

# PCM LE PONT



**MANAGEMENT.**  
**une équipe pour gagner.**

# Participez avec nous à la réussite des grandes entreprises

## *Le dynamisme d'un leader et l'expérience cumulée d'un réseau mondial*

Depuis soixante ans, McKinsey affirme son leadership mondial dans le conseil de direction générale par la qualité de son action et le développement de son réseau qui comprend aujourd'hui 46 bureaux et rassemble plus de 2 200 consultants.

En France, où nous sommes présents depuis vingt cinq ans, notre clientèle compte plus de la moitié des cinquante premières entreprises françaises.

Grâce à notre présence dans 22 pays, nous sommes en mesure d'aborder nos missions dans une perspective mondiale et de mobiliser les équipes les plus qualifiées pour réussir.

## *Une approche globale pour un impact majeur et durable*

Notre vocation est d'aider les dirigeants à améliorer la performance de leur entreprise. Pour cela, nous intégrons les questions ayant trait à la stratégie, à la gestion ou à l'organisation de nos clients dans une perspective globale, et considérons les possibilités réelles de leur organisation pour répondre aux nouvelles exigences de la compétitivité.

Très soucieux de l'impact concret de notre collaboration, nous nous employons à trouver des réponses pragmatiques aux questions posées et à transférer nos connaissances à nos clients afin de favoriser le développement de leur organisation.

Dans la même optique, nous sommes toujours prêts à aider à la mise en œuvre de nos recommandations en symbiose avec les responsables opérationnels

## *Un investissement soutenu pour le développement de nos savoir-faire*

Nous consacrons ainsi 15 à 20 % de nos ressources mondiales à développer en permanence nos compétences et à former nos consultants avec l'ambition d'apporter à nos clients des solutions performantes et novatrices.



# McKinsey

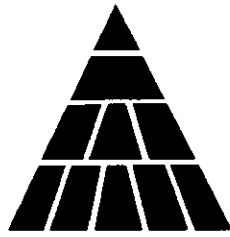
*Atlanta, Boston, Caracas, Chicago, Cleveland, Dallas, Houston,  
Los Angeles, Mexico, Minneapolis, New York, Pittsburg,  
Sao Paulo, San Francisco, San Jose, Stamford, Toronto, Washington D. C.*

*Amsterdam, Barcelone, Berlin, Bruxelles, Copenhague, Dusseldorf, Francfort,  
Genève, Hambourg, Helsinki, Lisbonne, Londres, Madrid, Milan, Munich, Oslo,  
Paris, Rome, Stockholm, Stuttgart, Vienne, Zurich  
et Centres d'Etude pour l'Europe 92 et l'Europe de l'Est*

*Hong Kong, Melbourne, Osaka, Sydney, Tokyo*

Adressez votre candidature à Anna Wright,  
McKinsey, 29 rue de Bassano, 75008 Paris

LEADER IN *CORPORATE VALUE ENGINEERING*



# **CORPORATE VALUE ASSOCIATES**

*Management Consulting and Acquisition Services*

RECHERCHE DES COLLABORATEURS  
A FORT POTENTIEL POUR SON  
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

écrire à :

PAUL ANDRÉ RABATE (X 72)

Collier House  
163-169 Brompton Road  
LONDON SW3 1HW

Tél. : 44 1 589 4567

**LONDON**

**PARIS**

**BOSTON**

*Un des leaders mondiaux du conseil en stratégie*

**S P A**

**STRATEGIC PLANNING ASSOCIATES**

*Recherche pour sa forte croissance en Europe  
des individualités de haut niveau*

*Écrire à :*

*Mme Laurence Maria  
Strategic Planning Associates  
7, rue Galilée  
75116 Paris*

*Tél. : 47 23 02 92*

**Washington D.C.**

**New-York**

**Singapour**

**Londres**

**Genève**

**Paris**

- 34 **ÉCONOMIQUE ET SOCIAL**  
Michel Praderie
  
- 37 **ÊTRE INTERNATIONAL POUR MIEUX RÉUSSIR EN EUROPE**, Jacques Pericchi
  
- 41 **MODERNISER, OUI, MAIS AVEC LES HOMMES**  
Michel Ternier
  
- 44 **LE RENOUVEAU DU SERVICE PUBLIC DANS UNE DDE EN LOIRE-ATLANTIQUE**, Pierre Chantereau
  
- 49 **LA GESTION DÉLÉGUÉE**  
Jacques Gounon
  
- 53 **STRATÉGIES INDUSTRIELLES INTERNATIONALES**  
Jean-Louis Beffa
  
- 54 **LES CASCADES DE VINCENT BOLLORÉ**  
Vincent Bolloré
  
- 56 **LES VERTUS DE L'INDÉPENDANCE**  
Jean-François Rovareto
  
- 59 **VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DU MANAGEMENT**  
Michel Crozier
  
- 61 **C'EST VRAIMENT BIEN D'ÊTRE PATRON**  
Perla Servan-Schreiber
  
- 62 **LE DÉFI DU MÉTIER, ATTITUDE OU MÉTIER**  
Robert Branche
  
- 65 **LE COLLÈGE DES INGÉNIEURS**  
Bruno Angles et Nicolas Bonnault
  
- 67 **MBA, THE BEST BUSINESS TOOL ?**
  
- 68 **MIB ? LE MBA DE L'ENPC**  
Célia Russo
  
- 70 **SOCIAL**
  
- 71 **PONTS EMPLOI**
  
- 76 **LES PONTS EN MARCHÉ**

Ils ont réalisé  
ce numéro :



*Bruno Angles,  
X 84, IPC 89,  
Collège des Ingénieurs.*



*Nicolas Bonnault,  
X 84, IPC 89,  
Collège des ingénieurs.*

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères  
75007 PARIS. Tél. : 42.60.25.33  
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :  
Pierre DESCOUTURES  
DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION : Michel TERNIER  
ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS :  
Lionel BORDARIER, Olivier HALPERN  
RÉDACTEURS EN CHEF : Anne  
BERNARD GELY, Jacques BONNERIC,  
Jacques GOUNON, Jean-Pierre GREZAUD  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE RÉDACTION :  
Brigitte LEFEBVRE du PREY  
ASSISTANTES DE RÉDACTION :  
Éliane de DROUAS, 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 Mont-  
martre, 75009 Paris. Tél. : 48.24.93.39  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990 N° 9004 12.  
Commission paritaire n° 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 : Rapho :  
L'équipe de France de kayak.

# McKINSEY

## LA STRATEGIE DU LEADER

*Nombre de candidats attirés par notre métier et notre firme se demandent souvent quelle est la stratégie de McKinsey. Notre réponse est "simple": remplir chaque jour un peu mieux que la veille la double mission que nous nous sommes donnée:*

- *Aider nos clients à améliorer leur performance de façon significative et durable ;*
- *Construire une Firme capable d'attirer, de développer et de retenir de grands professionnels.*

*Que faisons-nous donc pour avoir bâti à ce jour une Firme de plus de 2 200 consultants, présente dans 22 pays dans le monde à travers 46 bureaux, dont la taille a plus que doublé au cours des six dernières années ?*

### Focalisation sur le conseil de direction générale

Nous aidons les équipes dirigeantes des entreprises que nous servons à résoudre les problèmes les plus difficiles auxquels elles sont confrontées. Les questions que nous traitons et qui ont donc toujours une priorité élevée, concernent ainsi essentiellement la stratégie et l'organisation d'un groupe ou de ses divisions.

Nous aidons également nos clients à résoudre des problèmes plus spécifiques à une fonction (gestion de la technologie, production ou marketing, par exemple) quand nous sommes convenus avec eux que l'amélioration de leur efficacité dans ces domaines a un impact stratégique critique.

