Direction, chaque responsable opérationnel est amené à :

- définir ses propres objectifs pour réaliser ses enjeux prioritaires ;
- valider ses objectifs par un plan d'action réaliste, tenant compte des spécificités de son contexte et mettant à profit l'expérience des autres unités du réseau ;
- élaborer un plan de développement cohérent et le proposer à sa hiérarchie.

Deux poncifs déresponsabilisants sont à l'origine de la « mortalité infantile » des tentatives d'explication des écarts de performance :



**Georges GARIBIAN, PC 75. MBA Stanford Business School, SMG France, Directeur Général. Co-auteur de « La Pratique du Budget Base Zéro » (1983). En 1985 il a conçu la méthode MPR : Management et Performance du Réseau, qu'il a développée dans plusieurs dizaines de réseaux de secteurs variés. Après 18 ans de conseil chez Makinsey, MMG at Kearney et SMG, il vient de créer son propre cabinet Management et Performance.**



- « Mon unité n'est pas comparable aux autres »

- « Ça dépend des individus ».

Afin d'éviter les explications superficielles et transformer les écarts de performance en actions de progrès, MPR met en œuvre une démarche structurée impliquant les responsables d'unité dans une recherche rigoureuse de compréhension des écarts de performance. Il s'agit d'abord d'identifier, de valider et d'évaluer l'impact des anomalies et des facteurs structurels. Les écarts résiduels sont liés aux facteurs de management c'est-à-dire aux choix et aux pratiques du management local.

### Enseignements généraux

Au-delà des spécificités de chaque secteur et du contexte de chaque entreprise, l'Effet Réseau est un atout commun à tous les réseaux. Plusieurs enseignements généraux se dégagent clairement de la pratique de MPR :

- Il existe des écarts de performance très importants entre unités d'un même réseau, même après élimination des anomalies et des facteurs structurels.
- Aucune unité n'est toujours en tête ni en queue du classement. Elles ont toutes des domaines de satisfaction et des potentiels de progrès.
- A condition d'utiliser les écarts de performance positivement et selon un processus de management ascendant, les responsables d'unité sont friands de comparaisons leur permettant de se

positionner par rapport aux autres unités.

- L'exploitation systématique de l'Effet Réseau permet de réduire l'éventail des performances tout en augmentant les performances des meilleures unités, conduisant ainsi à de très fortes améliorations des performances.
  - Au-delà des résultats directs et quantifiables, la mise en place de MPR et son intégration dans le cycle de gestion du réseau constituent un vecteur puissant d'évolution culturelle :
    - du produit au client,
    - de la production à la performance,
    - de la technique au management.
  - La construction et l'exploitation de l'Arbre de Performance constituent un support efficace d'apprentissage collectif. La compréhension de plus en plus fine de la performance est une quête fédératrice et sans fin, qui alimente une dynamique de progrès durable.
  - « Nous ne savons pas améliorer les performances. Nous constatons que la compréhension progressive et partagée des performances par les opérationnels conduit à une meilleure coopération et à des performances accrues. »
- Cette philosophie apparemment modeste et « soft », permet de concilier les objectifs économique et social qu'on a trop souvent opposés :
- Amélioration substantielle et durable des performances,
  - Très fortes adhésion et motivation de l'encadrement et du personnel. ■



# Imaginez !

## vous êtes au musée

musée d'Aquitaine  
musée des Arts décoratifs  
capcMusée d'art contemporain  
conservatoire international de  
la plaisance

musée des Beaux-Arts  
musée Goupil  
museum d'Histoire naturelle  
Jardin Botanique  
centre Jean Moulin



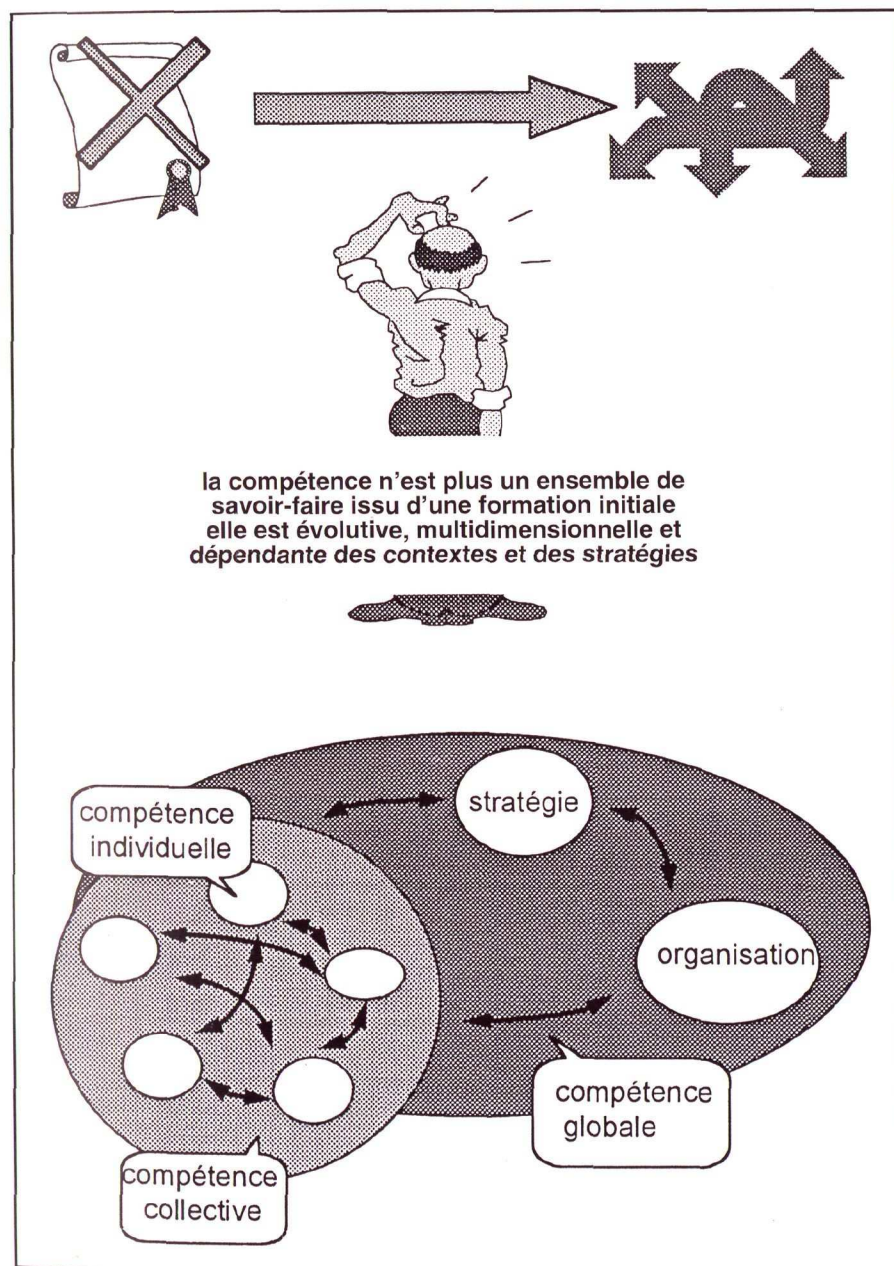
MAIRIE DE BORDEAUX

# LE MANAGEMENT DES RÉSEAUX DE COMPÉTENCES

par Thierry des Lauriers

**L**es réseaux de compétences ne sont pas d'hier :

- Réseaux d'échange entre professionnels au sein d'une entreprise ou d'un groupe : le réseau des responsables de formation, le club des directeurs d'usine, l'association des chefs de subdivision, etc.
- Réseaux de professionnels interentreprises, de chercheurs ou d'experts : association des directeurs financiers, association des experts en planification et stratégie, club de dirigeants, etc.



- Associations professionnelles, nationales ou régionales.
- Réseaux de sous-traitance.
- Mise en commun de moyens de recherche, de formation, d'expérimentation.
- Coopérations universités-entreprises.

... alors pourquoi parler aujourd'hui du management des réseaux de compétences ? - d'une part, parce que l'accélération des évolutions de l'environnement a montré les limites des réseaux contraints par la dispersion géographique, les problèmes de disponibilité et de réactivité, des supports figés de mémorisation papier ; d'autre part, parce que les NTI - nouvelles technologies de l'information (micro-informatique, télécommunications...) ont permis de faire sauter ces contraintes...

**Le développement permanent de réseau de compétences est aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises**

L'évolution des technologies, la pression concurrentielle, la diversification des demandes du marché sont si intenses et si rapides qu'elles imposent une évolution et une adaptation permanentes de l'activité attendue, donc des savoirs, des savoir-faire et des comportements.

Aujourd'hui, la compétence ne peut donc plus se concevoir comme un ensemble de savoir-faire acquis au cours d'une formation initiale :

- elle est évolutive, multidimensionnelle,
- elle est collective et intègre les culture et les savoir-faire partagés au sein d'une équipe
- elle est globale car étroitement dépendante des contextes et des stratégies.

**Le management des réseaux de compétences devient donc primordial car il construit la compétence globale :** « La prospérité des nations, des régions, des entreprises et des individus dépend de leur capacité à naviguer sur l'espace du savoir... Tout repose à long terme sur la souplesse et la vitalité de nos réseaux de production, de transaction et d'échange de savoirs. » (Pierre Lévy, « l'intelligence collective »).

**Les NTI sont une opportunité pour manager les réseaux de compétences**

Les récentes évolutions des technologies informatiques ouvrent des possibilités nouvelles de développement d'une « intelligence collective », en particulier :

- L'accès aux réseaux d'information est facile, généralisé ; chacun peut se connecter sur des réseaux ouverts à l'infini. Les distances ne sont plus des obstacles à la communication.
- Les messageries permettent de communiquer aisément, en temps réel ou différé, et de joindre aux messages échangés des informations de toutes natures.
- Un petit groupe ou une collectivité qui décide de travailler ensemble peut s'ouvrir un « forum », lieu d'échange électronique. L'élaboration collective devient possible de façon asynchrone et géographiquement dispersée.



**Thierry des LAURIERS,  
PC 83.  
INSEP  
Stratégie Nord,  
Directeur  
Général.**

- Les bases d'information peuvent être partagées : chacun y apporte sa richesse individuelle, mais peut accéder en retour à la richesse de dix, cent ou mille autres personnes.
- La mémorisation est facilitée. Les logiciels de gestion documentaire permettent de retrouver une information précise au milieu d'une masse énorme.
- Et surtout, les outils informatiques n'obéissent plus seulement à une logique algorithmique fermée, mais permettent de traiter, transporter, communiquer des informations agrégées en documents ou en images selon la logique de leur auteur. Le sens que l'auteur leur a attribué est conservé.

Bien utilisées, ces nouvelles technologies sont de formidables amplificateurs des compétences collectives et organisationnelles. Elles permettent l'échange perma-

**DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL  
À L'AVANTAGE COOPÉRATIF,  
EXEMPLE DU CHANGEMENT DE STRATÉGIE D'IBM**

IBM était totalement replié sur lui-même. Cela l'a conduit au bord de la catastrophe. Toute sa stratégie est maintenant fondée sur le principe d'ouverture et de coopération. Quatre illustrations :

- Alliance avec Apple en 91 pour créer Power PC.
- OPA sur Lotus début juin 95 (acceptée par Lotus) (pour 3,5 milliards de \$, soit 64 \$/action, pour un cours avant OPA de 30 \$/action) pour se doter de Lotus Notes. Pour conserver les compétences, IBM choisit la voie de la coopération avec Lotus plutôt que la domination (conserve le nom et le management).
- IBM adopte pour ses PC des architectures ouvertes pour pouvoir s'intégrer dans des systèmes clients/serveurs de tous univerts.
- Rémunération variable en fonction non pas des performances individuelles, mais des performances d'équipes.

