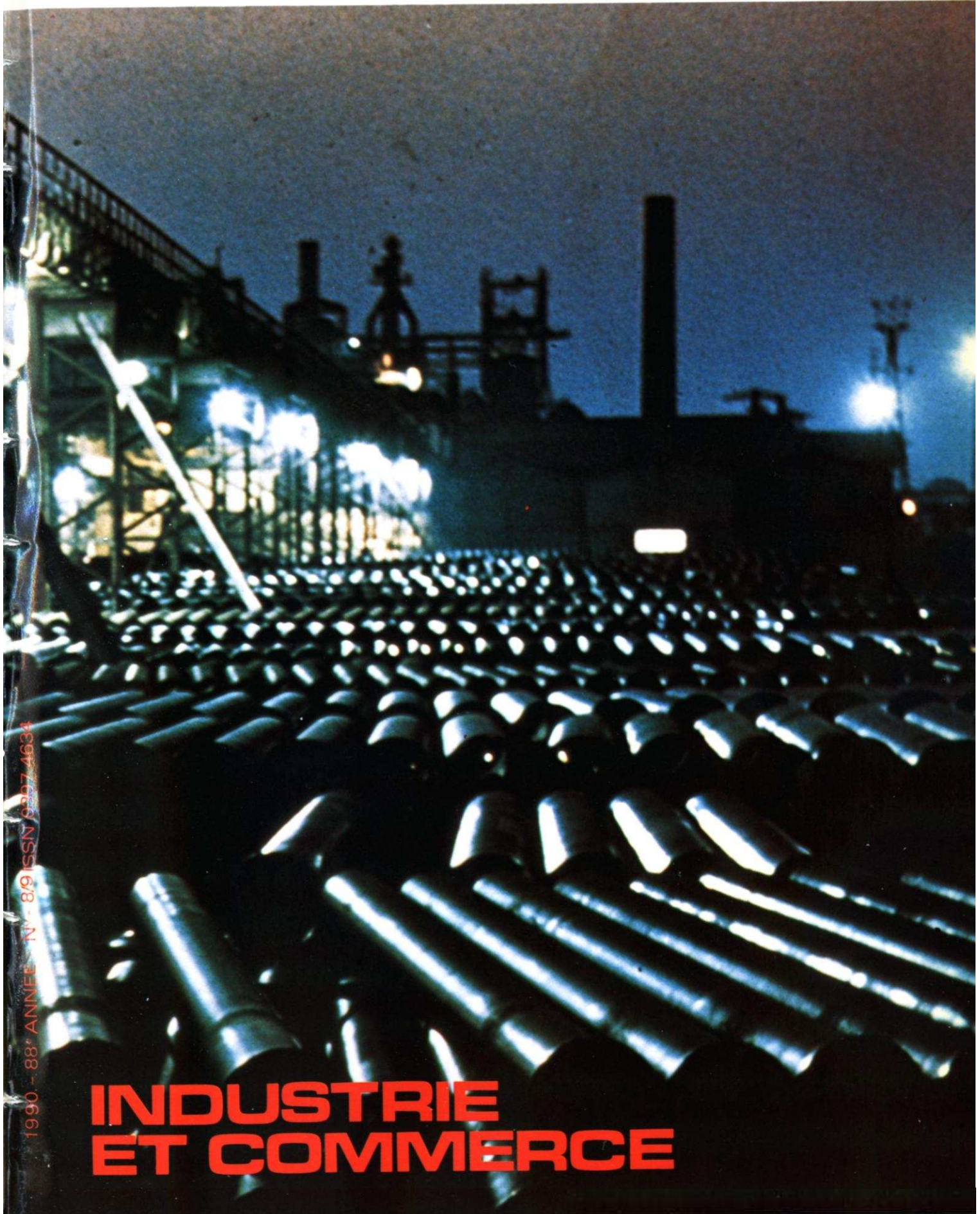


PCCM

LE PONT



1990 - 88* ANNEE N° 8/9 ISSN 0297-4634

INDUSTRIE ET COMMERCE

A l'occasion de la sortie d'un nouveau slogan (JEUNES DIPLOMÉS, VOS IDÉES VONT VITE, NOS PROJETS VONT LOIN). La SNCF nous dévoile l'un des volets de sa politique de recrutement d'ingénieurs...

LES TROIS CLES DE LA SNCF

La SNCF sait plaire à ses cadres. Quand l'un d'entre eux se voit proposer un pont d'or par un cabinet de recrutement pour changer de travail : sa réponse est généralement négative, il préfère développer sa carrière dans l'entreprise qui a conquis le monde entier avec le TGV. Pourquoi ? Marc Falchi, responsable du recrutement cadres à la SNCF, nous présente ses "trois clés" pour garder un ingénieur.

Avez-vous une recette pour fidéliser vos ingénieurs ?

Rien de bien mystérieux. Trois clés permettent de comprendre pourquoi ils se sentent bien ici : l'ampleur des responsabilités qui leur sont confiées, la qualité de l'ambiance de travail, des rémunérations satisfaisantes.

Les responsabilités de grande envergure, c'est votre force ?

Absolument. Chacun connaît les TGV. Nous travaillons en ce moment sur un nouveau système de réservations électroniques pour les voyageurs. Son coût : 1 milliard de francs. Quelle entreprise peut aujourd'hui offrir à ses jeunes ingénieurs, avec un temps de formation très court, de participer à de pareils investissements, Très peu. De même, nous proposons à nos ingénieurs des postes de responsabilités dans l'exploitation, la gestion des infrastructures et la maintenance des

matériels roulants. Après une formation de 9 mois, ils pourront gérer plusieurs équipes jusqu'à une centaine de personnes, avec un budget parfois de plusieurs millions. Cette échelle, cette diversité de responsabilités, ce sont nos premières forces.

Les ingénieurs sont-ils pleinement maîtres de leurs projets ?

Oui, et nous y tenons. Cette délégation débouche sur une atmosphère de travail très positive. C'est notre second atout. Ici, la confiance règne. Pas question de mettre en compétition des équipes sur un même projet, comme dans d'autres sociétés. Nous préférons juger en fonction des objectifs et des résultats initiaux. C'est plus sain.

Si les résultats sont bons, ça peut être intéressant pour l'ingénieur ?

Oui. Ne nous voilons pas la face : nos ingénieurs restent aussi pour des ques-

Plus de 15 milliards d'investissement par an...

La SNCF, entreprise industrielle et commerciale appartient aux premières entreprises françaises. Et elle exporte son savoir faire dans de nombreux pays d'Europe, d'Afrique et aux Etats-Unis.

**Chiffre d'affaires : 51,7 milliards en 1989
Bénéfices : 200 millions
Nombre de cadres : 14 000
Nombre de salariés : 205 000
Recrutements : 3 000 par an
Investissement : 15 milliards par an.**

tions de salaires. A leur embauche, ils gagnent entre 150 et 190 000 francs bruts par an. Et quatre ans plus tard, ils ont progressé de 15 à 40 % en francs constants... Cela dépend justement de leurs résultats. Tout est donc possible, ça peut aller très vite. Une chose est sûre : l'avancement ici ne se fait pas à l'ancienneté. Nous ne sommes pas des fonctionnaires.

Le bilan de tout cela ?

Simple : pourquoi préférer la mobilité d'une entreprise à l'autre quand dans une seule, la SNCF par exemple, un ingénieur peut trouver toutes les responsabilités qu'il désire et ... à vitesse TGV ! D'où notre nouveau slogan...

Entretien : Bernard MORIN

SNCF

**Direction du Personnel
Recrutement des Cadres
88 rue Saint Lazare
75436 PARIS Cedex 09**

- 11 **LES EXCÈS DE L'ÉCOLO-MARKETING**
Jean-Marc Bruel
- 14 **QUESTIONS A PIERRE DAURES**
- 18 **PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**
Jean-François Janin
- 21 **LA SOGEDAC : ACHETER POUR LE GROUPE PSA**
Laurent Remond et Sylvie Seeleman
- 27 **LES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION**
Jean-Gérard Claudon
- 31 **LE ROLE DU NÉGOCE INDUSTRIEL**
Jean-Pierre Trautmann
- 34 **LE MARKETING ET LA VENTE D'ÉQUIPEMENTS LOURDS**
Georges Debane
- 38 **UNE MISSION D'ÉTUDE EN TCHÉCOSLOVAQUIE**
Catherine Bernier
- 41 **LE VENDEUR, L'INGÉNIEUR ET LE MANAGER**
Philippe Comoy
- 44 **L'INFLUENCE DE L'URBANISME SUR LA DISTRIBUTION**
Frédéric Marquette
- 48 **QUESTIONS A THIERRY POTOK**
- 52 **CRÉATION D'UN GROUPE INDUSTRIE**
- 55 **PONTS EMPLOI**
- 60 **LES PONTS EN MARCHÉ**

**Ils ont réalisé
ce numéro :**



*Jacques
Bonneric.*



*Brigitte
Lefebvre du Prey.*

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS. Tél. : 42.60.25.33
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Pierre DESCOUTURES
DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION : Jean POULIT
ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS : Marie-Antoinette DEKKERS, Olivier HALPERN
RÉDACTEURS EN CHEF : Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC, Jacques GOUNON, Jean-Pierre GREZAUD
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE RÉDACTION : Brigitte LEFEBVRE du PREY
ASSISTANTE DE RÉDACTION : Adeline PRÉVOST
RÉDACTION-PROMOTION
ADMINISTRATION :
28, rue des Saints-Pères, 75007 PARIS
Revue de l'association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et de l'association des anciens élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.
MAQUETTE : Monique CARALLI
DÉLÉGUÉS ARTISTIQUES : Gérard AURIOL, Marine MOUSSA
RESPONSABLES EMPLOI : Jacques BAULES, François BOSQUI
ABONNEMENTS : France : 480 F, étranger : 530 F, prix du numéro : 53 F dont TVA 2,10 %
PUBLICITÉ : Responsable de la publicité : H. BRAMI, société OFERSOP, 8, bd Montmartre, 75009 Paris. Tél. : 48.24.93.39
Dépôt légal 3^e trimestre 1990 N^o 900591
Commission paritaire n^o 55.306.
Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.
COMPOSITION PAO :
COMPUTERLAND ÉTOILE.
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.
Couverture :
Usine de Pont-à-Mousson.

UNE EQUIPE SOUDEE
AUTOUR D'UN PROJET COMMUN
A FAIT DE LA

**DIVISION OPTIONS
DE LA SOCIETE GENERALE**

LE NUMERO 1
EN EUROPE DANS SON DOMAINE
ET L'A PLACEE PARMI
LES LEADERS MONDIAUX

Lars HAKANSON (87)
Philippe RENARD (87)
Mourad BANALI (88)
Stéphane LANDON (88)
Christine SEIDENBINDER (89)

Implantée à PARIS, NEW YORK, CHICAGO, PHILADELPHIE, ZURICH, SYDNEY, notre Division traite les options de change, de taux d'intérêt (caps et floors, options sur MATIF et sur PIBOR, sur swaps et sur obligations), sur actions, sur indices et sur matières premières.

Venez-nous voir ! 3, rue La Fayette - 75009 PARIS - 44.63.66.84



Leader en EUROPE et parmi les tout premiers sur le plan mondial, la *Division Options de la Société Générale* poursuit activement son développement en diversifiant ses interventions :

- recherches de nouveaux produits d'options ;
- création de nouvelles tables de trading ;
- extension de son réseau international.

Un peu d'histoire...

En 1984, une équipe constituée d'Antoine PAILLE (ENSAE), de Pierre MINA, Alain DUTRONC (Centraliens) fonde le Département Options. Ils créent tous leurs instruments de travail :

- logiciels de gestion, de cotation, d'analyses de risques, d'analyses chartistes ;

et se lancent sur les options de change, commercialisant un produit nouveau, faisant naître ce besoin dans les entreprises, élargissant leur activité au Market Making.

Leur ambition : être LES PREMIERS sur le MARCHE

Six ans plus tard...

L'objectif est atteint en France. La *Division Options de la Société Générale* joue un rôle de premier ordre dans la PROMOTION, la COMMERCIALISATION de produits OPTIONNELS destinés à couvrir les entreprises et investisseurs institutionnels contre le risque de voir leur gestion fragilisée par la VOLATILITE d'un certain nombre de variables économiques (CHANGE, TAUX D'INTERET, INDICES BOURSIERS, COURS DES MATIERES PREMIERES...).

La position privilégiée de la *Société Générale* sur le marché des options, a été consacrée en 1989 par l'INTERNATIONAL FINANCING REVIEW qui lui a décerné le titre de "OPTIONS HOUSE OF THE YEAR".

LEADER EUROPEEN et QUATRIEME BANQUE MONDIALE pour les Options de Change, elle a été notamment la première banque non américaine à accéder au statut de spécialiste des options DM/USD à la Bourse de PHILADELPHIE.



Le système original dit du "LIVRE TOURNANT" lui permet d'intervenir 24 HEURES SUR 24 sur le réseau des grandes places financières internationales.

La position privilégiée de la *Société Générale* sur le marché des options, a été consacrée en 1989 par l'INTERNATIONAL FINANCING REVIEW qui lui a décerné le titre de "OPTIONS HOUSE OF THE YEAR".

— Nos équipes qui regroupent plus de deux cents personnes réparties à Paris, Londres, Tokyo, Sydney, New York, Philadelphie, Chicago, Francfort, Zurich..., ont permis, grâce à leur créativité et leur dynamisme, d'atteindre ce résultat.

Notre domaine d'activité ne cesse de s'étendre. Précurseur des Warrants en France, nous avons lancé le premier warrant sur OAT de marché français, mais aussi sur indice CAC 40, et sur paniers de Sociétés. Panier agro-alimentaire, panier informatique, panier BTP, panier communication, ce qui nous permet de nous positionner parmi les 3 grands émetteurs de Warrants dans le monde, à égalité avec Bankers Trust et Salomon Brothers.

Pour parvenir à un tel résultat, nous avons constitué des équipes créatives et dynamiques composées de jeunes diplômés des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. Ces équipes travaillent avec une grande autonomie sur des produits sophistiqués, dans un contexte qui nécessite d'allier une grande rigueur scientifique à un tempérament audacieux.

Mais les années à venir restent autant de défis à relever :

- objectifs de résultats ;
- objectifs de pénétration commerciale ;
- poursuite du développement des implantations sur les places financières internationales ;
- extension du système du Livre Tournant déjà appliqué aux options de change, caps et floors, matières premières, aux autres produits d'options ;
- élaboration de nouveaux produits : émissions Warrants, arbitrage sur les Junk-bonds, intervention sur les obligations.

REJOIGNEZ-NOUS...

**...A BIENTOT DANS NOTRE
EQUIPE...**

OPTIONS HOUSE OF THE YEAR

The lion-tamer cracks the whip

The over-the-counter options market was once a fearsome beast, but the lion-tamers at Societe Generale have since taught it some tricks. As a result of Soc Gen's success, it is named IFR's Options House of the Year for 1989.

The successful strategy has three main elements : centralised control in Paris ; a 24-hour trading book, under the responsibility of each domestic market-making team ; and the ability to make a price and take risk in any option, no matter what the underlying cash instrument.

Supervision from Paris allows Soc Gen to assess the risks of its global options exposure and initiate arbitrage between the three domestic books. Vesting overall control in one unit recognises that options are very different, in terms of possible permutations and the number of factors affecting prices, from any other contract. Central control also means that when a client takes out an option in one part of the world, Soc Gen can use that trade in another.

Soc Gen offers a 24-hour pricing and settlement capability that is unique in options. It stems from the recognition that each domestic centre is better equipped to interpret local economic news and factor it into prices. The Japanese view on the dollar, for example, may differ from that held by European customers, allowing Soc Gen to arbitrage the US dollar options book against the European.

In 1989 Soc Gen was the first firm to issue warrants on gold. A total of 250 000 gold warrants were issued, each exercisable into one ounce of gold, just as the bull run on the metal began, with calls issued when the spot price was US\$360 an ounce. In the same year, Soc Gen was also the first firm to issue warrants on the French CAC 40 Index. These were among a total of 15 warrants issued, including : six warrants on the CAC 40, equivalent to FF2.8bn ; three covered warrants on French companies (FF450m) ; and one warrant on the UK's FTSE 100 (FF1bn). This compares with a total of three issues in 1987-88. Three two-year currency options were also issued in 1989 : one sterling put and DM call, and two US\$ DM warrants.

Soc Gen also dominates the OTC market in French franc caps and floors. The vast majority of the house's turnover in these instruments generally derives from French firms. A daily average of US\$100 m was traded in caps and floors on the US dollar during 1989.

Soc Gen has a firm belief in the growth potential of the options market. "Options are the major key to many financial problems. More than that, they reflect a special way of thinking which always generates interesting solutions for customers", said Antoine Paille, head of options. "Each time we advance, it seems we find new areas. It looks like the potential for the product is huge. All applications on the different underlying markets have not yet been explored".



Soc Gen has more than doubled the volume of currency options traded during 1989, to an average daily turnover of US\$1.5bn. Traded options are used partly as a means of hedging Soc Gen's exposure in the OTC options market, but

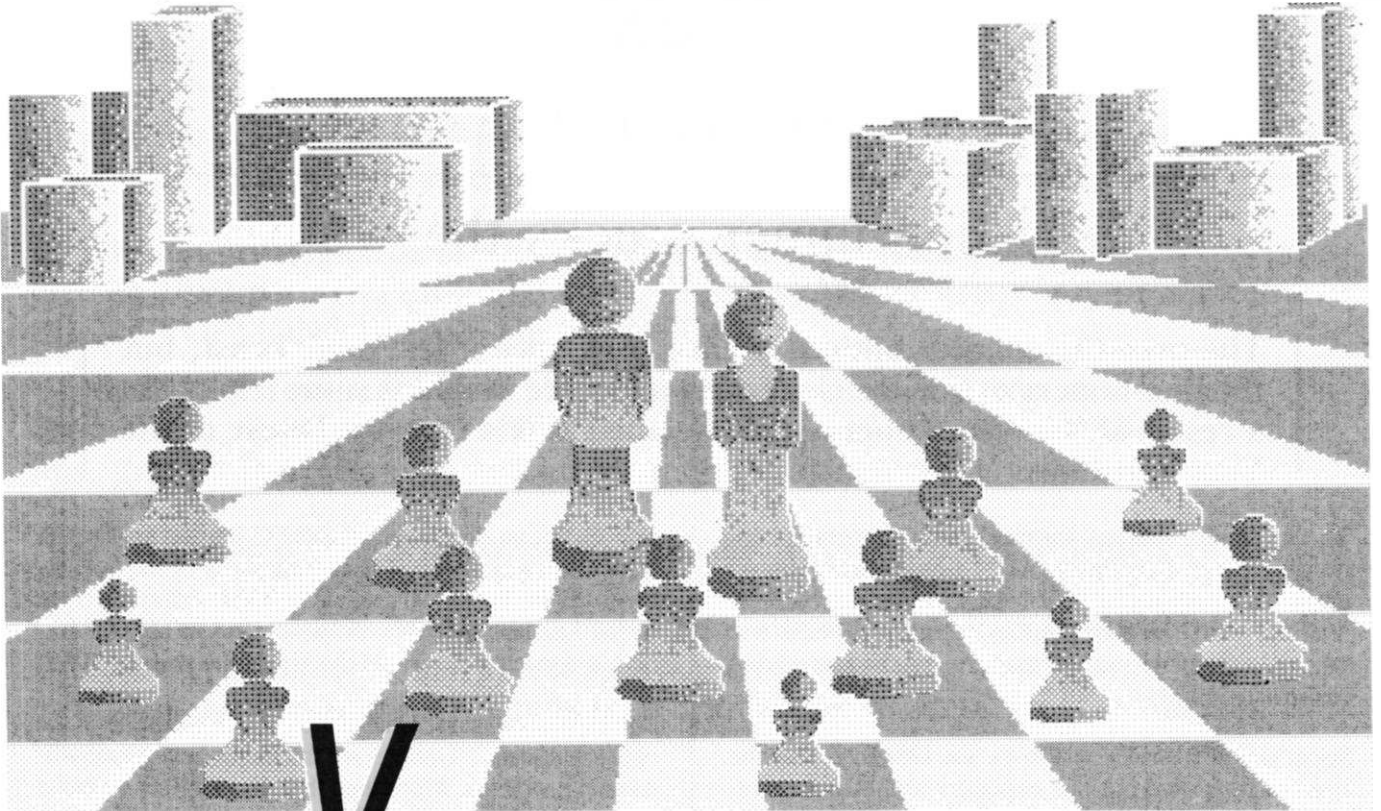
also as a separate broking function through Fimat, a subsidiary specialising in traded options and futures.

In July 1989, Soc Gen became the first foreign options specialist on the Philadelphia Stock Exchange in the US dollar/Deutsche mark contract. The bank opened options trading in Sydney in February 1989, and now boasts 30 % of total volume in Australian dollar currency options. It is also one of five market-makers on options on the Matif notional, where it has a market share of about 25 %. Soc Gen trades an average 15 000 lots daily on Matif, or about 3.6 m lots every year. It also claims a 15 % market share of the CAC 40 Index options, and accounts for about 15 % of open interest in Tokyo's Nikkei and Topix options.

Soc Gen has shown that treating options as separate instruments in a close-knit unit can prove to be a very profitable tactic.

Tim Farrand

SOPRAVENIR



Votre avenir, c'est capital

Qu'est ce que SOPRAVENIR ? Un placement, une sécurité, des avantages fiscaux, pour construire son avenir

Avec SOPRAVENIR contrat d'assurance-vie investi en parts de la SCPI SOPRORENTE 2, VOUS AVEZ :

■ **LA SOLIDITE D'UN PLACEMENT PIERRE** reposant sur un patrimoine de bureaux, locaux d'activité, boutiques en région parisienne, en province, et à terme en Europe.

■ **LES AVANTAGES FISCAUX** du contrat d'assurance-vie :

- dividendes réinvestis et défiscalisés ; les dividendes de SOPRORENTE 2 sont transformés en parts supplémentaires,
- plus-values exonérées ; vous bénéficiez de 100% de la revalorisation de la part SOPRORENTE 2,

- capital transmis librement hors droits de mutation et de succession.

■ **LA LIBERTE** d'un placement modulable :

- désignation du ou des bénéficiaires,
- choix des règlements,
- multiples options de sortie.

■ **LE SAVOIR-FAIRE DE SOPROFINANCE** créé par des ingénieurs anciens élèves de grandes écoles.

UN CONTRAT TRANSPARENT, UN CLIMAT DE CONFIANCE, UN SERVICE EFFICACE.

NOUS GAGNONS PLUS A ETRE ENSEMBLE

Pour en savoir plus, envoyez ce bon à
SOPROFINANCE 50, rue Castagnary 75015 PARIS
ou téléphonez au 45 32 47 10

MINITEL CODE D'ACCES :
36.15 SOPROFINANCE



Nom _____ Prénom _____
Ecole _____ Promo _____
Adresse _____
Tél. bureau _____ Tél. dom. _____

Souhaite, sans engagement, recevoir une documentation sur SOPRAVENIR

A L'ECOUTE DE SES CLIENTS



SODEL/BDP



EDF GDF SERVICES

Cedex 08 - 92080 Paris-La Défense - Tél. : (1) 49028080

Industrie et Commerce



Il n'y a pas de bonne ind
Il n'y a pas de bon comm

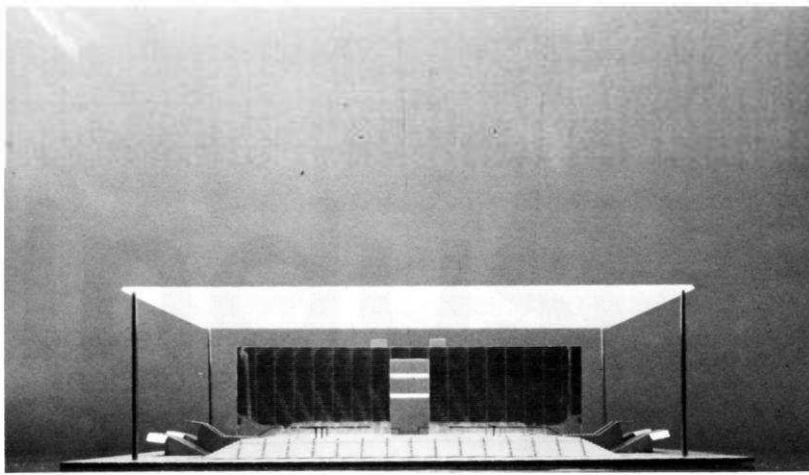


Photo Alsthom.

A l'ombre de son Ministère de tutelle, l'École et ses anciens élèves ont longtemps semblé se consacrer exclusivement aux grandes opérations d'aménagement et de construction.

La réalité est aujourd'hui tout autre. Les enseignements se sont largement ouverts aux champs « hétérodoxes » de la logique industrielle et commerciale. Et les anciens élèves n'ont pas attendu cette évolution pour investir ces secteurs de l'économie où ils ont su s'adapter à des contextes très spécifiques, valorisant de manière parfois inattendue leurs compétences d'ingénieurs des ponts.

*ustrie sans bon commerce.
erce sans bonne industrie.*



Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts
Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage

*PAVILLON FRANÇAIS DE L'EXPOSITION
UNIVERSELLE DE SEVILLE EN 1992
(Architectes : VIGUIER - JODRY)*

SCIC-AMO est une filiale de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts et Consignations (SCIC).

Créée en 1954, la SCIC s'est dotée, en 1987, d'une filiale spécialisée, SCIC-AMO, pour assister les maîtres d'ouvrages publics et privés dans la réalisation d'équipements et d'opérations immobilières.

QUELLES MISSIONS D'ASSISTANCE PROPOSONS-NOUS AUX MAITRES D'OUVRAGES ?

- la maîtrise foncière
- la définition du programme
- le montage financier
- le choix des intervenants (concepteurs et entreprises)
- la coordination et le suivi des études techniques
- la passation de marchés
- le contrôle de l'exécution et des coûts
- la réception et la livraison des ouvrages

DANS QUELS DOMAINES ET OÙ SONT SITUÉES NOS RÉALISATIONS ?

Logements :

2 5000 logements par an en Ile-de-France, du locatif aidé aux logements de standing et aux résidences pour personnes âgées.

Equipements hospitaliers :

Nice, Angers, Cayenne, Soissons, Argenteuil, Bordeaux, Montpellier, Rouen, reconstruction de l'Institut Curie à Paris, Albertville, Bourges.

Bureaux publics :

Hôtel de la Région Pays de Loire
Hôtel départemental de Vendée
Ministère des Finances à Bercy (1^{re} tranche)

Immobilier d'entreprise et hôtellerie :

Siège d'Interpol à Lyon
Siège de la CFDT à Paris
Opération des Manèges à Versailles

Deux immeubles de bureaux à Boulogne
Etude du projet de la Tour Sans Fins à la Défense
(420 m de hauteur)

Equipements culturels et de loisirs :

Restauration du Théâtre des Champs-Élysées à Paris, opération TUILERIES 89
Parcs d'attractions de Mirapolis à Cergy-Pontoise et de Zygofolis à Nice
Pavillon Français de l'exposition universelle de Séville en 1992

**Bureaux : 20-22, rue des Fossées Saint-Jacques
75240 PARIS cedex 05**

Téléphone : (1) 46.34.40.00

Télécopie : (1) 46.34.27.98

Télex : SCIC PAR 250 094 F

Pourquoi Rhône-Poulenc s'est-il engagé dans la défense des phosphates ?

Jean-Marc Bruel, directeur général de Rhône-Poulenc, tire les leçons de

cette « bataille » scientifique et médiatique.

LES EXCÈS DE L'ÉCOLO-MARKETING*

PCM Le Pont : Pourquoi la Direction Générale de Rhône-Poulenc s'est-elle engagée dans cette polémique que la presse a appelée la « bataille des phosphates » ? Pourquoi a-t-elle pris la défense d'un produit que l'opinion publique semblait déjà avoir condamné ?

Jean-Marc BRUEL : Pour deux raisons principales :

- D'abord et surtout parce que, pour nous chimistes, il était devenu indispensable de réagir face à la dérive amorcée par l'écolo-marketing et ses excès.

Ensuite parce que l'introduction des lessives sans phosphates ne constituant pas une réponse satisfaisante aux problèmes d'eutrophisation (voir encadré), c'était notre responsabilité d'industriel de défendre une de nos activités injustement mise en cause.

Pour l'industrie chimique, la question de l'environnement est la clé de sa crédibilité et de son avenir. La rigueur scientifique la plus stricte doit être appliquée dans la résolution des problèmes d'environnement et de sécurité, aussi bien dans la conduite des usines que dans la promotion des produits. Il en va de même vis-à-vis du public à qui nous devons une information précise et objective. C'est notre politique chez Rhône-Poulenc et nous y avons consacré dans les deux dernières années plus de 3 milliards de francs.

Or depuis peu, face à l'intérêt croissant du public pour l'écologie, des industriels ont voulu exploiter parfois jusqu'à l'excès ce nouvel argument de marketing. Par des campagnes publicitaires massives, certains ont cherché à promouvoir des produits nouveaux en prétendant qu'ils apportaient des avantages décisifs, voire définitifs pour l'environnement. Or aucune jurisprudence, aucun organisme de contrôle, aucun « label » n'existait pour garantir au public la validité scientifique des arguments « environne-

ment » avancés. C'était ça le danger de l'écolo-marketing. Et face à un tel potentiel de dérive, qui s'est concrétisé dans le cas des lessives sans phosphates, nous nous devons de réagir avec force et publiquement.

Par ailleurs, les phosphates de Rhône-Poulenc, même s'ils ne constituent que 1,5 % de notre chiffre d'affaires, représentent le travail de 1 000 personnes, dans 4 de nos usines. Nous ne pouvions laisser condamner cette activité sur des bases scientifiques aussi peu rigoureuses.

PCM Le Pont : Après avoir été désavoué par le rapport Carbiener qui a proposé au Gouvernement d'interdire les phosphates dans les lessives, quel bilan tirez-vous de votre action ?

Jean-Marc BRUEL : Comme vous le savez, quatre scientifiques indépendants, interrogés par le Ministre de l'Environnement, ont constaté le caractère excessif et non rigoureux des conclusions du rapport Carbiener. C'est la raison pour laquelle le Ministère de l'Environnement et le Ministère de la Recherche ont mis en place la commission POLY pour engager un processus d'études sérieux, avant toute décision réglementaire nouvelle. La Commission doit en particulier élaborer des protocoles d'essais normalisés sur l'impact des formulations lessivielles sur l'environnement.

Quant au bilan de notre action, il me semble positif.

Je vous assure que nous ne sommes pas prêts de revoir ce type d'écolo-marketing et de campagne publicitaire non fondée.

Pour la première fois, un Tribunal, celui de Versailles, a stoppé en appel une campagne d'écolo-marketing. Une jurisprudence a donc commencé à se constituer dans notre pays et contribuera à une plus grande efficacité de nos instances judiciaires face à ce type de campagne.

Et cette prise de conscience juridique n'est pas que française, puisqu'au même moment en Suède, une lessive sans phosphates était condamnée pour utilisation abusive de l'argument écologique, sur plainte du Consumer Ombudsman, l'équivalent suédois de notre Institut National de la Consommation.

Enfin, le Bureau de Vérification des Publicités (BVP) a décidé d'établir un code de déontologie, sous forme de recommandations quant à l'usage des arguments écologiques dans les annonces publicitaires. Par exemple, il pourra demander à un annonceur d'amener la preuve scientifique des améliorations écologiques vantées dans une publicité.

PCM Le Pont : La portée médiatique de votre conflit avec le Groupe Henkel a-t-elle, selon vous, gêné ou aidé le débat scientifique ?

Jean-Marc BRUEL : Précisons d'abord que nous n'étions pas en conflit avec Henkel. Nous voulions attirer l'attention sur les risques des lessives sans phosphates.