Quel que soit le thème de l'intervention, l'équipe McKinsey adoptera une perspective de direction générale, intégrant par exemple l'impact d'une décision stratégique sur l'organisation à mettre en place ou inversement l'impact d'une réorganisation sur la capacité à mettre en oeuvre la stratégie.

Si nous servons les directions générales sur toutes ces questions complexes, quels que soient leur secteur et leur localisation dans le monde, nous excluons en revanche toute activité susceptible d'entrer en conflit avec les intérêts de nos clients (conseil en recrutement, prise de participation, etc.)

### Souci constant de l'impact

Notre souci de résultat se manifeste de diverses manières :

- Nous sélectionnons nos domaines d'intervention, en nous concentrant sur ceux où notre effet de levier est le plus fort, où le rapport coût/valeur est le plus favorable.
- Nous concevons notre rôle comme celui de catalyseur et de promoteur du changement. Nous ne sommes pas des "producteurs de papier": le changement réel fait partie intégrante de notre mission. Nous travaillons donc avec le client aussi longtemps qu'il le faut pour que les conditions de la mise en oeuvre d'une orientation stratégique ou opérationnelle soient réunies, et que les changements approuvés commencent à se réaliser. Nous nous retirons alors progressivement, car nous n'avons pas la vocation à nous substituer au management en place. Nous témoignons depuis très longtemps de ce souci de la mise en oeuvre (que revendiquent aujourd'hui presque tous les cabinets de conseil) et nous avons développé un savoir-faire unique qui garantit notre efficacité.
- Nous visons le développement de relations à long terme avec nos clients. Si nous réalisons 80 % de nos interventions pour des clients existants, c'est précisément parce que l'épreuve du temps a démontré que nous les avons déjà réellement aidés à améliorer leur performance.

## **Cohésion et indépendance de notre Firme**

Notre taille et notre couverture géographique ne nous empêchent pas d'opérer comme une seule Firme à travers le monde et non comme une confédération de bureaux. Notre mission, notre approche des clients et nos méthodes de travail sont les mêmes partout, et nos consultants respectent un certain nombre de valeurs communes. Nos programmes de formation, nos systèmes d'évaluation des performances et d'élection au partnership sont uniques. Nous favorisons les échanges de consultants entre pays, pour un projet ou pour des périodes d'un à deux ans. Enfin, la Firme appartient exclusivement et totalement à ses quelque trois cents "partners", ce qui nous libère de toute pression de rentabilité à court terme et constitue un gage d'objectivité et d'indépendance pour nos clients.

Notre cohésion à l'échelle mondiale représente un atout considérable à l'heure où la plupart des industries se globalisent.

## **Culte de l'esprit d'entreprise**

Notre puissant système de valeurs communes ne fait pas pour autant obstacle à l'initiative individuelle : aucun organisme central ne détermine si nous devons privilégier la banque plutôt que la haute technologie, où l'Italie plutôt que le France. Chacun des trois cents "partners" de la Firme se fixe ses priorités et développe ses activités dans les domaines qu'il choisit en toute indépendance. Les consultants juniors ont également très tôt de multiples possibilités de développement personnel. Nous partons du principe simple que "l'envie de faire" alliée à la compétence constitue la meilleure chance de réussite. La vraie difficulté chez McKinsey consiste beaucoup plus à choisir entre de nombreuses opportunités qu'à les créer. Ce mode de développement de type "cellulaire", qui favorise au maximum les initiatives individuelles, est l'un des moteurs de notre succès.

## **Obsession de la compétence**

S'il existe une décision stratégique essentielle à notre succès, au-delà du respect des principes précédents, c'est l'investissement considérable que nous faisons depuis de longues années dans

le développement des compétences de nos consultants. Nous voulons que nos équipes restent en permanence à la pointe de "l'art du management" et disposent des meilleurs outils pour traiter les problèmes auxquels elles sont confrontées. La formation sur le terrain constitue bien sûr la première source de développement. Nous travaillons toujours en équipe, et les membres seniors consacrent une part importante de leur temps à encadrer et aider les juniors pour garantir la pérennité de cette fonction de formation essentielle.

Nous consacrons par ailleurs beaucoup d'efforts à des sessions formelles de formation des consultants, au plan mondial mais aussi dans le cadre des bureaux. Lors de leur première année chez McKinsey, les nouveaux consultants suivent un séminaire de deux semaines qui leur donne les fondements du métier que nous pratiquons. Par la suite, chaque année, les consultants suivent au minimum un séminaire d'une semaine consacré à l'un des aspects spécifiques du métier (management d'équipe, communication, négociation, etc.) rassemblant des participants de nombreux bureaux et favorisant la création de réseaux informels d'échanges d'expérience.

Sur ces deux points, nous différons de la plupart des autres cabinets par l'intensité de nos efforts, plus que par leur nature. McKinsey a en revanche réellement innové en créant et en développant des centres de compétences et des centres sectoriels. Ces centres regroupent des consultants expérimentés dans un domaine "fonctionnel" (la stratégie des "business units") ou sectoriel (banque, automobile, distribution, etc.). Ces consultants se réunissent plusieurs fois par an, échangent leurs perspectives sur ces thèmes, développent de nouveaux outils et de nouveaux concepts, aident et forment leurs pairs moins spécialisés dans ces domaines.

Cet investissement considérable pour étendre et enrichir en permanence notre connaissance du management nous donne la puissance de développement de nos compétences exigée par la confiance renouvelée de nos clients.

Yann Duchesne  
Directeur Associé

# Le département du Val-de-Marne

## RECRUTE

selon des conditions réglementaires

### **SON DIRECTEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION**

Formation ingénieur Grandes Ecoles ou Troisième Cycle informatique.  
Expérience de Direction de Centre Informatique souhaitée.  
Connaissance Bull appréciées.  
Apte à diriger comme à expliquer et convaincre.

### **SON DIRECTEUR DES ETUDES INFORMATIQUES**

De formation Grandes Ecoles de préférence, il sera sous la responsabilité du Directeur des systèmes d'information.  
Expérience de Directeur des Etudes ou de Directeur de projet demandée.  
Connaissances des méthodes d'analyse ou de réalisation souhaitées.  
Il devra promouvoir et coordonner la mise en œuvre de vastes projets.

### **SON CHEF DE PRODUCTION INFORMATIQUE**

Expérience identifiable de plusieurs années en cette qualité ou comme de chef de salle d'un centre important.  
Il saura gérer et promouvoir les ressources humaines et matérielles.

### **3 CHEFS DE PROJETS**

De formation supérieure, ils devront avoir l'aptitude à définir les cahiers des charges et à diriger des équipes chargées de leur réalisation.  
Expérience professionnelle indispensable. La mise en évidence de qualités relationnelles avec les utilisateurs sera un critère de sélection.

*Adresser CV et prétentions à :*

Monsieur le Président du Conseil Général  
Hôtel du Département  
Avenue du Général-de-Gaulle - 94011 CRETEIL Cedex  
pour tous renseignements appeler le :  
43.99.70.00 Poste 5300



# CORPORATE VALUE ASSOCIATES

## **La convergence nécessaire entre la stratégie et la finance : l'optimisation de la valeur de l'entreprise.**

Le milieu des années 1960 a marqué une étape importante dans l'histoire du conseil en direction générale : Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group a développé des outils d'analyse stratégique, révolutionnaires pour cette époque : la courbe d'expérience et la matrice croissance — part de marché.