**LA VIRTUALISATION DE L'ENTREPRISE,  
EXEMPLE DU GROUPE INSEP**

INSEP est un groupe de 10 sociétés de conseil en stratégie, management, organisation et NTI. Comme toutes les sociétés de conseil, les consultants sont par monts et par vaux : l'identité du groupe autour du lieu n'existe pas. Les consultants sont responsabilisés sur des missions et rendent compte à des chefs de mission qui changent en fonction des missions : l'identification d'équipe n'existe plus. Le consultant qui travaille chez lui peut aussi garder le bébé qui dort en même temps : l'unité d'activité n'existe plus... alors où se retrouve l'identité ?... dans la compétence échangé en permanence sur un BBS qui est un lieu électronique de dialogue, d'échange d'information, de documents électroniques sans contraintes de temps (on peut travailler en asynchrone en se laissant des messages), ni de lieu (on peut se connecter au BBS de chez soi, de son hôtel, de chez son client).

**... Les urbanistes qui construisent aujourd'hui des tours et des « turbines tertiaires » ont-ils intégré cette tendance des entreprises à la virtualisation ?**

nent, l'accès à des connaissances lointaines, l'élaboration collective, la mutualisation et la capitalisation des connaissances, etc.

Plus : en fournissant aux individus et aux groupes une meilleure vision du paysage informationnel dans lequel ils évoluent, elles leur permettent de développer leur autonomie, leur réactivité, leur capacité d'invention et de contribuer ainsi directement à la performance d'ensemble de l'entreprise. La compétence collective devient stratégique.

**La magie des NTI n'empêche pas la nécessité de réunir des conditions favorables à l'animation du réseau de compétences**

Un réseau qui ne vit pas est un réseau mort. Il n'est au plus qu'un repérage de compétences existantes mais figées qui deviennent vite obsolètes. Pour que le réseau vive, nous pensons qu'il est nécessaire de rassembler les conditions suivantes :

- un pôle d'intérêt commun,
- des valeurs communes,
- des finalités partagées,
- des règles d'appartenance et des conditions d'entrée (voir exemple d'Internet),
- des attitudes coopératives,
- des possibilités d'accès aux membres du réseau,
- des règles de fonctionnement,
- des signes d'appartenance,
- un dispositif d'animation.

**Conclusion**

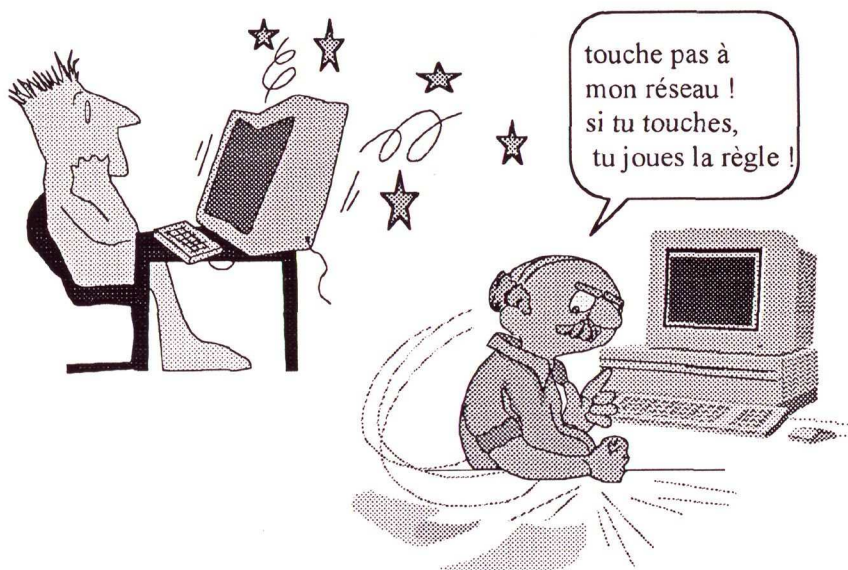
En conclusion, nous citerons seulement deux des conséquences les plus importantes de ce nouveau management de compétences par les réseaux :

- le **management d'un réseau de compétences devient un facteur-clé de succès** car il permet d'acquérir des avantages coopératifs. (voir exemple d'IBM).
- les **réseaux de compétences donnent naissance à des organisations et entreprises virtuelles** (voir exemple du groupe INSEP)... et même certains annoncent la virtualisation des Nations : certains membres du réseau d'Internet ont même demandé leur reconnaissance comme nation à l'ONU !

**LES RÈGLES D'UN RÉSEAU,**

**L'EXEMPLE D'INTERNET**

- Tout le monde utilise un même protocole : TCP/IP, ce qui permet des interconnexions à l'infini.
- L'information circule par paquets standardisés, de manière chaotique, en empruntant toutes les voies disponibles et en faisant de multiples détours.



- Si les protocoles ne sont pas respectés par un réseau, celui-ci est aussitôt déconnecté par ses voisins.
- Chacun paie pour sa maille du réseau.
- Chaque nœud du réseau (un usager et son ordinateur) bénéficie du fonctionnement de l'ensemble du réseau, et l'ensemble bénéficie de l'apport créatif (logiciels, protocoles, serveurs d'information...) de chaque nœud.
- Chaque usager doit respecter un code de bonne conduite (Netiquette).

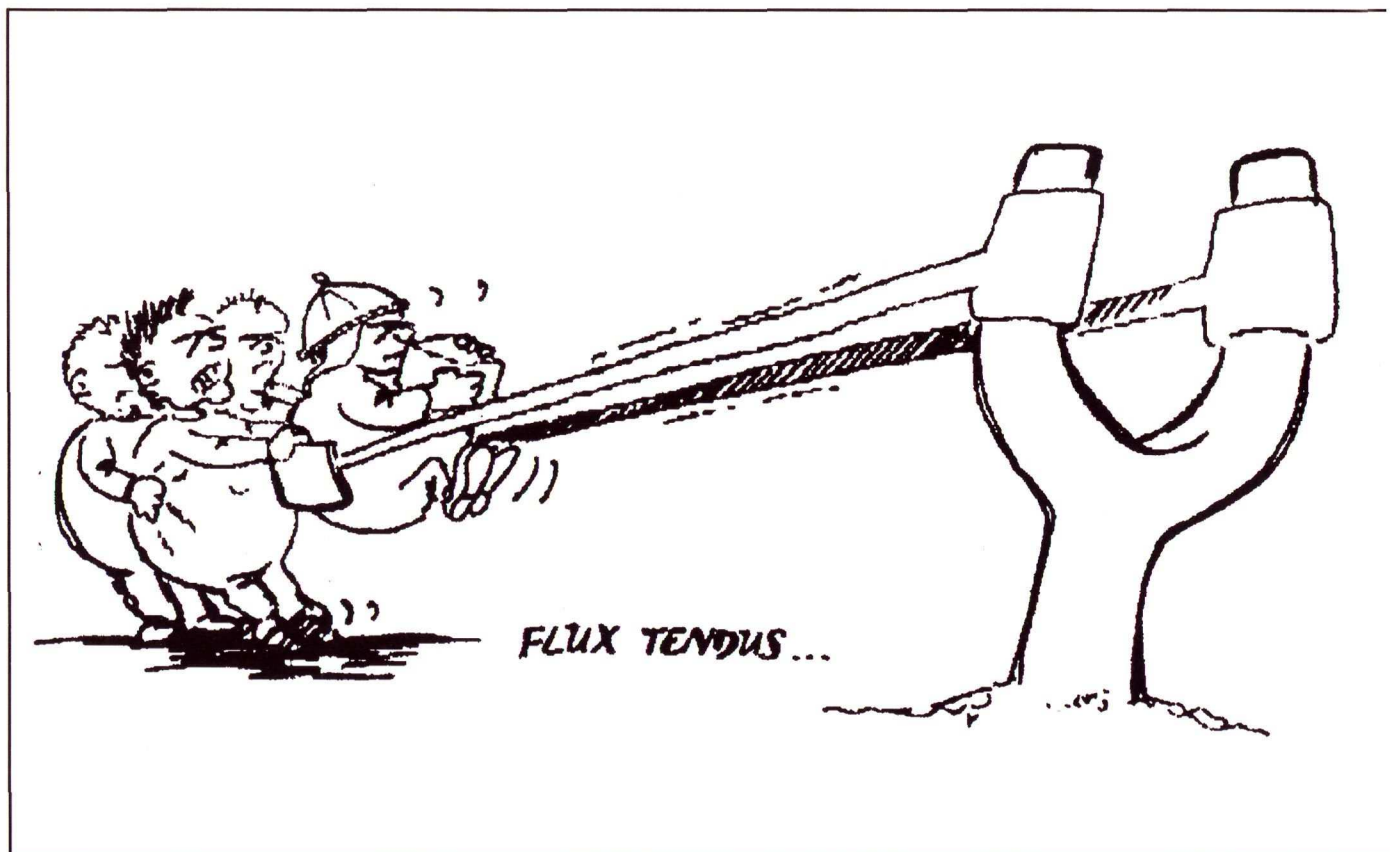


# LES RÉSEAUX LOGISTIQUES : COMMENT CONCILIER INTÉGRATION ET DÉCENTRALISATION ?

*par Hervé Hillion, Fabrice Bonneau et Denis Bouteillat*

**L**es nouvelles technologies de l'information vont révolutionner l'organisation et la gestion des flux de produits et résoudre une équation particulièrement complexe en logistique : comment intégrer les processus de gestion des flux et décentraliser les opérations physiques ? Tiré de l'expérience de conseil de PEA, cet article dévoile les nouveaux enjeux de la logistique.

*Qu'est ce que la logistique aujourd'hui ?*



Réduite au début des années 80 à des problèmes de manutention et de transport de marchandises, puis intégrant par la suite (à la fin des années 80) les fonctions d'entreposage et de stockage, la logistique est véritablement reconnue aujourd'hui comme un des facteurs-clés de compétitivité des entreprises aussi bien industrielles que de services.

La logistique est en effet au cœur de la performance opérationnelle, en agissant directement sur les coûts globaux (approvisionnements, production et distribution) et le niveau de service client : délais, flexibilité, fiabilité.

Le terme anglo-saxon de « supply chain management » fournit une définition précise de ce qu'il faut comprendre désormais par logistique : autrement dit la maîtrise et la coordination des interfaces entre quatre processus-clés de toute entreprise (qu'il s'agisse de production des biens ou de services) :

- les achats,
- la production,
- la distribution,
- la vente.

Le rôle désormais stratégique de la logistique n'est pas un hasard : dans le contexte des années 90 où les entreprises sont soumises à des exigences croissantes de réduction des coûts et des délais et doivent simultanément satisfaire une demande de plus en plus variable et fortement différenciée (produits/marchés), les mécanismes de coordination des processus opérationnels ont une importance vitale.