Il y a eu surmédiatisation manifeste. Pour tous les produits qui concernent les industriels de la chimie, les normes se définissent avec les scientifiques et l'administration. Cette fois-ci une campagne affirmant indûment qu'une lessive miracle de remplacement existait a perturbé le cours des choses en ne respectant pas cette procédure. En conséquence, la médiatisation a poussé à faire les études scientifiques complémentaires, ce qui est positif. Mais elle a aussi eu un effet simplificateur sur un problème scientifique complexe, ce qui est négatif. Le cheminement idéal aurait été d'abord de réu-

* Dossier réuni par Richard Seguin, IPC 82, Rhône-Poulenc chimie, responsable de la stratégie et de la planification pour les activités « phosphates et intermédiaires de la détergence ».

PETIT GLOSSAIRE PRATIQUE

L'EUTROPHISATION : UN PHÉNOMÈNE COMPLEXE ENCORE MAL CONNU

L'eutrophisation est la prolifération anarchique de végétaux ou d'algues dans les cours d'eau, qui se produit lorsque la pollution classique et toxique a été réduite et que les apports de phosphore et d'autres constituants agissent comme des engrais, entraînant une forte baisse de l'oxygène dissous.

Les origines de son déclenchement commencent à peine à être aperçues : des phénomènes de déséquilibre entre des espèces d'algues différentes ont pu être mis en évidence, ainsi que l'influence de certains produits (NTA, EDTA, copolymères...), selon des mécanismes restant à élucider. Les nuisances liées à la croissance excessive des algues en cas d'eutrophisation restent un phénomène localisé, temporaire et dont les conséquences sur la santé humaine sont limitées, contrairement à une pollution toxique par le mercure ou par le plomb.

LE PHOSPHATE : UN PRODUIT PROPRE INDISPENSABLE À LA VIE

Le phosphate en tant que tel est un produit propre :

- Produit naturel, extrait de mines et raffiné selon des procédés non polluants et non dangereux.

Non toxique, à l'inverse des polluants tels que le plomb ou le mercure, il est même indispensable à la croissance des êtres vivants et pour cela totalement assimilable par le milieu naturel.

Il entre dans la composition des lessives à hauteur de 20 à 25 % environ, sous forme de tripolyphosphate de sodium (TPP). Il remplit à lui seul de multiples fonctions : blocage du calcium et du magnésium (les eaux dures inhibent l'efficacité des savons), anti-redéposition, anti-incrustation, tampon alcalin, enlèvement des salissures argileuses, structuration de la poudre.

LES SUBSTITUTS : DES RISQUES POUR L'ENVIRONNEMENT

L'ensemble des fonctions, assurées par les phosphates, constituent ce que l'on appelle le « builder » de la lessive.

Or, si le principal substitut des phosphates aujourd'hui employé dans les poudres lave-linge est la zéolite, un produit minéral neutre pour l'environnement, la zéolite ne suffit pas à assurer complètement la fonction « builder » de la lessive. Pour atteindre le même niveau de performance de lavage, il faut en effet rajouter dans la formule un certain nombre d'additifs :

• Tensio-actifs :

Ce sont les « savons » synthétiques. Insuffisamment biodégradables, leur quantité doit être augmentée dans les lessives sans

phosphates car ils sont rendus moins efficaces par une eau moins bien adoucie. Ils constituent une surcharge en matière organique pour l'environnement et augmentent l'écotoxicité de la lessive.

• Copolymères :

Ils apportent les fonctions anti-redéposition et anti-incrustation, mais ils ne sont pas biodégradables.

• Phosphonates :

Ils ne sont pas biodégradables et sont capables de solubiliser des métaux lourds (mercure, cadmium, etc.) dans les cours d'eau.

• NTA :

C'est un builder complet mais il est insuffisamment biodégradable, il mobilise des métaux lourds et il est soupçonné d'être cancérigène (interdit dans l'état de New-York, non utilisé en France).

L'introduction de ces additifs conduit à des formules lessiviellles sans phosphates qui, globalement, sont moins biodégradables et plus écotoxiques. C'est ce qu'ont démontré les études de l'Institut Pasteur de Lyon, réalisées en 1987/1988 sur 19 lessives commercialisées en France et en Allemagne, et ce qu'ont confirmé les derniers tests effectués sur 13 des principales marques de lessives françaises présentes sur le marché à fin 1989. L'utilisation massive de ces substituts, dont les effets à long terme sont mal connus, constitue un risque pour le futur.

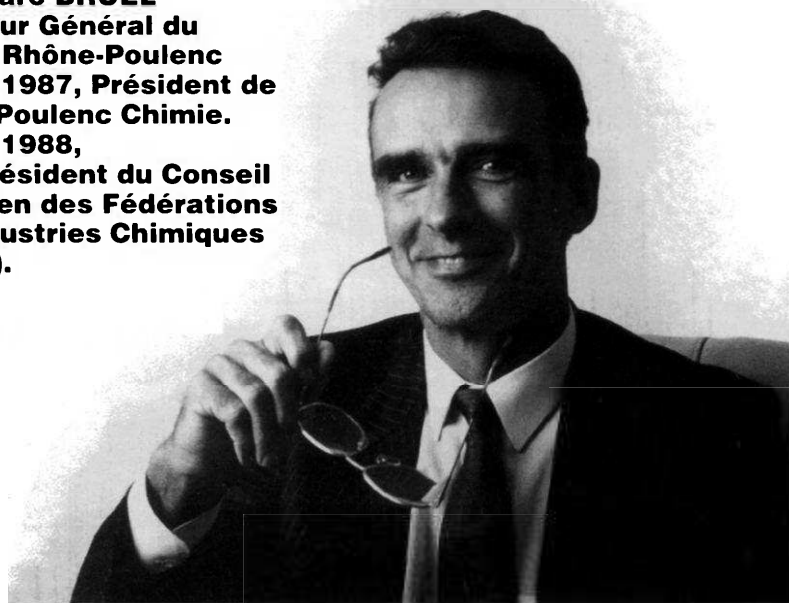
nir un certain nombre d'experts, pour qu'ils collectent la bibliographie, mènent ensuite des recherches complémentaires, puis forment un collège d'experts qui aurait émis des recommandations.

PCM Le Pont : Si dans quelques mois les conclusions scientifiques de la commission POLY vous contredisaient, quelle conduite tiendrez-vous ?

Jean-Marc BRUEL : Si des études scientifiques indéniables prouvaient que la suppression des phosphates dans les lessives était déterminante dans la lutte contre l'eutrophisation et que les produits de remplacement étaient efficaces et ne présentaient pas de danger pour l'environnement, nous engageons alors la restructuration industrielle nécessaire en fermant les fabrications correspondantes.

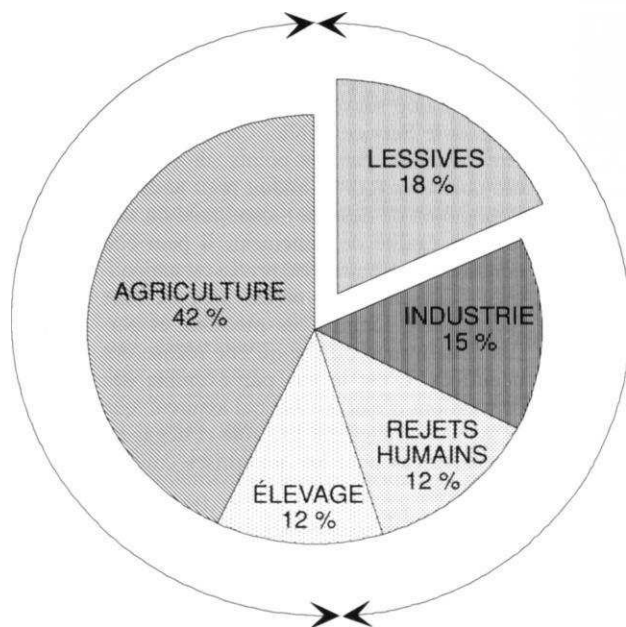
C'est notre responsabilité d'industriel, et nous avons toujours su l'assumer. ■

Jean-Marc BRUEL
Directeur Général du
groupe Rhône-Poulenc
Depuis 1987, Président de
Rhône-Poulenc Chimie.
Depuis 1988,
Vice-Président du Conseil
Européen des Fédérations
des Industries Chimiques
(CEPIC).



LES EFFLUENTS DES LESSIVES NE REPRÉSENTENT QUE 18 % DES REJETS DE PHOSPHORE DANS LE MILIEU NATUREL

DIMINUTION DES PERTES ET AMÉLIORATION DES PRATIQUES AGRICOLES



AUGMENTATION DES TRAITEMENTS ET DES RECYCLAGES PAR DES STATIONS D'ÉPURATION

LES PROGRÈS NE PEUVENT VENIR QUE D'UNE APROCHE GLOBALE. LA SEULE SOLUTION, ÉPROUVÉE ET EFFICACE SUR L'ENSEMBLE DES REJETS LESSIVIELS ET AUTRES, EST LA GÉNÉRALISATION DES STATIONS D'ÉPURATION

QUESTIONS À PIERRE DAURES

Propos recueillis par J. MERLEY (PC 85) et J. BONNERIC (PC 85)



Pierre DAURES, PC 64.
Directeur d'EDF - GDF SERVICES
1966 - Entrée à la Direction de l'Équipement d'EDF (Région d'Équipements TOURS - Services Études, puis Essais)
1979 - Chef de la Centrale Nucléaire de BUGEY
1982 - Directeur du Personnel et des Relations sociales d'EDF - GDF
1987 - Directeur de la Distribution d'EDF - GDF (aujourd'hui dénommée EDF GDF SERVICES)

PCM-Le Pont : EDF GDF SERVICES, nouveau nom de la Direction de la Distribution, assure l'alimentation d'une clientèle qui va du simple particulier, pour ses besoins domestiques, aux grosses industries très gourmandes en énergie, telle la métallurgie.

A ce titre l'accord signé l'an dernier entre EDF et PECHINEY, sur le site de Dunkerque, a fait poser par certains la vieille question de la compatibilité entre les notions de Service Public et d'efficacité commerciale. Quel est ton sentiment sur cet « antagonisme » opposant, pour schématiser, bénéfice d'exploitation et qualité de service ?

P. DAURES : Il faut d'abord séparer, d'emblée des notions qui sont d'ordre différentes bien que trop souvent confondues : l'entreprise et le Service Public. Ce dernier peut être caractérisé par trois points : droit à l'accès pour tous (qui se traduit pour nous par l'obligation de desserte), continuité du service, et égalité de traitement. Il peut être concédé à une entreprise privée ou nationalisée. Une entreprise privée peut en effet parfaitement remplir ces missions et personne ne trouve bizarre qu'elle réalise des bénéfices. C'est le cas par exemple des concessions d'eau potable qui assurent, que je sache, parfaitement leur rôle et dégagent des bénéfices pour les entreprises concessionnaires.

Le problème du bénéfice est souvent présenté comme différent dans le cas d'une entreprise à capitaux publics, comme la nôtre. On dit trop facilement qu'il est illogique qu'une telle structure, déjà « préfinancée » par le citoyen, réalise de plus un bénéfice d'exploitation « sur le dos » de ce même citoyen, transformé en client. Cette objection tombe dès lors que ces sommes sont intégralement utilisées pour préparer l'avenir, développer et améliorer la qualité du service. C'est notre cas, nous n'avons aucun état d'âme à réaliser

des bénéfices dans le cadre de notre mission de Service Public.

En ce qui concerne, deuxième problème, la question des différences de tarification entre « petits » et « gros » clients, il faut rapprocher cette question de l'évolution de notre métier. Au moment de la nationalisation, à la sortie de la guerre, l'électricité ne servait qu'à des usages bien cernés et peu différenciés. On pouvait parfaitement admettre que tout le monde devait se trouver à égalité de condition « stricto sensu », vertu cardinale du Service Public, c'est-à-dire payer le kilowatt heure au même prix. Et il n'y avait pas tellement de raisons non plus de faire des bénéfices, puisqu'on n'imaginait pas de développements particuliers. C'est ce schéma, grossièrement, qui continue de marquer l'opinion mal informée ; et de faire payer le kilowatt heure au même prix pour tout le monde revient à faire financer par les uns, les coûts générés par les autres. L'équité est toujours la règle mais elle exige plus de finesse. Chacun doit payer ce qu'il coûte au système pour le satisfaire.

Les choses ont depuis, radicalement changé et l'on se trouve aujourd'hui dans un contexte très différent : l'éventail des consommations avec des usages est beaucoup plus grand.

C'est ainsi que les règles tarifaires sont fondées sur une théorie économique que l'on connaît bien, celle du coût marginal de développement, qui est censé satisfaire, à quelques approximations près, à la fois l'intérêt général et l'équité de traitement des uns et des autres. Ceci règle à la satisfaction générale l'immense majorité des cas.

Mais il est évident que plus la classe de consommation est réduite, plus les approximations évoquées deviennent pesantes. Lorsqu'on a très peu de clients très gros consommateurs sur un segment donné, on finit par devoir les traiter en partenariat plu-



Photo Rapho.

tôt que dans un cadre global de tarification. C'est par exemple le cas de l'accord avec Pêchiney. Il n'empêche que les conditions de cet accord sont des conditions équitables au sens du coût, de la retombée pour les uns ou pour les autres.

Maintenant, l'efficacité commerciale est-elle antagoniste du Service Public ? Troisième question. Est-ce que, par exemple, un service public a le droit de faire de la publicité, pour défendre son produit ? Oui, dans la mesure où le produit en question a des vertus pour ses clients qu'il serait tout à fait coupable de leur cacher. Notre mission, c'est bien de développer et de faire connaître toutes les vertus du gaz et de l'électricité !

Toutes ces notions sont dans des champs différents : nature du service, statut de l'entreprise, attitude commerciale. C'est vrai qu'aux débuts de notre histoire, on se plaçait dans une conception de quasi-lutte idéologique, entre les entreprises publiques et privées, entre deux systèmes économiques antagonistes. Sur les trois « champs » évoqués ci-dessus les deux « camps » se distinguaient complètement et cultivaient leurs différences. On a heureusement su progresser depuis !

Un autre aspect est à évoquer pour finir : l'entreprise a acquis, dans le cadre de sa mission, une formidable capacité technique, un savoir-faire dont il est légitime de vouloir

faire profiter l'ensemble de la collectivité. Mais ça n'est plus le Service Public, et les autorités de tutelle sont là pour fixer les conditions de mise à disposition de nos connaissances en ingénierie et en organisation.

PCM-Le Pont : Cette analyse est-elle partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise ?

P. Daurès : Je crois que oui. Les gaziers ont, de tout temps, eu à se battre pour vendre du gaz... devenu naturel ! Quant aux électriciens, c'est vrai que pendant très longtemps, l'électricité évoluait sur des marchés restreints, suivait la demande et n'avait pas tellement besoin de faire d'effort commercial. D'où une culture essentiellement technique, jusqu'à la fin des années 60, avec le tournant qu'a représenté le chauffage électrique. Il est certain qu'il a fallu un certain temps pour que les mentalités acceptent ce virage. Aujourd'hui « le client » est bien la préoccupation première du personnel d'EDF GDF SERVICES. Le souci technique est heureusement toujours présent sous l'angle de la qualité de la fourniture (version moderne de la continuité du service). Mais il accompagne une recherche de relations étroites, confiantes et régulières auprès des 26 millions de clients. Tous nos son-

dages nous montrent qu'ils y arrivent de mieux en mieux.

Une des principales sources de difficultés, à ce niveau, provient de la complexité tarifaire : pour être vraiment équitable dans notre mission de service public, il faudrait faire payer à chaque client exactement ce qu'il coûte au système. Par contre, l'action commerciale a besoin d'une grande simplicité des coûts. Il y a donc un débat permanent, et que j'estime très sain, entre les commerciaux et les managers d'une part qui demandent la simplification des barèmes, et les économistes et gestionnaires, d'autre part qui entendent que chacun paie ce qu'il doit selon des catégories assez fines. Tout est question d'équilibre.

PCM-Le Pont : comment gérez-vous la compétition interne, au plan commercial, entre électricité et gaz, deux modes d'énergie parfois concurrents ?

P. Daurès : Il faut en premier lieu souligner que le gaz, à la différence de l'électricité, n'a pas de créneaux monopolistiques. Ceci fait que les gaziers sont beaucoup plus habitués que les électriciens au contexte concurrentiel.

Les marchés de l'électricité se sont développés de deux façons :

- D'une part, en répondant à des besoins



Photo Rapho.

nouveaux : congélation, climatisation, évolution de l'éclairage...

– D'autre part, en nous substituant, ensuite, à d'autres formes d'énergie, principalement le charbon et le fuel. Nous avons, de ce fait largement participé à la modernisation de l'outil industriel : lorsque, à l'occasion du choc pétrolier, les industriels se sont détournés du fuel, soit ils ont choisi le gaz (nombreux l'ont fait), auquel cas ils pouvaient ne

pas changer l'essentiel de leurs installations, soit ils se sont tournés vers l'électricité, qui leur proposait des process complètement différents. Cela se traduisait par un renouvellement quasi-complet des installations, mais en même temps, ça permettait une production plus élaborée à des coûts plus réduits. Bien sûr les gaziers ont aussi participé au mouvement, ils ne proposent pas simplement à l'industriel de remplacer son brûleur

à fuel par un brûleur à gaz, mais toute une gamme de solutions technologiquement avancées.

Pour ce qui est de la concurrence directe entre EDF et GDF, nous nous considérons comme les vendeurs de deux types de produits et services, élaborés par deux établissements, et mon rôle est de m'assurer que la concurrence n'est pas faussée. Je n'ai pas le droit d'arbitrer entre les deux solutions, c'est au client de le faire. J'ai le devoir d'organiser la compétition, en respectant, c'est bien le moins, un code de bonne conduite entre les vendeurs des deux lignes. Il m'appartient ensuite de rendre compte aux deux établissements des résultats, et des conditions de cette compétition.

Sur le terrain, nous avons deux cas :

Ce que nous appelons les « marchés d'affaire », sur des cibles importantes, bien identifiées. Il y aura alors deux équipes indépendantes, une Gaz et une Électricité, qui feront deux offres totalement concurrentes.

En revanche, lorsqu'il s'agit de marchés généraux, où nous proposons des produits-types et pas du « sur-mesure », c'est souvent la même personne qui ira présenter les deux offres. On dira, par exemple, au client qu'un chauffage électrique est léger en coût d'investissement, avec un coût de fonctionnement garanti ; l'offre gaz sera un peu plus chère à l'installation, mais plus économique à long terme selon nos indicateurs actuels. On essaiera alors de réduire les désavantages de chaque solution, en proposant le tarif le plus adapté ou en recherchant les solutions techniques les plus économiques pour l'installation.

A moins, bien sûr, que de toute évidence et pour des raisons externes (implantation des réseaux de distribution), une seule soit possible ou clairement intéressante.

PCM-Le Pont : Quelle est l'expérience d'EDF-GDF sur les marchés internationaux, et en particulier quelles opportunités lui sont offertes en Europe de l'Est ?

P. Daurès : En ce qui concerne le marché des échanges « en gros », aussi bien EDF que GDF ont une longue tradition d'échanges avec nos voisins européens.

Il n'en est pas de même pour les activités de distribution, qui sont, chez nos voisins comme chez nous d'ailleurs, exclusivement le fait d'entreprises locales, régionales ou nationales. Mais nous avons une longue tradition de coopération avec nos collègues au sein de la profession (UNIDEPE : Union des Productions et Distributions d'Électricité).

Pour ce qui est des perspectives en Europe de l'Est, il est certain qu'elles existent. Nous possédons, au plan international, une bonne réputation. Nous avons surtout une forte pratique

historique du redressement, de la reconstruction, du développement, puisque c'est là-dessus qu'EDF et GDF se sont construits, à la Libération (... et qu'il est difficile de prétendre qu'ils aient échoué) puisqu'il y a une analogie avec ce qui se passe à l'Est.

Évoluant d'une économie strictement planifiée à une économie libérale, ces pays vont devoir passer par des étapes intermédiaires. Nous sommes bien placés pour leur aplanir les difficultés de la transition. Nous sommes déjà en contact avec l'ensemble de ces pays, à des degrés divers, et pas toujours seuls d'ailleurs. Il est encore trop tôt pour dire jusqu'à quel degré cette coopération va pouvoir se développer. Actuellement, nous en sommes au stade du conseil en organisation, avec éventuellement la vente de certains services bien spécifiques, tels des logiciels d'exploitation. Ira-t-on plus loin, jusqu'à des services en concession ? Il est encore trop tôt, et l'on en apprécie encore mal l'intérêt pour eux comme pour nous. Ce qui semble certain, c'est qu'il y aura toujours intervention de partenaires locaux, par le biais d'association, car ces pays entendront garder une maîtrise nationale par leurs systèmes d'énergie.

PCM-Le Pont : Envisagez-vous d'aller à l'étranger faire autre chose que ce que vous faites en France, pour apprendre ?

P. Daurès : D'abord, c'est une question trop « stratégique » pour que je puisse y répondre. Il me semble cependant que notre entreprise a une image trop forte, pour que nous prenions le risque d'un échec à l'étranger, dans un domaine que nous ne maîtriserions pas. Ce que nous savons faire en distribution, c'est la conception et l'exploitation des réseaux, la relation avec la clientèle et le partenariat avec les collectivités locales ; nous nous maintiendrons, dans ces champs d'action.

PCM-Le Pont : Inversement, ne redoutez-tu pas la concurrence, d'intervenants étrangers ou français dans le domaine de la distribution d'électricité et de gaz, au gré des évolutions législatives ?

P. Daurès : Il y a toujours eu, de temps à autres, des frictions avec les régies municipales. Je crois que c'est sain de craindre, ou du moins de garder présent à l'esprit que d'autres savent faire le même métier que nous. Rien n'est pire que le monopole sans référence..

En tout cas, c'est vrai que nous bénéficions d'un appui législatif privilégié(*). Mais nous avons le devoir de mériter cet appui. C'est le message que je fais passer sans cesse : nous avons un seul objectif, rendre notre client et notre concédant, heureux de cette situation et d'avoir à faire à nous, parce que notre

service lui donne entière satisfaction sur tous les plans y compris bien sûr celui de la performance économique.

Une chose mérite d'être précisée, une caractéristique sociale française, à laquelle nous sommes bien adaptés : l'attachement des plus petites communes françaises à être considérées comme des interlocuteurs à part entière, au même titre que les plus grosses, en particulier au niveau tarifaire. C'est pourquoi, d'une manière générale, elles se méfient beaucoup des régimes de concession qui introduiraient des différences sensibles de redevance. Ce qui ressort, c'est l'attachement des élus à l'égalité de traitement, à la péréquation des tarifs. Et cela, l'équité tarifaire entre les petits et les gros, c'est quelque chose que nous pratiquons depuis 40 ans. Les communes y sont très sensibles.

Je crois donc qu'on a raison d'évoquer les menaces auxquelles vous faisiez allusion, et le fait de ne pas en avoir peur, si nous savons accomplir de mieux en mieux et de plus en plus complètement notre mission. Cette vision des choses est très présente dans l'esprit de nos agents. ■

() En France, la distribution de Gaz et d'Électricité est, comme en ce qui concerne l'eau potable, de la responsabilité du maire. Lors de la création d'EDF-GDF, toutes les concessions municipales assurées par des entreprises privées ont été reprises par EDF et GDF. Seules les municipalités qui n'avaient pas concédé leurs services, mais les assuraient en Régie Municipale, ont pu conserver ce régime. Si, par la suite, elles devaient décider de déléguer ces services, la loi leur fait obligation de le faire auprès d'EDF-GDF exclusivement.*

EDF-GDF ET LA TARIFICATION AU COÛT MARGINAL

La théorie économique classique établit que dans le cas de la concurrence parfaite, les producteurs qui « subissent » les prix fixent leur niveau de production de telle sorte que le coût marginal (coût de production d'une unité supplémentaire) soit égal au prix de vente. Par ailleurs, ce prix représente pour le client l'utilité marginale du bien concerné.

Ce système permet d'assurer l'allocation efficace des ressources, les biens étant peu consommés lorsqu'ils sont cher à produire, et inversement.

Cette égalité entre prix et coûts marginaux n'est plus respectée si la production est assurée par un petit nombre d'agents, a fortiori un seul, comme c'est le cas pour les activités « naturellement » monopolistiques telle l'électricité. Dans cette configuration, le producteur va fixer son prix et son niveau de production pour maximiser son profit. On aboutit alors à l'appropriation d'une rente dite de monopole pour le producteur et à un prix supérieur au coût marginal ne reflétant plus « l'utilité » du bien.

Le problème se complique encore si le producteur propose plusieurs biens à des clients plus ou moins soumis au poids d'un monopole. Dans ce cas, le système de prix

résultant peut s'écarter notablement de la structure des coûts et faire apparaître des « subventions croisées » (le client particulièrement captif payant pour les autres). C'est pour lutter contre ces difficultés qu'EDF, sous l'impulsion de Marcel BOITEUX, a théorisé puis mis en place une tarification grâce à laquelle l'entreprise publique reflète ses coûts marginaux (1) dans le prix des fournitures. Elle permet de préserver la bonne allocation des ressources, le client étant informé par les tarifs des coûts, pour la collectivité, de production du KWH qu'il consomme ; elle empêche les subventions croisées puisqu'elle ne repose pas sur la connaissance du caractère « captif » ou non des clients. Enfin, alliée à l'efficacité technico-économique, cette tarification empêche l'appropriation par le producteur de la rente de monopole.

Critiqué pour sa complexité et sa rigidité, voire son dogmatisme, le système s'est néanmoins imposé en France par ses vertus économiques comme pour la caution qu'il apporte à la légitimité de l'Entreprise Publique. ■

(1) On parle de coûts marginaux de développement par référence à un parc de production, transport et distribution en développement.

Les chambres de commerce et d'industrie,

PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les Chambres de Commerce ont pour vocation initiale de représenter les intérêts généraux du commerce et des industries de leurs circonscriptions. Organismes consultatifs habilités à prendre position sur l'ensemble des problèmes économiques, ce sont aussi des établissements publics dont les organes de décision sont constitués par des chefs d'entreprises élus démocratiquement par leurs pairs et représentant de façon équilibrée le commerce, l'industrie et les services.

Le double rôle de défense des intérêts des entreprises et de promotion de leur région se traduit par des actions dans trois grands axes : FORMER CONSEILLER AMÉNAGER.

La nature exacte des actions peut être adaptée par chaque Chambre aux besoins du terrain. Une véritable stratégie est donc à mettre en place par chacune d'elles pour choisir, parmi les innombrables actions possibles, celles qui correspondent le mieux au tissu local. Il n'y a donc pas de chambre-type même si de grandes lignes de force se dégagent de multiples opérations.

Former

Opérateurs majeurs de la formation des cadres commerciaux de tous niveaux (du stage de vendeurs en magasins à HEC), les Chambres ont été pilotes dans la formation par alternance, dans l'apprentissage des langues étrangères et dans la mise en place d'un puissant réseau d'écoles de gestion. La présence de nombreux représentants des Chambres dans les établissements de formation publics ou privés vise à organiser le meilleur couplage possible entre formation et emploi.

Conseiller

Conseiller les entreprises passe au premier chef par l'information.

Informé sur des produits, des normes, des marchés, des technologies, des partenaires

possibles, des opportunités d'affaires, des démarches administratives.

Utiliser tous les véhicules possibles, du diagnostic individualisé à la conférence-débat, de l'organisation de salons professionnels à la recherche bibliographique, de l'édition d'ouvrages de référence au message personnel.

Avec l'appui des pouvoirs publics, les Chambres ont tissé un réseau irremplaçable de conseillers qui apportent chaque jour aux entreprises conseils, documentation, orientations dans tous les domaines. Les Chambres n'ont pas vocation à remplacer les sociétés privées de conseil, en leur faisant concurrence, mais au contraire à favoriser le développement de celles-ci en défrichant des domaines nouveaux et en assurant certaines missions de service public (formalités administratives, information scientifique et technique, commerce international...).

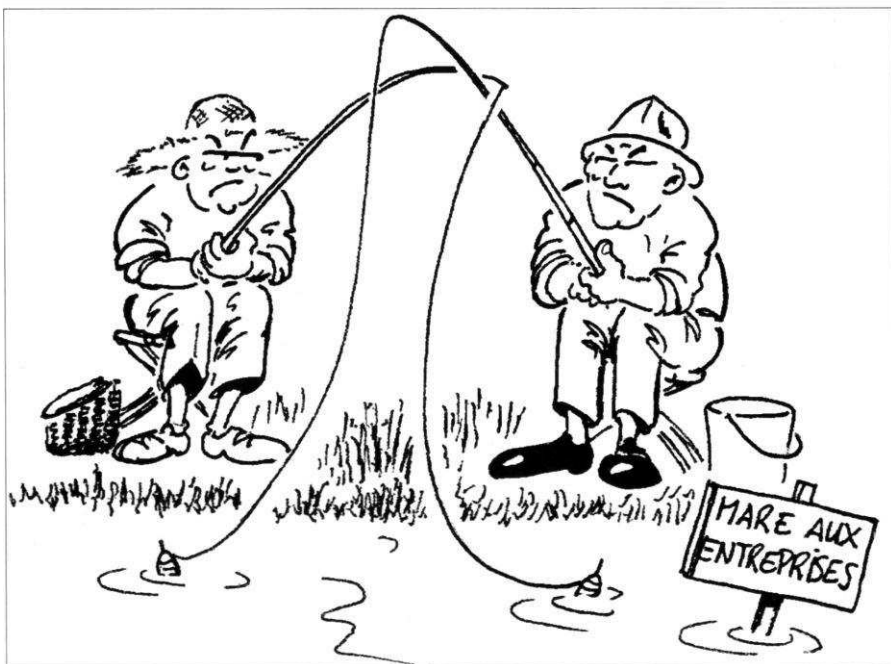
La demande des entreprises en conseil

sous ses différentes formes est rapidement croissante. Les Chambres doivent faire preuve d'imagination pour répondre et anticiper les besoins nouveaux. Afin de limiter leurs engagements financiers, les Chambres recherchent un autofinancement maximum de ces services et pratiquent une politique de qualité et de professionnalisme pour ces activités.

Aménager

C'est dans ce domaine où les Chambres de Commerce Françaises diffèrent le plus des Chambres de Commerce de modèle anglo-saxon qui ne sont gestionnaires d'équipement et d'infrastructures.

En tant qu'établissement public, les Chambres françaises sont gestionnaires d'aéroports, de ports fluviaux ou maritimes, et ont créé des gares routières, des centres de trans-



OPPEMENT

port, des ensembles immobiliers de logement et des zones d'activité...

Les Chambres sont par ailleurs amenées à représenter les entreprises lors de la préparation des documents d'urbanisme et ont traditionnellement une importante activité d'études et de lobbying pour les grands dossiers d'aménagement du territoire (schémas routiers, réseau TGV, technopoles...).

Ces activités sont assez familières aux Ingénieurs des Ponts. Les Chambres font d'ailleurs largement appel aux services de l'État pour la réalisation de nombreuses infrastructures. Leur mission essentielle est cependant de gérer, de prévoir les besoins grâce aux contacts privilégiés qu'elles ont avec les entreprises, et d'entretenir un réseau de relations avec les partenaires publics et privés pour que les équipements soient disponibles à temps.

Aménager, c'est aussi aujourd'hui une véritable démarche commerciale pour un territoire, qui se trouve en compétition avec d'autres territoires possibles pour des implantations nouvelles.

Gestion de projet, Communication, Marketing, toutes les techniques doivent être appliquées au management de ces « produits » dont on commence seulement à saisir l'originalité. Une ville, un bassin d'emploi, un département, une région sont en effet des « produits » qui doivent, pour « se vendre », connaître leur « clientèle » et s'adapter à ses besoins.