Considérés, aujourd'hui, comme très simplificateurs, ces outils avaient le mérite d'être les premiers outils quantitatifs permettant d'orienter la stratégie de l'entreprise. Le développement de ces concepts permit au BCG de connaître une forte croissance, grâce à des équipes constituées, non de managers expérimentés, mais de jeunes consultants issus de Business School.

Dans les années 1970, les "spin off" de BCG (Bain, Braxton, SPA,...) développèrent d'autres concepts et les publications de Michael Porter sur l'avantage concurrentiel et la chaîne de valeur attirèrent l'attention des dirigeants d'entreprises et des étudiants d'école de business sur l'existence de méthodes d'analyse stratégique.

Parallèlement à cette formalisation de l'analyse stratégique, la gestion des actifs financiers connut une évolution similaire. Dans le milieu des années 1960, la théorie de portefeuille et le concept des marchés "efficaces" furent développés. Un des éléments clés de cette approche était le modèle du coût du capital qui permit de comprendre comment les investisseurs incorporaient le risque dans leur choix.

Kohlberg, Kravis & Roberts (KKR), financiers New-Yorkais réputés, "inventèrent", au début des années 1980, le leveraged buyout, système qui permettait de reprendre une entreprise en jouant au maximum sur la dette. Drexel Burnham Lambert, quelques années plus tard, contribua à l'accélération des Lbo et prises de contrôle hostiles en créant le marché des obligations pourries ou junk bond market.

L'observation de ces évolutions parallèles entre la gestion stratégique et l'optimisation financière des actifs de l'entreprise fut un des éléments clés de la création en avril 1987 de **Corporate Value Associates**.

En effet, la convergence nécessaire entre la stratégie et la finance a conduit **Corporate Value Associates** à développer des outils d'ingénierie de la valeur pour aider les entreprises à optimiser non seulement leur valeur intrinsèque mais aussi leur valeur relative, c'est-à-dire par rapport à leurs concurrents.

L'audit de la valeur (Corporate Value Portfolio) est un outil indispensable dans l'environnement d'aujourd'hui pour lier stratégie et finance. Il permet de :

- mesurer le potentiel de création de valeur de l'entreprise dans son environnement concurrentiel en jouant sur plusieurs leviers (Stratégie, Organisation, Ressources Humaines, Ressources Financières, Systèmes d'information...)
- préparer le plan d'actions qui permettra à l'entreprise de réaliser sa valeur potentielle.

L'approche suivie par **Corporate Value Associates** repose sur :

- une démarche très quantitative permettant de réduire les incertitudes,
- une grande proximité avec les équipes du client garantissant le réalisme des recommandations et des plans d'actions,
- une recherche permanente d'applicabilité pour une mise en œuvre rapide et efficace.

**Corporate Value Associates** interagit avec un nombre volontairement restreint de clients (une quinzaine dans le monde), qui sont les décideurs de groupes internationaux et de leur divisions, appartenant à des secteurs variés où ils sont souvent leader.

**SOLVING**  
*International*

# au service de la Performance

• Notre activité de conseil est fondée sur la **PERFORMANCE** stratégique et opérationnelle avec, au premier chef, une éthique de résultats significatifs.

**SOLVING** intervient dans l'élaboration et la mise en place de stratégies de développement et d'organisation.

**SOLVING** est au service de grandes entreprises en Europe et aux Etats-Unis souvent leaders dans leur secteur.

**SOLVING** est une société internationale dont la taille autorise à la fois une capacité importante d'intervention et une forte personnalisation des contacts avec ses clients.

**SOLVING** s'attache à être constamment à la pointe des approches et des méthodes contribuant à l'efficacité du management.

• Nous accueillons en permanence les candidatures de valeur : HEC, ingénieurs des grandes écoles, diplômés des universités européennes et américaines ayant l'expérience des problèmes concrets de développement et d'organisation de l'entreprise.



Nous vous remercions d'adresser votre dossier de candidature à :

**SOLVING International**  
2, avenue de Messine  
75008 PARIS.

**PARIS - LONDRES -  
BOSTON - NEW YORK -  
COLOGNE - BARCELONE  
BRUXELLES - MILAN.**

Paris

# VITE

# DONC

# MIEUX



Yves HOMBREUX

Le temps constitue une source majeure d'avantage concurrentiel. Des entreprises performantes comme Toyota, Honda, Matsushita, Federal Express, Mc Donald's, Benetton... ont construit leur compétitivité ou l'ont renforcée au cours des dernières années en cherchant systématiquement à réduire les délais de conception, de production et de livraison de leurs produits et services. En réduisant ces délais, elles ont pu élargir leurs gammes de produits sans surcoût, abaisser les prix de revient tout en améliorant la qualité, mieux fidéliser leur clientèle et donc gagner des parts de marché. Les entreprises qui se sont activement modifiées sur cet objectif au Japon, aux Etats-Unis ou en Europe obtiennent généralement une croissance plus rapide et une meilleure rentabilité que leurs concurrents.

L'enjeu de réduction des délais repose sur des idées simples :

— Dans toute entreprise, la part du temps actif sur un produit entre la prise de commande et la livraison atteint rarement 10 %. **Les 90 % restants sont perdus inutilement en attentes passives (composants, disponibilité machine, stocks,...) et en administration** (traitement des commandes, ordonnancement, préparation logistique). Le potentiel de réduction de ces délais est donc énorme.

— Un raccourcissement du cycle de développement des nouveaux produits apporte des gains substantiels. Dans les produits de haute technologie, un dépassement du budget de 50 % pour sortir un produit en temps voulu pénalise la rentabilité du produit de 3 à 5 %. Inversement, un retard de 6 mois en respectant le budget prévu fait perdre un tiers des profits sur 5 ans. Dans l'automobile, les seuls frais financiers représentent plusieurs dizaines de millions de francs par mois en fin de programme de développement.

Développer, fabriquer et distribuer rapidement les produits influence la position compétitive de façon considérable :

— Le client est fidélisé parce qu'il est satisfait d'être livré sans délai, avec fiabilité.

— La production devient plus efficace parce que l'horizon des prévisions commerciales est plus rapproché.

— La couverture des besoins du marché est meilleure parce que la capacité à offrir une gamme de produits plus large s'accroît.

— La productivité s'améliore grâce notamment à une baisse des coûts indirects.

— Les nouveaux produits pénètrent mieux le marché parce que l'horizon rapproché du lancement permet un meilleur ciblage prix/performances.

— Le personnel est plus motivé parce qu'il travaille dans une perspective de croissance et que l'accélération des opérations nécessite de lui donner plus de responsabilité et d'initiative individuelle.

— La qualité s'améliore, parce que faire vite requiert de faire bien du premier coup.

— Pour toutes ces raisons, les coûts diminuent et la part du marché croît.

L'exemple d'Atlas dans le secteur des portes industrielles aux Etats-Unis est remarquable.

Dans ce secteur où la variété des produits est pratiquement infinie en termes de hauteur, largeur, matériaux... et où le sur-mesure est fréquent, les délais étaient historiquement de 4 mois. Atlas a su se forger un avantage concurrentiel basé sur des délais de quelques semaines grâce à 3 types de mesures :

— Construction d'usines basées sur le juste à temps.

— Compression des délais amont en automatisant l'enregistrement des commandes, la conception, le pricing et l'ordonnancement de production. 95 % des commandes sont ainsi quotées et programmées en temps réel.

— Contrôle précis de la logistique de manière à ne livrer que des commandes complètes en coordonnant l'arrivée de tous les sous-ensembles en même temps sur le quai de chargement.