**Les facteurs de performance**

Malheureusement les facteurs déterminants de l'efficacité logistique sont complexes à gérer pour trois raisons fondamentales :

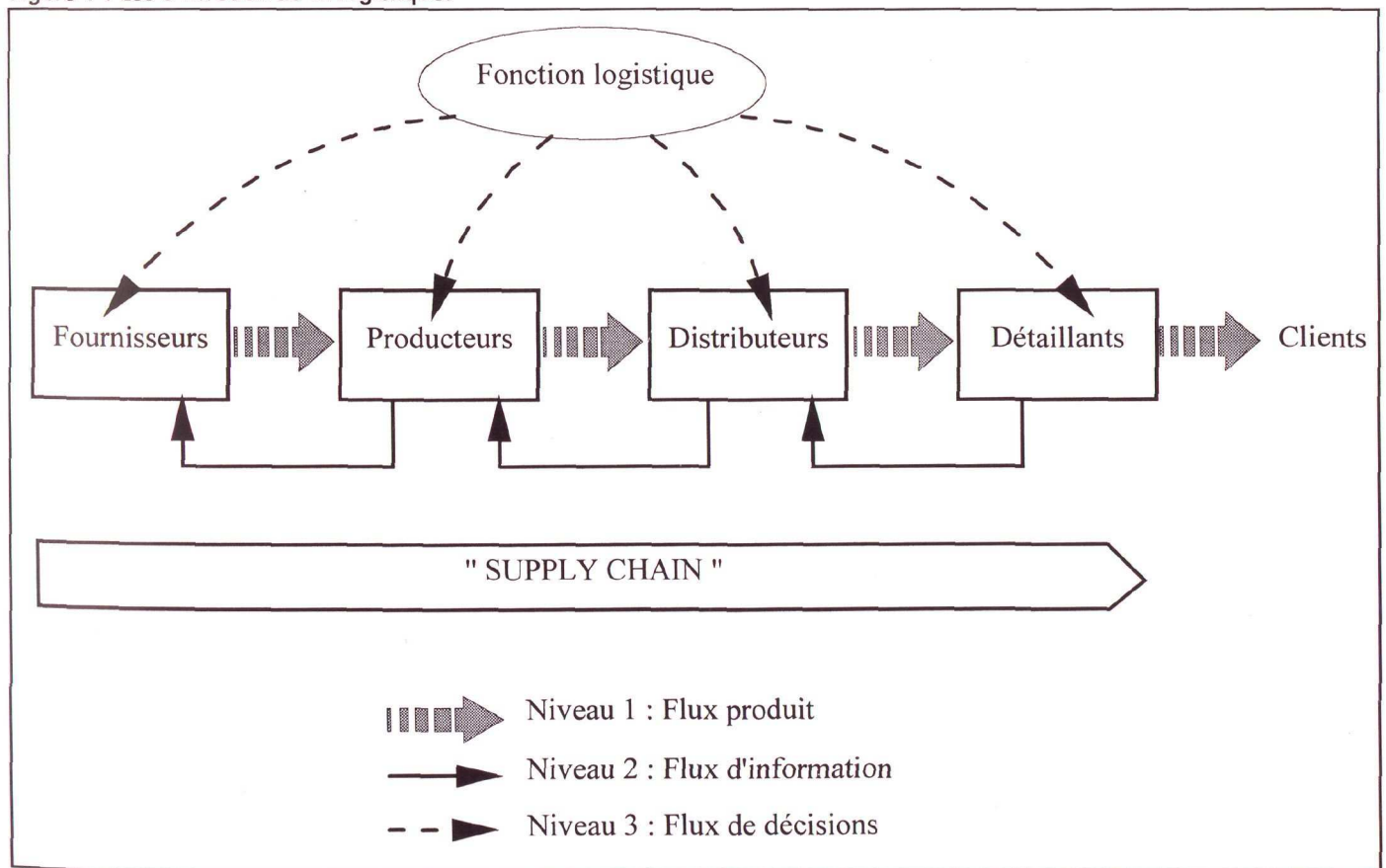
1. Tout d'abord, la logistique doit pouvoir gérer les processus à un triple niveau :
  - le réseau des flux physiques (organisation des systèmes physiques) ;
  - le réseau des flux d'informations (organisation des systèmes d'informations) ;
  - le réseau des flux de décisions (organisation fonctionnelle).

2. Ensuite, la maîtrise de ces flux passe nécessairement par un certain niveau d'intégration : quel doit en être le degré sur chacun des trois réseaux et comment concilier les exigences logistiques d'intégration avec les exigences opérationnelles de décentralisation ?

3. Enfin, il convient de souligner que contrairement aux concepts à la mode dans les années 80, **il n'y a pas de solution universelle, ni permanente.** Celles-ci dépendent de facteurs spécifiques aux activités (les problèmes logistiques de l'industrie automobile ne sont pas ceux de l'industrie pharmaceutique) et aux entreprises elles-mêmes : par exemple, la stratégie marketing ou industrielle, l'organisation existante, le degré de maîtrise des technologies de l'information... sont autant de facteurs déterminants d'une organisation logistique.

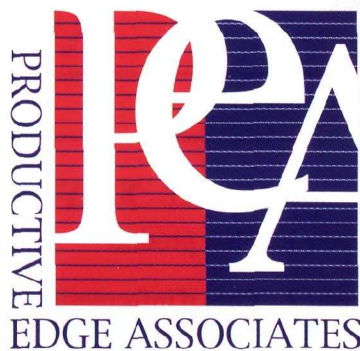
Les exemples suivants tirés de projets logistiques que PEA a traités pour le compte de grandes entreprises industrielles et de service, illustrent, à chacun des niveaux (réseaux physiques, réseaux d'informations, réseau organisationnel) la

Figure 1 : Les 3 niveaux de la logistique.



# **UNE NOUVELLE APPROCHE DU CONSEIL EN LOGISTIQUE...**

- **L'engagement et la garantie de résultats durables d'amélioration des performances**
- **La modélisation et la simulation pour intégrer la dynamique des processus opérationnels**
- **La maîtrise des flux physiques et d'informations par la mise en œuvre d'outils logiciels d'optimisation**



**Contact : Hervé HILLION (IPC 86)**

Siège : Tour Vendôme - 204, rond-point du Pont de Sèvres - 92100 BOULOGNE  
Tél. : (1) 46 10 07 70 - Fax : (1) 46 10 07 79

---

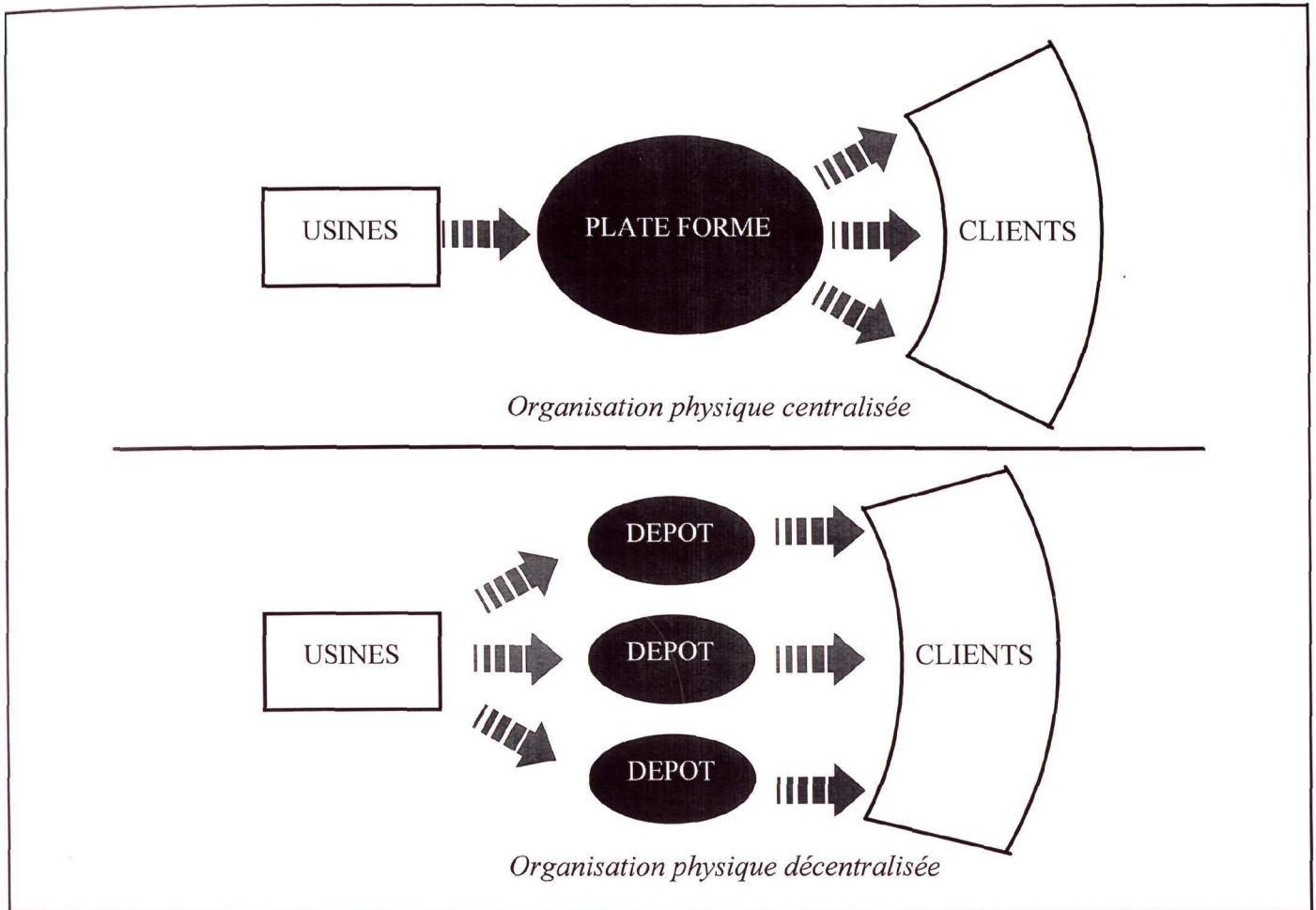


Figure 2 : Scénarios d'organisation physique centralisée/décentralisée.

complexité des arbitrages, en particulier comment il est possible d'intégrer et de centraliser... ou encore pourquoi ne pas confondre centralisation et intégration.

**Le réseau physique :  
une seule plate-forme  
de distribution ou  
20 dépôts ?**

Un des problèmes-clés de la logistique de distribution est le nombre et le positionnement des points de stockage, distribution et d'après-vente. L'arbitrage est classique : plus les points de stockage sont nombreux, plus les coûts de stocks sont élevés mais plus les coûts de transport de distribution sont faibles. Inversement les économies d'échelle par regroupement des stocks sont limitées par l'allongement des distances de transport et donc des coûts correspondants.

Face à cette problématique, on a assisté dans les années 80 à un engouement spectaculaire dans de nombreux secteurs industriels pour la création de plate-formes de stockage et de distribution centralisées (à l'échelon national et européen). Le motif : regrouper les stocks permet de les réduire et de faciliter leur gestion.