Ingénieurs et marketing territorial

Le rôle des ingénieurs est de concevoir des objets qui marchent, et ceci au moindre coût. Le développement économique d'un territoire est le fait d'entreprises qui s'y créent et qui y grandissent en s'adaptant aux nouvelles techniques et aux nouveaux marchés. Il y a bien dans la conception du développement un travail d'ingénierie : la

mise en évidence d'une stratégie, création d'outils de développement « qui marchent », entretien et évolution de ces mécanismes.

Il est vrai qu'on doit dépasser les seules sciences dites de l'ingénieur pour concevoir des outils de développement, mais il est non moins vrai qu'il faut utiliser le raisonnement logique, l'expérience et le « tour de main » des spécialistes pour mener les opérations à bien. Sans l'avoir appris explicitement, les ingénieurs savent bien que la communication qui entoure un projet est un facteur essentiel de sa réussite. Il en est de même du développement économique local. Quels en sont les déterminants ?

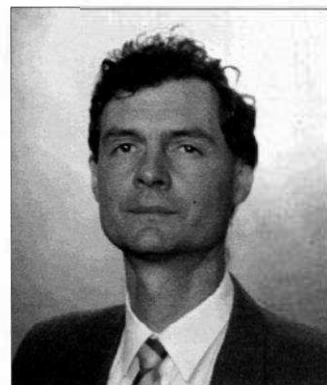
Si l'on se place du point de vue du client, ce qui est la première attitude à adopter pour qui veut faire du marketing, on constate que les stratégies des entreprises obéissent de plus en plus à deux facteurs déterminants : spécialisation, internationalisation.

Spécialisation

Le premier est la concentration des entreprises sur leur métier, avec recours à une gamme de plus en plus large de services sur de très nombreux aspects : formation, finance, recrutement, informatique, logistique, gestion de production, communication...

Tout en définitive peut être sous-traité, et de plus en plus de fonctions sont « externalisées ». Il devient de plus en plus crucial pour une entreprise de s'insérer dans un ensemble de sous-traitants et de fournisseurs performants, ce qui donne d'autant plus d'importance au dynamisme d'ensemble d'un tissu économique comme facteur de développement individuel de chaque firme.

On doit d'ailleurs concevoir cet environnement au sens large, car les entreprises de production, pour attirer une main d'œuvre de qualité, doivent leur offrir un cadre de vie, des équipements de loisirs, de formation et surtout une image positive.



Jean-François JANIN.
IPC 1974.
Sciences Po,
Paris 1973.
Chargé de mission
au service des
Problèmes de l'Eau
(Ministère de
l'Environnement) de
1974 à 1977. Adjoint
au Directeur puis
Directeur de la
D.R.I.R. Auvergne
(Ministère de l'Indus-
trie) de 1977 à 1986 ;
parallèlement Délégué
Régional de l'ANVAR.
Secrétaire Général
de la Chambre
de Commerce et
d'Industrie de
Lille-Roubaix-
Tourcoing depuis
1986.

Internationalisation

Le second facteur est l'internationalisation rapide de l'économie, qui modifie radicalement l'horizon des dirigeants d'entreprises. Les territoires économiques se trouvent plongés eux-mêmes dans une concurrence internationale très vive et doivent définir une stratégie adaptée.

Pour atteindre une masse critique suffisante pour conserver une chance, des réseaux se constituent, des alliances se forment. Aux atouts traditionnels que représentent les infrastructures, viennent s'ajouter les capacités d'échanges internationaux d'une région ainsi que son ouverture culturelle.



Centre régional de transport Lille-Lesquin. Photo Phot'R.

Les cabinets conseils en implantation d'entreprise utilisent souvent comme indicateurs de ces éléments le niveau de connaissance linguistique des habitants de la Région. On remarquera d'ailleurs que les études d'implantation d'entreprise sont de plus en plus réalisées avec un très grand professionnalisme. Il s'agit d'analyses multicritères combinant de très nombreux facteurs liés à la production (fournisseurs, sous-traitants, main d'œuvre...) aux sites (avantages et coûts), au marché, au cadre de vie et à la disponibilité de services de toute nature.

Les produits se transportent aujourd'hui plus facilement que les services. Les entreprises sont de moins en moins liées pour leur localisation à leur matière première de base et à leurs clients, mais sont de plus en plus dépendantes du tissu économique de services dans lequel elles s'enracinent.

Le développement économique d'un territoire doit se concevoir d'une façon globale et équilibrée.

Il diffère du développement biologique d'un être vivant en ce qu'il n'y a pas de reproduction d'un schéma préétabli. Tout au plus y a-t-il à certaines périodes des modes (les quartiers d'affaires, les technopoles...) qui sont balayés par des nouveaux concepts que l'on espère plus porteurs.

Il diffère d'un développement d'entreprise par la multiplicité des partenaires impliqués et qui véhiculent des images différentes, et en général non cohérentes de leur région (et souvent négatives).

Il y a là un véritable problème « d'ingénierie institutionnelle » à résoudre.

Il est curieux de remarquer que les ingénieurs des Ponts, qui n'ont pas reculé devant les défis que représente le développement des systèmes de transport, et qui n'ont pas hésité à rapprocher leur technicité du monde politique pour relever l'enjeu de l'aménagement urbain, soient restés un peu à l'extérieur des institutions consulaires qui concourent « sur le terrain » à l'organisation du développement économique.

On y verra peut-être une réticence envers « le commerce » chez les héritiers d'une culture qui a toujours considéré que Mercure était à la fois le dieu des marchands et celui des voleurs, alors que la relation commerciale est une des formes évoluées des relations humaines. Les villes ne sont-elles pas nées du commerce et ne dit-on pas d'un homme de grande urbanité qu'il est de « commerce agréable » ?

Toujours est-il que le développement économique passe aujourd'hui par une maîtrise parfaite, professionnelle, de la conception et

de la communication des produits urbains et par un fonctionnement efficace des institutions responsables...

Dans certaines situations, un homme a pu apparaître comme le moteur de sa ville ou de sa région et en ordonner le développement comme il l'aurait fait d'une entreprise. Mais dans la généralité des cas, les institutions politiques (communes et leurs groupements, département, régions), économiques (syndicats, organisations professionnelles, compagnies consulaires), les entreprises, les organisations d'utilisateurs, les médias, ont des interactions quotidiennes mais n'ont pas de lieu de discussion et de confrontation d'idées d'où pourrait émerger une véritable stratégie.

Les Chambres de Commerce peuvent jouer ce rôle indispensable de lieu de discussion des grandes options de leurs circonscriptions et apporter leur savoir-faire en communication pour donner une crédibilité aux projets qui en découlent. Les Chambres qui se sont engagées dans cette voie ont aujourd'hui acquis une réelle expérience et peuvent se prévaloir d'une incontestable efficacité. Il leur reste maintenant à mettre au point les méthodes de partenariat permanent qui permettront de piloter le développement économique local dans le moyen terme. ■

Accompagnant l'évolution de la construction automobile, les fournisseurs

LA SOGEDAC : ACHETER POUR LE GROUPE PSA

de ce secteur
ont connu ces
dernières années de
profondes mutations.
A la SOGEDAC
est apparue
une nouvelle
manière
de travailler
avec les fournisseurs :
le partenariat.



Laurent REMOND ('83)
Département d'achat de
transmissions roues
SOGEDAC

Pourquoi et comment le partenariat :

Une décennie de mutation

La SOGEDAC (Société Générale d'Achats) est née en 1981 de la fusion des services achats des constructeurs Automobiles Peugeot, Automobiles Citroën et SNC TALBOT.

En effet, le Groupe PSA éprouvait le besoin, pour sa Division Automobile nouvellement constituée, de bénéficier sur le plan des achats d'une réelle synergie de groupe.

Le bien-fondé de cette évolution a été conforté, s'il en était besoin, par la mutation considérable qu'a vécue depuis l'industrie automobile.

Le rythme des lancements de nouveaux véhicules a été accéléré : chacune des deux marques Peugeot et Citroën lance tous les deux ans un véhicule nouveau, l'année intermédiaire étant consacrée au rajeunissement (« restyling ») de l'un des modèles existants.

Parallèlement, le temps de développement de ces nouveaux véhicules a été réduit : l'objectif pour les véhicules actuellement à l'étude et qui sortiront à partir de 1994 est de réaliser le développement en 4 ans, alors que nous en sommes à 5 ans aujourd'hui.

La complexité croissante des véhicules, le développement de l'électronique et l'informatique embarquées ont constitué un autre défi : le nombre de pièces nouvelles achetées à l'extérieur du groupe pour un nouveau véhicule dans toutes ses versions (le catalogue Peugeot présente plus de 3 600 variantes de 405 !) a considérablement augmenté, cette tendance n'étant qu'en partie contrebalancée par une recherche de standardisation

et par l'achat de plus en plus de fonctions complètes. A titre d'exemple, le nombre total de pièces nouvelles lancées par la SOGEDAC était de l'ordre de 5 000 en 1985 et de 10 000 en 1989.

A toutes ces évolutions au niveau du produit s'ajoutent des exigences accrues notamment en termes de qualité du produit et de flexibilité de l'outil de production ; en 1992 ne seront fabriqués que des véhicules ayant fait l'objet d'une commande du client et ce en lui garantissant un délai de mise à disposition de 20 jours ouvrables.

Quand on sait que la part achetée atteint maintenant entre 55 et 60 % du prix de revient d'un véhicule, on mesure l'impact que tout cela a pu avoir sur les fournisseurs de l'automobile.

La notion d'achat

Pour répondre à ces exigences, PSA a dû s'entourer non plus de sous-traitants, mais de véritables partenaires. Ceux-ci, solides et fiables, doivent agir d'une manière responsable, et posséder notamment la capacité d'investir pour assurer le développement de la recherche, la modernisation de l'outil industriel et son adaptation aux nouveaux modes de fonctionnement logistiques.

Les dernières années ont donc vu le nombre de fournisseurs automobiles de PSA passer de plus de 2 000 à la création de la SOGEDAC à 1 750 en 1984 et environ 800 actuellement. Cette évolution est le reflet d'une restructuration du tissu industriel français de ce secteur, parfois douloureuse mais nécessaire à la survie dans la compétition européenne et mondiale.

Parallèlement, la notion d'achat a connu elle aussi une mutation :



Sylvie SEELEMANN ('87)
Département informatique
et organisation
SOGEDAC

LA VOLONTE DE



PEUGEOT 605

Modèle présenté : 605 SV 24 : AM 91.

HDM

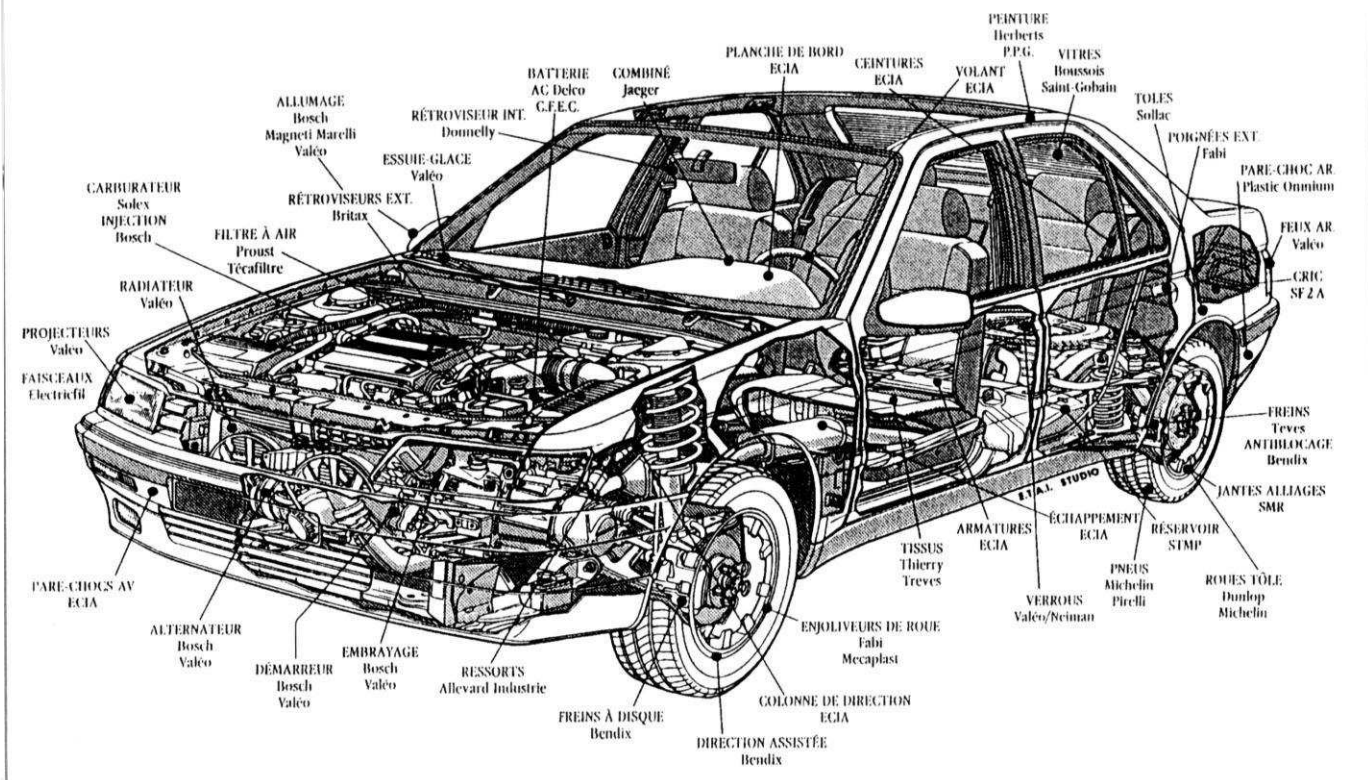
Repousser les limites, conquérir de nouveaux territoires, refuser les compromis. De ces préceptes, Peugeot a fait une réalité : la 605. De la fluidité de ses formes au luxe de

son intérieur, de la sophistication de ses équipements à la perfection de sa tenue de route, la 605 s'affirme d'emblée comme une automobile hors normes.

VOIR GRAND

Importance de la part achetée à l'extérieur dans la fabrication d'un véhicule.

FOURNISSEURS PARTENAIRES DE PEUGEOT SUR LE VÉHICULE 605



- d'une part, elle s'intègre de plus en plus dans une chaîne complète intéressant de nombreuses fonctions de l'entreprise : développement, le plus en amont possible, d'études conformes entre les bureaux d'études de PSA et ceux du fournisseur, mise en place de procédures d'assurance qualité et de nouvelles procédures logistiques avec les services concernés des usines et du siège... C'est la démarche du partenariat, orchestrée par l'acheteur, et que nous allons vous détailler dans les paragraphes suivants.
- d'autre part, la complexité de la fonction achat s'est accrue, suite à la multiplication de composantes économiques et techniques comme :
 - le développement des achats de compensation,
 - la reprise de certaines fabrications internes,
 - l'émergence d'achats par fonctions complètes, par exemple la fonction siège, échappement ou planche de bord.

- la nécessité d'analyses de prix fondées sur une base technique solide et sur l'analyse de la valeur,
- l'évolution de certaines techniques, notamment la plasturgie,
- la standardisation.

Pour réaliser cette mission, la SOGEDAC compte actuellement 725 personnes pour un budget d'achats qui s'élevait à 66,7 milliards de francs en 1989. 72 % de ce budget est consacré aux pièces et matières de fabrication, y compris les pièces de rechange et cette activité occupe de manière directe environ 250 personnes.

Les deux autres principales masses d'achats sont les investissements (14 % du budget, 90 personnes) et les frais généraux et prestations de service (11 % du budget, 60 personnes).

Le métier de l'acheteur

La structure de la SOGEDAC est adaptée à cette notion d'achat élargie. Les Départements d'Achats, directement en relation avec les fournisseurs, reçoivent le soutien de Départements spécialisés dans des domaines

comme la qualité, la logistique, les analyses de prix.

Au sein des Départements d'Achats, l'acheteur est le pivot des relations entre le Groupe PSA et les fournisseurs ; il est en effet à la fois porte-parole des différents services du Groupe chez le fournisseur et porte-parole du fournisseur à l'intérieur du Groupe, dans des domaines très variés aussi bien techniques qu'économiques et financiers, nécessitant une grande ouverture d'esprit et des qualités de synthèse et de communication.

A la SOGEDAC, les ingénieurs sont largement majoritaires dans ce type de fonction, de par leur aptitude à aborder l'ensemble de ces domaines et notamment les aspects techniques du produit, ainsi que des moyens de production. La diversité des questions traitées, le nombre de pièces prises en charge - souvent plus d'un millier de références -, l'importance du budget à gérer - souvent plus d'un milliard de francs annuel - ainsi que la connaissance indispensable des structures et interlocuteurs aussi bien chez les fournisseurs que dans le Groupe, nécessitent également une organisation sans faille.

Les axes du partenariat

Nous venons de voir le contexte de mise en place du partenariat et ses implications sur le rôle de l'acheteur ; intéressons nous maintenant plus précisément à son contenu.

La logistique

La nécessité d'une flexibilité maximale de l'outil de production a conduit à la mise en place de nouveaux modes de programmation permettant une réduction drastique des stocks. Citons en particulier :

- la programmation en *synchrone* qui consiste à faire fabriquer la pièce chez le fournisseur pendant le début du montage du véhicule de façon que, compte tenu des temps de fabrication et de transport, la pièce arrive « juste à temps »,
- la programmation en *recor* (Renouvellement de Consommation Réelle), adaptation européenne du système KANBAN japonais, qui consiste à demander le remplacement de tout conditionnement vide,
- la programmation de type *sparte*, utilisée pour les pièces à long délai de fabrication, qui repose sur la connaissance à J - 6 du flux de véhicules qui seront fabriqués le jour J.

L'augmentation des fréquences de livraisons qui découle de ces modes de programmation, nécessite une prise en compte des problèmes de transport par l'organisation de centres régionaux de regroupements de livraisons, ou même parfois l'implantation des fournisseurs à proximité des sites de montage PSA.

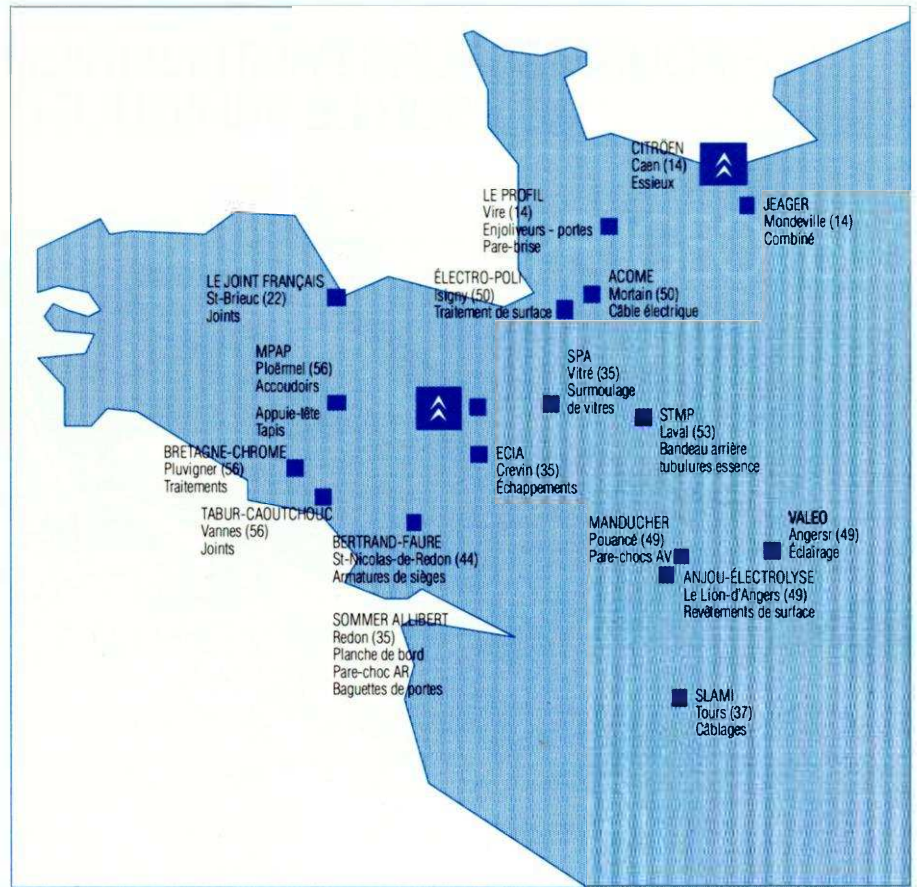
Pour faciliter la manutention et la gestion, les conditionnements ont été standardisés ; on s'oriente vers l'utilisation de conditionnements de petite taille et réutilisables (bacs plastiques).

Toutes ces modifications des flux physiques s'accompagnent nécessairement d'une plus grande rapidité et d'une plus grande fiabilité des flux d'informations, pour lesquelles la télétransmission constitue une réponse appropriée.

L'Association GALIA (Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile) qui regroupe constructeurs et fournisseurs, s'applique par des actions de standardisation, à faciliter le développement harmonieux de ces deux derniers domaines. D'une manière plus générale, le développement de ces nouveaux modes de fonctionnement logistique nécessite un dialogue constant et des relations de confiance entre fournisseur et constructeur.

La qualité

Dans ce contexte de flux tendus, les enjeux



Implantation des fournisseurs à proximité des usines de montage PSA ; exemple de l'unité de production de Rennes.

de la qualité, déjà stratégiques, deviennent prépondérants.

L'assurance Qualité Fournisseur garant de la capacité du fournisseur à livrer une qualité totale, rend possible la suppression des contrôles en réception.

Dans une première étape, les Services Qualité PSA ou RENAULT réalisent un audit du fournisseur à l'aide d'une grille d'analyse très précise, couvrant l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise. A l'issue de cet audit, le fournisseur reçoit une note selon une codification commune aux 2 constructeurs. Cette note, qui évalue le potentiel qualité, constitue un critère fondamental pour la SOGEDAC dans le choix de ses fournisseurs.

Dans un deuxième temps et pour chaque pièce nouvelle, une analyse du processus de fabrication et un contrôle des premières pièces produites permet de décerner le label « Assurance Qualité Produit » propre à chaque constructeur, et autorisant la livraison sans contrôle du produit.

Parallèlement, le suivi des indicateurs habi-

tuels de qualité en sortie de chaîne et en clientèle permet de contrôler la qualité finale du produit et d'engager les actions correctives qui s'imposeraient.

Le développement

Compte tenu de la très grande diversité des produits et de leur fort contenu technologique, il revient maintenant au fournisseur une part de plus en plus importante du développement de ses produits.

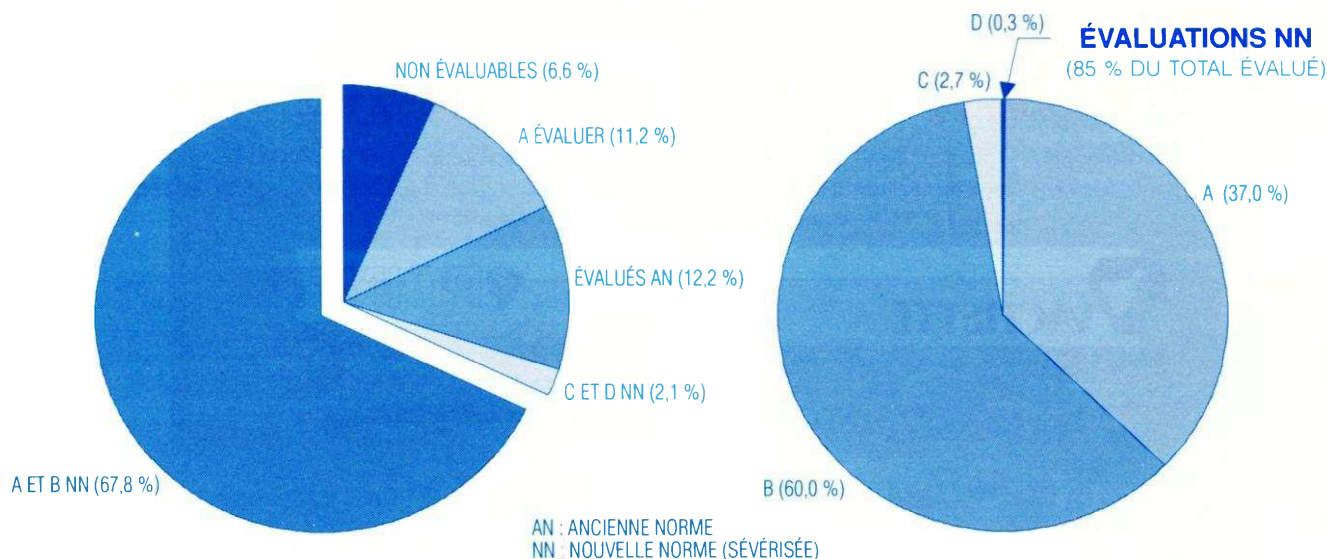
De sous-traitant, il devient un véritable équipementier responsable de la conception de sa fabrication.

Le rôle du constructeur consiste alors à communiquer au fournisseur le cahier des charges de la pièce et à valider son utilisation sur le véhicule.

La réalisation de fonctions complètes et non plus seulement de composants, constitue également l'une des principales tendances actuelles : le fournisseur est le concepteur de la fonction. Il traite directement avec les fournisseurs de composants, et il est responsable de l'approvisionnement et du montage de ceux-ci.

Une facette de procédure d'assurance qualité-fournisseurs.

ÉVALUATION APTITUDE QUALITÉ FOURNISSEUR



A	Fournisseur apte	<ul style="list-style-type: none"> • Développement produits nouveaux • Développement de la démarche AQP possible sans l'assistance du Constructeur
B	Fournisseur apte Plan d'amélioration à vérifier	<ul style="list-style-type: none"> • Développement produits nouveaux • Développement de la démarche AQP possible avec l'assistance limitée du Constructeur
C	Classe d'attente Plan d'amélioration à court terme (6-12 mois)	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de produits nouveaux • Démarche AQP UNIQUEMENT sur produits de série avec forte assistance du Constructeur • Audit de vérification
D	FOURNISSEUR NON RETENU	

La SOGEDAC joue un rôle moteur dans ces évolutions. Elle dispose d'antennes auprès de chaque Direction d'Études du Groupe PSA de façon à suivre au mieux les développements d'organes complexes.

La productivité

Alors que plus de la moitié du coût de fabrication d'un véhicule réside dans les pièces achetées, la productivité des fournisseurs est un élément indispensable de la compétitivité du Groupe PSA.

Le partenariat, comme nous l'avons vu,

garantit aux équipementiers des relations suivies qui permettent à ces derniers d'effectuer en toute sécurité les investissements nécessaires à la recherche des meilleurs coûts.

Seule la stabilité et une taille suffisante permettent de faire bénéficier PSA de gains de productivité qu'il revient à la SOGEDAC d'obtenir de ses fournisseurs.

Des chiffrages objectifs de prix de revient participent à la maîtrise de l'évolution des prix d'achat.

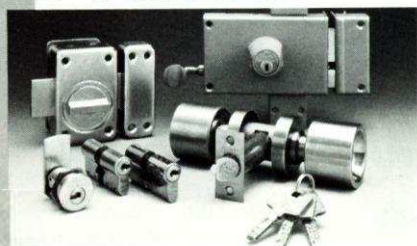
Conclusion

Dans chacun des domaines que nous venons d'aborder, la SOGEDAC joue un rôle de prestataire de service vis-à-vis des différentes Directions des Sociétés Automobiles : Production, Qualité, Après-Vente, Études, Méthodes, Finances...

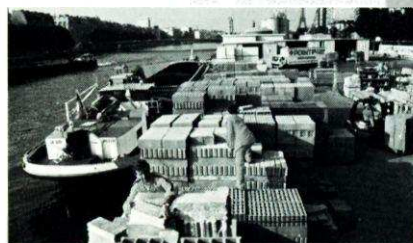
Son dialogue permanent avec les fournisseurs est indispensable pour conduire dans ces domaines stratégiques les évolutions communes qui conditionnent l'avenir de PSA dans la compétition de demain. ■

UN GROUPE LEADER POUR BATIR L'AVENIR.

Poliet est un groupe d'entreprises leader dans la fabrication et la distribution des produits du bâtiment : 12,5 milliards de francs de chiffre d'affaires, 1,4 milliard d'investissements en 1988, 11 000 personnes.



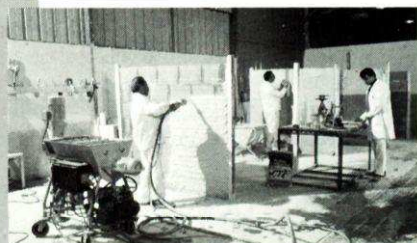
1^{er} fabricant français de serrures, inventeur de la clef incopiable.



1^{er} distributeur de matériaux de construction : 350 agences en France.



1^{er} producteur de gypse, première unité de fabrication de carreaux de plâtre en Europe.



1^{er} producteur d'enduits et de mortier industriels en France, en Espagne et en Belgique. Inventeur de l'enduit monocouche.



La menuiserie de votre maison.



1^{er} fabricant et distributeur de menuiseries industrielles en France.
1^{er} Cash and Carry de la menuiserie.



POLIET

21, rue des Ardennes 75019 Paris
Tél. : 40.03.32.00

La plus vieille activité du monde :

LES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

clients constituant un marché très diffus, où le service prend une place de plus en plus importante.

Les matériaux de construction sont d'une diversité considérable ; les



Dès que l'on évoque l'activité Bâtiment et Travaux Publics, les noms qui viennent immédiatement à l'esprit sont ceux des plus grandes entreprises de Construction : Bouygues, Dumez, SAE, G.T.M., Fougerolle, Colas, Jean Lefebvre, etc., en raison même de la notoriété de celles-ci, ou de leurs Présidents, ou parce qu'elles défraient la chronique de diverses manières.

Pourtant 80 % du chiffre d'affaires du marché intérieur Bâtiment (400 milliards de F. H.T. au total environ - Source DAEI, Ministère de l'Équipement) sont réalisés par des entreprises de moins de 200 salariés.

A l'intérieur de ce chiffre d'affaires, les matériaux de construction et matières premières représentent 150 milliards, soit 37,5 % du total.

On peut en conclure bien sûr que le poids du secteur matériaux du bâtiment est considérable, ce qui est une réalité, mais aussi que la distribution même de ces matériaux est essentielle pour ne pas dire vitale. En effet, il s'agit bien de fournir, entre autres, des entreprises de moins de 200 salariés, réparties sur tout le territoire, pour un chiffre d'affaires final de 320 milliards, alors que chacune d'entre elles serait seule, dans la quasi impossibilité de s'approvisionner de tous les matériaux dont elle a besoin, de façon satisfaisante et concurrentielle vis-à-vis des plus grandes.

A l'inverse, les industriels ont besoin d'un relais pour atteindre leurs clients qui constituent un marché essentiellement diffus.

Mais si l'on songe à tous les corps d'état entrant en jeu dans la construction d'un bâtiment,

- fondations, terrassements,
- gros œuvre, génie civil,
- couverture, étanchéité, isolation,
- menuiserie, serrurerie,
- voirie, réseaux divers,
- plomberie, sanitaire, chauffage,
- électricité,
- revêtements, peinture, carrelages,

force est de reconnaître également que le vocable matériaux de construction recouvre des diversités considérables, auxquelles correspond inévitablement également un certain émiettement du marché au niveau de la fabrication ou de la production.

Poliet : producteur et distributeur de matériaux de construction

Tirant les conclusions de l'analyse sommaire précédente, Poliet a voulu prendre une position de leader dans la distribution de matériaux de construction, remplissant ainsi une fonction de service essentielle entre fournisseurs et entreprises. Mais Poliet a voulu également dans quelques secteurs d'activité sélectionnés, être un producteur, leader en France mais avec une volonté délibérée de l'être ou de le devenir en Europe ou même sur le plan international. C'est ainsi qu'en sus de sa position dans la distribution, où Poliet gère un chiffre d'affaires de 13 milliards de francs, Poliet réalise un C.A. de :

- 3,7 milliards F en menuiseries industrielles,
 - 1 milliard F en mortiers industriels,
 - 1 milliard F en gypse, silice, plâtres,
 - 750 millions F en tuiles,
 - 750 millions F en serrurerie,
- soit un total de 20 milliards F.