En 10 ans, Atlas s'est fait référencer chez 80 % des distributeurs et est aujourd'hui leader de l'industrie. Sa croissance est trois fois supé-

rieure à celle du marché et avec des bénéfices avant impôts de 20 %, elle est cinq fois plus rentable que la moyenne de l'industrie.

Les exemples d'entreprises qui, comme Atlas, ont su **reconnaître l'importance du délai comme facteur clé de succès et l'ont intégré dans leur segmentation stratégique** initiale sont nombreux :

- Federal Express dans le courrier accéléré.
- Speedy dans la réparation automobile.
- Benetton dans la confection.
- ...

Dans ces cas, l'organisation est conçue dès l'origine avec des objectifs de délais courts. Quand il s'agit de réduire les délais en modifiant une organisation existante, la conduite du changement devient plus difficile parce qu'elle nécessite un effort coordonné de toutes les fonctions de l'entreprise et requiert des arbitrages quelques fois délicats.

### **Briser les cercles de non performance**

L'entreprise est un système dont les différents éléments sont liés par le temps. Pour rompre les cercles vicieux pénalisant le cycle "prise de commande - exécution - livraison" ou le cycle de développement des produits, les efforts à consacrer sont souvent importants. Dans les méthodes de fabrication traditionnelles, les délais imposent des prévisions de vente pour orienter la planification de la production. Ces prévisions sont inévitablement fausses. Les délais s'allongent et la valeur des prévisions baisse. Avec l'augmentation des erreurs de prévision, le nombre de tâches non planifiées augmente, perturbant l'exécution des tâches planifiées. Les délais s'allongent, les coûts augmentent et la qualité diminue. **L'erreur à ne pas commettre consiste alors à exiger des prévisions meilleures et des délais plus longs. La seule manière de casser ce cercle vicieux est de réduire le temps consommé par le système. Ceci permet de réduire les délais, donc les besoins de prévisions, les stocks tampons, etc.**

De même dans le développement des produits, une mauvaise maîtrise des délais entraîne une mobilisation sur le court terme pour traiter les urgences. Le cycle de développement devient alors plus complexe et plus instable, et son contrôle plus difficile. La découverte tardive des problèmes et des opportunités et la gestion déficiente des ressources qui s'ensuit pénalisent délais, coûts et qualité. Des conflits naissent entre les différentes fonctions qui se rejettent la responsabilité des problèmes, le manque de cohésion renforce les guichets et accroît les allers-retours, ce qui aggrave la perte de temps.

Pour rompre ces cercles vicieux, il n'existe pas de recette miracle. Un certain nombre d'outils ont été utilisés (juste à temps, cercles de qualité, ...) mais aucun ne constitue la réponse par

lui-même. Quelles leçons tirer des plus indiscutables réussites en matière de réduction de délais ? Au premier chef, la façon d'aborder l'enjeu délai conditionne fortement les résultats obtenus.

## **AXES DE PROGRES**

De l'observation des entreprises leaders en termes de délais et des nombreux cas tirés de notre expérience, il ressort un certain nombre d'axes majeurs de progrès pour la plupart des entreprises européennes :

### **• Repérer les étapes-clés des processus**

Chaque fonction de l'entreprise a sa propre vision d'un processus idéal. D'une fonction à l'autre, cette vision varie, et peut être contradictoire. Faire travailler efficacement toutes les fonctions ensemble nécessite de :

- leur faire partager une vision commune des dimensions techniques des processus et des étapes-clés,
- définir les règles de validation, de progression et de décision à chaque étape,
- préciser les contributions de chaque fonction aux étapes-clés et les conditions optimales de collaboration.

En particulier, dans le développement des produits, que ce soit dans l'automobile, l'aérospatial ou l'alimentaire, ceci permet d'avancer pas à pas en consolidant les acquis et de contrôler finement l'avancement des projets. C'est ce que font des sociétés comme Honda, Toyota ou Matsushita.

### **• Améliorer l'organisation des flux**

L'usine la plus rapide offre peu d'intérêt si la logistique de distribution ne suit pas. Benetton, qui produit 50 millions de pièces - de vêtements par an, peut livrer quotidiennement 230 000 pièces à ses 5 000 magasins dans 60 pays dans un délai de 4 semaines après la commande.

### **• Favoriser le travail en parallèle**

Dans nos organisations occidentales, le concept client/fournisseur faisant intervenir les fonctions en séquence est générateur de guichets et donc de délais. A l'inverse, l'intervention simultanée de l'ensemble des fonctions sur des enjeux transversaux communs est génératrice de cohésion et de responsabilisation. Pour contrecarrer les cloisonnements et la prépondérance d'objectifs individuels sur les objectifs de l'entreprise, les méthodes sont nombreuses, par exemple :

- travail en équipes multifonctionnelles,
- organisation de la mobilité interfonctionnelle,
- mise en place de comités de décision et de coordination.

- Alléger les structures et simplifier les circuits administratifs.

L'administration est consommatrice de délais dans des proportions énormes. Dans la banque par exemple, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et le renforcement des pouvoirs de chefs d'agence permet fréquemment de réduire par deux le nombre d'heures de travail nécessaires pour approuver un crédit.

- Mettre en place des équipes de maîtrise d'œuvre pluridisciplinaires et leur conférer une forte autonomie de décision.

Toutes les entreprises les plus réactives agissent dans ce sens. Ceci a permis par exemple à ATT de développer son nouveau téléphone sans fil en moins d'un an, au lieu de deux auparavant. De plus en plus aussi, les fournisseurs sont impliqués dans de telles équipes, dans l'automobile par exemple avec le développement de la notion de partenariat.

- Insérer la vitesse dans la culture de l'entreprise.

Les entreprises qui y parviennent se forment un avantage durable majeur. Chez Motorola, le respect du planning est une religion. Aujourd'hui, son usine de Floride peut produire et livrer un pager électronique 2 heures après réception de la commande, ce qui prenait auparavant 3 semaines. Honda fait passer ses jeunes ingénieurs par la "Formule 1" pour leur inculquer l'esprit de la course. De son côté, Merck sait mélanger l'esprit d'initiative scientifique et d'entreprise commerciale dans une culture plus proche de celle d'un campus universitaire que d'une multinationale. Elle investit plus en Recherche et Développement que n'importe lequel de ses concurrents, laisse une liberté très grande à ses scientifiques et sait obtenir des agréments ou mettre des produits sur le marché dans des délais extraordinairement courts.

- Promouvoir l'anticipation.

Comme le souligne L. Owen-Jones. "Le secret de l'Oréal, c'est la confrontation permanente entre les chercheurs et les hommes de marketing. En outre, le fait d'avoir dans ses tiroirs un stock énorme de formules permet de réagir très vite à la naissance d'un nouveau marché".

Allouer des efforts supplémentaires en conception permet de gagner du délai au total grâce à une meilleure efficacité de mise en œuvre et de prendre l'initiative stratégique grâce à une meilleure créativité.

## **Il ne s'agit pas de faire les mêmes choses plus vite**

La pire manière de vouloir accélérer est d'essayer de faire les mêmes choses plus vite. Ceci conduit tout droit à une saturation des systèmes et des hommes.

Au contraire, il faut se fixer de façon volontariste un but très ambitieux, impossible à atteindre en allant simplement plus vite. C'est dans cet esprit que John Young a récemment lancé chez Hewlett-Packard un programme visant à réduire par deux le temps entre le début de conception d'un nouveau produit et l'atteinte du seuil de rentabilité. La seule manière d'y arriver est de remettre totalement en cause le fonctionnement actuel. L'avantage est que ceci contraint les directions concernées à travailler mieux ensemble pour atteindre un objectif commun.