Malheureusement les choses ne sont pas si simples et l'on assiste aujourd'hui, après le bilan des résultats de quelques années d'exploitation, à une remise en cause salutaire des solutions d'organisation des réseaux de distribution. L'erreur est en effet de croire que centraliser des opérations physiques garantit automatiquement une meilleure efficacité de leur gestion.

**En réalité :**

**C'est l'intégration des technologies de l'information et l'optimisation des règles de gestion (stocks, transports, etc) qui sont les véritables leviers de la perfor-**

**mance logistique et non pas la centralisation des points physiques de stockage.**

**Le réseau d'informations :  
quel degré d'intégration ?**

Ayant reconnu le rôle-clé des systèmes d'informations dans la performance logistique, une seconde question-clé se pose : quel doit être le bon niveau d'intégration ? Le schéma ci-dessous illustre la solution vers lequel s'oriente aujourd'hui les entreprises les plus performantes, et dont l'EDI (Echanges des Données Informatisées) constitue le premier pas.

Encore une fois, l'intégration ne consiste pas à centraliser l'ensemble des informations nécessaires à la gestion du flux entre tous les acteurs : fournisseurs, producteurs, distributeurs, détaillants.

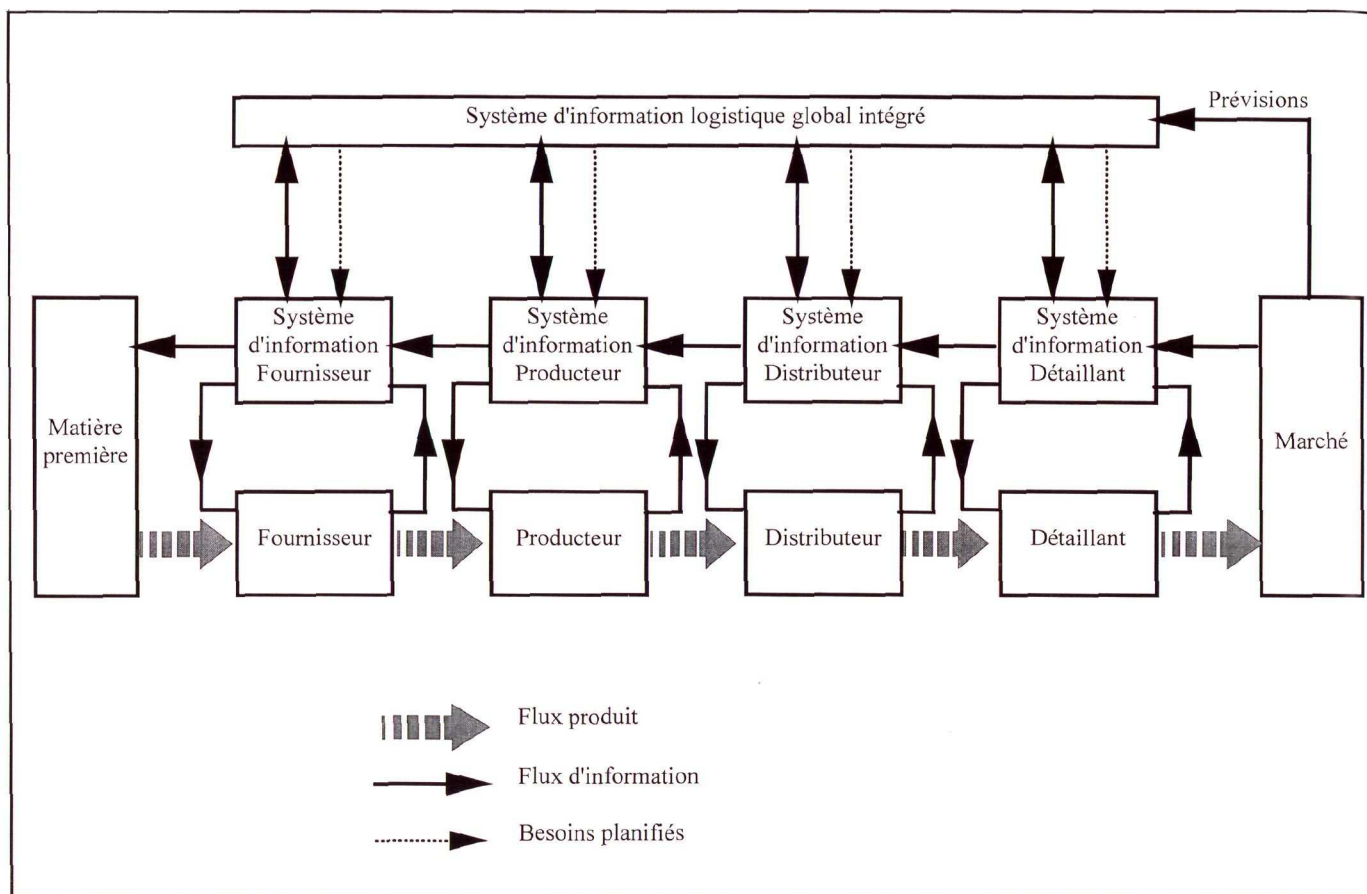


Figure 3 : Système d'information logistique global intégré.

Les systèmes doivent être intégrés à deux niveaux, suivant une logique de coordination hiérarchisée :

- Le **niveau global** est typiquement en charge des prévisions de demande, de la planification de la capacité à moyen/long terme, des niveaux globaux de stock, du sourcing. Le système d'informations a pour objectif d'optimiser ces fonctions et de suivre les performances globales.
- Le **niveau local** est en charge des décisions à plus court terme entre les acteurs en relation directe, par exemple : gestion des entrepôts et de la distribution, planification/ordonnancement de la production, gestion des approvisionnements, etc.

### Quel est l'impact sur l'organisation des fonctions dans l'entreprise ?

La logistique ne peut pas être limitée à la gestion des flux physiques et des flux

d'informations. Elle doit aussi nécessairement gérer les interfaces organisationnelles, en particulier celles qui sont couramment sources de conflits majeurs dans les entreprises : le marketing et la vente, focalisés sur la diversité de l'offre produit et le niveau de service, la production, focalisée sur la productivité (et donc la réduction du nombre de produits), la finance, focalisée sur la réduction du Besoin en Fonds de Roulement (priorité à la réduction des stocks par rapport au niveau de service). Là encore des questions-clés se posent : la logistique doit-elle être organisée en réseau avec un coordinateur transversal et des responsables opérationnels décentralisés ou bien au contraire s'agit-il d'une fonction centralisée ? Faut-il structurer la logistique « horizontalement », c'est-à-dire par processus-clé approvisionnements/production/distribution ou « verticalement », c'est-à-dire par niveau de décision : stratégique, planification, opérationnel ?

Il serait trop long d'explicitier dans le cadre de cet article les différents arbitrages.

Une chose est sûre cependant : ne pas confondre fonction forte centralisée avec efficacité organisationnelle...

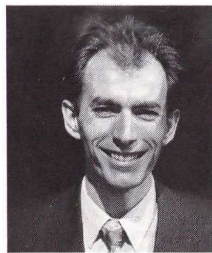
### Les enjeux de la logistique

Il est intéressant pour conclure de rappeler les enjeux d'une organisation logistique performante, tirés de notre propre expérience : 50 % de réduction des cycles et des stocks, réduction des coûts de revient de 20 %, amélioration du taux de service de 20 points pour ne citer que quelques exemples.

A l'échelon d'un pays comme les USA, les études réalisées récemment pour chiffrer les gains potentiels à travers l'intégration des systèmes logistiques s'élèvent à plusieurs centaines de milliards de \$ US...



**Fabrice BONNEAU**  
PC 84.  
Agrégé de  
Mathématiques,  
Associé PEA.

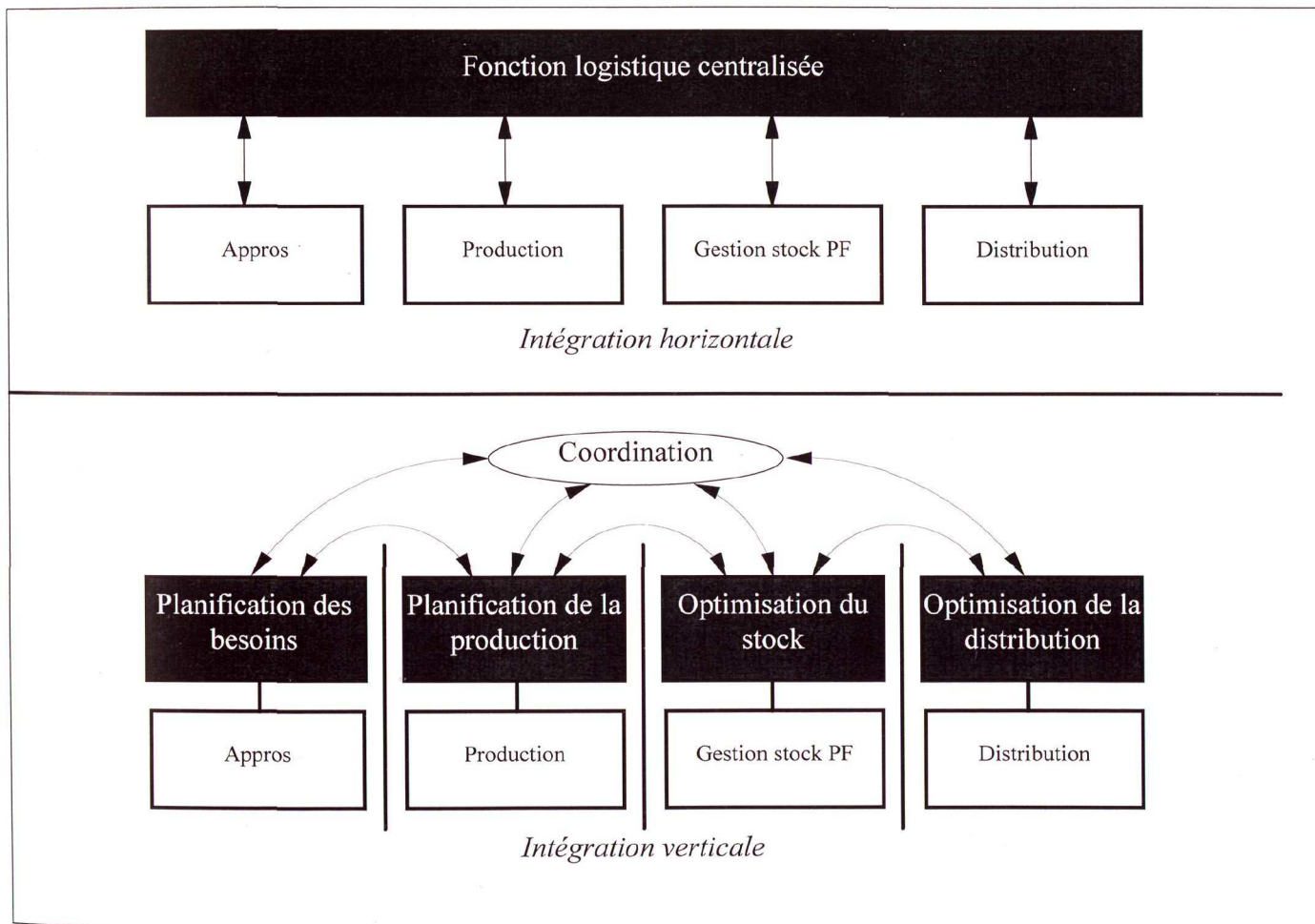


**Denis BOUTEILLE**  
PC 91.  
Collège  
des Ingénieurs,  
Consultant Senior PEA.



**Hervé HILLION**  
IPC 86.  
MIT, Directeur associé PEA  
(Cabinet de conseil  
industriel et logistique).

Figure 4 : Organisation des fonctions logistiques dans l'entreprise.