En sus Poliet est le principal actionnaire de Ciments Français qui réalise 16 milliards de francs de chiffre d'affaires.

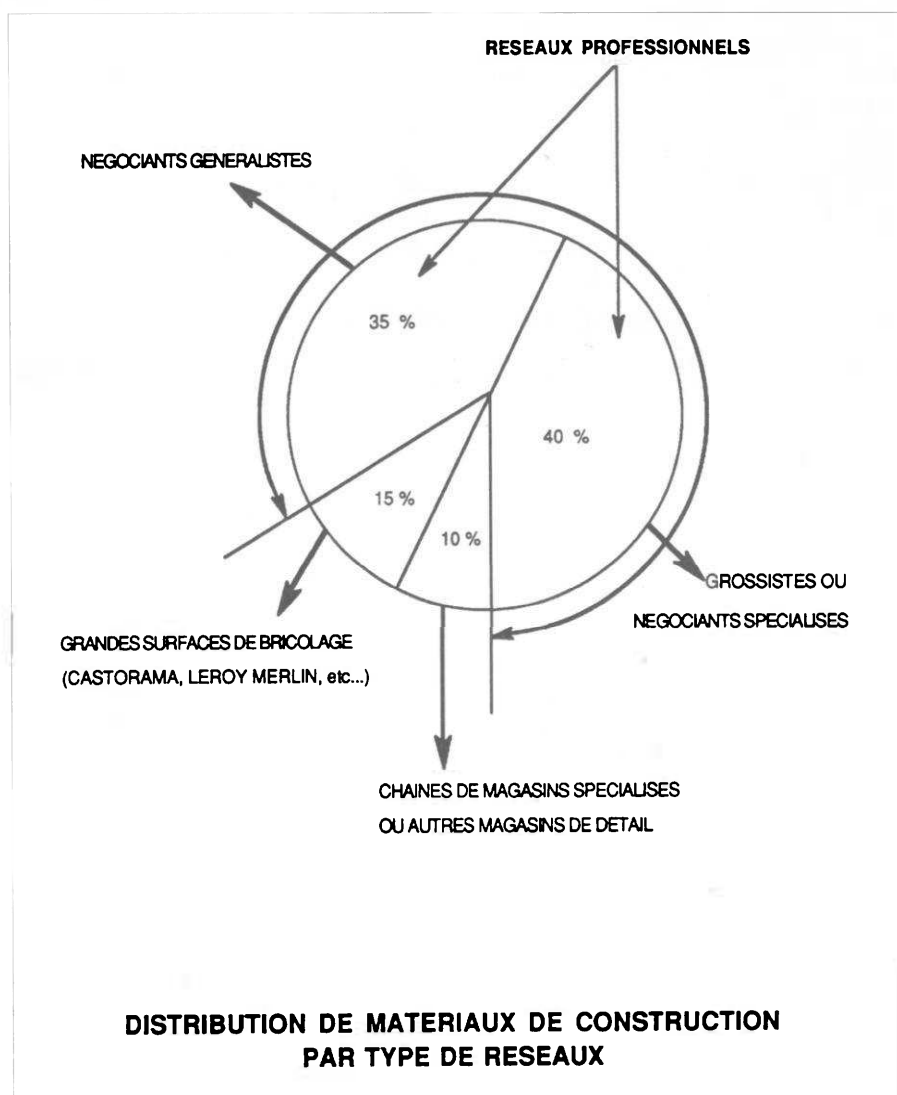
Le fait d'être en même temps producteur dans certains secteurs et distributeur de tous matériaux est une originalité certaine que nous considérons comme un atout considérable.

En effet, la distribution est un relais technique de toute première importance pour véhiculer l'information des clients finaux vers les fournisseurs industriels qui peuvent mieux prévoir, adapter leur production ou même inventer de nouveaux produits. Bien entendu, les fournisseurs industriels du groupe sont plus sensibles que d'autres à cette synergie, due à la simple information en retour.

A l'inverse, la distribution implique une formation technique permanente des clients ; nous sommes en fait de véritables conseillers des entreprises et artisans (nous organisons



Jean-Gérard CLAUDON,
Vice-Président
Directeur Général
de Poliet
IPC 57.



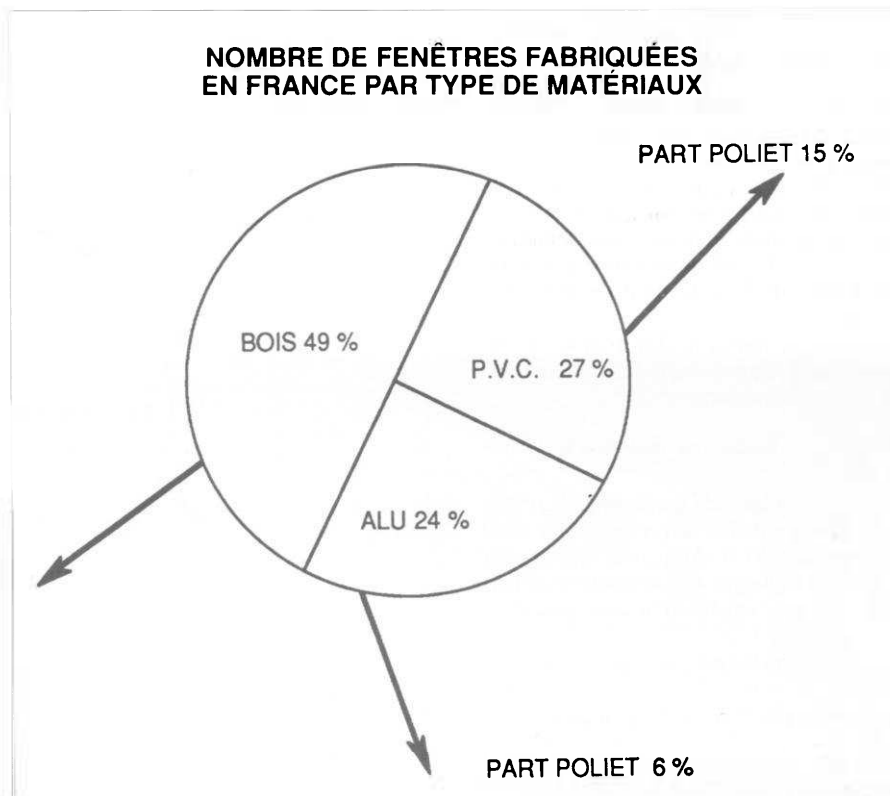
plus de 1 000 journées professionnelles pour eux ; nous diffusons des informations techniques de toutes natures et effectuons aussi quelques études techniques pour nos clients).

Mais, il n'en reste pas moins que chacun des secteurs d'activité industriels est rigoureusement autonome dans sa gestion ; vis-à-vis de la distribution Poliet se veut un groupe industriel gérant ses activités par secteurs quasi autonomes, la maison mère se gardant essentiellement les fonctions clés de :

- stratégie,
 - mise en place des moyens financiers,
 - contrôle de gestion,
 - contrôle des risques juridiques,
- et assurant l'assistance de haut niveau sur le plan juridique, immobilier et financier.

Poliet : leader dans la distribution de matériaux

Le réseau de distribution de Poliet (584 agences) le plus souvent sous l'enseigne Point P, mais aussi sous d'autres enseignes comme Lambert Distribution, Lefebure, Trouillard, M.B.M., Bollon, Docks Fouquet, Sanicentral, etc., s'adresse essentiellement pour 80 % environ aux professionnels.



Les Matériaux de construction représentent une part considérable, souvent méconnue, du secteur Bâtiment Travaux Publics

Le réseau est constitué soit d'agences généralistes (c'est-à-dire tous matériaux), soit d'agences spécialisées (sanitaire chauffage par exemple ou bois et dérivés), soit d'agences multi-spécialistes. Il représente ainsi environ 14 % du marché des négociants et se trouve donc de loin être le plus important négociant de matériaux de construction Français, (on dénombre en France 4 500 négociants disposant de 6 000 agences au total de taille très variable).

A ce jour, le réseau de distribution est uniquement hexagonal ; mais il pourrait ne plus le rester très longtemps.

POLIET : leader en menuiserie industrielle

Avec 3,7 milliards de francs de C.A., Poliet est en France de loin le premier fabricant et distributeur (30 % du marché fenêtres par exemple) de menuiserie industrielle en bois et P.V.C., avec une position importante dans l'aluminium.

Les principales sociétés de ce secteur sont bien connues du public ; ce sont les Menuiseries Lapeyre, Gimm, Saferm, Step Arcadia.

POLIET : leader en mortiers industriels (enduits de façade, colles à carrelage)

Avec 1 milliard de francs de C.A. dont 22 % réalisés à l'étranger, Poliet est leader dans ce secteur en France (un tiers du marché), en Espagne et en Belgique. Pour illustrer le dynamisme des sociétés de ce secteur (Weber et Broutin, Cemarsa, Persano Perla, Modenfix, etc.), il suffit d'indiquer que 50 % des produits fabriqués aujourd'hui n'existaient pas il y a 5 ans !

POLIET : leader en plâtre poudre, carreaux de plâtre, en extraction de gypse

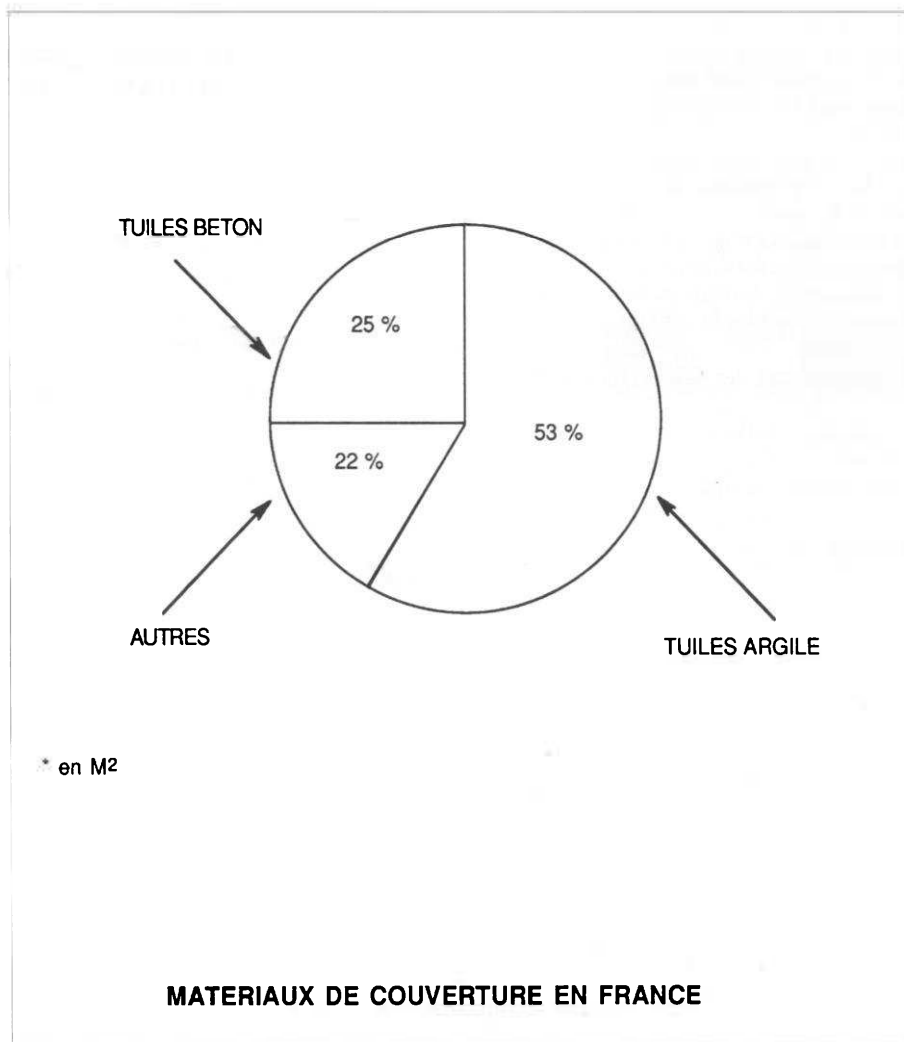
Avec 1 milliard de francs de C.A. dont 14 % à l'exportation, Poliet est leader français en plâtre poudre, carreaux de plâtre, gypse avec les sociétés SAMC fabriquant entre autres le plâtre, Poliet et Chausson et la Société Plâtres Lambert. Par contre, le groupe est quasi absent de la plaque de plâtre dont Placoplâtre et Lafarge sont leaders.

POLIET : leader en serrures

Avec 700 MF de C.A. sous les marques Vachette et Laperche, Poliet est leader en serrures en France et exporte ou fabrique 24 % de sa production à l'étranger. Ce secteur représente 18 % de son marché.

POLIET : second fabricant de tuiles

Avec les sociétés Tuiles Lambert, Tuileries du Lauragais (Guiraud), et T.B.F. (Tuileries et Briqueteries de France) filiales de Lam-



bert Frères, société dont Poliet a acquis 75 % à la fin de l'année 1989, Poliet se retrouve le second fabricant de tuiles (23 % du marché) derrière le groupe Imétal (un peu plus de 30 % du marché), avec une part à l'exportation de 11 % à 18 % suivant les sociétés.

Poliet : principal actionnaire de Ciments Français

Ciments Français, dont Poliet est le principal actionnaire, est le 4^e cimentier mondial, co-leader avec Lafarge en France ; mais exerce aussi son activité pour 50 % dans les granulats, le béton prêt à l'emploi et les bétons industriels. L'activité du Groupe Ciments Français a été de 35 % à l'étranger en 1989, et atteindra 50 % en 1990.

Ce serait une erreur de considérer l'énumération précédente comme une marque d'orgueil de Poliet ; ce n'est que la mise en évidence d'une stratégie délibérée.

En effet, la recherche d'un certain leadership n'a pas d'intérêt en soi ; car il impose certes des satisfactions mais aussi des contraintes et même des devoirs, mais il n'est pas possible de croître sans innovation, sans investissement, sans progrès technologiques, sans augmentation de la productivité. Pour cela, il faut en avoir les moyens, c'est-à-dire avoir les meilleurs prix de revient sur un marché le plus large possible, ce qui implique la taille.

Le leadership permet en outre d'accueillir les meilleurs ingénieurs et les meilleurs gestionnaires et de leur offrir le plus large spectre possible de responsabilités, d'opportunités de développement et de satisfactions personnelles. Nous pensons donc qu'en décentralisant au maximum par secteurs d'activité quasi autonome, mais où Poliet est leader ou coleader, nous nous donnons les meilleurs atouts dans la compétition internationale.

La vente de matériels aux grandes industries

LE RÔLE DU NÉGOCE INDUSTRIEL



TROUVAY & CAUVIN, qui est à la fois stockiste, fabricant et distributeur, fait la liaison entre les producteurs et les grandes industries. Son rôle est d'adapter constamment ses produits aux évolutions des marchés, en même temps qu'il en assure la qualité et la disponibilité. Avant tout un rôle de service et de production.

La vocation du groupe TROUVAY & CAUVIN, depuis plus de cent ans, est la fabrication, le stockage et la distribution de matériels liés au transport du pétrole, du gaz, de l'eau, de la vapeur et des produits chimiques : tubes et tuyaux, raccords et brides, robinetterie industrielle, produits d'étanchéité, équipement industriel.

Ces matériels concernent les entreprises privées ou publiques, les collectivités et administrations couvrant les domaines d'activité suivants :

- Extraction et raffinage de pétrole (10,6 %),
- Chimie, pétrochimie (10 %),
- Gaz, Nucléaire (11,2 %),
- Sidérurgie, construction mécanique et électrique (11,2 %),
- Eau (transport, distribution et assainissement) (6,3 %),
- Bâtiment et Travaux publics (8,1 %),
- Chauffage, conditionnement d'air,
- Agro-industrie,

ainsi que leurs prestataires et spécificateurs :

- Tuyauteurs et chaudronniers (16,3 %),
- Engineerings, bureaux d'études, poseurs de canalisations (10 %).

C.G.E. ALSTHOM, CIE GÉNÉRALE

DES EAUX, COGEMA, DEGREMONT, ELF, ESSO, GAZ DE FRANCE, RHÔNE-POULENC, SPIE BATIGNOLLES, TOTAL/CRD, pour ne citer qu'eux, sont quelques uns des principaux clients français avec lesquels nous sommes amenés à signer des contrats.

La qualité des produits que nous fabriquons et que nous distribuons est l'une de nos préoccupations majeures. Disposant de l'autorité et de l'indépendance nécessaire pour définir et mettre en application ses programmes, notre service assurance de la qualité a pour rôle de faire preuve à tout moment que la qualité requise est obtenue, tant pour nos activités de fabrication que de négoce, et assure l'assistance technique requise par nos collaborateurs et par nos clients. Nos usines de robinetterie à Fécamp et près de Pau, notre usine de matériel haute pression, d'engins d'assainissement et de matériels de travaux

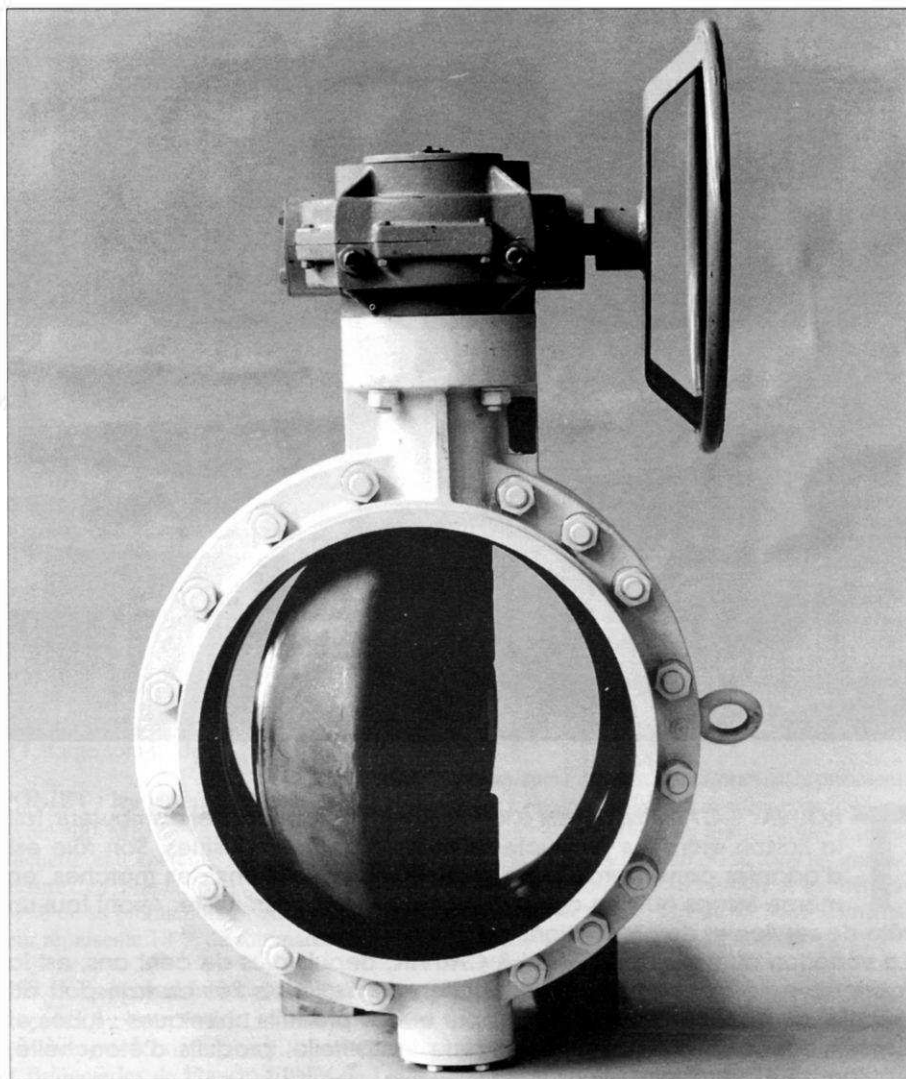
publics, près d'Angers, répondent aux exigences de la norme ISO 9001. Dans le domaine du nucléaire, nous garantissons une fourniture de matériels selon RAQ 3.

Notre volonté d'adaptation aux désirs évolutifs de nos clients nous oblige à faire preuve d'une grande souplesse, ce qui n'est pas complètement incompatible avec notre fonction de stockiste, laquelle reste encore un de nos rôles essentiels. Il nous faut simplement optimiser notre gestion de stock. Supportée par une informatique performante, notre logistique nous autorise à assurer une livraison partout en France au plus tard deux jours après la passation de la commande, pour des produits courants.

Néanmoins, faculté d'adaptation, innovation technologique, qualité des produits demeurent des conditions nécessaires mais non suffisantes au développement d'une société comme la nôtre.

L'organisation commerciale et la qualité des hommes sont des éléments clé du succès ou de l'échec.

C'est pourquoi nous avons beaucoup mis sur notre réseau de vente, tant en France que sur les marchés extérieurs. Il faut savoir que TROUVAY & CAUVIN FRANCE réalise 28 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, ce chiffre ayant déjà atteint 40 % au cours de précédentes années. TC est une entreprise très ouverte sur le monde. Nos premières exportations remontent aux années soixante. Nous ouvrons un premier bureau à l'étranger en 1967. Depuis, notre vocation internationale n'a plus cessé de s'affirmer. Notre réseau s'est étendu en



Jean-Pierre TRAUTMANN,
PC, 1972.
MS BERKELEY USA, 1973.
Directeur du
Département Eau,
Société TROUVAY &
CAUVIN.

La « clé en main » de la technique polyéthylène : trancheuse, raccord électrosoudable, robinet PE, camion aspirateur.

Europe, en Afrique, au Proche et au Moyen-Orient, aux États-Unis, en Amérique du Sud. Nous avons attaché le plus grand soin à l'implantation de nos succursales et de nos filiales, à la sélection de nos distributeurs et de nos agents. Notre réseau est d'ailleurs en constante évolution, comme le sont nos gammes de produits. Nous avons une organisation commerciale par secteur géographique et par marché, puisque la plupart de nos vendeurs sont spécialisés par grandes familles de produits.

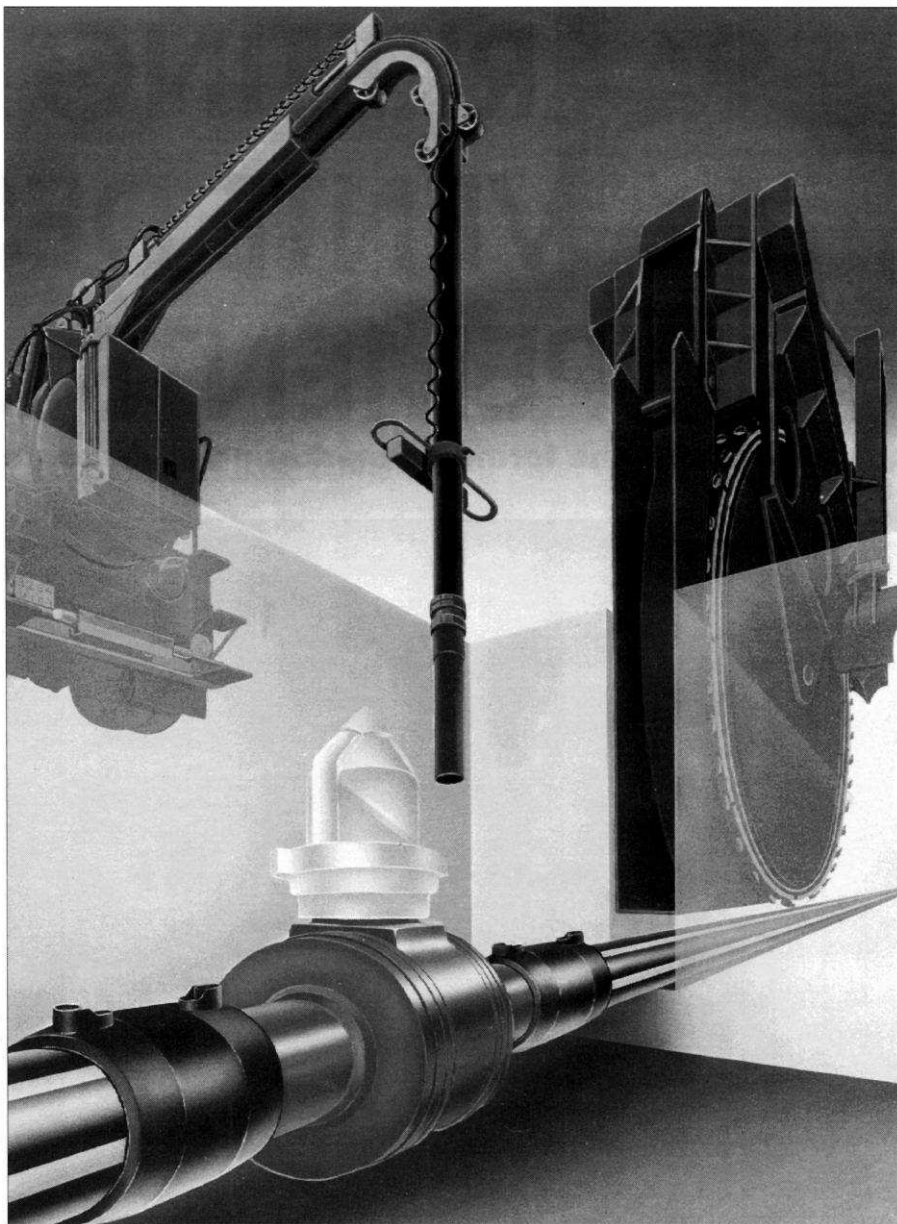
Nous insistons beaucoup également sur la formation de nos commerciaux et sur la qualité de leur relationnel. Car si nous avons notre place entre les producteurs et les grandes industries grâce à la qualité de nos produits, leur constante adaptation à l'évolution des marchés, et leur disponibilité, nous sommes tout aussi sûrs de l'avoir conquis à la force du service rendu.

Notre rôle, vis-à-vis de ces grandes industries, ne se cantonne pas à celui d'un intermédiaire souple, prêt à répondre rapidement, grâce à ses fabrications, ses stocks et son réseau de vente, à la demande du moment, quoique cet aspect de notre fonction ne soit pas à négliger. Les relations que nous entretenons avec ses interlocuteurs ne se mesurent pas non plus en terme de dépendance. Nous cherchons avant tout à privilégier avec eux l'écoute et le dialogue, afin de définir ensemble les produits qui répondent le mieux à l'évolution de leurs besoins.

C'est ainsi que l'engin de terrassement par aspiration (ETPA), a été étudié et mis au point conjointement par EDF/GDF et TROUVAY & CAUVIN/RIVARD (usine filiale), afin d'intervenir sur des conduites enterrées en réduisant au strict minimum les fouilles et les nuisances qu'elles induisent. Autre réalisation qui témoigne de notre sens d'adaptation aux besoins des marchés : le robinet fusible TCF, né en un temps record d'une concertation étroite entre les robinetiers de TROUVAY & CAUVIN et les équipes chargées de la construction du Tunnel sous la Manche, et conçu pour assurer la sécurité des personnes et des installations. On pourrait encore citer la clarinette TC mise au point dans notre usine de Fécamp avec nos clients pétroliers.

Il apparaît déjà, au travers de ces exemples, que TROUVAY & CAUVIN s'attache autant à la qualité du service rendu qu'à celle des produits fournis.

Le service rendu, s'il repose sur la mise au point commune de certains produits, tient aussi à la volonté d'innovation et de diversification. TROUVAY & CAUVIN investit dans de nouvelles usines, dont la production vient compléter la gamme déjà étendue des produits que nous proposons à l'industrie.



La panoplie de produits que nous vendons dans le cadre de la « chaîne polyéthylène » en est l'illustration. Pour nous adapter à l'évolution technologique qui a vu la croissance des matériaux plastiques impliqués dans les marchés de l'eau et du gaz, nous avons dû renouveler notre gamme de produits en l'adaptant aux techniques nouvelles et en la diversifiant : c'est ainsi que nous proposons la trancheuse, fabriquée dans notre usine RIVARD de Daumeraye, qui permet d'assurer, en même temps que l'ouverture rapide d'une tranchée de faible largeur, la pose de tube polyéthylène, en complément duquel nous offrons les raccords électrosoudables et les robinets P.E. Notre volonté d'in-

FICHE D'IDENTITÉ

TROUVAY & CAUVIN. Chiffre d'affaires : 1 660 millions de francs, 1 400 personnes, 5 usines. En France : 8 succursales, 3 agences nationales, 6 agences régionales. Dans le monde : 8 filiales, 4 délégations, 25 agents. 17 stocks répartis sur 258 000 m².

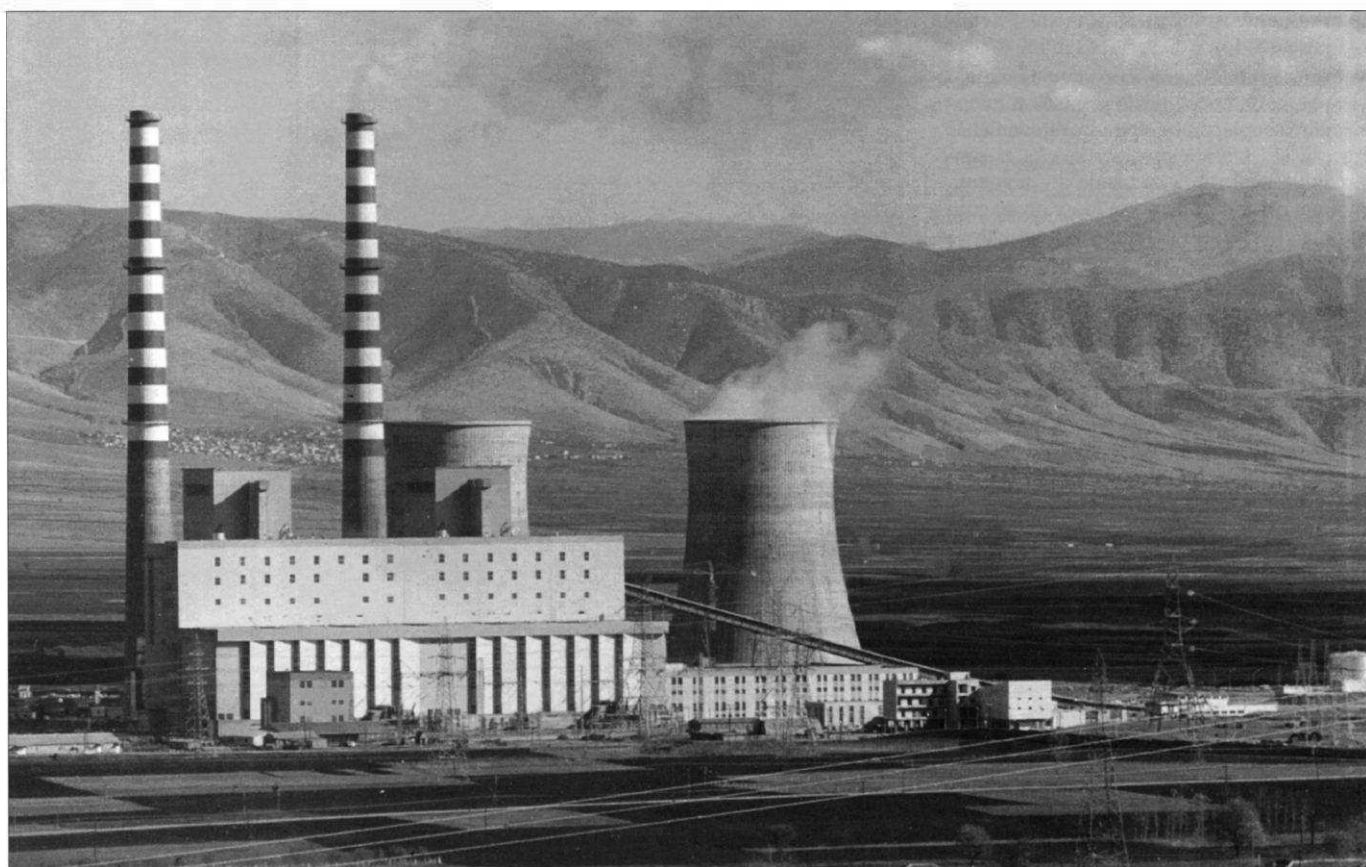
novation nous a également conduits à créer un service recherche et développement, qui travaille en étroite relation avec les bureaux d'études de nos usines pour déterminer les produits qu'elles fabriqueront demain. ■

Les centrales énergétiques, de par leurs caractéristiques techniques de base, nécessitent une approche commerciale différente de celle d'autres

LE MARKETING ET LA VENTE DES ÉQUIPEMENTS LOURDS

biens d'équipements ou de celle des biens de consommation courante. Approche commerciale dans laquelle on retrouve des éléments très spécifiques, et

qui fait appel à une forme de marketing et de vente particulière.