Qu'il s'agisse du développement des produits ou du circuit commande-production-livraison, les cas de réussite montrent que seule une prise en compte globale du cycle complet permet d'en améliorer efficacement le fonctionnement. Enfin, le caractère multifonctionnel de l'enjeu de réduction des délais et l'importance des changements requis de comportements et de culture nécessitent dans tous les cas une implication directe et vigoureuse de la Direction Générale. C'est par exemple sous l'impulsion de son Président Roy Vagelos que Merck a su développer une réactivité fantastique : là où il faut en général 2 à 3 ans pour obtenir l'agrément du FDA, Merck n'a mis que 8 mois pour le Mevacor, son médicament anti-cholestérol révolutionnaire.

## **Stratégies de changement**

La réduction des délais est difficile, parce qu'elle nécessite d'agir de façon coordonnée sur les composantes clés de la performance : culture, style de direction, hommes et structures, systèmes et outils, de manière à renforcer le professionnalisme et la motivation du personnel. Elle nécessite de changer les comportements à tous les niveaux, en opérant un nouveau réglage de tension entre ces diverses composantes.

Des plus belles réussites de changement, on peut tirer quelques règles simples :

- Imposer rapidement les éléments de réforme (objectifs généraux de progrès, maîtrise d'œuvre puissante des projets...).
- Exiger des plans d'action des responsables sur les axes de progrès.
- Consolider les plans d'action et mettre en place une visibilité centrale sur les résultats (indicateurs d'avancement, tableaux de bord,...).
- Ne pas cumuler trop de réformes sur un même enjeu au même moment en répartissant les risques dans le temps.
- Gérer l'appropriation des éléments discutables de réforme par les opérationnels (évolution des structures et des systèmes, procédures, méthodes, outils,...).
- Avancer rapidement à petits pas consolidés, en accélérant le cycle analyse-décision-action.

## TALENTS SANS FRONTIERE

Société d'Ingénierie Informatique du groupe CGI Informatique, nous avons choisi comme domaine d'action, depuis maintenant 10 ans, l'Aéronautique, l'Es-pace, la Défense et les Télécommunica-tions.

Pour maintenir notre taux de croissance et nos succès, nous avons accueilli à CR2A les ingénieurs les plus entrepre-nants parmi les plus talentueux.

Nous sommes ainsi aujourd'hui reconnus comme l'une des sociétés leader dans l'informatique scientifique et technique. Des études théoriques aux systèmes temps réels, du génie logiciel à l'intelli-gence artificielle, nous affirmons notre savoir-faire et notre maîtrise des techno-logies les plus modernes.

Pour gagner nous réunissons les meil-leurs talents.

Nous attendons le vôtre.



**CR2A**  
CONCEPTION ET  
RÉALISATION  
D'APPLICATIONS  
AUTOMATISÉES

19, avenue Dubonnet - 92411 COURBEVOIE CEDEX  
Tél. : (33-1) 47 68 97 97 - FAX : (33-1) 47 68 87 81  
Agences : Brest, Toulouse, Aix-en-Provence

© Océane Technologies - Photo: JOYER-DESMAIS - C.E.P.I.

**UN GROUPE  
PLURIDISCIPLINAIRE  
A VOCATION  
REGIONALE  
NATIONALE ET  
INTERNATIONALE**

**6 GRANDS METIERS  
COMPLEMENTAIRES**

**ELECTRICITE  
GENIE CIVIL  
BATIMENT**

**INGENIERIE ET ENSEMBLES  
INDUSTRIELS**

**CANALISATIONS  
PROMOTION**

**SPIE BATIGNOLLES**  
Parc Saint-Christophe  
95863 CERGY PONTOISE CEDEX  
Tél. : 34 24 30 00



**Spie Batignolles**

**NOTRE CHANTIER : LE MONDE**



# PROFESSION CONSEIL

---

Avec plus de 350 consultants, nous sommes une des premières entreprises de conseil européenne. Nos bureaux à Paris, Lyon, Lausanne, Milan, Madrid et Barcelone, nous permettent d'accompagner les entreprises clientes dans leur développement.

Nous intervenons dans de multiples domaines : stratégie, marketing, organisation administrative et industrielle, informatique, mobilisation des hommes, communication, formation. Notre action intègre aussi bien des diagnostics, analyses et élaborations de stratégies, que la conception, réalisation et mise en place des projets.

Nous sommes convaincus que l'évolution professionnelle peut se faire dans une ambiance conviviale, nécessaire à la connivence et au travail en équipe, et dans un respect important de la détermination individuelle, source de mûrissement et de prise d'initiatives.

*Contact:* Florence HADJAB  
BOSSARD CONSULTANTS  
12 bis, rue Jean Jaurès  
92807 Puteaux

# **ATKEARNEY**

## *Management Consultants*



Notre objectif : être un des trois premiers groupes de conseil en stratégie et management dans le monde.



Notre croissance : en 5 ans, notre chiffre d'affaires a triplé, notre effectif a doublé. Nous sommes aujourd'hui 700 consultants.



Notre présence : elle est très internationale et résolument européenne : déjà 10 bureaux en Europe.

Prière d'adresser votre dossier de candidature à :

**ATKEARNEY** *Management Consultants*

**32/34, rue Marbeuf – 75008 PARIS**

**Tél. : 42 56 49 70**



# BOOZ·ALLEN & HAMILTON INC.

Management Consultants

**La stratégie de l'entreprise**  
**Ses choix technologiques**  
**Son organisation**  
**Sa gestion industrielle**  
**Sa politique commerciale**  
**Ses alliances stratégiques**

**Paris - Londres - Milan**  
**Düsseldorf - La Haye - Madrid**  
New York - Chicago - San Francisco  
Atlanta - Cleveland - Dallas - Houston - Washington -  
Tokyo - Hong Kong - Singapour  
Sydney - Mexico - São Paulo

**BOOZ·ALLEN & HAMILTON INC.**

---

58, avenue Kléber 75116 Paris  
Tél. (1) 45 05 14 67

*Prière d'adresser votre candidature à : Pierre COUREIL, vice Président*

# INGENIEURS GRANDES ECOLES DOCTORATS - DEA

## UNIMETAL



De l'acier des fondations de la Grande Arche de la Défense, aux poutrelles de la Cité des Sciences et Techniques, en passant par les rails du TGV... autant de réalisations marquées de la technologie d'**UNIMETAL**.

Filiale du **GROUPE USINOR SACILOR**, nous regroupons l'ensemble des fabrications des aciers longs courants et atteignons aujourd'hui la première place dans la sidérurgie européenne.

La qualité de nos produits, le dynamisme de notre activité Recherche et Développement et de nos réseaux commerciaux, ainsi que l'adhésion individuelle de tous sont les principaux moteurs de notre spectaculaire évolution.

L'effort très important de formation mise en place et la réelle progression de carrière proposée sont des éléments déterminants face aux objectifs ambitieux de notre entreprise.

## **CENTRALE, MINES, ARTS ET METIERS, MIAGE, ENSEM, ESSTIN Nancy, ENSEI Strasbourg.**

Saisissez l'opportunité d'effectuer un parcours professionnel passionnant dans l'INFORMATIQUE, véritable tremplin pour accéder à d'autres fonctions au sein de la société ou du groupe.