## INGENIEURS SANS FRONTIERES: UN RESEAU AU SERVICE DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT

*par Antoine Malafosse*

**I**ngénieurs Sans Frontières, association humanitaire créée par des étudiants de l'ENPC en 1982 est aujourd'hui une fédération de 29 groupes locaux en France, qui regroupe 1 500 adhérents actifs dont la plupart sont des étudiants en Grandes Écoles.

*Il a souvent été évoqué dans cette revue les actions de cette association, dont les membres fondateurs avaient mis l'action comme priorité, mais sans oublier la réflexion et la formation.*



Formation à l'énergie solaire en Inde (Photo ISF).

## 29 Groupes Locaux, plus de 70 Grandes Ecoles et Universités

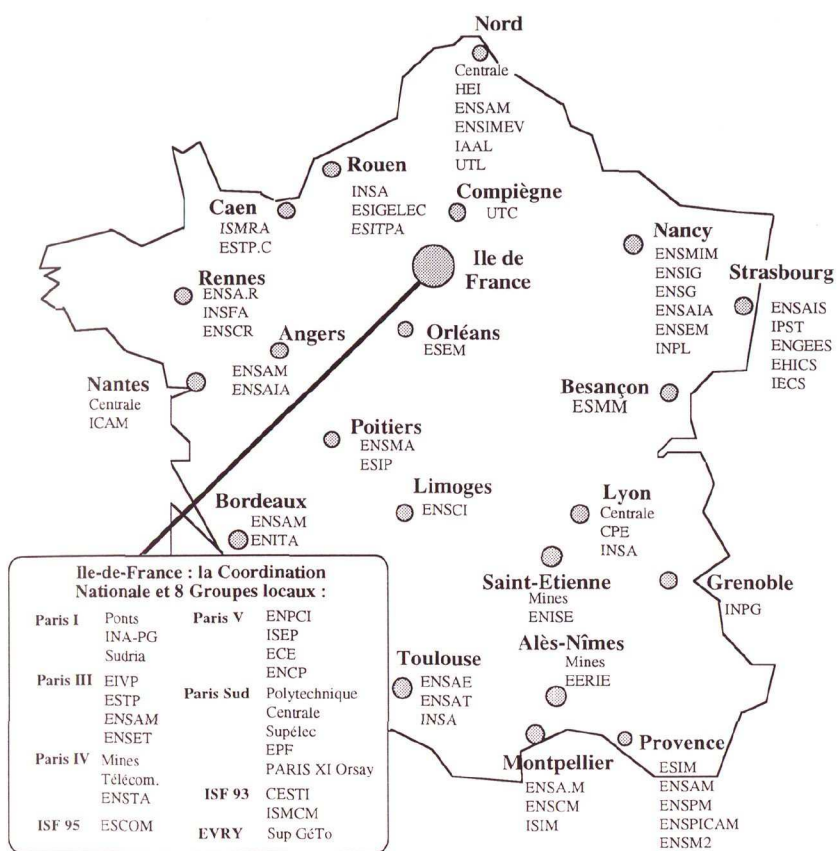


Tableau 1 : Répartition par pays.

	1993/94	1994/95
<b>AFRIQUE</b>		
Burkina Faso	4	1
Cameroun	1	1
Centrafrique	1	0
Madagascar	2	3
Mali	2	3,5*
Mauritanie	0	1
Sénégal	12	9,5*
Zaïre	6	2
<b>AMÉRIQUE LATINE</b>		
Brésil	1	0
Colombie	1	0
Pérou	1	0
<b>ASIE</b>		
Cambodge	1	2
Népal	1	0
Vietnam	1	1

\* : Mission post-évaluation scolaire Sénégal-Mali.

Ces quelques lignes se proposent de montrer comment ISF a su mobiliser tout un ensemble de partenaires, constituant ainsi un large réseau, pour satisfaire ainsi ces deux objectifs.

### Deux objectifs : actions de développement dans les pays du sud, formation des étudiants au nord

Les chiffres donnés dans le tableau 1 ci-joint résument l'action d'Ingénieurs Sans Frontières dans les pays en développement ; on peut y noter les faits suivants : C'est tout d'abord une action toujours localisée de façon prépondérante en Afrique. Les liens créés sur ce continent depuis plus de dix années, associés à une volonté pour chaque groupe régional d'ISF d'être stable géographiquement, ont amené petit à petit l'association à consolider sa présence dans certains pays d'Afrique : c'est

particulièrement vrai au Sénégal et au Zaïre, bien que les événements récents au Rwanda aient bloqué l'action d'ISF dans cette région des grands lacs.

En parallèle, notre association développe son action en Asie du sud-est. Vietnam et Cambodge sont les deux pays où l'association est présente. Le travail d'un volontaire longue durée au Cambodge depuis près d'une année permet de donner à cette présence une permanence qui fait souvent défaut sur d'autres projets.

En ce qui concerne le secteur d'intervention, le tableau n° 2 montre que l'hydraulique, l'alimentation en eau, reste le principal thème d'intervention. L'approvisionnement en eau, au-delà de la « simple » réalisation physique d'équipements, nécessite la mise au point d'une structure qui assure la gestion et la maintenance des ouvrages réalisés. Au Sénégal, le travail des volontaires sur un projet consistant à alimenter en eau potable six villages à partir de la réalisation d'un seul forage a ainsi surtout porté sur la création d'un Comité de Gestion et la formation d'un fontainier.

Il nous faut également remarquer que la quasi totalité des projets où ISF intervient

Tableau 2 : Répartition par domaines techniques.

	1993/94	%	1994/95	%
Construction, bâtiment	2	6	3	12,5
Puits, Adductions, irrigation	15	44	9	37,5
Ponts, pistes	3	9	3	12,5
Agriculture, pêche	8	23	6	25
Divers	6	18	3	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



se situe toujours en milieu rural, ce qui explique la prépondérance des projets liés d'une manière ou d'une autre à l'agriculture, et l'amélioration de sa productivité. A l'heure où l'urbanisation en Afrique noire est en forte progression - l'Afrique restant cependant le continent le moins urbanisé -, il est un peu dommage de constater qu'ISF reste ainsi très orienté vers le rural. Cet état de fait s'explique peut être par les règles d'intervention que s'est fixé Ingénieurs Sans Frontières, au premier rang desquelles figure la nécessité d'un partenaire sur place, pérenne et représentatif de la population bénéficiaire du projet. Pour une association comme ISF, il est alors beaucoup plus facile d'entrer en contact et de créer des liens avec un tel partenaire en milieu rural qu'en milieu urbain, où les schémas institutionnels et sociaux sont beaucoup plus difficiles à décrypter.

En France, le tableau 3 montre que les actions d'éducation au développement sont de plus en plus nombreuses. Éducation au développement, c'est-à-dire actions de formation et d'information sur les relations Nord-Sud, sur les problèmes que peut rencontrer un ingénieur en participant à l'identification ou à la réalisation d'un projet de développement. Cette croissance de telles actions de formation et d'information en France résulte d'une volonté des membres de l'association représentés par leur Conseil d'administration : elle transcrit un besoin de mieux appréhender les réalités du sud et de réfléchir sur les mécanismes internationaux, même si le travail d'un volontaire s'effectue toujours à un niveau micro économique.

Parallèlement à ces actions en interne, Ingénieurs Sans Frontières a participé en 1993 à la création d'une nouvelle structure, en commun avec plusieurs autres associations et organismes de formation : Étudiants et Développement. L'objectif d'Étudiants et Développement est d'être une structure au service d'étudiants désireux de s'informer et de se former sur les pays en voie de développement et les relations Nord-Sud. Elle organise pour cela des stages de formation, réalise un journal, propose des stages au sein d'organismes de développement ou d'associations humanitaires. Il paraît aujourd'hui très intéressant pour Ingénieurs Sans Frontières de mettre ainsi en commun son expérience et ses ressources pour un tel objectif. L'association élargit ainsi son public et bénéficie des expériences acquises par les organismes de formation avec lesquels elle travaille.

	1993/94	1994/95
<b>ACTIONS LOCALES</b>		
Conférences	24	25
Tables rondes		16
Expositions	5	9
Films	6	10
Repas	2	5
Soirées culturelles	8	7
Max Havelaar	1	pm
Théâtre		10
<b>Total actions EAD locales</b>	<b>46</b>	<b>82</b>
<b>ACTIONS NATIONALES</b>		
Séminaires	1	1
Université d'été	0	1
Journal ISF	4	4
<b>Total actions EAD nationales</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Tableau 3 : Actions d'éducation au développement.

### Un vaste réseau mobilisé

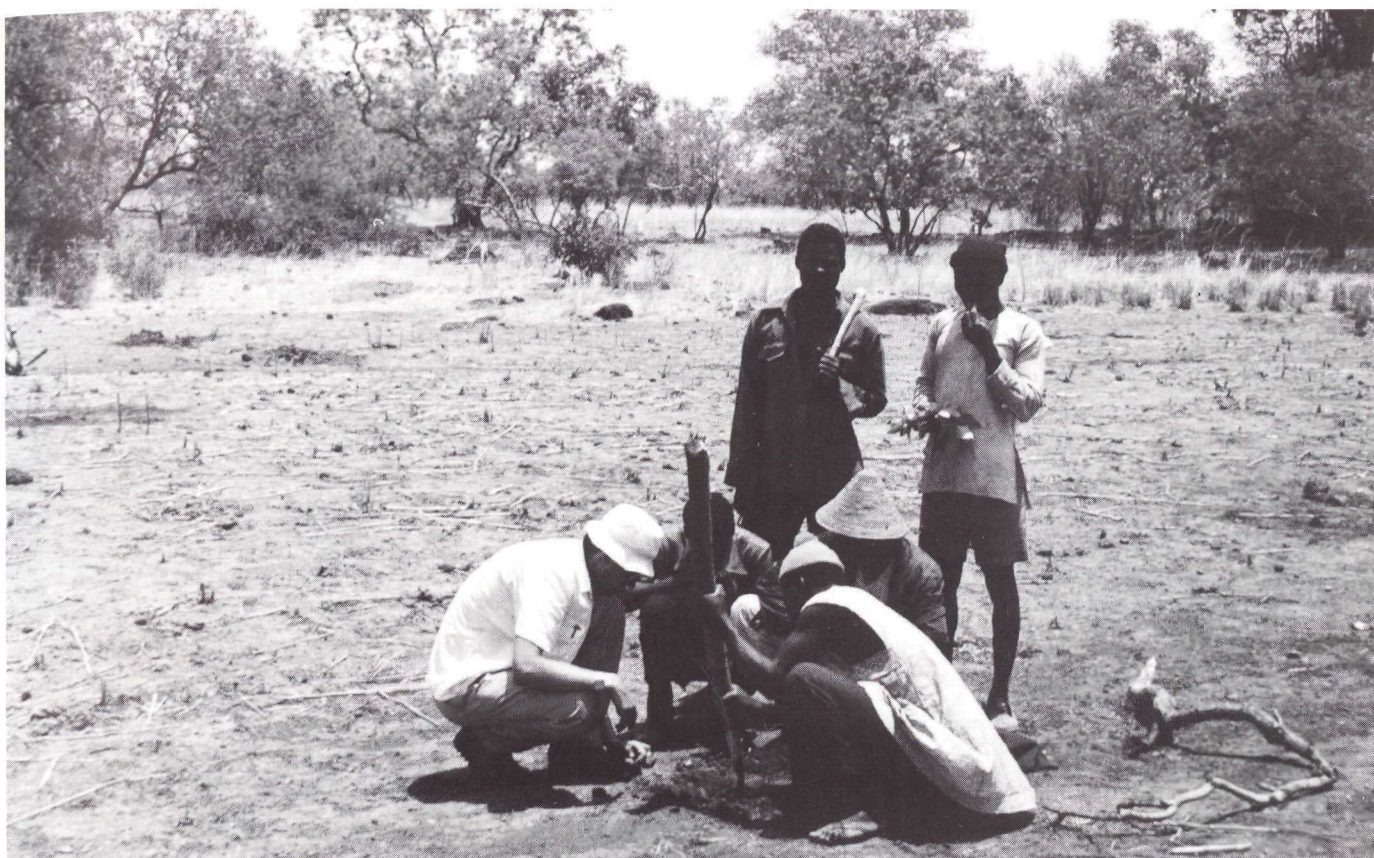
ISF développe ainsi ses activités en s'appuyant sur de nombreux organismes partenaires :