Centrale thermique de Kardhioti (Grèce). Photo Alsthom.

La société GEC-ALSTHOM comprend sept Divisions : Division des Centrales Énergétiques (DCE), Division Electro-Mécanique, Division Transformation et Distribution d'Énergie, Division Transport, Division Robotique et Matériaux, Division Chaudières et Environnement, Division Équipements

Électriques, et deux filiales principales pour les Turbines à Gaz et les Constructions navales.

GEC ALSTHOM a réalisé ces 20 dernières années un vaste ensemble de centrales complètes à combustible fossile, de salles des machines et d'îlots conventionnels, représentant 35 000 MW de puissance cumu-

lée. La grande majorité de ces unités (soit 95 % de la puissance cumulée) a été réalisée à l'exportation.

La place de la Division des Centrales Énergétiques dans le CA de la société est très importante. En effet, la réalisation de centrales de production d'énergie clé en main fait appel aux services de nombreuses divi-

sions et filiales du groupe, chacune assurant la responsabilité et la fourniture d'un lot important. La répartition des fournitures est généralement la suivante :

- Chaudières par la Division Chaudières et Environnement.
- Turbo-alternateurs par la Division Électro-Mécanique.
- Turbines à gaz par « European Gaz Turbine ».
- Équipements électro-mécaniques par la DCE.
- Équipements électriques et contrôle-commande par CEGELEC, société du groupe CGE.

La Division des Centrales Énergétiques assume toujours le rôle de chef de file de l'ensemble.

Les produits proposés par la DCE sont particuliers. Afin de saisir ce qui fait l'originalité de leur commercialisation et les problèmes qui en découlent, il convient tout

d'abord d'en donner les principales caractéristiques techniques, et leur évolution.

En effet, on a observé ces dernières années une évolution des techniques, suite à des efforts importants en Recherche et Développement : les turbines à gaz et les centrales à cycle combiné brûlant du gaz naturel représentent une part de plus en plus importante du marché à venir.

Cette évolution va de pair avec le souci permanent des constructeurs, et particulièrement de GEC-ALSTHOM, de mettre au point et de réaliser des équipements respectant les nouveaux impératifs de protection de la nature et de respect de l'environnement.

Les critères de base d'une centrale

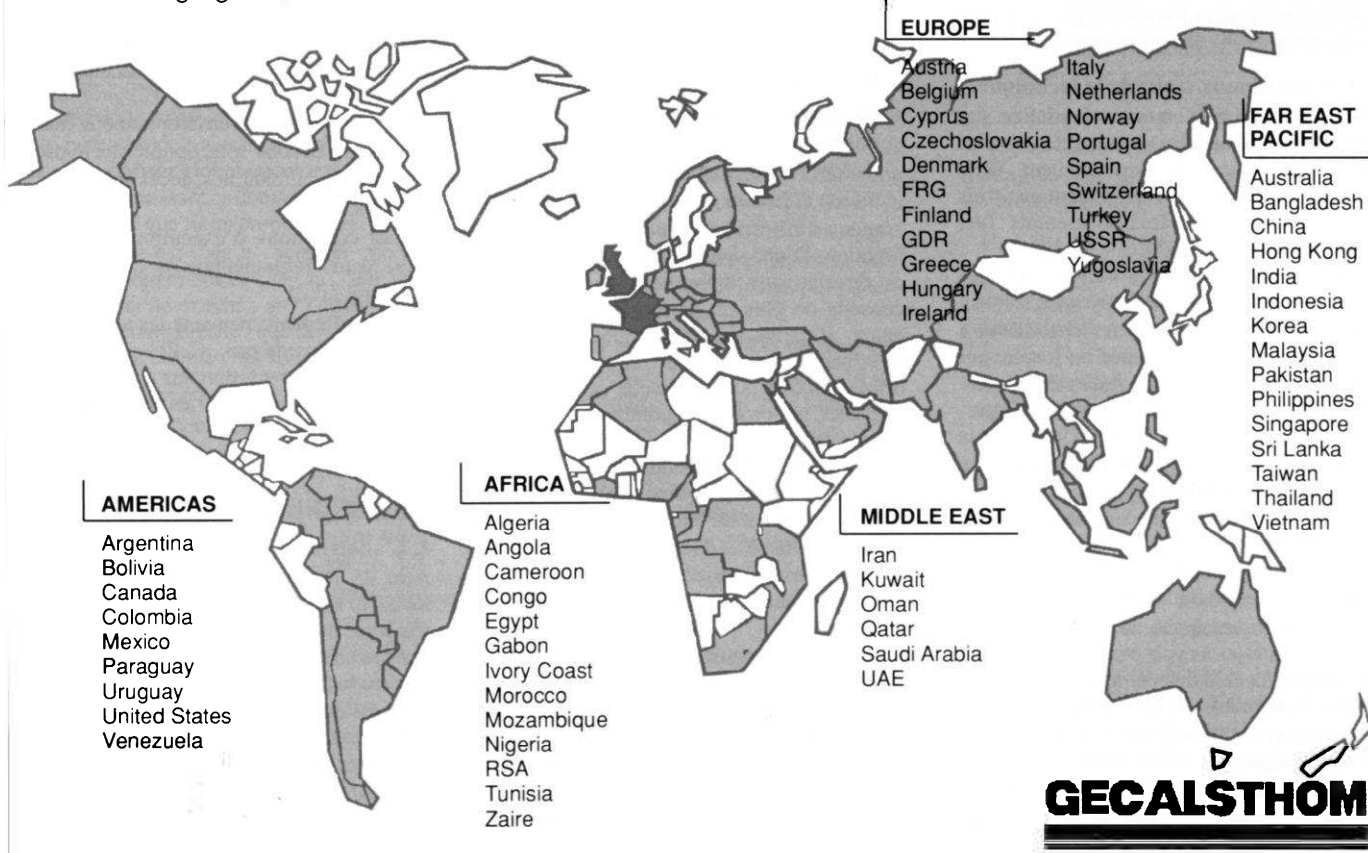
Les acheteurs recherchent dans la fourniture d'une centrale énergétique clé en main quelques critères facilement identifiables, et pour lesquels GEC-ALSTHOM s'efforce d'être le plus compétitif possible.



Georges DEBANE,
ICPC 1960.
Master of Business Administration.
NorthWestern University. Chicago (1974).
Directeur Régional Marketing et Ventes
Division des Centrales Énergétiques.
GEC-ALSTHOM.

International Sales Network

GEC ALSTHOM INTERNATIONAL has 41 liaison offices and subsidiaries staffed by close to 500 people including agents, the GEC ALSTHOM INTERNATIONAL network covers more than 100 countries



1. Les conditions de fonctionnement.

Les centrales sont conçues pour un fonctionnement d'une durée annuelle déterminée. Cependant, l'exploitant doit pouvoir disposer d'une grande flexibilité d'utilisation, permettant notamment des arrêts fréquents ou des démarrages d'une durée limitée.

2. Un rendement élevé.

L'obtention d'un bon rendement de tranche implique une pression et des températures élevées, et l'emploi de matériaux spéciaux subissant des contraintes extrêmes. La source froide est également un élément essentiel de la performance du cycle. Chaque projet est soigneusement optimisé en fonction des caractères du site et du combustible.

3. La recherche de fiabilité et de disponibilité.

Elle passe impérativement par un dimensionnement cohérent de tous les équipements, basé sur la prise en compte de cas de fonctionnement significatif (fonctionnement permanent ou transitoire).

Cela inclut aussi la sélection de matériels et de composants robustes ayant fait leurs preuves, le choix d'un environnement facilitant l'exploitation et la maintenance de la centrale, et une disposition géographique permettant un accès aisé. Il faut enfin mentionner un Service Après Vente efficace, ce qui signifie la fourniture régulière de pièces de rechange.

4. Les principaux traits de la technique.

Dans les centrales conventionnelles par exemple, la chaudière représente une part prépondérante dans l'investissement. Trois types de chaudières correspondent aux trois types de combustibles les plus courants : fuel oil, charbon gras et lignite.

La turbine appartient à la longue série des machines de la gamme GEC-ALSTHOM. Elle peut être associée à des chaudières à circulation naturelle, assistée ou forcée, qui peuvent être utilisées dans des cycles à pression fixe ou glissante. L'alternateur, directement entraîné à 3 000 ou 3 600 t/m par la turbine, fournit l'énergie électrique aux transformateurs élévateurs.

Un système rigoureux de contrôle logique et automatique permet de satisfaire les exigences des exploitants en terme de sécurité, disponibilité et de maintenance facilitée.

Dans les turbines à gaz en cycle ouvert, et dans les centrales à cycle combiné, la qualité des matériaux et la disposition organisationnelle des éléments de la centrale, ainsi que les systèmes de régulation sont les facteurs les plus importants de la technique.

Tous ces atouts, combinés avec une attitude d'architecte-ingénieur et d'entrepreneur général, permettent à GEC-ALSTHOM de

proposer des installations utilisant au mieux les possibilités des matériels mis en œuvre. Mais en plus que le produit lui-même, c'est sa vente qui appelle le plus de remarques et qui requiert le plus d'attention.

La vente d'équipements lourds

Il apparaît clairement que la DCE est essentiellement concernée par des affaires spécifiques plus que par des produits. Au plan industriel, cette tendance a plusieurs significations :

- Une production irrégulière et au coup par coup.
- Des investissements d'études et de production très lourds.
- Une régulation de charge délicate.
- Une habitude de rapports étroits avec les grands donneurs d'ordre nationaux.

1. L'organisation du marché.

En ce qui concerne l'exportation de grands équipements, la logique commerciale est assez spécifique. En effet, les marchés internationaux ont connu récemment des évolutions caractéristiques :

- Ils sont devenus de plus en plus étroits (nombre mondial de grosses commandes limité).
- La charge commerciale exigée est lourde.
- Ils se traitent dans le cadre d'ensembles qui impliquent plusieurs métiers et un assembleur.
- Ils font l'objet d'appels d'offres, point qui mérite d'être un peu plus développé.

L'appel d'offre a radicalement changé de fonction. D'une spécification assez large, il est devenu sous la pression des ingénieurs-conseils de plus en plus précis et contraignant. Il arrive même à limiter fortement l'innovation sur le produit, en banalisant les offres. Du côté du fournisseur, cela revient à proposer un produit répondant à une demande précise clairement formulée. Il n'y a donc pas mise d'un produit sur un marché, mais proposition d'équipement pour satisfaire directement un client.

Cependant, les lois du marché existent dans ce domaine. On observe une forte concurrence entre plusieurs fournisseurs sur un projet.

Étant donné l'organisation spécifique de ce type de marché, le déterminant principal de la compétitivité d'un fournisseur est le prix. Il fait l'objet de négociations qui peuvent durer quelques années, portant sur des éléments essentiellement techniques, mais aussi financiers (montage financier, crédits étatiques, monnaies de règlement...) et

commerciaux (acomptes à la commande, garanties, cautions...).

2. L'importance du prix.

Le domaine des grands équipements est un des rares secteurs dans lequel les négociations de prix atteignent une telle ampleur. Le prix devient ainsi un élément contractuel, et non plus seulement un facteur purement économique. La difficulté de la fixation de la rémunération est encore accentuée dans le cas des contrats internationaux, en raison des spécificités des opérations.

Tout un ensemble de coûts sont à prendre en compte :

- Les équipements principaux bien spécifiques, les équipements d'environnement électriques et mécaniques.
- les frais de transport, d'emballage, de dédouanement, d'assurance...
- L'incidence fiscale (taxes sur le chiffre d'affaires et impôt sur le bénéfice de la réglementation locale),
- les frais financiers (préfinancement, mobilisation de crédits),
- les cautions (garanties, restitution d'acompte, soumission, bonne fin...),
- les assurances (dont COFACE),
- les frais commerciaux,
- les incidences des pénalités et des garanties techniques.

En plus de ces coûts habituels, ces facteurs variables doivent également être inclus dans le prix proposé :

- Les conditions d'environnement (nature des sols et sous-sols, conditions hydrologiques et climatiques, accès au site, servitudes...).
- Les conditions d'exécution (normes en vigueur, réglementations des chantiers, du travail...).

Tous ces éléments peuvent dès lors entraîner des variations de prix. Celles-ci sont également dues à l'évolution des conditions économiques dans des contrats de longue durée.

L'organisation de la vente des équipements lourds

1. L'analyse du marché.

Afin de répondre aux conditions particulières du marché, la DCE a mis en place une structure de vente adaptée. Pour réussir sur ces marchés internationaux, il est impératif de bien les analyser.

Bien qu'il existe dans chaque pays des statistiques nationales et des plans d'équipements, les prévisions sont rarement atteintes. Pour pallier ces difficultés, la solution consiste à identifier et enregistrer l'ensemble des projets mondiaux réalisés : puis à en tirer

MANAGEMENT BOARD

Chairman and Chief Executive Officer
J.-P. DESGEORGES

Vice Chairman and Chief Executive Officer
Sir Robert DAVIDSON

Managing Directors
P. BILGER, P. COMBEAU, J.-B. CRONIN

DIVISIONS

POWER PLANTS	ELECTRO-MECHANICAL	BOILERS AND ENVIRONMENTAL SYSTEMS	GAS TURBINES AND DIESELS	POWER TRANSMISSION & DISTRIBUTION	ELECTRICAL EQUIPEMENT	TRANSPORT	ROBOTICS AND MATERIALS	MARINE EQUIPMENT
Managing Director M. NEGRE	Managing Director B. DUFOUR	Managing Director D. FISCHER	Managing Director K.-A. BRAY	Managing Director R. BENSUSSAN	Managing Director D.-R. EDWARDS	Managing Director M. PERRICAUDET	Managing Director J.-F. DACIER	Managing Director A. GRILL
Deputy Managing Director N.-R. SALMON	Deputy Managing Director M.-F. BARRETT	Deputy Managing Director W. HEITMANN	Deputy Managing Director R. MAHLER		Deputy Managing Director J.-G. de MONTMORILLON	Deputy Managing Director B. McCANN		Deputy Managing Director J.-N. D'ACREMONT

GECALSTHOM

des prévisions aussi précises que possible sur le potentiel de puissance à installer. On peut alors réaliser globalement une adéquation entre les puissances demandées réalistes et les produits que nous proposerons.

Cette approche est utile à condition que les projets sélectionnés soient analysés dans leur environnement de marché ; que l'analyse soit technique et commerciale ; que la position des concurrents sur ces marchés soit connue.

2. Les moyens marketing de réussite.

Une fois un ou des projets sélectionnés, nous mettons l'accent sur quatre impératifs afin de réussir sur ces marchés :

- L'investissement nécessaire de base. Un projet doit être considéré comme un véritable marché, et il faut se donner les moyens de le pénétrer. Chaque projet fait donc l'objet d'un budget prévisionnel précis, nous donnant ainsi les moyens suffisants pour un suivi efficace.
- La maîtrise des appels d'offres. Il est indispensable d'être présent dès que ceux-ci sont lancés. Pour réussir, il faut être chez le client, donc « lui avoir vendu pour lui vendre ». La connaissance des clients est décisive.

- La structure de l'offre. En plus du haut degré de technicité qui prévaut dans nos domaines, nous adoptons si possible une approche technico-économique dans les contraintes de l'appel d'offre. Les clients dont la disponibilité en équipements existants est réduite sont plus réceptifs à une approche plus globale.

- Enfin, il n'est plus possible de faire des offres uniformes à tous les clients, ce qui nous a conduits à réaliser une segmentation du marché mondial. Celle-ci a été réalisée à partir de différents critères, et nous permet d'avoir une meilleure approche des zones retenues : Pays industrialisés, pays en voie d'industrialisation, pays pétroliers, pays de l'Est, et pays en voie de développement.

3. La forme de marketing et ventes.

La forme de marketing industriel que nous avons adaptée aux contrats d'équipements lourds est soigneusement appliquée. La pratique aidant, nous avons dégagé quelques tendances profondes qu'il convient d'améliorer toujours pour optimiser la vente des équipements lourds :

- Une sélection encore plus rigoureuse des projets. La méthode qui nous paraît la plus adaptée est une analyse stratégique « atouts-attraits ».
- Une meilleure gestion de la fonction commerciale au sein du Groupe. Chaque unité opérationnelle possède une large autonomie, notamment en matière de ventes. Une bonne coordination existe entre les fonctions commerciales des divisions et de GEC-ALSTHOM INTERNATIONAL, la filiale responsable du réseau mondial des représentations. Des synergies peuvent encore être trouvées.
- La mise en place d'une politique de communication extérieure. Nous cherchons à donner une image plus précise et plus claire de nos compétences.
- Enfin, l'extension de toutes ces tendances au sein de nos filiales à l'étranger.

Nous attachons beaucoup d'importance à réaliser ces différentes améliorations, en vue de conserver notre place parmi les leaders, dans la vente de grands équipements énergétiques. ■

UNE MISSION D'ÉTUDE EN TCHÉCOSLOVAQUIE

Interview de Catherine BERNIER. MIB 90



Le « Master in International Business », organisé par l'École des Ponts, regroupe plus de 18 nationalités. La motivation des participants est, bien sûr, d'acquérir une compétence de manager rôdé aux activités internationales, par le biais d'un enseignement dispensé en anglais. Ils y approfondissent des connaissances plus classiques en finances, en stratégie d'entreprise et en management, mais développent surtout un sens accru de la « mobilité culturelle ».

PCM-Le Pont : Tu as passé 15 jours à Prague et à Vienne, à la demande de France Telecom, en avril dernier, peux tu nous parler de cette mission ?

Cette année le programme du MIB jusqu'alors très orienté zone pacifique (il existe des liens très forts avec le Japon) s'est enrichi d'une extension sur les pays d'Europe Centrale et Orientale.

Nous avons donc décidé d'organiser un voyage pendant les vacances de Pâques et pour ce faire nous avons proposé à des entreprises de réaliser, en fonction de leurs besoins, des missions spécifiques organisées par petits groupes, répartis sur différents pays.

En ce qui concerne plus précisément la mission que j'ai conduite en Tchécoslovaquie, avec deux élèves de l'école : David Luttway et Olivier Nalin, France Telecom nous a demandé d'étudier les opportunités pour l'opérateur national et par extension pour les industriels français de développer une coopération économique en Tchécoslovaquie.

Nous avons été très motivés par cette mission qui a été un formidable travail de groupe. D'une part il était passionnant d'assister sur le terrain au déroulement de la suite des événements survenus en novembre 1989, de comprendre les implications de la « Révolution de velours » ; et par ailleurs de considérer l'évolution de la situation économique, politique dans son ensemble.

L'éclairage propre au secteur des télécommunications est particulièrement riche dans la mesure où il débordait du cadre purement économique et politique pour influencer sur des aspects essentiels liés à la culture et de façon plus globale à l'évolution de la société.

De plus il s'agit pour ces pays d'une priorité absolue.

PCM-Le Pont : Quel est le contexte économique dans lequel s'inscrivent des perspectives de ce genre ?

Sur le plan pratique nous avons dû surmonter les nombreuses difficultés liées au sous-équipement de ce pays qui pourtant au sein du bloc de l'Est fait partie, avec la Hongrie, des pays de tête sur le plan technologique.

Cependant en une dizaine de jours à Prague et en 3 jours à Vienne, nous sommes parvenus à rencontrer de nombreux spécialistes, d'horizons différents : techniciens, juristes, économistes, banquiers, consultants, hommes politiques, étudiants, chercheurs et professeurs.

A la suite de ces différents interviews ainsi que de nos observations nous avons été en mesure de fournir à France Telecom une analyse détaillée de la situation.

Nos principales conclusions - non spécifiques au secteur des télécommunications - sont que la Tchécoslovaquie, comparativement aux autres pays du COMECON, bénéficie d'un fort potentiel pour assurer une transition favorable vers une économie de marché.

Les principales raisons en sont les suivantes :

- un faible endettement international : taux de 19 % du PIB en 1989,
- une industrialisation forte et traditionnelle,
- une infrastructure relativement « développée » en matière de transports et de télécommunications,
- un potentiel humain très fort.

L'économie est saine avec une croissance du PNB de 2 à 3 % en 1989, une faible inflation jusqu'à ce jour (la tendance serait à la hausse pour les mois à venir), une large autosuffisance alimentaire et un niveau de vie relativement élevé (2nd PNB/hab des pays du groupe de l'Est).

En revanche les avis sont partagés sur le devenir des exportations tchécoslovaques. Il existe toujours une forte dépendance à l'égard de l'URSS qui est de loin, le premier partenaire économique avec près de 40 % des échanges.

Les bouleversements politiques vont for-

tement affecter ces derniers et risquent de devenir un facteur de déséquilibre. De toute évidence la Tchécoslovaquie perdrait rapidement son avantage faute d'investissements et d'innovation.

Certains symptômes d'un changement profond se manifestent. Par exemple depuis peu (premier trimestre 90), l'URSS est devenue plus exigeante sur la qualité, certains produits importés de Tchécoslovaquie ont été (pour la première fois) rejetés à cause de leur faible niveau de qualité. Une adaptation de l'offre est nécessaire, le marché doit s'ouvrir et se rapprocher des conditions de commerce international, en particulier en ce qui concerne l'établissement des échanges en devises.

PCM-Le Pont : Plus spécifiquement quelle est la situation des réseaux de télécommunications en Tchécoslovaquie ? Comment se positionne France Telecom sur ce marché (faiblesse/avantage) ?

En Europe Centrale et Orientale, les télécommunications sont un problème crucial, une priorité de développement. De nombreuses études économiques montrent le rôle majeur que jouent les réseaux de télécommunications dans les économies des pays « capitalistes » et leur impact sur le développement général.

La rentabilité intrinsèque de ce secteur et surtout la nécessité de procurer une infrastructure suffisante pour développer et moderniser l'outil industriel expliquent l'empressement de ces pays à vouloir s'équiper de matériels modernes. Pourtant ces équipements coûtent cher et sont payés en devises fortes, alors qu'ils sont sources de profit en monnaie locale. Ils n'en demeurent pas moins une condition préalable au développement économique général.

Les opérateurs et les industriels internationaux sont à l'affût de ces nouveaux marchés qui représentent pour eux au-delà d'une transaction commerciale, un intérêt stratégique fort.

Cet enjeu est très important si l'on considère la situation actuelle très mouvante dans le secteur des télécommunications résultant de la combinaison des différents éléments : l'internationalisation des marchés, la volonté d'imposer des standards - liée aux contraintes de la normalisation - et le processus de déréglementation en cours qui entraîne une perte de part de marchés.

La position de leader de France Telecom, sa maîtrise des technologies de pointe, la qualité des industriels français de ce sec-

teur peuvent être des atouts forts. D'autant plus qu'il existe entre France Telecom et les Postes et Télécommunications tchécoslovaques de nombreux points communs et de fortes affinités.

Toutefois, dans ces pays la réalité d'une coopération économique est avant tout d'être bailleur de fonds. Les montants liés à la remise à niveau des équipements sont lourds.

En effet le réseau est obsolète et très sous-développé. Dans certains quartiers à Prague, il est pratiquement impossible d'ajouter des lignes, les temps d'attente pour être raccordé au réseau sont très longs (10 ans par exemple ou plus). Par ailleurs la qualité des liaisons est particulièrement mauvaise.

Les projets à court terme sont de créer un réseau « professionnel » permettant en particulier l'échange de données informatiques et de remettre à niveau le réseau téléphonique public.

PCM-Le Pont : Plus largement, quels sont les enjeux pour l'ensemble des entreprises françaises sur ces types de marchés ?

Les opportunités qui apparaissent dans les pays du bloc de l'Est sont à saisir dans certains cas à très court terme.

Cependant la situation de chacun de ces pays doit être considérée individuellement. Les perspectives de développement de ces marchés sont complexes et particulièrement liées à l'incertitude politique. Un classement récent réalisé pour le secteur bancaire donnait les résultats suivants en ce qui concerne les potentialités comparées des différents pays du bloc de l'Est relativement aux investissements internationaux :

Le numéro un demeure la Hongrie, le numéro deux est la Tchécoslovaquie (avril 90 : les lois concernant les investissements étrangers ne sont pas encore votées).

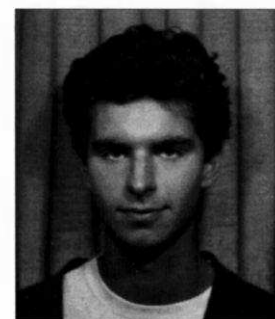
En numéro 3 arrive la Pologne, suivie de la Yougoslavie, de l'URSS et de la Bulgarie. L'Allemagne de l'Est est hors classement compte tenu de la très nette supériorité de l'Allemagne de l'Ouest par rapport aux autres investisseurs étrangers.

En Tchécoslovaquie l'industrie est susceptible de se convertir rapidement. De ce fait les coûts d'entrée sont relativement moins élevés que dans d'autres pays du COMECON, par ailleurs le coût de la main d'œuvre est faible.

La réalité actuelle de globalisation implique pour les entreprises françaises de se positionner activement sur ces nouveaux



Olivier Nalin.



David Luttway.

marchés qui ont un fort potentiel de développement lié (suivant les pays) à un risque relativement faible.

La Tchécoslovaquie qui a été la 7^e puissance industrielle à la veille de la 2^e guerre mondiale nous semble bénéficier d'une situation prometteuse. Cependant la structure industrielle n'a pratiquement pas évolué depuis 1970, une restructuration de l'industrie est nécessaire ; le secteur de l'électronique est très en retard sur les technologies utilisées dans les pays occidentaux. Les infrastructures de transport, de télécommunications - évoquées précédemment -, de production électrique, de traitements des déchets sont insuffisamment développées.

D'où le souci du gouvernement d'attirer le plus de capitaux étrangers sans pour autant brader le pays et en préservant l'indépendance nationale.

Actuellement le niveau de vie est assez élevé mais n'est pas corrélé à la qualité du travail. L'opinion n'attend pas de la « révolution velours » les mesures économi-

Remotiver des hommes démobilisés par des années de gestion bureaucratique. Photo Rapho.



ques drastiques qui risquent d'entraîner une baisse du niveau de vie et d'autres problèmes liés à l'incertitude populaire.

La motivation des hommes est un des écueils que pourront rencontrer les sociétés étrangères qui s'implanteront dans ce pays : de longues années de gestion bureaucratique ont entamé l'esprit d'initiative et le sens des responsabilités des personnes.

Un moyen d'éviter ce problème peut être de donner accès aux produits, à la culture, aux valeurs sociales propres à nos systèmes via des échanges, en particulier en formant de jeunes ingénieurs et cadres tchèques dans les pays occidentaux.

PCM-Le Pont : Comment sont perçues les entreprises françaises par leur client potentiel ?

De façon générale, la présence des entreprises françaises nous a paru relativement limitée alors que d'autres pays sont très actifs sans avoir d'avantages particuliers. Pourtant le capital de confiance en faveur

de la France est fort, les Tchèques et les Slovaques reconnaissent le savoir-faire français et l'apprécient.

Sur le plan culturel il existe une tradition solidement établie entre la France et la Tchécoslovaquie.

D'une manière quasi générale, les commentaires quant à la présence française ont été les suivants : les français ne sont pas assez présents en Tchécoslovaquie s'ils veulent y faire des affaires - mais n'est-ce pas pour les français une réalité au plan mondial -. Les allemands qui ne bénéficient pas d'un a priori aussi favorable parviennent à nouer des contacts, ils sont capables d'intervenir rapidement en cas de besoin. L'avantage géographique des Allemands mais aussi des Autrichiens n'explique pas tout, d'autant plus que des considérations stratégiques poussent les autorités à ne pas vouloir trop fortement dépendre d'un même pays.

La France devrait envoyer des personnes capables de prendre des décisions, nous a-t-on dit. Elle se montre fréquemment trop lente à réagir.

Pourtant il est certain que l'on pourrait bénéficier du souci politique d'opposer un contrepoids à l'Allemagne.

Une présence active sur le terrain devrait être envisagée.

Bien que le gouvernement préfère diversifier les partenaires industriels et financiers, quand il s'agit de décision individuelle c'est plus difficile à contrôler, de plus avec les privatisations, le gouvernement aura de moins en moins de pouvoir sur les entreprises.

Nous croyons beaucoup aux chances d'évolution de la Tchécoslovaquie. Nous avons également été séduits par l'enthousiasme de nos interlocuteurs qui souhaitent reconstruire leur pays dans la liberté. Vaclav Havel dans son rôle de président, nous semble avoir le poids suffisant pour garantir un certain équilibre de la situation, ceci malgré les effets déstabilisants que ne manquera pas de provoquer le passage à l'économie de marché probablement dans les deux années à venir au minimum. ■

LE VENDEUR, L'INGÉNIEUR ET LE MANAGER

« L'ingénieur des Ponts introduit dans la maison l'ordre et la méthode : grâce à cela, il arrête tout. »

Auguste DETOEUF.

Propos de O.L. BARENTON, Confiseur.

Courant juin, je regardais Bernard TAPIE à l'Heure de Vérité. Il faisait souvent référence à sa qualité de patron pour appuyer ses démonstrations.

Je ne sais pas si Bernard TAPIE est un grand manager. Mais je sais qu'il n'est pas ingénieur, et je peux affirmer sans risque que c'est un très grand vendeur. Il en est quasiment l'archétype. Il en a l'énergie, la pugnacité, la conviction et l'audace (voire le culot).

Cette émission venait rappeler que dans l'étonnant mouvement de « réconciliation

des Français avec l'économie » se cachait un paradoxe.

A force de parler des managers, de leur réussite, des profits de leurs entreprises, on a fini par occulter le point de départ de tout cela : l'acte de vente, sans lequel rien n'est possible.

– Beaucoup de jeunes ingénieurs que je rencontre me demandent quels chemins mènent à des fonctions de manager.

Ma conviction est que se confronter à l'école de la vente, à un moment de son parcours professionnel est aujourd'hui une condition



Philippe COMOY est Directeur Associé d'AGORA depuis 1982. 39 ans, PC 74, il a exercé des responsabilités de Direction de Ressources Humaines au sein d'un Groupe d'ingénierie puis chez un constructeur informatique, avant de participer au lancement d'AGORA.



nécessaire pour prétendre exercer des responsabilités de management général.

- Du côté des entreprises, il est une préoccupation qui revient régulièrement dans la bouche des interlocuteurs : les cadres français ne sont pas assez tournés vers le commercial.