Plus spécialement, nous recherchons 4 Ingénieurs pour les postes suivants :

- |  |   |
|--|---|
| ● <b>INGENIEUR SYSTEME MVS</b><br>"Qualité - Performance" <i>réf. 324/A</i>            | ● <b>INGENIEUR SYSTEME BASE DE DONNEES</b><br><i>réf. 326/A</i>               |
| ● <b>INGENIEUR ETUDES CHEF DE PROJET</b><br>"Etudes Administratives" <i>réf. 325/A</i> | ● <b>INGENIEUR ETUDES CHEF DE PROJET</b><br>"Etudes Ventes" <i>réf. 327/A</i> |

*Débutants ou avec une première expérience, connaissant si possible l'anglais et l'allemand, merci d'adresser votre dossier de candidature avec photo en indiquant la référence choisie à notre Consultant :*



**AEGOS**

RESSOURCES HUMAINES - 2, rue Marc Seguin - 57158 Montigny-les-Metz.

*Venez exprimer vos compétences et votre sens de l'innovation, là où se forge l'avenir, en Lorraine, chez **UNIMETAL**.*

*Acier*  
**USINOR SACILOR**

# GROUPE MAC

---

- Pour nous, gagner c'est anticiper sur l'évolution d'une Europe qui bouge.
- Pour nous, gagner c'est savoir mettre en place des stratégies adaptées et performantes issues d'une réflexion permanente.
- Pour nous, gagner c'est mieux gérer le processus de changement que les concurrents.
- Chez nous, plus de deux cent cinquante consultants à travers le monde : les grands groupes leur font confiance.

---

11, boulevard de Latour-Maubourg, 75007 Paris  
45.55.91.78

Barcelone	
Boston	Milan
Chicago	Munich
Hong-Kong	Paris
Londres	San Francisco
Madrid	Tokyo

# MEDIATOR

## CONSEIL EN CARRIERE

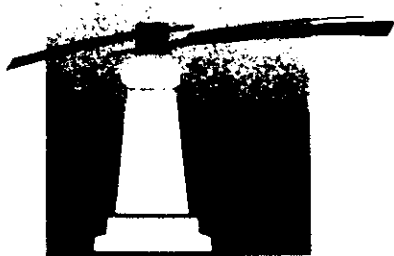
- *Mediator conseille les cadres et dirigeants d'entreprises pour l'évolution de leur carrière*

- **Bilan individuel**
- **Evolution interne**
- **Out-placement**

- *Mediator aide les entreprises à construire les systèmes de gestion et de motivation de leurs cadres*

**POUR PLUS D'INFORMATIONS, N'HESITEZ PAS A CONTACTER  
LES RESPONSABLES DE NOS AGENCES :**

PARIS	34, rue des Bourdonnais 75001	Tél. 45.08.43.44 A. Cervoni
AIX-EN-PROVENCE	24, place des Martyrs-de-la-Résistance 13100	Tél. 42.23.06.49 P. Portères
BORDEAUX	113, cours Balguerie-Stutzenberg 33000	Tél. 56.43.06.45 P. Daymand
LANNION	22, rue Savidan BP 203 22303 Cedex	Tél. 96.46.48.70 Y. Raoul
LYON	55, montée de Choulans 69005	Tél. 78.42.29.53 B. Langerock
NANCY	102, rue Saint-Dizier 54000	Tél. 83.30.29.11 B. Vidal
STRASBOURG	6, rue Sédillot 67000	Tél. 88.37.04.37 R. Kahn



**GROUPE MQA**

# LES STRATEGIES DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Depuis longtemps il est banal de dire que l'entreprise change, et que, selon les circonstances, les choses se font bien ou se passent mal. L'échec ou le succès de l'adaptation au changement tient à une multitude de causes, et les chefs d'entreprise sont entraînés à améliorer toujours les facteurs qui augmenteront les chances de succès. Dans certaines circonstances, toutefois, l'ampleur de changement à mettre en œuvre est telle qu'elle sort du champ d'expérience de l'entreprise.

L'objet du présent article est d'examiner quels sont les facteurs de succès ou d'échec dans ces dernières circonstances, c'est-à-dire lorsque le chef d'entreprise prend conscience qu'une remise en question majeure s'impose, à plus ou moins brève échéance, à sa société.

Du fait des changements technologiques, du renforcement de la concurrence, de l'évolution des produits, ou des changements provoqués par l'internationalisation des marchés, les entreprises et organismes sont, en effet, quelquefois confrontés à une remise en question majeure de leur logique de fonctionnement.

Plusieurs niveaux de questions peuvent alors se poser à leur état-major :

- Comment identifier les problèmes auxquels se heurte l'entreprise ?
- Comment rechercher des solutions à court terme ?
- Comment rechercher des solutions plus ambitieuses, mais ne remettant pas en cause l'ancienne logique ?
- Comment rechercher des solutions innovantes ?
- Comment mettre en œuvre ces solutions ?

Grâce à leurs caractéristiques de management, les entreprises disposent généralement d'hommes ou d'équipes capables de mettre en œuvre, dans toutes leurs conséquences, les logiques qui leur servent habituellement de référence. Grâce aux ressources existantes et aux expériences capitalisées, elles font face ainsi, avec succès, aux déséquilibres courants qu'elles vivent. Ces actions sont conduites, soit au travers de la structure en place, soit grâce à des organisations provisoires du type des task-forces.

Les changements deviennent plus difficiles à conduire lorsqu'il apparaît évident que l'ampleur des modifications nécessaires demande de faire appel à de nouveaux réflexes, à de nouvelles approches, à la conception de nouvelles stratégies.

Pour essayer d'éclairer l'approche des choses, les démarches suivantes sont parfois adoptées :

- analyse interne (contrôle de gestion, inspection...),
- appel aux consultants habituels de l'entreprise,
- appel aux réseaux de "spécialistes" que l'entreprise pratique ou connaît.

La difficulté, à ce stade, réside souvent dans l'un ou plusieurs des points suivants :

- le flou du diagnostic interne présenté par l'équipe en place, qui ne facilite pas la démarche du consultant,
- la tendance à minimiser l'importance des choses,
- la méfiance, parfois justifiée, vis-à-vis du changement,
- les limites de compétence des intervenants,
- les délais dont on dispose pour réagir,

...

Il est en effet difficile, pour le chef d'entreprise, d'échapper à l'un ou l'autre de ces écueils lorsqu'il aborde un domaine de changement totalement nouveau pour sa société et son équipe.

Pour compliquer le problème, les hommes en place peuvent voir d'un mauvais œil la

remise en question de leur référentiels habituels ou l'introduction d'hommes extérieurs à l'entreprise qui vont "fouiller" partout, y compris là où il vaudrait mieux qu'ils ne le fassent pas.

Après quelques semaines ou mois de ce traitement, il arrive qu'on n'ait pas toujours identifié de façon réelle ou exhaustive les problèmes, et que des solutions ambiguës soient conçues et mises en œuvre.

A ce stade, malheureusement, la question va risquer de prendre de l'ampleur :

— D'une part, l'ambiguïté des solutions va apparaître au grand jour. Cela va risquer d'engendrer :

- de l'irritation de la part de ceux qui pensaient qu'il fallait faire autrement,
- de l'insatisfaction de la part de ceux qui se sont mobilisés, et qui voient les conséquences disproportionnées de leurs actions,
- de l'inquiétude, de la part de ceux qui "font confiance".

— D'autre part, du fait d'une absence de pratique véritable de l'entreprise, la mise en œuvre. Des solutions retenues, entraîne souvent des effets pervers aux conséquences imprévues : le licenciement maladroitement conduit, par exemple, d'une partie de l'effectif, provoque chez ceux qui restent des séquelles qui seront longues à cicatriser.

Il faut souligner, toutefois, un élément positif qui tient au fait que parallèlement, le temps commence à faire son œuvre, et que les équipes en place ont amélioré leur connaissance des nouveaux handicaps et des solutions possibles. Si la cohésion des équipes a pu être maintenue pendant toute la phase précédente, si l'urgence n'est pas primordiale, et si les ressources existent, il est alors possible de prendre le changement à bras le corps et de commencer à acquérir les nouveaux réflexes de travail qui s'imposent.