Les **entreprises**, au premier rang desquelles Pechiney, apportent actuellement un soutien financier non négligeable à Ingénieurs Sans Frontières : entre 30 et 40 % de son budget suivant les années. Si ce mécénat s'explique en grande partie par la volonté pour les entreprises d'améliorer leur image auprès des étudiants en Grandes Écoles, il est également l'occasion de mettre en contact salariés et étudiants qui peuvent ainsi avoir l'occasion de travailler ensemble sur le montage de projets de développement. Il est vrai que les exemples d'une telle collaboration restent rares, mais cela reste un des objectifs d'Ingénieurs Sans Frontières : sensibiliser, informer les ingénieurs en entreprises sur les mécanismes complexes du développement et du sous-développement. Ainsi, en 1991, un ingénieur d'EDF a pu accompagner au Zaïre des étudiants de l'Université Technologique de Compiègne pour l'électrification par énergie solaire d'une maternité.

Les **collectivités territoriales**. De plus en plus nombreuses à s'investir dans des actions de coopération, les collectivités territoriales trouvent chez Ingénieurs Sans Frontières des compétences et des expériences qu'elles ne peuvent pas toujours mobiliser à elles seules. De même les

étudiants d'Ingénieurs Sans Frontières trouvent souvent chez ces collectivités des compétences dans le domaine de la gestion de services. Une coopération qui reste à développer car là aussi, les exemples de collaboration réelles, qui vont au-delà des simples financements sont rares. La structure très décentralisée de l'association devrait aider au développement de telles coopérations. Ingénieurs Sans Frontières travaille actuellement avec des municipalités (Saint-Ouen, Pantin, Orsay, Poitiers...), des Conseils Généraux (Vienne), des Conseils Régionaux (Poitou-Charentes).

Le réseau des **Grandes Écoles**. C'est bien sûr là qu'ISF est l'association humanitaire la plus à même de mobiliser tout un réseau de compétences. Les soixante-dix Grandes Écoles où ISF est présent sont autant de sources de renseignements, de compétences à travers leurs corps professoraux, leurs laboratoires, leurs centres de documentation. Les étudiants membres d'ISF utilisent souvent cette source pour la rédaction d'avant-projets, le contrôle de notes techniques, la vérification de données obtenues laborieusement sur le terrain. En sens inverse pourrait-on dire, il est maintenant courant que les missions d'ISF soient agréées comme stages de formation par les directions des enseignements de nombreuses écoles. Ces directions y voient en effet à juste titre une expérience humaine très enrichissante liée à une activité technique sociale, et économique très formatrice.



Topographie au Burkina-Faso.

La coopération avec les autres associations, très nombreuses en France, est également importante mais plus variée. On peut dresser rapidement la typologie suivante :

- une coopération sur un secteur géographique donné, par exemple avec le GRDR (Groupe de Recherches pour le Développement Rural) sur la vallée du Fleuve Sénégal. Dans une telle région où les projets de développement menés par différents acteurs sont très nombreux, il est essentiel de se coordonner pour ne pas arriver à des situations absurdes : ainsi certaines localités sont actuellement suréquipées en infrastructures d'alimentation en eau potable, alors que d'autres en manquent cruellement.
- le partenariat engagé par Ingénieurs Sans Frontières avec les associations représentatives des populations bénéficiaires dans les pays du sud. Ce partenariat permet à ISF de s'engager en toute connaissance de cause dans les projets auxquels elle participe, et d'être ainsi sûr que ces projets correspondent à une demande effective.
- une collaboration plus « politique » en France avec les associations présentes dans les collectifs auquel ISF participe :



**Antoine MALAFOSSE, PC 85. Ancien Délégué Général d'ISF, Ingénieur d'Études BURGAP.**



CFSI (Comité Français pour la Solidarité Internationale) et le CRID (Centre de Recherche et d'Informations sur le Développement). Ces collectifs sont principalement des lieux de réflexions sur la nature des projets à concevoir pour répondre au mieux à la demande des partenaires du sud, ainsi que des sources d'informations sur les sources de financements publics amenés à se développer dans les prochaines années (comme par exemple le FEM, Fonds Mondial pour l'Environnement).

On voit donc qu'Ingénieurs Sans Frontières développe de très nombreuses relations avec des organismes de nature et d'origine variée. C'est une garantie pour atteindre les objectifs que l'association s'est fixée dans les meilleurs conditions possibles. C'est aussi un choix politique : plutôt que de développer ses propres compétences et devenir petit à petit une structure très lourde à gérer, mieux vaut rester petit, souple et efficace, tout en allant chercher chez d'autres partenaires plus à même, du fait de leur ancienneté et de leur nature, de posséder le savoir-faire nécessaire. ■

## LES CONFÉRENCES DE L'AAENPC

# JACQUELINE DE ROMILLY



**D**ans le cadre des conférences organisées par l'Association des Anciens Élèves pour les élèves, l'École des Ponts a accueilli Jacqueline de Romilly qui avait été invitée par Françoise Watrin.

C'était le 13 décembre dernier, en pleine grève des transports. Mme de Romilly avait accepté de maintenir son intervention si on voulait bien aller la chercher.

Ainsi, j'ai eu le plaisir non seulement de présenter cette grande dame, membre de l'Académie française couverte de distinctions prestigieuses aux élèves de l'École et aux enseignants ou membres de l'administration présents, mais aussi de passer avec elle trois heures de plus à cause de la durée des trajets !...

Le sujet : Alcibiade dans la société grecque du V<sup>e</sup> siècle ; les rapports de cette dernière avec notre démocratie contemporaine.

La vie de ce super doué constitue une suite d'aventures et de péripéties éton-

nantes. Cet homme pupille de Périclès, disciple de Socrate, ambitieux, amoral, provocateur, comme il nous est présenté, nous séduit, quoiqu'on puisse se défendre d'une certaine réserve à son égard.

L'amorce de la décadence d'Athènes démocratique offre des parallèles soulignés de façon intéressante avec le monde d'aujourd'hui.

Cette parfaite connaissance du monde grec nous charme en même temps que nous sont rappelées des notions oubliées par exemple : « Qu'est-ce qu'un ostracisme ? Réponse : un exil de 10 ans pour quelqu'un qui prend trop d'importance ».

Un signe, à la fin de la conférence : il n'y avait pas assez d'exemplaires d'Alcibiade à faire dédicacer, quelques élèves se sont précipités dans les librairies de Saint-Germain-des-Prés pour l'acheter.

Merci Jacqueline de Romilly....

**Jean-Pierre Grézaud**

**Jacqueline de ROMILLY**, Universitaire (E.R.), Membre de l'Académie française. Agrégée des lettres, Docteur ès-lettres. **Carr.** : Professeur au lycée de jeunes filles de Bordeaux (1939), aux lycées de Tournon et de Montpellier (1940), au lycée de jeunes filles de Versailles (1945-49), Maître de conférences (1949) puis Professeur titulaire (1951) à la Faculté des lettres de Lille. Professeur à l'École normale supérieure de jeunes gens (1953-1960), Professeur de langue et littérature grecques à la Faculté des lettres de Paris (1957-73), Professeur (1973-84) au Collège de France, titulaire de la chaire la Grèce et la formation de la pensée morale et politique, Admise à faire valoir ses droits à la retraite (1984), Membre de l'Institut (Académie des inscriptions et belles-lettres) (depuis 1975), élue le 24 novembre 1988 Membre de l'Académie française au fauteuil d'André Roussin. **œuvres** : notamment sur Thucydide, le théâtre d'Eschyle et d'Euripide et l'histoire des idées en Grèce, *l'Enseignement en détresse* (1984), *Problèmes de la démocratie grecque* (1975, rééd. 1986), *la Modernité d'Euripide* (1986), *Sur les chemins de Sainte-Victoire* (1987), *les Grands sophistes dans l'Athènes de Périclès* (1988), *la Grèce antique à la découverte de la liberté* (1989), *Ouverture à cœur* (roman, 1990 ; prix littéraire du Rotary, 1991), *Ecrits sur l'enseignement* (1991), *Pourquoi la Grèce ?* (1992, Grand prix d'histoire de la Vallée-aux-loups, 1992, Prix des Ambassadeurs), *les œufs de Pâques* (1993), *Lettre aux parents sur les choix scolaires* (1993), *Tragédies grecques au fil des ans* (1995), *Rencontres avec la Grèce antique* (1995). **Décor.** : Commandeur de la Légion d'honneur, Grand officier de l'Ordre national du Mérite, Commandeur des Palmes académiques et des Arts et des Lettres, Commandeur de l'Ordre grec du Phénix, Insigne d'honneur pour les Sciences et l'Art de la République d'Autriche.

**SECURITE ROUTIERE :****A QUAND UNE POLICE SPÉCIALISÉE  
DE LA ROUTE ?***par Raphaël Slama**actuellement Directeur du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment.**Il s'exprime ici à titre personnel, et en tant qu'ancien responsable opérationnel en DDE.*

**Depuis plus de vingt ans, la France mène une politique de sécurité routière vigoureuse et originale. Cette politique n'a pas encore permis à la sinistralité routière de ce pays, exprimée en tués et blessés de se rapprocher du niveau des meilleurs pays européens et des États-Unis.**

La poursuite des progrès est aujourd'hui conditionnée par un volet qui a été jusqu'ici négligé (ou méprisé ?), celui du contrôle, auquel cet article propose de donner sa juste place.

Notre propos tiendra en trois points :

**1. Malgré son ampleur, le dispositif français de sécurité routière s'est, de façon persistante, abstenu de développer le contrôle banal du respect du Code.**

On peut résumer les quatre axes d'une politique de sécurité routière par le sigle anglo-saxon des « quatre E » :

- Education :** la formation et la sensibilisation du conducteur et plus généralement du citoyen,
- Engineering :** l'aménagement de l'infrastructure,
- Emergency :** l'organisation des secours aux blessés,
- Enforcing :** le contrôle de l'application du code de la route par les forces de police et de gendarmerie.