Cela amène une série de questions :

- Qu'ont de particulier les fonctions de vente ? Qu'est-ce qui fait un bon VENDEUR ?
- Les ingénieurs sont-ils bien préparés à exercer de telles fonctions ? Et après tout est-ce là leur vocation ? D'ailleurs, peut-on vraiment se former à la vente ?
- Qu'attend-on aujourd'hui d'un manager ? Où est sa légitimité ? Le contexte de plus en plus international de leur action modifie-t-il leur profil ?

Cet article ne prétend pas répondre à toutes ces questions mais cherche à ouvrir quelques pistes de réflexion, issues de mon contact quotidien avec les dirigeants et les cadres d'entreprises très diverses.

LE VENDEUR (*)

Plusieurs choses ont toujours frappé l'ingénieur que je suis resté dans ses discussions avec les vendeurs.

Tout d'abord, bien avant qu'on ne parle de salaire au mérite ou aux résultats, le vendeur a vu son salaire dépendre étroitement des ventes réalisées. Il peut faire une bonne année, avec un bon salaire à la clé, et toucher un salaire inférieur l'année suivante si les affaires sont moins bonnes. Pour lui, les choses ne sont pas linéaires : demain peut être meilleur ou pire qu'hier et il apprend à s'y préparer.

Il a un objectif concret, mesurable, qu'il atteint ou pas : les choses sont claires. L'argent est à la mesure de son action. Il apprend à avoir des rapports décomplexés avec lui. Il accepte la sanction de son action. Je dirai même qu'il la recherche : son job est, dans une certaine mesure, une compétition avec les autres et avec lui-même.

Il vit dans un univers incertain, irrationnel où l'efficacité de son action dépend de paramètres multiples, dont un certain nombre lui échappe. Son travail n'est jamais isolé : sa qualité dépend en tout premier chef de la qualité des relations qu'il sait créer et faire vivre.

Il apprend à accepter l'échec comme le pendant naturel du succès et comme un moteur pour mieux rebondir et préparer les actions à venir (tout vendeur apprend, dès la première leçon, que pour obtenir un rendez-vous il faut donner 10 coups de fil et qu'il faut 10 rendez-vous pour faire une proposition).

Il y a chez lui, naturel ou cultivé, un optimisme, une façon de prendre son travail comme un jeu, toujours ouvert, toujours renouvelé.

Enfin, le vendeur ne peut espérer réussir que s'il est porté par une conviction en lui, en son produit, dans l'idée ou l'entreprise qu'il défend. Seules sa détermination, sa ténacité, l'authenticité de son effort garantissent son succès sans le champ concurrentiel où il agit.

L'INGÉNIEUR

Intéressons-nous maintenant à l'ingénieur issu d'une grande école. Beaucoup de traits l'éloignent a priori du profil du vendeur que nous avons esquissé.

- Sa formation a été axée sur le rationnel. Elle a laissé de côté le psychologique.
- Il croit que la bonne solution est au bout du bon raisonnement. Il ne sait pas encore que cette solution n'est la bonne que s'il réussit à en convaincre les autres.
- Il est un habitué du succès, sa scolarité en témoigne le plus souvent, et est mal préparé aux rebuffades, surtout si elles lui semblent injustifiées.
- Bien sûr, il a l'esprit de compétition, mais d'une compétition dont les règles sont connues et invariantes.
- Enfin, il est issu en grande majorité d'un milieu aisé, où l'argent est quelque chose qu'on trouve naturel d'avoir, et pas quelque chose qui est à conquérir.

Tout cela l'éloigne donc de ce qui fait un vendeur. Et, dans le fond, c'est bien normal. Il a fait des études d'ingénieur : c'est pour être ingénieur, pas vendeur.

De plus, on manque aujourd'hui d'ingénieurs. On évoque la nécessité d'en doubler le nombre actuel : de 15 000 à 30 000. Pourquoi aller vers des fonctions autres que celles pour lesquelles on est formé quand la demande est là ?

De fait, pour un grand nombre d'ingénieurs, l'épanouissement professionnel passe par l'approfondissement de leur compétence technique et leur affirmation à des niveaux de responsabilités croissants dans la fonction production/technique.

Comme je l'ai souligné dans un précédent article, il vaut mieux faire un bon spécialiste qu'un mauvais manager.

(*) L'emploi a dessiné l'appellation « vendeur » que d'aucuns trouvent péjorative et remplacent par « ingénieur commercial » (intéressant glissement), car je trouve beaucoup de noblesse au métier de la vente.

Tout ingénieur n'est pas destiné à devenir manager. Mais pour celui dont c'est l'ambition, savoir vendre est une exigence. Car manager, c'est d'abord vendre un projet à ses clients comme à ses salariés.



Mais pour ceux dont l'ambition va au-delà, la confrontation aux réalités de la vente me semble indispensable.

Le Manager

Une enquête menée en 1989 par l'un de mes confrères (**), auprès des plus grands groupes européens sur l'évolution des profils de managers à l'approche de 1993 met en évidence les points suivants :

Pour 3 entreprises sur 4, 1993 aura un impact sur leur politique de développement du management.

Cela se traduira, en particulier, par la création de teams de management internationaux et par une exigence croissante de compétence des managers.

Cette compétence devra être particulièrement développée sur les terrains de la communication (maîtrise de situations pluri-culturelles) et de la négociation.

Deux terrains pour lesquels la vente reste la meilleure des écoles.

Aujourd'hui, la légitimité du manager se joue à deux niveaux :

- sa capacité à « nourrir » ses équipes, c'est-à-dire à leur apporter la charge de travail

qui assurera l'équilibre économique et la pérennité des activités.

Un patron qui ne crée pas les conditions du succès commercial de ses équipes sera vite contesté. Un patron qui fait gagner ses équipes gagne avec elles,

- par sa capacité à convaincre ses équipes de ses projets et du bien-fondé de ses objectifs.

Aujourd'hui, on n'impose plus rien. On explique, on dialogue, on convainc. Le

personnel d'une entreprise est un client interne qui exprime, par sa motivation plus ou moins forte, son achat des ambitions de son entreprise. Vendre à ses équipes est une tâche aussi exigeante que vendre à ses clients.

Manager aujourd'hui c'est d'abord vendre.

Conclusion :

Dans un environnement de plus en plus international, de plus en plus concurrentiel, n'accèdent à des responsabilités que ceux des ingénieurs qui, au-delà de la maîtrise de leur technique, démontrent leur ouverture, leurs capacités de négociation, leur sens commercial.

Ce n'est probablement pas la fonction de leurs écoles de les y former. C'est sur le terrain qu'ils se frotteront à ces réalités. Mais c'est une exigence que de les y sensibiliser pour qu'ils arrivent dans la vie professionnelle sans fausse illusion sur le parcours qui les attend vers des responsabilités de management. ■

(**) *Heidrick and Struggles : European Integration and Human Resource Management.*

FICHE D'IDENTITÉ

AGORA est une société dédiée à la recherche par approche directe de cadres dirigeants et de spécialistes hautement confirmés.

AGORA a été créée en 1981.

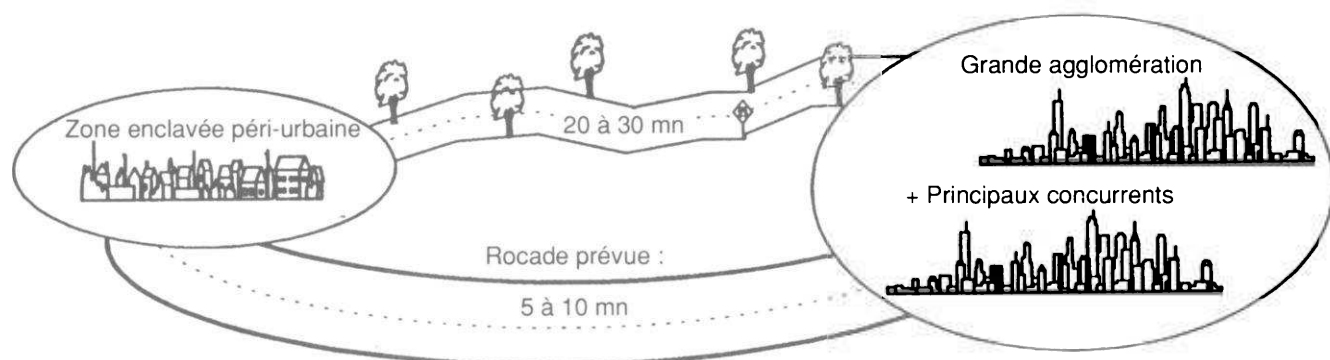
Forte de 5 consultants, AGORA mène chaque année plus de 100 missions dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

Elle a réalisé en 1989 un C.A. de 12 millions de francs.

Un exemple concret de

L'INFLUENCE DE L'URBANISME SUR LA DISTRIBUTION

SITUATION COMPÉTITIVE LOCALE ET IMPACT DES MODIFICATIONS DE L'URBANISME



- Mauvais CA/m² et résultat net
- Zone enclavée/clientèle locale
- Menace de la rocade
- Agrandissement décidé
- Première orientation définie pour le magasin à réexaminer



QUEL CONCEPT DE MAGASIN ?

Des méthodes d'enquête consommateur ont permis, dans une situation concrète et réelle, de prévoir l'impact de modifications de l'urbanisme et de repositionnement commercial d'un hypermarché sur les comportements d'achats des consommateurs.

Cet exemple suggère une réflexion plus générale sur l'évolution des hypermarchés : face à la menace des spécialistes et à des consommateurs « schizophrènes », ils doivent aujourd'hui redéfinir avec précision leur fonction et la valeur que leur implantation peut effectivement procurer au consommateur.

Introduction

Comment évoluent les concepts de distribution ?

Comment sont-ils influencés par le développement de l'urbanisme ?

Quelles relations existent entre ces deux phénomènes et les comportements et attitudes des consommateurs ?

Un exemple réel va permettre d'illustrer les réponses que de nouvelles approches peuvent apporter à ces questions, et servir de point de départ à une réflexion plus globale.

- Un magasin condamné ? (exemple concret)

Une chaîne française d'hypermarchés nous a demandé il y a deux ans d'intervenir pour repositionner un magasin précis dont les résultats et perspectives étaient très préoccupants.

Le magasin, de taille modeste pour un hypermarché (environ 3 000 m²), avait de mauvais résultats commerciaux et se trouvait grandement menacé par la construction d'une rocade.

En effet, cette voie rapide devait permettre aux habitants de la petite ville de périphérie où il était situé, et dont l'évasion était limitée par de fréquents embouteillages, de rejoindre en quelques minutes la grande agglomération où se trouvaient de gros magasins concurrents.

Face à cette situation, la direction avait pris une décision assez classique dans la grande distribution : agrandir le magasin pour renforcer son pouvoir d'attraction. Cette décision était irréversible, mais n'apportait pas de réponse à la question : que faut-il faire de cette surface commerciale pour la rentabiliser et pour trouver de nouveaux clients dans cette évolution défavorable du paysage urbain ?

- Une approche innovante

Notre démarche a été bâtie autour d'une méthode récente d'enquête quantitative appelée « Analyse conjointe », qui permet de simuler les comportements des consommateurs dans des situations changeantes. L'hypothèse est qu'un produit ou un concept peut être compris à partir de ses composantes ou caractéristiques individuelles. Pour comprendre le choix d'une personne interrogée, on lui présente des scénarios théoriques qui représentent différentes configurations commerciales possibles des principales caractéristiques du choix. Puis on lui demande de classer ces scénarios. A partir du classement effectué, on peut comprendre et quantifier les compromis et arbitrages qui ont été effectués, et calculer, par optimisation, les utilités individuelles que chacun attache à chacune des compo-

santes du choix. Il est alors possible de prévoir le choix de chaque personne de l'échantillon pour n'importe quel scénario exprimé comme combinaison des mêmes caractéristiques testées, et de relier ce modèle de part de marché à des évaluations financières pour discerner les options commerciales les plus avantageuses. Dans le cas de notre magasin, la distance exprimée en minutes était l'un des principaux critères de choix, et les modifications de ce critère permettaient d'incorporer l'impact de la nouvelle rocade dans les choix futurs des consommateurs.

- Des résultats confirmés par l'expérience

Notre approche a permis d'évaluer la perte de clientèle due à la construction de la rocade à 17 %, ce qui déstabilisait totalement l'équilibre financier déjà précaire du magasin. Nous avons ensuite simulé quel pouvait être le gain de chiffre d'affaires pour différentes formules commerciales, et en particulier une offre non-alimentaire (textile ou électroménager) accrue.

En fait, le repositionnement idéal est apparu comme celui devant conforter le magasin dans un rôle amélioré de magasin à vocation alimentaire de proximité mettant l'accent sur la qualité des produits frais et le confort d'achat du magasin. Cette stratégie devait procurer un gain de chiffre d'affaires de 20 %, même en tenant compte de la rocade, et ce gain a été effectivement obtenu 6 mois après la réouverture du magasin rénové (la réouverture du magasin et de la rocade ont été faites à 10 jours d'intervalle). Des progrès complémentaires ont ensuite été enregistrés du fait de la déstabilisation, et de la maladroite riposte des quelques gros supermarchés opérant sur la même zone de chalandise.

- Quels magasins pour la prochaine décennie ?

Cet exemple de transformation d'un hypermarché en « superstore à l'américaine » à forte vocation alimentaire préfigure-t-il un bouleversement du panorama de la grande distribution ?

Historiquement, les hypermarchés ont explosé en France à partir de la fin des années soixante. Cette émergence a été obtenue aux dépens du petit commerce traditionnel par une implantation en périphérie de grands magasins offrant « tout sous le même toit » à des « prix sans concurrence » pour des familles nouvellement équipées d'automobile, venant passer deux heures « en famille » le samedi après-midi.

Aujourd'hui, hyper et supermarchés constituent le mode dominant de distribution des produits de grande consommation. Les différentes chaînes d'hypermarchés ne se développent plus indépendamment du commerce

Frédéric MARQUETTE, 36 ans, École Centrale de Paris et Insead, a rejoint Braxton Associés après une expérience de 6 ans dans l'industrie automobile. Braxton Associés est un cabinet international de conseil en stratégie, membre du réseau Deloitte & Touche, l'un des « Big Six » de l'audit et du conseil. Au sein de Braxton, où il exerce aujourd'hui la fonction de directeur, Frédéric Marquette a notamment travaillé à redéfinir la stratégie de repositionnement commercial de plusieurs types de sociétés de distribution.



Bercy 2. Une nouvelle génération de centres commerciaux intelligents.

traditionnel, mais rentrent directement en concurrence les unes avec les autres. Elles sont menacées sur les produits non alimentaires par des grands spécialistes focalisés sur un type de produit (Castorama, Darty, Habitat...).

Derrière cette évolution apparente de la compétition se dessine également une évolution profonde du comportement des consommateurs. A des comportements souples se substitue une attitude « schizo-phrénique » : la même personne peut rechercher le prix le plus faible pour certains achats, la proximité pour d'autres, la variété pour un troisième. On peut trouver des épouses de cadres supérieurs qui achètent leur lessive chez Intermarché, et voir un employé acheter un appareil sophistiqué à la FNAC.

Ces modifications sont le fruit de nombreux facteurs allant du travail de la femme au développement des loisirs, à la sophistication des produits, à l'abondance des informations disponibles.

Leur impact ? Offrir « tout sous le même toit » dans 10 000 m² en périphérie à une catégorie homogène de consommateurs uniquement attirés par le prix est un concept

dépassé. La demande est fragmentée et multiple ; autant d'acheteurs, autant de produits, et autant de comportements d'achat différents, donc de concepts de magasin idéal différents. Plutôt qu'un bon compromis, il faut aujourd'hui devenir le magasin de prédilection ou de référence sur un assortiment nécessairement restreint, pour une cible de clientèle nécessairement focalisée.

Devant cette évolution, les hypermarchés doivent revoir leur vocation, à la fois vis-à-vis des concepts concurrents de distribution, et des chaînes concurrentes.

Des réponses apparaissent déjà : passage à une offre multispécialisée (offrir une gamme plus limitée mais sur laquelle on choisit d'être leader) ; développement de zones commerciales regroupant des enseignes spécialisées complémentaires : développement de chaînes de supermarchés à vocation spécifique : alimentaire à bas prix (ALDI) ou magasin alimentaire de commodité/proximité.

Dans ce contexte concurrentiel plus complexe, les hypermarchés, qui n'ont jamais connu à l'étranger le développement réalisé en France, ne devraient pas disparaître.

En raison de leur puissance d'achat, de leurs implantations, ils sont prémunis contre toute attaque frontale par de nouvelles formes de distribution. Mais ces barrières restent perméables à des attaques de flanc plus focalisées comme celles menées par un spécialiste mono-produit ou par un petit supermarché de proximité qui peut encore trouver un emplacement favorable pour faire vivre 1 500 m² en s'installant à proximité immédiate de ses clients.

Le développement de tels magasins de proximité peut être de surcroît favorisé par le développement de petites ou moyennes zones d'habitation péri-urbaines.

Urbanisme et concepts commerciaux s'influencent réciproquement et façonnent les besoins des consommateurs - ou s'y adaptent. Devant ces responsabilités et les incertitudes actuelles, des méthodes d'approche existent qui permettent de guider les choix des responsables. L'objectif essentiel de ces méthodes est d'apporter des réponses à la question de base : quelle fonction, quelle valeur apporte à l'utilisateur tel concept commercial, tel regroupement de produits et de services en tel endroit ? ■

DIRECTEUR TECHNIQUE - CADRE SUPERIEUR

NANCY - Cet important organisme immobilier assure la construction, la gestion locative, la vente et la maintenance d'un très important parc immobilier (20 000 logements). La Direction générale recherche son Directeur des Services Techniques de formation Ingénieur Génie Civil et Urbanisme.

Adresser CV, photo + prétentions à Chantal GERBELLI - OPAC

12, rue de Serre - BP 610
54010 NANCY cedex

INGENIEUR - DIRECTEUR D'UNE REGIE DES TRAVAUX

NANCY - Cet important organisme immobilier assure la construction, la gestion locative, la vente et la maintenance d'un très important parc immobilier (20 000 logements). La Direction générale recherche un ingénieur ayant sens des responsabilités et de l'organisation, pour gérer un atelier tous corps d'état, et en prendre la direction. Encadrement de 70 personnes (chefs d'équipes, ouvriers et tâcherons).

Adresser CV, photo + prétentions à Chantal GERBELLI - OPAC

12, rue de Serre - BP 610
54010 NANCY cedex

algeco
Votre partenaire en construction...

Systemes Constructifs Modulaires

- Bureaux, ateliers
- Hangars, logistique sanitaire, kiosques
- Hébergement d'urgence
- Habitat de loisirs

Bâtiments industrialisés

- Bureaux, sièges sociaux
- Hôpitaux, hôtels,...
- Aérogares... prisons
- Bâtiments scolaires universitaires, administratifs.

Services adaptés
Conception... réalisation
Montage financier,
Solution évolutive
Garanties.

Jean-Claude RABIAN et ses 200 collaborateurs experts en construction industrialisée, sont à votre disposition pour concevoir et réaliser vos bâtiments, depuis le cantonnement ou le bureau provisoire... jusqu'à l'installation de prestige répondant aux mêmes obligations que la construction traditionnelle, avec des délais d'exécution très rapides, en France comme à l'exportation.

algeco ILE-de-FRANCE - NORMANDIE RN 19 - SERVON / BP 5 - 77170 BRIE-COMTE-ROBERT - TEL. (33) 64 05 11 80 - TELEX 690 903 - FAX (33) 64 05 72 60

QUESTIONS À THIERRY POTOK

PCM Le Pont : Ta carrière, qui s'est déroulée pour l'essentiel hors de l'administration, a embrassé de multiples activités qui te désignent sans doute particulièrement pour illustrer ce numéro consacré à un domaine non « traditionnel » pour un ingénieur des ponts.

TP : Si c'est PCM qui le dit !

PCM Le Pont : Alors commençons par le début. Te voilà pendant quatre ans en charge des affaires d'exportation du BTP et des Transports dans une administration centrale puis dans un cabinet ministériel... c'était déjà du commerce !

TP : Si on veut, mais à un échelon très « administrativo-central » !

J'en ai gardé en tout cas le souvenir, à la fois, que la France tenait à cette époque fort brillamment sa place, puisqu'elle était deuxième derrière les États-Unis, et que les activités d'exportation étaient extrêmement difficiles à réussir car il y fallait de très lourds investissements en temps, en hommes et en argent pour « gagner ». Ceci ne met que plus en valeur les succès de notre pays à cette époque.

PCM Le Pont : Pouvait-on parler d'un succès « global » ?

TP : Non, car si les grands groupes possédaient les moyens de cette action, ce n'était pas le cas des PME. Combien sont alors parties « la fleur au fusil »... et se sont retrouvées sur le carreau ! Cela a constitué sans doute un des facteurs de concentration des activités du BTP en France. Il faut noter qu'à présent, avec la chute des « grands contrats » notamment dans les pays pétroliers ou en Afrique, les groupes français se sont redéployés par croissance externe dans les pays étrangers à demande solvable (États-Unis, Europe...). Cela était inévitable et montre

que la dynamique existe toujours même si ont changé sa stratégie et ses moyens.

Encore un mot quand-même pour insister sur le temps qu'il faut investir dans cette action, qu'il faut notamment passer sur place ! et sur l'ouverture aux particularismes culturels qu'il faut posséder. Ceci n'est-n'était ? - pas dans la culture, dans le « génie » français !

PCM Le Pont : Lassé sans doute par une expérience qui devenait trop bureaucratique, voilà que tu te mets à faire des affaires pour des sociétés françaises puis américaines.

TP : Eh oui ! Je suis devenu un commerçant puisque je devais, en tout premier lieu, décrocher des affaires. J'ai pu alors constater sur le terrain combien il fallait s'accrocher pour remporter des marchés : Se tenir systématiquement au courant des appels d'offres, les sélectionner, aller sur place se rendre compte de « l'environnement », faire des réponses techniques accompagnées de montages financiers, maintenir et développer les contacts sur place pour obtenir des marchés de gré à gré, imaginer de nouvelles opérations et les monter « clefs en mains » pour le client... Il faut, pour le moins, consacrer



énormément de temps à toutes ces choses... et rien n'est jamais acquis !

Mais si j'étais « commercial », j'étais aussi gestionnaire de la bonne fin des chantiers. Je devais gagner de l'argent ! A quoi bon sinon ? Mon métier s'exerçait à travers ces deux faces pleines et entières de « commercial » et de « gestionnaire ».

PCM Le Pont : C'est facile ?

TP : Non, plutôt difficile ! Les qualités ne sont pas les mêmes et il n'est pas évident de les rencontrer toutes les deux au même moment chez le même individu.

PCM Le Pont : Te voilà ensuite à gérer une chaîne d'hypermarchés. Comment est-ce qu'un ingénieur des ponts peut se retrouver directeur d'hypermarchés ?

TP : Curieusement pas par la « fibre » commerciale, mais par celle du gestionnaire !

En effet, le commerce, à ce niveau, c'est surtout un travail de gestion, car la difficulté pour y réussir ne vient pas tant de la « technicité » des tâches unitaires, mais de la multitude d'informations à recueillir et à traiter pour que, d'un ensemble extraordinairement complexe de « détails » se dégage une ligne d'action cohérente. Dans un hyper, ce sont 50 000 prix qu'il faut fixer chaque jour et sur ces prix, il y a des ristournes, des remises... Un hyper, ce sont des stocks qui doivent tourner extrêmement rapidement, puisque le profit est directement lié à cette vitesse de rotation, d'où l'importance de la logistique dans toutes ses composantes... Un hyper c'est un besoin en fonds de roulement fortement négatif d'où la vulnérabilité si les fournisseurs perdent confiance et coupent ou réduisent les crédits. Or les nouvelles courent vite et la moindre alerte dans la gestion d'un hyper qui arrive aux oreilles des fournisseurs peut engendrer la catastrophe ! Dans ce domaine là, aussi, je dirais qu'il y a un gros effet de levier !

Il est bien entendu superflu d'insister sur le rôle fondamental d'une bonne information. C'est tout simplement capital.

PCM Le Pont : As-tu l'impression que tu as réussi ton « Challenge » de redresser une chaîne commerciale de 3 milliards de francs de chiffre d'affaires ?

TP : Dans une bonne mesure, oui : car si finalement le groupe Printemps a modifié sa stratégie et effectué finalement une revente « par appartements », la refonte de la gestion que j'ai conduite a amené au

jour bien des surprises qui sans cela seraient demeurées dans l'obscurité et auraient continué à peser impunément sur les résultats. Il est d'ailleurs frappant de constater que, même placés devant le « juge de paix » que constituent les listings de traitement de l'information, les habitudes et les jugements anciens n'arrivent que lentement à se modifier.

PCM Le Pont : Tu étais gestionnaire, te voilà devenu capitaliste !

TP : Au sens où c'est le capital qui sert de support à la création et au développement des activités économiques, oui. En effet, dans ce domaine, la filiale de la Banque de l'Union Européenne que je dirige développe son action dans les fusions-acquisitions, le capital développement et, de façon large, dans l'ingénierie de haut de bilan.

PCM Le Pont : pourquoi ces activités ont-elles pris une telle importance ?

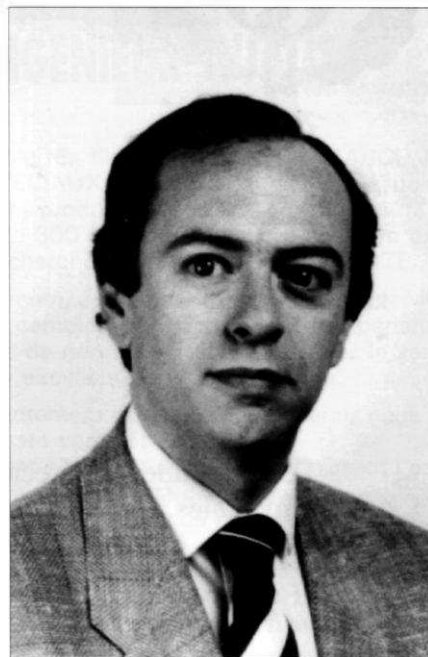
TP : Parce que le monde économique subit lui-même des mutations. En France le problème des transmissions patrimoniales d'entreprises prend une importance majeure avec l'arrivée à l'âge de la retraite pour les patrons propriétaires. De la même façon se poursuit le vaste mouvement de restructuration des entreprises, amorcé depuis quelques années, et qui va se poursuivre et prendre de l'ampleur.

PCM Le Pont : On rentre dans le monde des OPA, des « raiders »...

TP : Oui, un monde dangereux qui sécrète ses propres ressources parfois mal assises sur une activité réelle. C'est la fameuse « bulle financière » qui risque un jour de nous éclater au nez si elle ne sert pas de support à des synergies économiques réelles, à un développement industriel assis sur une productivité accrue, mais si elle engendre seulement ses propres plus values « en dormant ». Attention, si je puis dire, à ce qui dort ! Il y a beaucoup, beaucoup d'argent dans le circuit et la situation actuelle reflète un équilibre instable.

PCM Le Pont : Et « les Ponts » dans tout ça ?

TP : Pour moi, les Ponts sont un réseau sur lequel chacun peut prendre appui pour lui-même ou pour les affaires qu'il doit traiter. C'est une communauté sur laquelle j'ai toujours pu compter, où l'on donne et où l'on reçoit. Quelle autre définition en donner ? ■



**Thierry POTOK,
IPC 75,
MBA STANFORD,
a été responsable du
bureau des exportations du
Ministère de l'Équipement
de 1977 à 1980 puis
Conseiller Technique au
Cabinet du Ministre du
Commerce Extérieur en
1980-1981. Il quitte alors
l'administration pour entrer
chez SPIE BATIGNOLLES
BTP où il dirige le
département Afrique
jusqu'en 1984. De 1984 à
1986 il est Directeur
Général de CONTINENTAL
MECHANICAL FRANCE,
filiale du groupe américain
de construction électrique
CONTINENTAL
MECHANICAL CORP. En
1986, il rejoint le Groupe
Printemps-Redoute comme
Directeur Général des
hypermarchés ESCALE.
Depuis 1989, il est
Directeur de BUE Finance
et Développement.**



*Direction Générale
des Services du Département*

Direction
des
Ressources Humaines

LE DEPARTEMENT DES YVELINES RECRUTE
POUR LA DIRECTION DES INFRASTRUCTURES
DEPARTEMENTALES A VERSAILLES

**Un INGENIEUR de haut niveau
pour un contrat à durée
déterminée (6 à 12 mois)
(Homme ou Femme)**

Pour seconder le Directeur général adjoint, chargé de la Direction des Infrastructures Départementales.

Il assurera :

- Le pilotage avec le concours d'Ingénieurs Subdivisionnaires d'une quarantaine de projets et conduites d'opérations routières importantes.
- Le suivi de la cellule Transport du Département.
- L'encadrement d'environ 35 personnes.

Il est souhaitable de :

- Posséder une formation routière.
- Maîtriser les outils informatiques.

Rémunération annuelle nette de : 216 000 F et véhicule de service.

Adresser lettre manuscrite, curriculum vitae, ainsi qu'une photographie d'identité à :

Monsieur le Président du Conseil général
Direction générale des Services du Département
Direction des Ressources Humaines
2, place André-Mignot
78012 VERSAILLES Cedex

Tous renseignements administratifs complémentaires pourront être obtenus au 39.02.78.78, poste 33.68 auprès de Mlle VIDAL.

Tous renseignements techniques pourront être obtenus au 39.02.78.78, poste 37.10 auprès de M. GONSON.

Le Directeur général
des Services du Département
Christian DUFOUR

Le GIE pour un Centre de Calcul Vectoriel pour la Recherche, composé de 9 partenaires (CNRS, Météo France, Education Nationale, ONERA, Ecole polytechnique, INRIA, CNES, DGA IFREMER) et équipé d'un Cray2, désire confier à 2 jeunes ingénieurs diplômés les postes suivants :

INGENIEUR SYSTEME UNIX

2 à 3 ans d'expérience

Excellente pratique langage C indispensable
Connaissance système UNIX fortement appréciée.

INGENIEUR SYSTEME RESEAU

2 à 3 ans d'expérience en environnement Unix

Bonne connaissance des normes, des protocoles et des matériels du marché pour aider à la conception, réalisation, administration et sécurité d'un réseau en milieu hétérogène.

Faire acte de candidature auprès du :

C2VR

Directeur du CCVR
Ecole Polytechnique
91128 PALAISEAU cedex

sticb
PEINTURES

LAFARGE
NOUVEAUX
MATÉRIAUX 

INGENIEUR QUALITE

KIFFER HAMAIDE, filiale du groupe LAFARGE NOUVEAUX MATERIAUX, nous fabriquons de la peinture (25 000 tonnes produites). Nos 180 collaborateurs réalisent un CA de 300 MF. Dans le cadre de notre expansion, nous recherchons un INGENIEUR QUALITE.

A 30 ans minimum, de formation ingénieur Arts et Métiers ou équivalent complétée par une première expérience de mise en place de normes qualité, vous avez le sens du contact et un excellent esprit synthétique.

Rattaché directement au Directeur général, nous vous offrons un poste complet :

- établissement d'un manuel qualité définissant l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise,
- définition et normalisation de l'ensemble des procédures de la société,
- amélioration des indications des tolérances sur les différents plans de contrôle,
- systématisation de l'ensemble des circuits.

Votre dynamisme et votre rigueur seront autant d'atouts pour réussir dans ce poste basé à Aubervilliers.

Merci d'envoyer CV, lettre manuscrite et photo, sous réf. IQ990, à KIFFER HAMAIDE, 83/85, av. Victor-Hugo - BP 20 - 93301 AUBERVILLIERS cedex.

MEDIA.P.A



**METEO
FRANCE**

recrute

4 ELEVES INGENIEURS SUR CONCOURS

Limite d'âge : moins de 30 ans au 1^{er} janvier 1990

Diplômes requis :

- Maîtrise ès sciences, de mathématiques, d'informatique, de mécanique, ou
- Maîtrise de mathématiques et applications fondamentales ou de physique ou d'électronique, ou
- Diplôme d'ingénieur.