Dans le cas contraire, les problèmes commencent à se faire cruellement sentir :

- solidarité moins évidente et dispersion des équipes sur des actions peu complémentaires
- recherche d'hommes ou de procédures miracles,
- perte de confiance des subordonnés, des partenaires sociaux, des actionnaires...
- médiatisation des difficultés,
- intervention de nombreux tiers, préoccupés ou intéressés à divers titres par le changement.

Selon l'importance des difficultés vécues, et selon l'ampleur du changement, nécessaire, les remèdes et stratégies à adopter seront bien sûr très différents. Quelques conseils pourront cependant servir de guide à ceux qui voudraient éviter de se laisser entraîner trop loin :

— Les actions d'élargissement d'une équipe et celles de renforcement de sa cohésion ne se traitent généralement pas dans la tempête : si le fait de s'être tirés indemnes d'une situation délicate renforce à coup sûr la cohésion, il vaut mieux investir en amont dans le changement pour éviter, dans la tourmente, l'éclatement d'un état-major.

— Il ne faut pas hésiter, toutefois, avant de lancer une action longue et pénible, de laisser partir ceux qui ne sentent pas les choses, ceux qui se marginalisent, ou bien ceux qui n'auront pas le ressort nécessaire, et corrélativement à renforcer l'équipe, pour une durée limitée, par de véritables spécialistes des problèmes identifiés.

— Il est indispensable de faire travailler tout le monde (anciens et nouveaux) en équipe, grâce à des comités de pilotage ad hoc, pour que chacun s'imprègne du changement, le fasse sien, et sache le promouvoir.

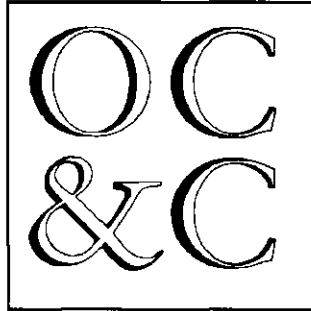
— Une fois les décisions ou actions mûrement réfléchies, il est souhaitable d'avoir une communication régulière, concrète et honnête, vis-à-vis des partenaires habituels internes ou externes de l'équipe de Direction.

— Le changement de grande ampleur coûte toujours plus cher qu'on ne l'avait imaginé (choix des hommes, investissements, adhérences des décisions antérieures...) et il vaut mieux ne pas trop tarder à lancer, judicieusement, les dépenses nécessaires : ce qui aurait coûté X francs au mois M coûtera souvent 2 ou 3 X francs l'année suivante...

— Attention aux marchands d'illusions, toutefois : il est difficile de se faire bien conseiller, et il vaut mieux se rendre compte très tôt si on peut véritablement compter sur ceux avec lesquels on va être amené à travailler. Un bon test : tout ce que vous comprenez clairement, est plutôt positif, même si ce n'est pas votre pratique habituelle. Tout ce qui n'est pas clair est douteux.

**E. CHOLLET - MOA**

(Cabinet de Conseil spécialisé  
dans l'accompagnement des changements)



## **STRATEGY CONSULTANTS**

Une nouvelle approche du Conseil nous assure une croissance exceptionnellement rapide depuis notre création à Londres en 1987.

Vous vous distinguez par vos capacités intellectuelles, votre esprit d'entreprise et votre dynamisme.

Nous vous ferons partager un savoir-faire éprouvé de l'analyse et de la formulation de stratégies concurrentielles.

Vous contribuerez à forger la personnalité de notre bureau Français.

**Paris • Londres**

# VOUS AVEZ DIT STRATEGIE ?



**Philippe Kaas, Directeur Général, OC&C**

*La stratégie ne se fait pas à coup de "buzz-words" ni de recettes miracles. En réalité, les facteurs qui font évoluer les marchés et les mécanismes qui régissent la concurrence entre entreprises sont généralement d'une complexité telle que son élaboration requiert un effort d'investigation et d'analyse sans commune mesure avec celui qui lui est usuellement consacré.*

Tout le monde parle de stratégie et tout le monde croit en faire. On peut se demander si, sous le couvert d'un mot très à la mode, on parle bien tous de la même chose. Si l'objet de la stratégie appliquée à l'entreprise est de mener un ensemble d'actions susceptibles d'en accroître la performance, alors tout est stratégie : la refonte des organisations, le recrutement, la formation, le développement d'un tableau de bord, l'investissement dans un nouvel équipement, etc. Mais c'est alors de l'art du management que l'on parle et non de stratégie à proprement parler.

Certes, la recherche de l'accroissement des performances doit être un souci constant des dirigeants et de leurs conseils. Mais les actionnaires ne se contentent pas d'un accroissement. Ils exigent d'eux une rémunération correcte des fonds qu'ils leur ont confiés ; faute de quoi ils s'en sépareront. Or trop d'entreprises, malgré l'obsession qu'elles portent à l'amélioration de leur efficacité, se complaisent dans une rémunération médiocre, faute d'avoir bien choisi le terrain et les moyens de leur bataille.

Le but de la stratégie est justement d'identifier ces orientations et de préciser les ressources que l'entreprise doit leur consacrer pour assurer à ses actionnaires une juste et durable rémunération de leur patrimoine. Cela ne diminue en rien l'importance de la tactique ou de l'exécution ; mais à force de les confondre avec la stratégie on en oublie de vérifier qu'on n'est pas en train de "fignoler" des positions intenable.

L'énoncé de cette définition cache la complexité des efforts qu'elle implique. Bien des actions sont annoncées au nom d'une stratégie, sans qu'on se soit soucié de son bien-fondé et de ses chances de succès. Le monde regorge de stratégies "y'a qu'à" : tel groupe annonce une nouvelle acquisition au nom de sa diversification dans des marchés porteurs ; s'est-il soucié de vérifier si d'autres groupes — alléchés par les mêmes perspectives — ne se rueraient pas simultanément sur le même créneau ? S'est-il soucié d'évaluer ses perspectives de profit dans un marché en passe de se trouver en situation de surcapacité ?

Quelles sont donc les composantes essentielles de la démarche, sur lesquelles le stratège ne peut pas faire de compromis ?

## **Mieux comprendre la nature des marchés**

Le premier effort doit tendre vers une meilleure compréhension de ses marchés, non pas tant pour s'assurer qu'ils sont bien en phase de croissance et qu'ils ont une taille suffisante, que pour établir leur structure et comprendre comment différents acheteurs évaluent les offres à leur disposition. C'est là tout l'art de la segmentation.

Il est peut-être banal de parler de segmentation, mais prenez quelques plans au hasard : vous constaterez qu'ils proposent une segmentation du marché certes, mais sans que l'on s'explique pourquoi telle dimension plutôt que telle autre a été choisie. Combien de segmentations s'accrochent à un découpage par produit ou par zone géographiques. C'est bien sûr plus facile de regarder le monde suivant ces dimensions ; il suffit de lire les catalogues et d'exploiter les statistiques publiques. Mais qui vous dit que c'est bien la façon dont achètent les clients ? Certains recherchent peut-être une offre "solution", d'autres un support de conseil, d'autres encore une fonctionnalité particulière.