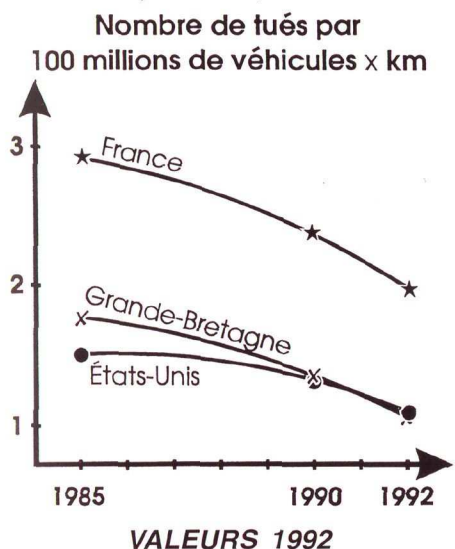
La France mène depuis longtemps des actions exemplaires dans les trois premiers domaines.

En matière de formation, d'excellents résultats ont été obtenus par l'éducation des jeunes, la conduite accompagnée, etc... Dans le domaine des infrastructures, l'extension des « routes à sécurité intégrée » que sont les autoroutes, les dénivellements de passages à niveau et des intersections de rase campagne, la création de murets séparateurs sur les routes à quatre voies, l'aménagement des traversées d'agglomération, la création de carrefours giratoires, ont considérablement accru la sécurité intrinsèque du réseau. Le

secours aux blessés dispose également de tous les moyens d'intervention d'un grand pays moderne.

Vers le début des années 1980, une politique puissante et originale a été lancée avec l'opération « REAGIR ». Celle-ci a décloisonné les approches sectorielles et a renforcé la synergie entre les acteurs de la sécurité routière

(DDE, collectivités territoriales, pouvoir judiciaire, médecins, police et gendarmerie). Elle a considérablement développé la connaissance des accidents et de leurs causes, et a donné lieu, par les médias, à une campagne de sensibilisation sans précédent. Globalement l'opération REAGIR a été à l'origine de progrès considérables dans les pratiques de la sécurité routière, mais elle n'a pas permis à la France de rejoindre le peloton des bons élèves. Cette situation relative n'a pas sensiblement évolué par la suite (voir graphique et valeurs pour 1992).



	France	Grande Bretagne	États-Unis
<b>Tués</b>	9083	4 379	39 325
<b>Traffic</b> (millions de véhicules x km)	457 000	403 000	3 604 000
<b>Taux</b> (tués/100 millions véhicules x km)	2	1,1	1,1

(D'après statistiques ONU)

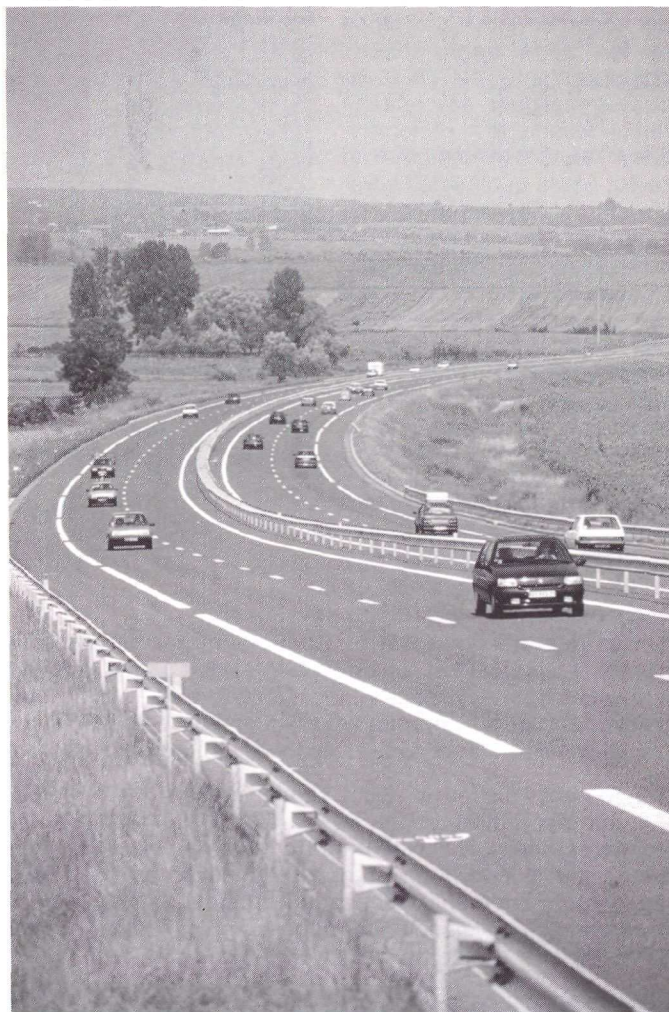
Parallèlement, ces trente dernières années, le quatrième volet de la politique de sécurité routière évoqué au début n'a pas été actionné. La présence de fonctionnaires en uniformes chargés de faire respecter le Code de la Route n'est guère perçue par l'usager des routes de France. Cette impression est confirmée par la lecture du Bilan annuel de l'Observatoire national interministériel de sécurité routière qui indique qu'en 1994, gendarmerie, police (hors Préfecture de Paris) et CRS ont consacré 2 318 000 heures au contrôle de la vitesse. Répartie sur les 365 jours de l'année, cette surveillance représente 6 350 heures par jour, soit l'équivalent de quelques dizaine d'heures par département ou encore l'activité de moins d'une dizaine d'agents par Département et par jour. De fait, devant la multiplication des missions confiées à la police et à la gendarmerie, la part dévolue à la sécurité routière n'a guère augmenté. Les unités spécialisées, ou partiellement spécialisées, telles que pelotons motocyclistes de la gendarmerie ou unités autoroutières des CRS restent en très petit nombre.

## 2. La sévérité des sanctions ne peut compenser la faible densité des contrôles.

Devant un certain plafonnement des progrès en matière de sécurité routière, la tentation est grande, pour la puissance publique, d'un relèvement de la gravité des sanctions, sans qu'elle se soit préalablement attachée à obtenir le respect du Code au quotidien.

Il y a, derrière cela, comme une tentative d'appliquer la théorie des risques aux comportements individuels. On sait en effet que le risque (ici le risque de sanction) est défini comme le produit de la probabilité d'occurrence, par la gravité de l'événement. La sévérité de la sanction compenserait donc sa faible probabilité. Passés les premiers effets liés à l'introduction des nouvelles mesures et à leur médiatisation, cela n'est pas ce que l'on constate. En effet, lorsque la probabilité d'un événement négatif est très faible, elle est perçue comme quasi-inexistante. L'éventualité de la sanction n'agit donc pas plus significativement sur les comportements que ne le fait la crainte d'un accident corporel dont la probabilité, est elle aussi, heureusement, extrêmement faible.

Et pourtant, la route peut être si belle...



En outre, l'aggravation de la sévérité des sanctions avec un contrôle peu dense, donc très aléatoire, n'est pas satisfaisante du point de vue de l'équité. Elle ne l'est guère plus du point de vue de la société. Elle correspond à cette dérive vers une « justice violente » évoquée il y a quelque temps par un quotidien. On assiste en effet à une aggravation de l'action pénale cependant qu'un relâchement des comportements et les atteintes au droit (ici les violations du Code de la Route) sont tolérés au quotidien.

**3. Sauf mutation imprévisible des comportements, seule la création d'une police spécialisée fera régner sur les routes une « conduite apaisée ».**

En France, 2 tués pour 100 millions de km parcourus. En Grande-Bretagne ou aux États-Unis, à peine 1,1. L'impressionnant différentiel de sécurité entre la France et les pays anglo-saxons choisis comme référence, ne peut s'expliquer par aucune raison technique ni réglementaire. Aujourd'hui comme on l'a vu, par la qualité des infrastructures, la formation des conducteurs et l'organisation des secours, la France égale largement ses partenaires. Sur le plan réglementaire, elle s'est aussi largement rapprochée des limitations de vitesse plutôt basses et des sanctions sévères en vigueur dans ces pays. Quant aux autres mesures de sécurité : ceinture de sécurité, casques pour les motocyclistes, contrôle technique des véhicules, elles sont déjà en place et rendues obligatoires.

Seules des différences de comportement par rapport à un dispositif technique et réglementaire aussi complet peuvent expliquer des différences de résultats. Ces différences concernent deux paramètres longuement analysés dans l'excellent Bilan déjà cité : l'alcool et la vitesse.

Concernant l'alcool, le Bilan cite une étude de l'INRETS qui fait apparaître qu'en 1992, 22 % des conducteurs impliqués dans un accident mortel avaient une alcoolémie dépassant le maximum autorisé. En outre, en examinant les facteurs intervenant dans les accidents mortels, l'étude constate qu'une alcoolémie illégale est mentionnée dans 37 % de ces accidents.

Pour ce qui est de la vitesse, le Bilan 1994 de l'Observatoire

constate que selon les types de routes, hors centres urbains, 40 à 80 % des conducteurs sont en infraction par rapport à la vitesse autorisée ; et que de ces dépassements, plus de la moitié correspond

à un dépassement sensible (supérieur à 10 km/h). Le rapport ajoute que si chaque conducteur était verbalisé une seule fois sur chaque tronçon enquêté, « ces infractions représenteraient 50 milliards de procès-verbaux, soit 42 000 fois plus que le nombre de procès-verbaux actuels pour excès de vitesse ».

On ne saurait démontrer plus éloquemment la nécessité d'un changement d'échelle, sinon dans la répression, du moins dans la dissuasion de tels comportements. C'est l'objet du contrôle au quotidien (« enforcing ») préconisé par cet article, et qui nous paraît aujourd'hui l'outil le plus efficace pour infléchir les statistiques de sinistralité routière.

Le contrôle reposerait sur une police et une gendarmerie de la route exclusivement affectées à cette mission. Il serait assuré par des patrouilleurs très mobiles, intégrés au trafic et faisant preuve d'une grande sévérité vis-à-vis du dépassement des vitesses autorisées, ainsi que, bien entendu, du dépassement du taux d'alcoolémie légale. A la différence des contrôles électroniques fortement répressifs, ce dispositif aurait avant tout un rôle dissuasif. Son volume serait déterminé pour procurer une probabilité importante de rencontre par l'usager. Pour une ville comme

Paris, l'effectif nécessaire est sans doute de l'ordre de celui qui est actuellement mobilisé pour le contrôle du stationnement.