Renseignements jusqu'au 15 octobre 1990 à la direction de la Météorologie nationale

Téléphone : 46.04.91.51 - Poste 2513

CRÉATION D'UN GROUPE INDUSTRIE

PCM-Le Pont : Rémy CLAVEL et Pierre BOURRIER, vous êtes à l'origine de la création d'un Groupe Industrie au sein de l'Association des Anciens Élèves des Ponts. Quelles sont les raisons de cette initiative ?

PB : En premier lieu, cette création entérine de fait l'évolution récente de l'École et sa situation actuelle dans le monde professionnel. En 1985, Bernard HIRCH a mis en place des Filières de Formation en vue de donner à l'École un caractère scientifique et généraliste. Une Filière Génie Industriel, dont j'ai la responsabilité à ce jour, a été ouverte, à laquelle les élèves peuvent adhérer librement.

PCM-Le Pont : Quels sont les effectifs de cette Filière dans ce contexte d'ouverture généraliste ?

PB : Initialement, c'est à dire en 1985, nous avons accueilli de l'ordre de 25 étudiants. Pour la session 89-90 nous en avons eu 45, et pour la session à venir, la projection est de 60. Toutes les catégories de la promotion de 150 élèves y sont représentées.

PCM-Le Pont : Encore un mot sur cette « nouvelle race d'élèves ». Connait-on les motivations qui les conduisent dans cette direction peu conventionnelle de l'École ?

PB : Le gonflement des effectifs a naturellement « interpellé » le Comité de Filière qui préside à ses orientations. L'examen des motivations révèle trois catégories :

- les aficionados, ils sont de base attirés par les métiers de la production ou de l'organisation industrielle. A leur propos, on peut parler de profonde vocation. L'image actuelle de l'École véhicule d'ailleurs cette possibilité de carrière.
- les pragmatiques, ils constatent l'appel du milieu professionnel, l'acuité du besoin de cadres dans l'industrie qui est aujourd'hui en pleine modernisation. Ils se glissent alors naturellement dans cette formation.

— le marais, enfin, qui comme dans tout corps social regroupe à l'origine les indécis. Le choix se fait soit par dépit des autres propositions de formation, soit en l'absence de motivation profonde, c'est l'effet de mode qui est alors le moteur.

PCM-Le Pont : Est-il possible de quantifier cet appel de l'industrie que Pierre BOURRIER a évoqué ?

RC : IL faut préciser le champ recouvert par le terme Industrie dans notre idée. Le BTP est en effet lui-même une industrie et non des moindres. Le secteur que le Groupe Industrie entend fédérer comporte par complément ce qui ne relève par des activités BTP, Banque et Finance, Informatique et Public ou parapublic.

Les statistiques de l'emploi, tenues par Jacques BAULES, fournissent, en ce qui concerne les premiers postes un indicateur pertinent : en automne 1985, 15 % des premiers emplois se prenaient dans l'industrie. En automne 1989, sur un échantillon représentatif supérieur à 100 personnes, ce pourcentage est de 33 %.

J'ajouterais naturellement que nombre de diplômés de l'ENPC n'ont pas attendu la création des filières à l'École pour choisir des jobs en milieu industriel. Il suffit de feuilleter l'annuaire pour s'en convaincre ! La population ainsi concernée par ce changement de trajectoire professionnelle est apparue suffisante pour initialiser un Groupe Industrie dans l'Association des Anciens Élèves.

PCM-Le Pont : Quelles sont les tendances actuelles en terme de secteur et de débouchés ?

PB : Nous sommes très attentifs aux demandes de l'aval, car les secteurs recruteurs évoluent et dans ces variations, nous trouvons des indicateurs pertinents pour orienter le fond et la forme de la pédagogie. Nous avons ainsi assisté au cycle de l'offshore, puis à celui du nucléaire.

Aujourd'hui, nous vivons un cycle intense de modernisation de l'industrie

automobile. A côté de ces secteurs à forte pesanteur, demandes et embauches s'observent dans les pneumatiques, l'aéronautique et le spatial, la construction électrique ou dans les activités manufacturières de l'électronique. Le secteur agro-alimentaire a fait, par ailleurs, une récente et remarquable introduction.

Je voudrais également rappeler que, l'année dernière le Président de la CGE, a été convié par les étudiants de la Filière à une soirée d'échanges et de discussions. Quelques élèves ayant évoqué la boutade, « FGI - ni Ponts ni Chaussées », Pierre SUARD a vivement recommandé de conserver la culture des Ponts, qui, quelle que soit le métier futur, demeure un ferment fédérateur au sein du milieu industriel.

Cet attachement à l'École se devait évidemment d'être réaffirmé.

PCM-Le Pont : Cette évocation de secteurs industriels variés et disjoints évoque l'inventaire de Jacques Prévert. Sur quelle cohérence le Groupe Industrie entend-il donc s'appuyer ?

RC : C'est une bonne question ! Autant la culture BTP apparaît au premier abord homogène, autant l'Industrie, telle que nous la concevons, semble cosmopolite, hétérogène et en tout cas, peu propice à un ferment de communauté culturelle. Toutefois, il convient de raisonner en terme de métier, ou de fonction industrielle, plutôt qu'en secteur.

Il n'est pas envisagé ni envisageable de créer un groupe aéronautique, par exemple. Il y a, a contrario, une sensibilité de métier commune entre des acheteurs, des ingénieurs en R&D, ou des gens qui organisent la production, et ce, quel que soit le type de produit en fin de chaîne.

PCM-Le Pont : Que peut-on attendre finalement du Groupe Industrie ?

RC : En conséquence et dans le droit fil de ce que je viens de dire, la création du Groupe Industrie vise en premier lieu à rassembler les compétences et activer

les synergies professionnelles endormies et dispersées. Il s'agit très simplement de pouvoir parler boulot entre gens de la même culture et de la même origine en définitive. Car il n'y a aucune espèce de reniement vis à vis de la formation de l'École.

C'est donc bien d'abord un objectif très business. Combien de recours à des cabinets de consultants pourraient être évités, ou mieux vécus, si au sein de ce Groupe on savait pouvoir faire appel aux avis d'un ou de plusieurs camarades d'expérience et au cœur des fonctions industrielles. Encore faut-il l'avoir identifié au préalable !

PCM-Le Pont : Dans le compte rendu de l'assemblée constitutive du Groupe le 17 janvier 1990, vous faisiez déjà référence à cet objectif.

RC : Oui. Les camarades présents alors ont souhaité la création d'un corps d'experts restreint, fonctionnant à l'image d'un club de compétences, susceptible d'apporter de vraies solutions aux réels problèmes identifiées sur les terrains divers de nos industries.

Les fonctions industrielles que nous avons alors identifiées dans ce champ de compétences sont R&D, conception, fabrication, production, qualité, achats/logistique, organisation de la production, ressources humaines et relations sociales, marketing, évaluation économique des projets. Cette liste n'est bien sûr pas close, chacun pouvant y apporter sa contribution.

PCM-Le Pont : N'y a-t-il pas présence de deux genres, disons technologie et management pour simplifier, dont la confusion risque de brouiller l'image du Groupe et de cacher les objectifs ?

RC : Effectivement, cette énumération fait apparaître deux classes, l'une « hard » avec une coloration technique, technologique voire scientifique, la seconde plus « soft » autour des relations sociales, de l'organisation et du marketing...

Mais cette catégorisation ne constitue pas une ségrégation. En effet, on assiste dans plusieurs secteurs industriels à la fusion des activités hard et soft précédentes dans un but d'efficacité.

PB : On peut citer des exemples. Dans les métiers high-tech, le Marketing est très proche de la Recherche, cela en vue d'affiner la connaissance et les besoins du client final, mais aussi de

réduire les cycles de développement des produits nouveaux. Dans un autre ordre d'idées, les ingénieurs de production qui ne maîtrisent pas les relations humaines et la gestion sociale auront de plus en plus mal à susciter et provoquer la motivation des forces de production ; or la ressource productive la plus riche est là, de toute évidence, sans avoir à faire de référence ni d'incantation vers le modèle japonais.

RC : Nous sommes persuadés qu'il y a dans ces mariages hard-soft un gisement créatif tout à fait considérable et aujourd'hui mal estimé.

PCM-Le Pont : Quels sont les autres objectifs possibles du Groupe que vous pourriez rapidement décrire ?

RC : Nous en avons évoqué un certain nombre d'autres le 17 janvier dernier. Le marché du travail dans le domaine industriel est très fluide, il est aisé de passer d'une filière, ou d'une branche professionnelle à une autre, en conservant le même métier (la même fonction), ou en changeant plus radicalement de responsabilité. Le Groupe peut être à l'évidence un carrefour d'informations sur les opportunités existantes, soit pour les « jeunes camarades » encore dans les starting blocks de la formation initiale en Filière Génie Industriel, par exemple.

PB : Précisons même qu'à ce jour, un certain nombre d'entreprises ont passé avec la Filière une sorte de contrat de formation préparatoire et de présélection de leurs futurs proches embauchés.

Notre message de formateurs, élaboré avec les entreprises est de recommander aux étudiants de rechercher la légitimité ou le fondement technique dans le premier poste, au travers d'un métier bien identifié (hard ou soft, comme l'a indiqué Rémy) en vue, ultérieurement de prétendre plus aisément à une gestion de carrière dynamique et évolutive.

De la sorte, les entreprises disposent, dès l'embauche, de cadres qui sont de plain-pied avec la fonction et l'entreprise. Diverses initiatives telles que les « campus managers », ou les « clubs école/entreprise » vont également dans ce sens.

RC : Le Groupe Industrie entend également collaborer à l'élaboration de la formation initiale (stages, visites d'étudiants en usines, projets de fin d'études,

mise à disposition de l'École d'enseignants...).

Le Groupe suit également les actions engagées par la DFCAI (formation continue de l'École) qui propose des stages sur les fonctions industrielles particulièrement ciblées par les besoins actuels de la profession. L'implication de l'École dans cette voie conforte l'image généraliste évoquée précédemment, engage une action de pérennisation des formations industrielles, et place l'École comme acteur du développement et de la modernisation industriels de notre pays.

Une autre de nos ambitions est de suivre le développement de l'Europe. Les entreprises n'ont d'évidence pas attendu les politiques sur ce terrain, mais une préparation culturelle demeure à perfectionner dans ce domaine.

PCM-Le Pont : Le mot de la fin...

RC : J'ai évoqué les attentes du Groupe Industrie. Ce sont essentiellement celles de ses membres telles qu'elles ont été à ce jour identifiées et mesurées. Il y a sûrement encore bien d'autres initiatives à prendre et de voies à explorer.

Jean-Louis BRAULT, Président de Dégremont qui a accepté de présider notre Groupe a indiqué que nous devons nous faire connaître de l'intérieur comme de l'extérieur. ■

* Rémy CLAVEL (71) COMPAGNIE GÉNÉRALE D'ELECTRICITE.
Pierre BOURRIER (71) THOMSON CSF.

Les camarades, en position industrielle, qui manifesteraient un intérêt particulier pour cette démarche, peuvent se faire connaître auprès de Jacques BAULES ou de Rémy CLAVEL.

COMMUNIQUÉ DE DERNIÈRE HEURE

Deux dates à porter sur votre agenda :

• 10 octobre 1990 à 18 heures :
Rencontre du G.I. avec des enseignants de l'École.

• 27 novembre 1990 à 17 heures :
Rencontres sur le Forum Mines Ponts.

CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Sous le haut patronage de l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)
Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyses Socio-économique (CERAS)

sur le thème

L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES AU JAPON

René MAURY

Auteur de « Les patrons japonais parlent ». Le Seuil. 1990.
sera l'invité d'honneur de la CONFÉRENCE-DÉBAT à laquelle

LE CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

avec le concours du Collège des Ingénieurs
et du Master in International Business (MIB) de l'ENPC
a le plaisir de vous convier le

JEUDI 25 OCTOBRE 1990 A 18 HEURES

École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)
28, rue des Saints-Pères, 75007 PARIS
(Grand Amphithéâtre A. Caquot)

René MAURY est docteur en droit, licencié ès lettres, diplômé de la Harvard Business School. Il fut, à vingt-cinq ans, le plus jeune agrégé de sciences économiques de France. Spécialiste du management japonais, il a été, en 1985, le premier Français appelé à donner un cours à la Business School de la Keio University de TOKYO-YOKOHAMA.

**PRÉSIDENTE ET ANIMATION DU DÉBAT PAR MICHEL LE NET, PRÉSIDENT DU
CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES**

BULLETIN D'INSCRIPTION

à remplir et à retourner au : CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

ENPC 28, rue des Saints-Pères, 75007 PARIS

M., Mme, Mlle

FONCTION SOCIÉTÉ

ADRESSE Tél.

participera à la CONFÉRENCE-DÉBAT du MARDI 13 NOVEMBRE 1990.

Ci-joint un chèque à l'ordre de RECHERCHE-AENPC, d'un montant de CENT FRANCS (100 F)

GRATUIT pour les I. ENPC (annoncer votre qualité à l'accueil)

Renseignements complémentaires : CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES, (1) 42.60.34.13, poste 1006

RÉF. 12952 : INGÉNIEUR, CHAMBERY. Chargé dans un 1^{er} temps d'activité de développement sur des méthodes d'analyse et de conception des structures et notamment des barrages. Travaille au sein d'une équipe de quelques ingénieurs plus confirmés. Se forme dans cette branche et, à son initiative, approfondit un domaine. Ingénieur issu de grande école (filiale travaux publics ou génie civil), débutant ou 1^{er} exp., capable de nouer des contacts avec les partenaires. Le Centre National d'Équipement hydraulique (CNEH) d'EDF. Adresser lettre et CV à M. POUPART, EDF, Savoie-Technolac, BP 26, 73370 LE BOURGET-DU-LAC.

RÉF. 12471 : INGÉNIEUR DE PROJET. PARIS. Intégré dans des équipes de conception d'ouvrages d'art, prend en charge le calcul de structure et de dimensionnement. Débutant ou 1^{er} expérience, motivation technique. Société française d'ingénierie, filiale d'un groupe international. Adresser lettre et CV à Mme PRIVAT, SOFRESID, Direction des relations sociales, 59, rue de la République, 93100 MONTREUIL.

RÉF. 13120 : CHARGÉ D'ÉTUDES. BANLIEUE OUEST. 160-180 KF. Dans le cadre d'un projet d'automatisation, définit un cahier des charges pour l'amélioration du rendement des machines de forage et conçoit des solutions techniques pour y répondre. Ingénieur généraliste ou travaux publics, débutant ou 1^{er} expérience, ayant un goût pour le travail sur le terrain. Entreprise BTP, spécialiste des travaux dans le sol. Adresser lettre et CV à Mme BERMOND, AUXIRBAT, 242, bd Saint-Germain, 75007 PARIS.

RÉF. 13152 : INGÉNIEUR TRAVAUX. AQUITAINE. A pour mission : préparation et installation de chantier, suivi technique des travaux, gestion financière du chantier, animation d'équipe, négociation sous-traitants, coordination corps d'état secondaires, relations maître d'œuvre et maître d'ouvrage. Ingénieur confirmé et ayant une 1^{re} expérience. Entreprise de bâtiment et de génie civil (effectif de 170 personnes), basée en Aquitaine, filiale du groupe BOUYGUES. Adresser lettre et CV à Mme SALAGOITY, GCA, Immeuble « Atalante », 60, rue du Pro-

fesseur Lavignolle, BP 166, 33042 BORDEAUX CEDEX.

RÉF. 13153 : INGÉNIEURS COMMERCIAUX. AQUITAINE. Chargés d'assurer le montage et le chiffrage des dossiers et de mener les négociations commerciales. Ingénieur confirmé et 1^{re} expérience. Entreprise de bâtiment et de génie civil (effectif de 170 personnes), basée en Aquitaine, filiale du groupe BOUYGUES. Adresser lettre et CV à Mme SALAGOITY, GCA, Immeuble « Atalante », 60, rue du Professeur Lavignolle, BP 166, 33042 BORDEAUX CEDEX.

RÉF. 19915 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES. PARIS 8^e. Intègre sa fonction dans les différents domaines de l'exploitation et de la gestion du système électrique (analyse de rentabilité, questions d'aide à la décision, ou études plus générales, menées à l'aide de modèles informatiques sophistiqués). Ingénieur débutant ou expérimenté, possédant un intérêt particulier pour les mathématiques appliquées, la recherche opérationnelle et l'économie. La direction de la production et du transport d'EDF pour poste à mission économique et financière. Adresser lettre et CV à M. LÉVY, EDF, Direction production et transport, 3, rue de Messine, 75008 PARIS.

RÉF. 13071 : RESP. BET CONCEPTION / EXÉCUTION. PARIS. Spécialiste climatisation - plomberie. Ingénieur expérimenté ayant un excellent niveau technique. SEGECOT SESPAT, bureau d'études techniques et ingénieur conseil. Adresser lettre et CV à M. REGARD, SEGECOT SESPAT, 47, rue de Liège, 75008 PARIS.

RÉF. 13205 : ENSEIGNANT. MONTAIGU (85). Chargé de l'exploitation des transports (9 h par semaine devant une classe de 24 étudiants) et des travaux de synthèse (2 fois 2 h par semaine devant un groupe de 12 étudiants, soit 8 h au total). Ce poste de 17 heures devant élèves constitue un temps plein. Étudiant de 2^e ou de 3^e cycle. Lycée Jeanne-d'Arc de Montaigne (Vendée) recherche dans le cadre de l'ouverture, à partir de la prochaine rentrée scolaire; d'un BTS « transport ». Adresser lettre et CV à M. GEAY, LYCÉE JEANNE-D'ARC, 3 bis, bd

R. Parpaillon, BP 153, 85603 MONTAIGU CEDEX.

RÉF. 13224 : INGÉNIEURS. PARIS. Proposition d'emploi ou offre de stage de fin d'études, dans le cadre du développement de la société. Ingénieurs débutants ou confirmés, avec une motivation technique, à fort potentiel. TERRELL ROOKE Associés, fondé à Paris en 1982, bureau d'ingénieurs conseils spécialisée dans les études de structure (surtout en France, en Grande-Bretagne et en Afrique), aidant les promoteurs, les industriels, les architectes et les entreprises dans la réalisation de leurs projets de construction. Adresser lettre et CV à M. ROOKE, TERRELL ROOKE ASSOCIÉS, 12, rue de Milan, 75009 PARIS.

RÉF. 13229 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES. ÉTRANGER. 220-250 KF. Intègre sa fonction dans le secteur d'activité ingénierie industrielle. Ingénieur ayant une expérience de 2 à 5 ans, avec une connaissance des installations industrielles, automatismes. Anglais indispensable. COGETEC, société de services, compagnie générale des techniques de l'ingénierie, filiale d'un grand groupe. Adresser lettre et CV à M. PECHOUR, COGETEC, Centre d'affaires La Boursidière, RN 186, BP 162, 92357 LE PLESSIS - ROBINSON CEDEX.

RÉF. 13087 : INGÉNIEUR DE DIRECTION. SAINT-QUENTIN (78). au sein du département « eau-environnement », encadre et gère des équipes « hydraulique urbaine et traitement des eaux », commercialise ces produits en France et à l'étranger, ayant une bonne connaissance des langues étrangères. BETURE SETAME, société d'urbanisme d'aménagements et d'équipements, filiale du groupe Caisse des Dépôts et Consignations, recherche pour développer ses activités de bureau d'études. Adresser lettre et CV à M. LORDE-REAU, BETURE SETAME, 2, rue Stephenson, 78181 SAINT - QUENTIN - EN - YVELINES CEDEX.

RÉF. 13088 : JEUNES INGÉNIEURS. FRANCE / ÉTRANGER. Eau potable, assainissement urbain (réf. 501); pollution et traitement des eaux (réf. 502); environnement, études d'impact (réf. 503); déchets urbains et industriels (réf. 504); infrastructures, voiries, VRD (réf. 505). Jeunes in-

génieurs débutants ou 1^{re} expérience, ayant une bonne connaissance des langues étrangères. BETURE SETAME, société d'urbanisme d'aménagements et d'équipements, filiale du groupe Caisse des Dépôts et Consignations, recherche pour développer ses activités de bureau d'études. Adresser lettre et CV à M. LORDE-REAU, BETURE SETAME, 2, rue Stephenson, 78181 SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES CEDEX.

RÉF. 13187 : INGÉNIEURS. PARIS 8^e. Après une formation comprenant 3 phases : l'acquisition de la « culture de base bancaire » (2 à 3 mois), l'apprentissage (7 mois) et le perfectionnement (2 à 3 mois), rejoignent les équipes d'ing. d'affaires et de spécialistes dans le cadre d'y occuper à terme une position de leader. Jeunes ingénieurs débutants, désireux d'assurer la synthèse entre leur formation scientifique et leur intérêt pour les opérations financières. CRÉDIT CHIMIQUE, banque résolument placée sur le marché des opérations d'ingénierie. Adresser lettre et CV à Mlle HUBIN, CRÉDIT CHIMIQUE, 20, rue Treillard, 75008 PARIS.

RÉF. 13110 : RESPONSABLE D'AFFAIRES. PARIS. 300-400 KF. Rattaché au chef de service financier des projets, chargé de l'ingénierie financière de projets d'infrastructures en France et en Europe. Ingénieur, ayant une expérience de la maîtrise d'ouvrage/financement. Dynamique et sachant travailler en équipe. Anglais indispensable. CRÉDIT LOCAL DE FRANCE, filiale Caisse des Dépôts (effectif de 800 personnes, CA de 35 MMF prêts en 1989). Adresser lettre et CV à M. HABIB, CRÉDIT LOCAL DE FRANCE, Tour Cristal, 7 à 11, quai André-Citroën, 75075 PARIS.

RÉF. 13291 : DIRECTEURS D'AGENCE. PROVENCE. 400-500 KF. Appointement des « affaires » et sont à l'origine d'opérations de parcs technologiques, bureaux et habitations. Expérience de 5 ans dans la profession. Personnalité commerciale, volontaire et tenace. Esprit de gestionnaire. Société immobilière lyonnaise leader sur le marché (CA de 1,5 MF). Adresser lettre et CV à Mme BORDET, MBC, 165, rue Saint-Honoré, 75001 PARIS.

RÉF. 13289 : ADJOINT DU DIRECTEUR. PARIS. Anime avec le directeur parisien l'ensemble de l'équipe de Paris (traitement et développement d'affaires très importantes). Ingénieur ayant une expérience de monteur d'opérations dans le domaine de la promotion : logement, parc technologique. GRC, important groupe de promotion immobilière. Adresser lettre et CV à Mme BORDET, MBC, 165, rue Saint-Honoré, 75001 PARIS.

RÉF. 13208 : INGÉNIEUR INFORMATICIEN. CLICHY. Prend en charge des projets techniques et de gestion, depuis la conception jusqu'à la réalisation, dans le cadre d'un système informatique décentralisé et en réseau (France et étranger) - matériel VAX + réseau micro avec échange d'informations. Anime une équipe de développement. Jeune informaticien débutant ou ayant une 1^{re} expérience professionnelle, à fort potentiel. Groupe CAMPENON BERNARD, filiale de la Compagnie Générale des Eaux (CA de 3 MF), spécialisée dans la construction de bâtiments et la réalisation de grands travaux publics (ponts, barrages, travaux souterrains, génie civil industriel...) en France et à l'étranger (30 % de l'activité). Adresser lettre et CV à M. RENOTTE, CAMPENON BERNARD, 92-98, boulevard Victor-Hugo, 92115 CLICHY.

RÉF. 13332 : INGÉNIEUR DE RAFFINERIE. PRÈS DE ROUEN. Travaille en équipe avec les fabricants afin d'apporter une assistance technique au fonctionnement des installations, d'analyser les problèmes liés au traitement des nouvelles matières premières, de faire des propositions d'amélioration. Ingénieur débutant ou ayant 2 à 3 ans d'expérience, à fort potentiel, doté d'un esprit d'analyse et de synthèse. ESSO SAF, filiale du groupe EXXON, première société pétrolière mondiale. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO SAF, Service Formation et Recrutement, Cedex 2, 92093 PARIS-LA DÉFENSE.

RÉF. 13334 : ANALYSTE ÉCONOMIQUE. PARIS. Analyse les ventes et les résultats pour tous les grands produits (carburants, fuel domestique et fuel industriel), présente les résultats en comité directeur de la direction générale des ventes, coordonne la fixation des

objectifs de ventes et de résultats, définit les outils d'aide à la décision. Ingénieur débutant ou ayant 2 à 3 ans d'expérience avec qualités recherchées : esprit d'analyse et de synthèse, initiative, contact, anglais indispensable. ESSO SAF, filiale du groupe EXXON, première société pétrolière mondiale, recherche pour sa direction ventes en gros. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO SAF, Service Formation et Recrutement, Cedex 2, 92093 PARIS-LA DÉFENSE.

RÉF. 13335 : INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL. PARIS. Conclut de nouveaux contrats avec de nouveaux clients et développe des services aux clients. Prospecte de nouveaux marchés, d'autre part recherche un meilleur marketing des produits (responsabilités techniques et commerciales). Ingénieur débutant ou ayant 2 à 3 ans d'expérience, faisant preuve d'initiative, d'autonomie et

doté d'un sens des responsabilités. ESSO SAF, filiale du groupe EXXON, première société pétrolière mondiale, recherche pour la direction lubrifiants. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO SAF, Service Formation et Recrutement, Cedex 2, 92093 PARIS-LA DÉFENSE.

RÉF. 13336 : INGÉNIEUR COMMERCIAL BITUMES. PARIS/PROVINCE. Prend la responsabilité d'un secteur géographique sur lequel son autonomie d'action s'étend à tous les aspects de la commercialisation et de la logistique associée au marché des bitumes et des émulsions. Ingénieur avec un bon contact et un sens de la communication. Homme de terrain complet, ayant le goût de la vente et de la technique, apte à mener des négociations de haut niveau. Anglais indispensable. ESSO SAF, filiale du groupe EXXON, première société pétrolière mondiale, recherche pour

l'une de ses directions commerciales. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO SAF, Service Formation et Recrutement, Cedex 2, 92093 PARIS-LA DÉFENSE.

RÉF. 13337 : ACHETEUR. PROVINCE. Rattaché à la direction des achats, élabore des stratégies d'approche des fournisseurs en terme de marketing d'achat (mission allant jusqu'à la conclusion des contrats), dispose d'une grande autonomie d'action. Responsable des relations commerciales entre les fournisseurs et les utilisateurs. Ingénieur débutant ou ayant 2 à 3 ans d'expérience avec qualités recherchées : initiative, dynamisme, sens de la négociation et de la communication. Anglais indispensable. ESSO SAF, filiale du groupe EXXON, première société pétrolière mondiale. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO SAF, Service Formation et Recru-

tement, Cedex 2, 92093 PARIS-LA DÉFENSE.

RÉF. 13230 : INGÉNIEURS BANLIEUE/PROVINCE. Pour des postes en production, logistique, projets, laboratoire, maintenance et optimisation des procédés. Ingénieurs débutants. Anglais courant indispensable. PROCTER & GAMBLE recherche des ingénieurs débutants pour ses usines d'Amiens (3 unités de production sur site de 40 ha, fabriquant détergents poudre et liquides, savons de toilette pour France-Etranger), de Blois (site européen-parapharmacie), de Longjumeau (région parisienne - produits pharmaceutiques). Adresser lettre et CV à Mme DUCHET-SUCHAUX, PROCTER & GAMBLE, Service Recrutement Cadres, 96, avenue Charles-de-Gaulle, 92201 NEUILLY-SUR-SEINE.

RÉF. 13499 : CONSULTANT SENIOR EN ORGANISATION. PARIS 12^e. Responsable de la direction

d'une équipe de consultants (audit de fonctionnement, structures d'entreprises, plan de formation, mise en place systèmes d'information, faisabilité d'investissements...). Ingénieur avec une formation complémentaire de comptabilité ou de gestion + 5 à 10 ans d'expérience dans un cabinet de conseil. Rigueur intellectuelle, goût du travail en équipe, créativité, connaissance collectivités locales appréciées. SETEC ORGANISATION, filiale du Groupe SETEC. Adresser lettre et CV à M. VITTECOQ, SETEC ORGANISATION, Tour Gamma D, 58, quai de la Rapée, 75583 PARIS Cedex 12.

RÉF. 13502 : DIRECTEUR GÉNÉRAL DE FILIALE, BORDEAUX, 600/750 KF. Rattaché au Président Directeur Général, fixe les grandes orientations de sa filiale, définit les objectifs et la stratégie à adopter pour les atteindre. Met l'accent sur le marketing et l'innova-



ETUDE ELECTRICITE et CAO-DAO

recherche **INGENIEURS**

Instrumentistes, électricité industrielle, béton armé, ferrailage
Mécanique, carrosserie, automatique sur Siemens

REMUNERATION :

- Ingénieurs = personnalisée
- Techniciens = 15 000 F à 18 000 F net
- P1-P2 = 11 000 F à 15 000 F net

Nous vous proposons des postes aux réelles possibilités d'évolution et un travail de responsabilité dans un cadre à dimension humaine.

- Expérience requise 5 à 10 ans • Lieu de travail : ILE DE FRANCE
- Contrat : durée du projet (de 6 mois à 3 ans) • Postes à pourvoir immédiatement

Tél. : pour RDV au 43.27.59.95. Demander M. Romuald CHAIT

Ou envoyer CV + photo à **OMC ETUDES ELECTRICITE et CAO-DAO**

Tour Maine-Montparnasse - 3, rue de l'Arrivée - BP 235 - 75749 PARIS cedex 15

tion et doit conforter la position de leader en immobilier d'entreprise. Ingénieur issu de la promotion construction, du secteur bancaire ou du secteur public, mobile géographiquement. Société spécialisée dans la promotion construction : habitation, immobilier d'entreprise et loisirs (CA de 251 MF). Adresser lettre et CV à Mme LE BOURSCAUD, PA CONSULTING GROUP, 3, rue des Graviers, 92521 NEUILLY Cedex.

RÉF. 13506 : BUREAU D'ÉTUDES GÉNIE CIVIL LYON offre à Ingénieurs(s) débutant(s) ou expérimenté(s), avec compétence technique et qualités d'animateur, la possibilité de s'exprimer dans des disciplines diverses, avec des responsabilités, fonction du tempérament, pouvant aller jusqu'à l'animation technique du Bureau d'Études et jusqu'à sa gestion financière, la création de filiales etc... BUREAU D'ÉTUDES LAMBOLEY, SA au capital

de 369 KF (CA de 4 à 5 MF), conception et calcul de structures tous matériaux ; ouvrages à la mer ; géotechnique... grande diversité des activités et des missions (simple consultation à maîtrise d'œuvre m1 de grands ouvrages) ; moyens informatiques puissants... le tout dans un cadre de choix. Adresser lettre et CV à M. LAMBOLEY, Bureau d'Études LAMBOLEY, boîte postale 9142, 69263 LYON Cedex 09.

RÉF. 13457 : RESPONSABLE FONCTIONNEL. BOULOGNE. Définit les besoins, établit les cahiers des charges, négocie techniquement avec les différents partenaires (beaucoup d'études réseaux). Ingénieur (généraliste ou informaticien), disposant d'un bon background en informatique et d'une ouverture d'esprit pour le marketing. Débutant accepté avec très bon stage mais LOB. Filiale française (effectif de 50 personnes), d'un groupe international,

basée à Boulogne, à vocation informatique appliquée au tourisme. Adresser lettre et CV à Mme CHALLANCIN, SCOR CONSEIL, Porte C de l'Arenas, 455, promenade des Anglais, 06200 NICE.