Les quelques réflexions très simples développées ici conduisent à une solution de bon sens. C'est un lieu commun de constater qu'une réglementation ne vaut que si elle est appliquée. C'est aussi le bon sens qui dit qu'une solution qui réussit aux États-Unis devrait aussi fonctionner en France. Le pari n'est pas très osé. Il reste à en mesurer le coût. L'étude de sa mise en œuvre nécessiterait bien entendu une réflexion interministérielle à laquelle le Ministère de l'Équipement, pilote de la politique de la sécurité routière, devrait contribuer. ■



**Raphaël SLAMA,  
IGPC 65,  
MS Berkeley 71**

## RÉUNION DU GROUPE ALSACE

10 novembre 1995

### Étaient présents:

M. et Mme Octave AUBERT (IGPC/retr.)

Bertrand CARON (92)

M. et Mme Pierre-Yves CHANTERET (74)

Catherine KUNTZ (91)

Claudine MARTIN (84) et Seppi FINANTZ

Jean GARCIA (50)

M. et Mme Claude HEYD (81)

M. et Mme Yan PETERSCHMITT (87)

Jacques RISSER (76)

Christian TARPIN (84)

M. et Mme Fernand THOMAS (50)

Nathalie TOUSSAINT (94)

Françoise WATRIN

(responsable Service Orientation-Carrière)

Le groupe Alsace a choisi pour sa récente rencontre une table au cœur du vignoble haut-rhinois à EGUISHHEIM.

Inutile de vanter les mérites du cadre et de la restauration, ce serait plagier sans talent le guide GAULT et MILLAU.

Dix-sept convives ont contribué à une ambiance parfois très animée, où de nombreux sujets ont été débattus. Citons la politique régionale, l'export en Allemagne, le problème des banlieues, la recherche franco-allemande et la gestion de la Mdm à travers les promos (essentiellement la gestion des entrées-sorties de la gent féminine d'ailleurs...).

Merci aux présents et à ceux qui n'ont pas pu venir et en attendant la prochaine rencontre, bonne année 96.

**Yan Peterschmitt**

## LA LOIRE LE FLEUVE ET LA VIE

Tours, 13 et 14 Juin 1996

### Colloque de la SOCIÉTÉ HYDROTECHNIQUE DE FRANCE

A l'instigation du **Ministère de l'Environnement (Direction de l'Eau)** et avec le concours actif de l'**Agence de l'eau Loire-Bretagne**, la SOCIÉTÉ HYDROTECHNIQUE DE FRANCE, qui organise cette importante manifestation, a pour objectif d'apporter un éclairage scientifique aux consensus qui se font jour actuellement sur ce qu'il convient de faire ou ne pas faire tout au long de cette vallée prestigieuse, joyau des paysages de France. Avec la participation d'éminentes personnalités, seront examinés et débattus **les aspects historiques, géographiques et géologiques, les questions que soulèvent la protection contre les inondations et le soutien des étiages** et plus généralement tout ce qui intéresse le **milieu et l'environnement** : problèmes spécifiques à l'estuaire, urbanisation extraction des matériaux, conservation des zones humides, restauration des populations de poissons migrateurs qualité des eaux.

Ce colloque se propose d'offrir aux responsables des administrations, des collectivités et des entreprises, aux animateurs des associations et à toutes les personnes intéressées par l'avenir de ce grand fleuve et de ses affluents un forum où ils pourront compléter leurs connaissances, débattre d'idées nouvelles et échanger leurs points de vue au cours de trois sessions et d'une table ronde.

Programme, renseignements et inscriptions  
à la S.H.F.

199, rue de Grenelle - 75007 PARIS

Tél : (1) 47 05.13.37 - Fax : (1) 45.56.97.46

# Organisation des formations

	Décret 1962	1971	1975	1993
<b>formations dispensées</b>	l'école forme des ingénieurs du corps interministériel des ponts et chaussées, des ingénieurs des ponts, des ingénieurs des travaux de la voirie, des ingénieurs des études et des ingénieurs des études de la voirie		CES initiation à la recherche formation continue	maîtres, CES DEA, doctorats
<b>programme et organisation des enseignements</b>	le conseil de perfectionnement délibère sur les orientations générales, les conditions de fonctionnement et de répartition des différentes tâches dans le cadre des orientations fixées par le conseil de perfectionnement		le conseil de perfectionnement délibère sur les orientations générales, les conditions de fonctionnement et de répartition des différentes tâches dans le cadre des orientations fixées par le conseil de perfectionnement	le conseil d'enseignement et de recherche est consulté sur l'organisation des enseignements dans le cadre des orientations fixées par le conseil d'administration
<b>règlement intérieur</b>	fixe les règles à adopter pour apprécier le travail des élèves, des auditeurs, les conditions à remplir pour la poursuite des études et la délivrance des diplômes, certificats		le règlement intérieur est établi par le directeur	le directeur élabore le règlement intérieur, le conseil d'administration délibère
<b>règlement de scolarité</b>	le conseil de perfectionnement délibère sur le règlement intérieur		le conseil d'enseignement et de recherche délibère sur le règlement intérieur relatif aux enseignements, à la discipline des études	le directeur élabore le règlement de scolarité, le conseil d'administration délibère
<b>recrutement des élèves admissions, effectifs</b>	le conseil de perfectionnement délibère sur les conditions générales de recrutement dans les diverses catégories		le conseil d'enseignement et de recherche délibère sur les modalités de recrutement	les conditions d'admission des élèves, stagiaires, auditeurs sont fixées par le règlement de scolarité
	le ministre fixe chaque année, sur proposition du directeur, après avis du CP le nombre maximum de chaque catégorie			le CER est consulté sur les modalités de recrutement
<b>corps enseignant nomination</b>	les membres du corps enseignant, autres que les assistants, les professeurs sont nommés par arrêté du ministre sur présentation par le conseil de perfectionnement		les professeurs nommés à titre provisoire pour 2 ans ; le conseil de perfectionnement peut proposer leur titularisation pour 5 ans ; ce mandat peut-être prorogé deux fois	le conseil d'administration délibère sur les conditions de nomination des enseignants
	le conseil de perfectionnement donne son avis sur la cessation de fonction		le conseil de perfectionnement peut proposer leur titularisation pour 5 ans ; ce mandat peut-être prorogé deux fois	le conseil d'enseignement et de recherche est consulté sur les conditions de nomination
	limite d'âge 70 ans	limite d'âge 65 ans		
<b>recherche</b>			le conseil scientifique délibère sur les orientations scientifiques	le conseil scientifique propose les orientations de la politique scientifique
			le conseil de perfectionnement délibère sur les orientations de la politique scientifique	
			le conseil d'enseignement et de recherche délibère sur l'organisation de la recherche	le conseil d'administration délibère sur les programmes de recherche
<b>formation continue</b>	l'école peut organiser des sessions, colloques, cycles d'études ouverts aux ingénieurs		la formation continue s'adresse aux cadres des secteurs publics, privés, aux élèves ou aux personnes qualifiées	





# LU POUR VOUS

## LE SENS DU MANAGEMENT

Nicolas Rousseaux



**A**u manager européen qui cherche ses racines, Nicolas Rousseaux révèle des pistes nouvelles pour conjuguer réflexion et action.

Redonner un sens au management c'est se garder des faux-espoirs, retrouver une perspective, sortir des préjugés, se libérer des certitudes pour mieux mener la découverte que nous pouvons faire de nous-mêmes, loin des modèles américains ou asiatiques prêts-à-appliquer.

En s'appuyant sur une longue enquête, de multiples interviews, des recherches menées grâce au réseau international de Bossard Consultants et à l'expertise du Collège des Ingénieurs, Nicolas Rousseaux nous propose un ouvrage tonique sur le management et pour les managers.

*Le sens du management ac-*

compagne le ressourcement des managers, redonne confiance, apporte un gage d'espoir et des repères enfin tangibles grâce à un voyage dans le temps et l'espace européen. En remontant aux multiples origines de nos différences culturelles, il permet à chacun de trouver son parcours pour mieux en tirer profit. L'auteur explore les outils, les rites et les valeurs de l'entreprise, trop souvent sacrifiés au bénéfice d'un pilotage à vue ou d'une identité superficielle.

Lorsque la pensée européenne est confrontée aux réalités du quotidien, à l'histoire, au dialogue, le management peut reprendre tout son sens. En retrouvant la volonté d'explorer, en décryptant le monde, en décelant les marchés d'avenir, en s'alliant et en transmettant la mémoire des hommes, le manager peut dépasser le constat répété de nos crises.

Nicolas Rousseaux est journaliste. Il a collaboré à de nombreuses publications (L'Expansion, Le Monde, Défis, L'Essentiel du Management). Il est l'auteur du *Culte de l'entreprise* et co-auteur du *Traité de la Qualité Totale*.

**Village Mondial**, 13, rue de la Grande Chaumière, 75006 Paris. Contact éditeur : Elleen Lignot, Tél. : 44.32.08.00 - Fax : 43.25.43.37. En librairie le 16 janvier 1996 - 256 pages, 132 F - ISBN 2-84211-004-8.

# RECRUTEM

## Appel de candidatures pour le recrutement d'un PRÉSIDENT DE COLLÈGE

Collège génie civil bâtiment

### Le collège Génie civil bâtiment, missions du président

Le collège regroupe des élèves en formation d'ingénieurs et des élèves de mastère qui souhaitent s'orienter ou se spécialiser dans les métiers du bâtiment et du génie civil.

On trouve dans le collège génie civil bâtiment 135 élèves en formation d'ingénieur (58 en deuxième année et 77 en troisième année).

Le collège est en outre chargé des mastères « Ingénierie du bâtiment », « Infrastructures de transports » et « ouvrages d'art ». Ces mastères sont suivis par 40 élèves. Chaque mastère est placé sous la responsabilité d'un professionnel du domaine concerné.

Le président de collège guide individuellement les étudiants dans leur projet de formation, il les oriente en fonction des métiers qu'ils souhaitent aborder au début de leur vie professionnelle. Il les évalue de façon à ce qu'ils connaissent leurs propres capacités et améliorent leurs points faibles.

Cela se traduit par six fonctions essentielles :

- *recrutement des étudiants,*
- *définition des programmes du collège, relations avec les départements et les enseignants pour susciter la création ou l'adaptation des modules d'enseignement aux métiers auxquels prépare le collège,*
- *direction des scolarités et validation des formations,*
- *création, animation d'activités pédagogiques,*
- *aide à la recherche de stage, évaluation des stages (en lien avec la Direction de la formation alternée),*
- *l'évaluation des projets de fin d'études (jury), le suivi proprement dit étant délégué à un directeur de projet.*

Le président de collège est assisté d'un secrétaire général, d'un inspecteur des études, d'un responsable administratif et d'un secrétariat.

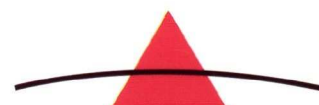
**T**outes les garanties  
dans une seule offre.



**Garantie maladie.**

**Garantie perte de ressources.**

**Garanties décès, invalidité, dépendance.**



**MGET**

MUTUELLE GENERALE  
DE L'EQUIPEMENT  
ET DES TRANSPORTS

# McKinsey

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

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

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

- *L'opportunité de contribuer au succès des plus grandes entreprises*
- *Un environnement de travail en équipe très stimulant*
- *Une démarche intellectuelle rigoureuse, objective et indépendante*
- *Une véritable expérience internationale*
- *L'accès à des savoir-faire de management pointus et reconnus*
- *Une expérience des problèmes de Directions Générales dans la plupart des secteurs économiques : Aéronautique/Défense, Assurance, Automobile, Banque, Biens de consommation, Chimie, Distribution, Electronique, Energie, Médias, Pâte à papier/Papier, Pharmacie/Santé, Sidérurgie, Télécommunications, Transports*
- *Une rémunération motivante*



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

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

***McKinsey & Company, une équipe de 3700 consultants dans le monde répartis dans 67 bureaux***

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

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