RÉF. 13471 : INGÉNIEUR TRAVAUX, MARSEILLE. Sous la responsabilité du chargé d'opérations, assure la maîtrise d'ouvrage technique ainsi que le suivi de l'exécution des chantiers. Ingénieur ayant une 1ère expérience acquise si possible dans le domaine du bâtiment, avec le sens de la rigueur, de l'esprit d'équipe et de la communication. Important groupe financier et immobilier (effectif de 600 personnes, 20 000 logements) implanté en région Provence Côte d'Azur, Languedoc Roussillon. Adresser lettre et CV à Mme LUNEAU-FORNO, CIL, Direction des Ressources Humaines, 2, place de la Préfecture, 13291 MARSEILLE Cedex 6.

RÉF. 13410 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES BANLIEUE, Rattaché au responsable de la recherche opérationnelle et études générales, est chargé d'études économiques. Assure la conception et l'utilisation des outils mathématiques informatiques et statistiques. Ingénieur débutant ou 1ère expérience, avec une formation aux méthodes de gestion scientifique et une expérience de l'utilisation des moyens informatiques. Anglais indispensable. AIR INTER, compagnie aérienne. Adresser lettre et CV à Mme PROUHEZE, AIR INTER, Département Emploi, 1, Avenue du Maréchal Devaux, 91551 PARAY VIEILLE POSTE Cedex.

RÉF. 13411 : CHARGÉ D'ÉTUDES « GESTION DU PERSONNEL NAVIGANT », BANLIEUE. Conduit des études et simulations à caractère économiques et met au point des tableaux de bord et des indicateurs permettant d'opti-

miser des effectifs « navigants » de l'entreprise. Prépare ainsi les décisions stratégiques et les négociations avec les organisations professionnelles. Ingénieur débutant ou 1^{ère} expérience, familiarisé avec l'outil informatique et ayant du goût pour les contacts et le travail en équipe. AIR INTER, compagnie aérienne. Adresser lettre et CV à Mme PROUHEZE, AIR INTER, Département Emploi, 1, Avenue du Maréchal Devaux, 91551 PARAY VIEILLE POSTE Cedex.


RÉF. 13366 : RESPONSABLE BUREAU D'ÉTUDES Région Parisienne. Rattaché au directeur général, dirige cette entité, maintient son équipe à un haut niveau de motivation et de dynamisme, conforte le développement informatique, met en place une politique de certification de la qualité, établit avec les opérationnels des liens étroits. ING. ayant acquis une solide ex-



**Ingénierie Industrielle
Bâtiment
Solution clés en main
Tél. : 73.91.50.50
Fax : 73.92.64.82
Clermont-Ferrand
FRANCE**

Vous propose les services de son équipe en métropole et outre-mer

A.T.R.3.D./Sarl Topographie France
I.N.S.E.T./Sarl Réunion
S.E.G./Sarl Guyane



- CAO-DAO
- Productique
- Réseaux
- Automatisation

Votre partenaire informatique en vente, conseil, formation et développement
Tél. : 73.90.95.50
Fax : 73.92.64.82

Le Gaz de France, c'est aujourd'hui



- 28 290 agents
- 38 milliards de francs H.T. de Chiffres d'affaires.
- 4,23 milliards de francs H.T. d'investissements.
- 273,3 milliards de kWh livrés à 8,7 millions de clients
- 25 500 km de réseau de transport
- 107 000 km de réseau de distribution.
- 13 stockages souterrains
- 2 terminaux méthaniens, Montoir-de-Bretagne et Fos-sur-Mer.
- Le plus grand site mondial de recherche gazière
- 2 stations d'essai dont l'une spécialisée en matériel cryogénique.



Avec le Gaz Naturel, voir autrement, voir plus loin.

périence de généraliste au sein d'une société d'ingénierie. Homme associant à la fois autorité technique, grandes qualités relationnelles et sens aigu de l'organisation. Société spécialisée dans l'ingénierie, filiale d'un grand groupe français de la construction, elle assure des missions allant du conseil à la maîtrise d'œuvre complète et même à la réalisation clé en main de grands projets (effectif de 150 personnes, CA de 180 MF). Adresser lettre et CV à Mme BOUGELOIS, MAX VERMOTTE ET ASSOCIÉS, 3, Avenue Erlanger, 75016 PARIS.

RÉF. 13470 : INGÉNIEUR TECHNICO-COMMERCIAL, MADAGASCAR. Mission à assurer : études, soumissions, négociations de marchés et gestion de chantiers. Jeune ingénieur de nationalité malgache, ayant outre de bonnes connaissances techniques en génie civil et géotechnique, une bonne pratique des outils informatiques, un dynamisme certain. SIF BACHY Madagascar, implantée à Tananarive depuis plus de 30 ans, spécialisée dans les travaux géotechniques et de fondations. Adresser lettre et CV à M. LEROUX, SIF BACHY, 92, rue Baudin, BP 225, 92300 LEVALLOIS PERRET.

RÉF. 13452 : INGÉNIEUR, PARIS. Prend en charge, de la conception à la réalisation, les grands travaux des magasins actuels et futurs. Ingénieur ayant 3 ans minimum d'expérience de conduite de chantiers importants. France Printemps. Adresser lettre et CV à M. ISORE, FRANCE PRINTemps, 102, rue de Provence, 75451 PARIS CEDEX 09.

RÉF. 13401 : DIRECTEUR TECHNIQUE, PARIS/REGION PARISIENNE. Promotion immobilière. Sous la responsabilité de la direction générale, coordonne l'ensemble des phases techniques liées à chaque projet (étude des sols et bâtiments, réalisation des travaux et relations avec les autorités locales...). Intervient donc au niveau de la pré-étude, jusqu'à l'achèvement des travaux. Ingénieur intervenant sur le plan européen. Elle a pour vocation la conception, le montage et la réalisation de projets d'envergure à tendance urbanistique et immobilière. Adresser lettre et CV à M. DROUOT L'HERMINE, DROUOT L'HERMINE

CONSULTANTS, 38, rue de Lisbonne, 75008 PARIS.

RÉF. 13508 : INGÉNIEURS, MAISONS LAFFITTE. Chargés de travaux de recherche sur le traitement de l'eau, tant en France qu'à l'étranger. Jeunes Ing. débutants ou 1^{re} expérience avec des connaissances approfondies en hydraulique et traitement de l'eau + une bonne maîtrise de l'outil informatique et de l'analyse numérique. Anglais indispensable. Compagnie Générale des Eaux, leader mondial de la distribution d'eau (CA de 104 milliards de F), recherche pour son centre de recherche. Adresser lettre et CV à Mlle BOURBIGOT, CENTRE DE RECHERCHES DE MAISONS LAFFITTE, chemin de la Digue, 78600 MAISONS LAFFITTE.

RÉF. 13308 : INGÉNIEUR COMMERCIAL, MONTROUGE (92) 400KF/AN. Prend en charge la prospection de clients potentiels en France (collectivités territoriales). Fonctionne avec une large autonomie. MATRA TRANSPORT, filiale du groupe MATRA, commercialisant et réalisant des systèmes de transport (VAL), leader mondial, recherche pour sa direction commerciale. Ingénieur confirmé, ayant 10 ans d'expérience de préférence dans le domaine des transports, bien introduit dans les collectivités locales, doté d'un sens commercial. Adresser lettre et CV à M. MASSABKI, MATRA TRANSPORT, 48/56, rue Barbès, BP 531, 92120 MONTROUGE.

RÉF. 13466 : INGÉNIEUR GÉNIE CIVIL OUVRAGES D'ART, LYON-BRON. Mission à assurer : études d'ouvrages d'art (conception, dossiers de consultation, études d'exécution des ouvrages d'art (suivi et visite d'ouvrages d'art existants, constitution des dossiers et synthèses des constatations, gestion informatique des ouvrages d'art). Ingénieur ayant 3 à 5 ans d'expérience (formation C.A.O. et D.A.O. souhaitée). EA INGEBAT, société filiale du groupe ETUDALP, spécialisée dans les domaines du génie civil et de l'ingénierie du bâtiment en région Rhône-Alpes. Adresser lettre et CV à M. SERVAJEAN, EA INGEBAT, Parc d'Activités du Chêne, 69500 BRON.

RÉF. 13467 : INGÉNIEUR GÉNIE CIVIL EN BATI-

MENT. LYON-BRON. Mission à assurer : études béton armé (études d'avant projet et études d'exécution pour le génie civil du bâtiment, du bâtiment industriel et le génie civil), projet de constructions industrielles (conception et réalisation, mise au point des dossiers de consultation T.C.E., suivi des travaux). Ingénieur ayant 3 à 5 ans d'expérience (formation C.A.O. et D.A.O. souhaitée). EA INGEBAT, société filiale du groupe ETUDALP, spécialisée dans les domaines du génie civil et de l'ingénierie du bâtiment en région Rhône-Alpes. Adresser lettre et CV à M. SERVAJEAN, EA INGEBAT, Parc d'Activités du Chêne, 69500 BRON.

RÉF. 13556 : RESPONSABLE DE CENTRE DE PROFIT, SUD DE PARIS. Rattaché au directeur régional, pilote complètement le centre de profit (200 personnes, CA de 250 MF) dans le domaine des services aux collectivités et à l'industrie. Expérience de quelques années dans des postes opérationnels comportant une dominante technico-commerciale et une responsabilité de direction d'équipe. Manager connaissant et appréciant le monde de BTP. Anglais requis. Grande société française, leader sur son marché (effectif de plusieurs milliers de personnes, CA de plusieurs milliards de francs), spécialisée dans les services aux collectivités et à l'industrie. Adresser lettre et CV à M. RANQUE, PIERRE RANQUE ET ASSOCIÉS, 42, Avenue Georges V, 75008 PARIS.

RÉF. 13043 : RESPONSABLE DU GROUPE STRUCTURES, BANLIEUE SUD. Conduit des équipes d'ingénieurs développement/applications (crash, emboutissage, matériaux nouveaux). Ingénieur à fort potentiel, expérimenté de 5 ans des méthodes numériques avancées en mécanique des structures. Anglais indispensable. ENGINEERING SYSTEMES INTERNATIONAL (E.S.I.), société d'études et de conseil spécialisée dans la mécanique avancée et la simulation numérique. E.S.I. est un leader international (Japon, USA...) pour les applications industrielles dans les secteurs de pointe tels que la défense, l'espace et l'automobile. Adresser lettre et CV à M. BREHM, ESI, Silic 270, 20, rue Saarinen, 94578 RUNGIS.

RÉF. 13400 : Groupe hôtellerie leader, recherche un INGÉNIEUR CHEF DE PROJET BTP. 350 KF. Sa mission : montage et réalisation des projets hôteliers jusqu'à mise en exploitation. Après cadrage de chaque projet, constitution, coordination et direction des équipes conceptrices, négociations des marchés, contrôle, suivi et réception des travaux au titre de la maîtrise d'ouvrage. gestion simultanée d'une dizaine de projets et chantiers. Son profil : ingénieur, formation complémentaire électro-mécanique (importance des lots second-œuvre), avec une expérience en BTP en tant que responsable de chantiers ou chef de projet. Connaissance de l'anglais indispensable. Mobilité à l'étranger. Poste basé en région parisienne. La rémunération sera fonction de l'expérience. Adresser lettre et CV à M. KAIL, EUROPE PARTNERS, 11, rue Ferdinand Fabre, 75015 PARIS.

RÉF. 13465 : RESPONSABLES DE PROGRAMMES IMMOBILIERS, PARIS/NICE. 450 KF. Assurent la responsabilité globale de la gestion et de la coordination d'un ensemble de programmes immobiliers (à savoir la mise en œuvre de la stratégie générale de l'opération, l'encadrement et l'animation des équipes techniques et commerciales). Expérience de la gestion de centre de profit. Sens de l'organisation et de l'action. Sens de l'animation et de la coordination. Autonomie. Société de services et de promotion immobilière, réalisant sur le plan national et internationale une large gamme de produits immobiliers (habitation, loisirs, entreprise). Adresser lettre et CV à Mme VALOIS, H & C consultants, 6, rue Halévy, 75009 PARIS.

RÉF. 13286 : INGÉNIEUR EN MICROMÉCANIQUE, FONTAINEBLEAU. Responsable de l'industrialisation des opérations d'assemblage et d'usinage de très grande précision. Ingénieur ayant minimum 3 ans d'expérience en micromécanique où les impératifs liés à l'industrialisation sont prépondérants. CORNING, leader mondial des verres spéciaux et des fibres optiques, implante sa première unité de production pour une nouvelle ligne de produits, les composants en optique intégrée pour les réseaux de télécommunications. Adresser lettre et CV à Mme

BENARD, CORNING EUROPE, service du personnel, BP n° 3, 77211 AVON Cedex.

RÉF. 12752 : Nous précisons le TGV et ouvrons la voie pour les autoroutes : c'est notre activité terrassement ; elle représente dans notre groupe 250 millions de CA. Pour prendre en charge un chantier important, comprenant du terrassement mais également le pilotage et la coordination d'ouvrages d'art, de drainage et de chaussées et pour ensuite faire carrière dans notre groupe, nous recherchons un : **DIRECTEUR DE CHANTIER.** Votre expérience de direction de grands chantiers linéaires type autoroutes ou chemins de fer est indispensable. Notre souci de la qualité et la hauteur des enjeux nous obligent à être exigeants concernant le profil recherché ; mais priorité sera donnée à vos qualités de manager, proche du terrain, et d'organisateur réaliste et concret. Tant mieux si en plus, vous êtes ingénieur (ESTP, Centrale, Ponts et Chaussées). Adresser lettre et CV à Mme Jeanine BEYER, Cabinet WALTER, 6 bis, rue Henri Maret, 57000 METZ.

RÉF. 12832 : INGÉNIEUR, TOULOUSE puis COLMAR. Après une période de formation au siège social à Toulouse (durée de 1 à 2 ans), prend la direction de la filiale alsacienne (CA supérieur à 100 MF pour 90). Ingénieur avec 1^{re} exp. dans le bâtiment, avec un goût pour le sens des responsabilités et le goût du contact commercial. Allemand indispensable. Groupe de BTP (CA de 1,5 milliard de F). Adresser Lettre et CV à M. RIZK, GA, 24, rue Georges Picot, BP 4366, 31030 TOULOUSE Cedex.

RÉF. 12851 : INGÉNIEURS D'ETUDES OU DE PROJETS, BANLIEUE OUEST. 200 KF. Suivant expérience intégrés à des équipes de projet ou responsables de projets d'équipements pluridisciplinaires (France ou international) SGTE société d'ingénierie (filiale du groupe Schneider). Adresser lettre et CV à M. PRADON, SGTE, 40, Av. de l'Entreprise, 95865 CERGY-PONTOISE Cedex.

RÉF. 12862 : ING. RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT BORDEAUX. Définit, exécute gère les programmes de recherche appliquée et de développe-

ment (sur les thermostructuraux). Travaille en relation étroite avec les laboratoires extérieurs et participe à l'industrialisation des traitements de finition. Ingénieur débutant, avec des connaissances en aérodynamique et physique. Anglais lu et écrit impératif. Société Européenne de propulsion (SEP), recherche pour sa division propulsion à poudres et composites (DPPC). Adresser lettre et CV à Mme MOULIN, SEP, DPPC, « Les cinq Chemins », Le Haillon, BP 37, 33165, ST MÉDARD EN JALLES Cedex.

RÉF. 12863 : INGÉNIEUR CALCULS MÉCANIQUES BORDEAUX. Pour des applications très variées : structures et tyères de propulseurs, pièces de turbo-réacteurs, éléments pour HÉRMES... Chargé de calculer des contraintes et déformations statiques, d'exploiter des résultats de calculs et de conseiller des concepteurs, de développer les méthodes. Ingénieur débutant à fort potentiel. Société européenne de propulsion (SEP), recherche pour sa division propulsion à poudres et composites (DPPC). Adresser lettre et CV à Mme Moulin, SEP, DPPC, « Les Cinq Chemins », Le Haillon, BP 37, 33165, ST MÉDARD EN JALLES Cedex.

RÉF. 12892 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES & DE DÉVELOPPEMENT BANLIEUE 78. Intégré dans une équipe jeune, chargé de participer au développement des logiciels de modélisation et de simulation et au développement de modèles d'application. Ing. connaissant : techniques de modélisation et de simulation discrète (réseaux de files d'attente, réseaux de Pétri...), systèmes informatiques, environnements logiciels, techniques graphiques. Adresser lettre et CV à M. SAGUEZ, SIMULOG, Les Quadrants, 3, AV. du Centre, 78182 ST QUENTIN-EN-YVELINES Cedex.

RÉF. 12893 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES BANLIEUE 78. Chargé de la conception, du développement de logiciels scientifiques. Ingénieur connaissant les techniques numériques, la modélisation de phénomènes physiques (mécanique des fluides, thermique, électromagnétisme, structure...) et les outils graphiques. Société en forte croissance intervenant en ingénierie assistée par ordinateur possédant une très haute compétence

technique et méthodologique dans le domaine de la simulation et de l'optimisation. Adresser lettre et CV à M. SAGUEZ, SIMULOG, Les Quadrants, 3, Av. du Centre, 78182 ST QUENTIN-EN-YVELINES Cedex.

RÉF. 13524 : INGÉNIEUR. MONT SAINT AIGNAN. Société ESSO S.A.F. recherche pour son Centre de Recherches de Rouen Mont Saint Aignan, via une convention CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) d'une durée de 3 ans. Ingénieur ayant de bonnes connaissances dans le domaine de la mécanique des matériaux pour effectuer une thèse sur la contribution des bitumes modifiés aux performances des enrobés minces. Adresser lettre et CV à Mme BUS-SAC, ESSO S.A.F. service Formation et Recrutement. Cedex 2 92093 PARIS LA DEFENSE.

RÉF. 13640 : INGÉNIEUR. MONT SAINT AIGNAN. Société ESSO S.A.F., filiale du groupe EXXON, recherche pour son centre de recherche de Rouen Mont Saint Aignan. Ingénieur généraliste dynamique, aimant les contacts pour travailler dans le domaine des applications routières axé sur deux composantes : Développement des méthodes d'investigation et moyens d'essai en mécanique des chaussées. assistance technique aux entreprises routières en France et à l'étranger. Adresser lettre et CV à Mme BUSSAC, ESSO S.A.F. service Formation et Recrutement. Cedex 2 92093 PARIS LA DEFENSE.

RÉF. 13516 : RESPONSABLE PROGRAMME. NORMANDIE. Prend la responsabilité de plusieurs opérations immobilières. Anime une équipe pluridisciplinaire assurant une production de plus de 100 MF annuels dans le district de Deauville et, ultérieurement, dans toute la région. Ingénieur confirmé avec une expérience similaire et une compétence en centre de profit. Les Nouveaux Constructeurs recherche pour sa filiale régionale (Les Nouveaux Constructeurs Ouest). Adresser lettre et CV à M. DE FAREINS, LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS, 68, boulevard Meunier de Querlon, 44000 NANTES.

RÉF. 13512 : CHARGÉ D'AFFAIRES PARIS 17^e. Opérations de fusions, acquisitions dans le secteur du

BTP. Missions d'analyse et de conseil industriel auprès d'entreprises du secteur (approche à la fois industrielle et financière). Jeune ingénieur ayant une expérience de quelques années dans le secteur du BTP. Banque du bâtiment et des travaux publics recherche pour son service de rapprochement d'entreprise. Adresser lettre et CV à M. LUBETZKI, BTP, 253, boulevard Pereire, 75852 PARIS Cedex 17.

RÉF. 13553 : DIRECTEUR D'EXPLOITATION DUNKERQUE, 280 KF. Supervise les conducteurs (4 ou 6). Larges possibilités d'évolution. Ingénieur ayant une 1^{re} expérience confirmée de la fonction (5 ans), avec des connaissances techniques en bâtiment et génie civil, et des connaissances en gestion. EPS (effectif de 130 personnes), filiale Nord du groupe Dumez. Adresser lettre et CV à M. VERNIER, STT EPS, Rue Alexis Corel, 59640 DUNKERQUE.

RÉF. 13517 : COLLABORATEUR PARIS. Participe à la gestion des risques de taux et de liquidité à moyen et à long terme. A l'aide d'un outil informatique évolué qu'il est chargé de faire vivre, contribue à la réflexion stratégique sur les grands équilibres du bilan. 1^{re} expérience de quelques années au sein d'un établissement de crédit. Solides connaissances en informatique (langage de 4^{me} génération) et forte motivation pour la finance. CRÉDIT NATIONAL, recherche pour sa direction centrale des marchés. Adresser lettre et CV à M. DE FREMONT, CRÉDIT NATIONAL, 45, rue Saint-Dominique, 75700 PARIS.

RÉF. 13404 : DIRECTEUR DÉLÉGUÉ PARIS, 500 KF. Responsable du développement, de l'administration, et de la gestion de ses activités loisirs (mer, montagnes, golf, villégiatures), déjà conséquentes et appelées à atteindre rapidement le demi-milliard de francs, dans le respect des objectifs de rentabilité de l'entreprise. Professionnel de l'immobilier de loisirs, ayant éventuellement pratiqué la gestion locative et l'exploitation de sites, mais principalement ferré dans le métier de la promotion immobilière. Groupe dynamique, en pleine croissance, associé à des partenaires financiers de premier plan.

RÉF. 13405 : DIRECTEUR RÉGIONAL, Région Nord,

400 KF. Développe un encours d'affaires de plusieurs centaines de millions de francs, dans une ambiance de responsabilisation et d'ambition collective. Professionnel de la promotion immobilière connaissant bien l'ensemble des régions du nord de Paris, et les aspects financiers, administratifs et commerciaux du métier. Important groupe de sociétés, en forte croissance.

RÉF. 13486 : DIRECTEUR ADJOINT ZONE EXPORT, PARIS. Prend en charge les activités de la société aux Caraïbes et suit le développement des produits hydrauliques en toutes zones hors métropole. Développe les produits, assure les relations avec les grands prescripteurs publics et privés, supervise et coordonne les actions des chefs des centres... Ingénieur habitué à la négociation commerciale, avec exp. en France et à l'étranger du secteur de l'hydraulique, du bâtiment ou du génie civil dans des fonctions de chef de projets, direction d'agence... Filiale d'un important groupe français de BTP (effectif de 15 000 pers., CA de 15MF), exerçant son activité en France, outre-mer et à l'étranger, spécialisée dans les secteurs canalisation, génie civil, bâtiment, entreprise générale, protection de l'environnement et services aux collectivités.

RÉF. 13483 : INGÉNIEUR COMMERCIAL, LES ULIS. Exerce des fonctions d'ingénieur commercial avec développement et recherche de clientèle. Exp. de 3/5 ans en tant qu'ing. commercial (vente aux grands comptes/administrations) dans le secteur de l'informatique « technique » chez un constructeur avec produits de type stations de travail. Société spécialisée dans le développement de stations de travail sous Unix et de solutions pour environnement temps réel (effectif de 135 personnes, CA de 170 MF).

RÉF. 13378 : DIRECTEUR GÉNÉRAL, RÉGION Parisienne. 650 KF. Responsable d'une filiale en cours de création regroupant toutes ses activités de promotion immobilière, dans le domaine du logement, pour Paris et sa couronne limitrophe, soit un ensemble de plusieurs centaines de millions de francs annuels. Professionnel confirmé dans la branche, ayant exercé déjà dans la région de préférence, avec la notoriété et

les relations conséquentes, le dynamisme, la rigueur et la fiabilité. Groupe important, en plein essor, spécialisé dans la promotion immobilière (logement).

RÉF. 13434 : INGÉNIEUR TRAVAUX PUBLICS, RFA. Après une période de formation Maison-interne, se voit confier des tâches importantes et des responsabilités intéressantes. Ing. spécialisé dans les ouvrages d'art, avec une exp. de 5 à 7 ans acquise dans le domaine de la construction de ponts et d'ouvrages d'art (chef de projet ou directeur de travaux). Anglais et allemand souhaités. Un des leaders du bâtiment et des travaux publics recherche dans le cadre de son expansion en France.

RÉF. 13453 : DIRECTEUR ADMINISTRATIF & FINANCIER, PARIS. Prend en charge la gestion de la société, en particulier : contrôle de gestion, comptabilité (générale et analytique), établissements des plans de financement à court et à moyen terme, administration générale. Exp. de directeur administratif et financier (solide exp. de contrôle de gestion), dans une activité de service, ou industrielle en rapport avec les industries d'armement ou aéronautique. Importante société, leader de son domaine (effectif de 1 400 personnes, CA de 480 MF pour 90), filiale d'un groupe diversifié dans des secteurs très variés.

RÉF. 13414 : CONDUCTEURS DE TRAVAUX Banlieue 240/270 KF. Coordonnent les travaux réalisés par des sociétés extérieures et sont chargés de la supervision complète d'un projet. Travaille avec les ingénieurs électriciens et mécaniciens responsables des projets. Ingénieurs génie civil (tous corps d'état) ayant une expérience de 4 à 10 ans dans les travaux publics. Société d'ingénierie, maître d'œuvre d'un important projet en banlieue sud-est.

RÉF. 13415 : INGÉNIEUR PLANIFICATEUR Banlieue, 170/230 KF. Chargé de l'ordonnancement et de la planification des travaux sur le même projet. Ingénieur en bâtiment connaissant le système-perte, ayant une expérience de 6 mois à 3 ans (connaissance du logiciel Primaire appréciée). Société d'ingénierie, maître d'œuvre d'un important projet en banlieue sud-est.

LES PONTS EN MARCHÉ

PUBLIC

- Pierre d'ANDRIA (89), Adjoint au Chef de l'Arrondissement Opérationnel n° 2, DDE Seine-Saint-Denis.
- Bruno ANGLES (89), Chargé du Service des Grands Travaux, DDE Ille-et-Vilaine.
- Raphaël BUI (89), Chef du Service de l'Aménagement et des Équipements Communaux, Direction Départementale de l'Équipement de l'Aveyron.
- Maurice BOURGES (60), Conseil Général des Ponts et Chaussées, Mission d'Inspection Régionale.
- Philippe DELAPLACE (86), Chargé du Secteur ASIE, Ministère du Budget.
- Jean GIBIAT (81), Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme, chargé de la Sous-Direction des Politiques Nationales d'Aménagement.
- Noël GODARD (74), Chargé de la Sous-Direction de l'Aménagement des Eaux, Direction de l'Eau et de la Prévention des Pollutions.
- Hélène JACQUOT (77), Nommée adjointe au Sous-Directeur des Services et de la Décentralisation à la Direction du Personnel.
- Jean-Marc KAHAN (80), Responsable de la nouvelle mission « Pollutions atmosphériques, air, silence » à la Direction de la Protection de l'Environnement.
- Michel LEFOULON (55), Conseil Général des Ponts et Chaussées.
- Aldo MASSA (83), Adjoint au Directeur, DDE Vaucluse.
- Jean-Marc PICARD (89), ENPC, Laboratoire de mécanique du Solide.
- Claude ROUSSET (72), Chef du S.C.I.L.E., Service Central Informatique et de Logistique des Services Extérieurs.
- Hubert ROUX (61), Conseil Général des Ponts et Chaussées, Mission d'Inspection Générale.
- Laurent TAPADINHAS (89), Chef du Service des Infrastructures, DDE Haute-Loire.
- François TOUTLEMONDE (89),

Laboratoire Central des Ponts et Chaussées, Divisions Matériaux et structures pour Ouvrages d'Art.

- Dominique SCHWARTZ (85), ENPC, Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse Socio-Économique.
- Jean TRELUYER (84), Adjoint au Directeur, Centre d'Études Techniques de l'Équipement de Lyon.
- Pierre VILLIERES (74), Adjoint Sécurité Défense auprès du Directeur DRE Rhône-Alpes.

PARAPUBLIC

- Christian CLERET (77), Directeur Général de l'Établissement public du Centre des Conférences Internationales de Paris.
- Régis DAMOUR (84), Sous-Directeur à la Société Centrale pour l'Équipement du Territoire (S.C.E.T.).
- Antoine DUBOUT (73), Immobilière de construction de Paris.
- René MOINARD (73), Nommé Directeur de la construction Ile-de-France à la SCIC-AMO.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

- Didier SIMONNET (82), Directeur Général des Services Techniques, Ville de Chalon-sur-Saône.

PRIVÉ

- Michel CARRESE (74), Président Directeur Général à NOVERGIE.
- Gérard CHARPENTIER (79), Directeur des Services Techniques et de l'Exploitation, COFIROUTE.
- Antoine FREROT (82), Compagnie Générale des Eaux, Attaché de Direction.
- Jérôme LÉCONTE (76), Directeur à la Direction Générale de la SAE.
- Jacques MARZIN (81), Directeur des Activités Route, Société Ciments LAFARGE.

RETRAITES

- Jean BELLI-RIZ (52), le 1^{er} janvier 1990.
- Serge RICOMMARD (51), le 1^{er} juin 1990.
- Louis GELINEAU (86), le 26 juin 1990.
- Georges LACROIX, le 1^{er} juillet 1990.
- Luc LEGRAND (50), le 19 juillet 1990.
- Georges DUPIRE (49), le 19 juillet 1990.
- Pierre ANDRAU (49), le 7 août 1990.

MARIAGES

- Laurent POROT (89), avec Sophie MAILLARD, le 30 juin 1990.
- Sylvie MONTANE (88), avec Zacharie LE MBAA, le 21 juillet 1990.
- Claire RIBAUT (89), avec Cyril RAGUIN (88), le 28 juillet 1990.
- Hervé COMMUN (87), avec Pascale NOËL, le 1^{er} septembre 1990.

NAISSANCES

- Julie KLEIN, fille de Patrick KLEIN (84) et Sylvie, le 2 juin 1990.
- Aline, fille de Philippe MOTHIRON (84), le 19 juin 1990.

DÉCÈS

- Léonard-Paul BAUDOIN (39), le 3 décembre 1989.
- Mme SUGDURY, épouse de Jean SUGDURY (48), le 19 mai 1990.
- Henri LORFEUVRE (22), le 3 février 1990.
- Victor LE GORGEU (29), le 13 juin 1990.
- Jean-Claude SCHUHL (77), Décès accidentel en juillet 1990.



MEGANE: LA RENAULT QUI IMAGINE LES RENAULT!

AVEC MEGANE, RENAULT ANTICIPE SUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES DE L'AUTOMOBILE. CE VÉHICULE EXPÉRIMENTAL RÉUNIT LES GRANDES IDÉES DE DEMAIN, AU SERVICE D'UNE VIE À BORD ENCORE PLUS SÛRE, PLUS CONFORTABLE ET PLUS PERFORMANTE. PLUS DE SÉCURITÉ, D'ABORD: C'EST, POUR LE PILOTE, LA PRÉSENCE D'UN VOLANT DÉTECTEUR DE SOMMEIL ET D'UN COUSSIN GONFLABLE AMORTISSANT LES CHOCS. PLUS DE FACILITÉ DE CONDUITE AUSSI, AVEC LES RÉTROVISEURS ÉQUIPÉS DE MINI-CAMÉRAS VIDÉO ET LES 4 ROUES MOTRICES-DIRECTRICES. PLUS DE CONFORT POUR TOUS, ENFIN: HABITACLE MODULABLE, SIÈGES PIVOTANTS MULTIPositionS, SUSPENSION PILOTÉE ÉLECTRONIQUEMENT, PORTES ET PLATEAU DE CHARGEMENT DU COFFRE COULISSANTS, IDENTIFICATION PERSONNELLE SUR CARTE À MÉMOIRE... AVEC MEGANE, RENAULT INVENTE LE FUTUR DE LA VOITURE. MEGANE, UNE MÉGA VOITURE À VIVRE RICHE DE L'AVENIR DE TOUTES LES RENAULT.

RENAULT. LA RAGE DE GAGNER.



UN TRAIN NOMMÉ AVENIRS



515,3 km/h

RECORD MONDIAL DE VITESSE SUR RAIL

Etabli par la rame TGV 325 le 18 mai 1990 au sud de Vendôme sur la branche sud-ouest de la ligne TGV Atlantique.