Trop de segmentation pèchent par leur banalité et leur incapacité à découvrir de réelles sources de différenciation. J'appelle cela le "syndrome du lampadaire" illustré par l'anecdote suivante : une nuit dans une rue sombre, un passant rencontre un individu, le nez plaqué sur le trottoir sous un lampadaire ; ce dernier l'interpelle : "pourriez-vous m'aider à retrouver mes clefs ; elles sont tombées au sol et je n'arrive pas à mettre la main dessus". Le passant a vite fait de constater qu'il n'y a rien qui ressemble à des clefs sous le faisceau de lumière ; "pourquoi cherchez-vous sous le lampadaire ? Etes-vous sûr de les avoir perdues ici ?" lui demande-t-il ; "non" lui répond l'individu "mais c'est ici qu'il y a de la lumière". Eh bien, la segmentation c'est souvent ainsi : un exercice bâclé, où l'on s'obstine à ne regarder que là "où la lumière éclaire".

## **Mieux identifier les sources d'avantage**

Bien comprendre ce qui fait qu'une offre est plus performante qu'une autre du point de vue des clients, est nécessaire mais non suffisant.

Il faut ensuite vérifier que l'entreprise est bien capable de fournir cette offre de façon plus performante — en termes de coûts ou de rapidité — que ses concurrents. Il est donc fondamental de mieux appréhender ce que sait faire la concurrence et les avantages qu'elle peut avoir sur vous. Un avantage concurrentiel peut résulter d'une technologie ou d'un outil de production plus performant (la taille, l'automatisation, mais aussi des causes plus difficiles à identifier et à analyser comme la complexité des



gamme, sont des facteurs qui influencent parfois lourdement la compétitivité industrielle) ; il peut naître d'économies liées au partage de certains maillons de la filière d'entreprise avec d'autres activités (réseaux de vente communs par exemple, ou, plus subtilement, utilisation de sous-traitants) ; il peut résulter d'une supériorité dans la conception des produits ; enfin, il peut être lié à la façon dont l'organisation fonctionne et à la maîtrise de savoir-faire particuliers. Ces avantages peuvent n'exister que pour certains des segments du marché.

Rien ne sert de se faire plaisir : seule une analyse sans complaisance de sa performance et de celle de ses concurrents (actuels et potentiels) permet d'identifier l'écart réel qu'il faut creuser ou combler.

## Mieux appréhender les grands équilibres

La valeur que vous tirerez de vos orientations dépendra bien sûr de la nature et de la taille de l'avantage que vous aurez su créer, mais aussi — et on l'oublie trop souvent — des réactions de la concurrence.

Les résultats escomptés lors de la mise en œuvre de sa stratégie dépendent aussi de facteurs micro-économiques — et notamment des mécanismes de formation des prix — que je trouve très rarement compris et analysés. Je ne citerai que deux sources d'erreur qui me paraissent typiques et qui me semblent particulièrement lourdes de conséquences pour qui veut aborder des marchés en forte croissance.

Le premier est la non prise en compte des progrès de tous les concurrents dans un secteur. Trop d'entreprises, conscientes de l'effet bénéfique qu'ont les augmentations de volume sur l'amortissement de leurs frais fixes, tablent sur la croissance des marchés pour accroître leurs marges. Elles oublient trop souvent que la croissance bénéficie à tous les concurrents, qui voient eux aussi leurs coûts baisser rapidement : les prix finissent par suivre la même tendance et les marges ne se réalisent pas comme prévu.

Le deuxième concerne les menaces de surcapacité. On sait bien qu'une profession en situation de surcapacité a bien du mal à gagner sa vie. Dans de telles situations, même les concurrents aux plus bas coûts ne rémunèrent pas toujours inexorablement aux coûts et au montant de l'offre d'une part et à l'élasticité de la demande d'autre part. Cela se vérifie jour après jour. Il existe des exceptions bien sûr (oligopoles, fidélité aux marques, coûts de changement de fournisseur, pour n'en citer que quelques-uns), mais les lois du marché finissent toujours tôt ou tard par avoir le dessus. Que la surcapacité s'installe, parfois comme résultat de ses propres initiatives, et les prix s'effriteront ; ils peuvent descendre très bas, surtout si l'activité est intensive en capital et si les coûts de sortie sont élevés (aussi bas que les coûts qui maintiennent le dernier incrément de capacité en survie précaire ; parfois même davantage quand certains concurrents, par volonté ou par ignorance, décident de s'accrocher malgré une trésorerie négative). Dans ces conditions, ceux qui développent des stratégies sont contraints à porter une attention très particulière à de telles menaces.

Les marchés en croissance rendent particulièrement aveugle et les plans qui sont établis à leur encontre sont souvent illusoire. On oublie que les gains de productivité de l'ensemble des intervenants sont rapidement absorbés par l'érosion des prix. On oublie que la croissance attire les convoitises : il y a fort à parier que nombreux seront les concurrents qui feront la même analyse que vous et se ruent simultanément sur les mêmes créneaux, créant la surcapacité et tuant par là même la "poule aux œufs d'or". Enfin, on oublie que la croissance consomme du cash (même pour qui affiche un beau Résultat Net) et que la "vraie" rentabilité ne se matérialise généralement qu'en phase de maturité ; c'est alors que l'existence d'un avan-

tage durable sur la concurrence prend tout son sens (auparavant, la croissance aura caché la médiocrité des positions).

## Exiger une plus grande rigueur

Aujourd'hui, pour se démarquer de la concurrence et pour générer une croissance plus rapide et une meilleure rentabilité, il faut fournir plus d'efforts que par le passé. L'information circule vite et les bonnes idées sont rapidement copiées, laissant peu de répit à l'innovateur. L'innovation et la vitesse — les atouts de l'entrepreneur — sont toujours des facteurs essentiels. Mais plus que par le passé, il faut aujourd'hui vérifier, avant de se lancer, la nature du terrain sur lequel on avance.

Il faut apporter davantage de justifications à sa stratégie (ou plutôt ses stratégies, car à chaque métier, voire couple produit-marché, correspond une stratégie spécifique), basées sur une analyse rigoureuse. Je ne dis pas que l'intuition soit sans importance, bien au contraire. Elle permet d'aller plus rapidement à l'essentiel ; mais une intuition dont on n'a pas vérifié la pertinence peut s'avérer coûteuse. On ne découvre pas les lois qui régissent son environnement sans un dur labeur d'investigation, tourné vers l'extérieur de l'entreprise. Sans un tel effort on s'étonnera que les plans n'apportent pas les résultats promis ; comme on s'étonne que l'engouement actuel pour les acquisitions n'apporte pas la richesse promise aux actionnaires.

## Calmer l'ardeur à acquérir

J'ai mentionné au début de cet article l'amalgame fâcheux dans lequel on confond stratégie, tactique et exécution. Il en est un qui me paraît plus dangereux encore, c'est celui qui confond stratégie et acquisitions.

De nos jours, tout le monde se sent saisi d'un esprit de conquête et se rue sur son voisin. S'est-on jamais demandé ce qu'il était advenu des acquisitions faites par le passé ? Certains se sont penchés sur la question et les résultats de leurs enquêtes nous appellent à beaucoup d'humilité : plus des deux-tiers d'entre elles avaient, avec le recul du temps, écorné le patrimoine des actionnaires de l'entreprise acquéreur (et au passage probablement aussi celui de ses salariés).

On nous parle d'effet de levier, de dilution, de PER, de ratios plus alambiqués les uns que les autres. On nous parle finalement peu de stratégie : pourquoi une acquisition plutôt qu'un développement interne ? Comment va-t-elle créer de la valeur au-delà du prix payé ? Pourquoi ne pas plutôt céder son activité à un tiers qui saurait mieux en tirer parti ?

Etant donné le peu d'effort d'analyse stratégique consacré en amont des acquisitions, il n'est pas étonnant qu'elles finissent par appauvrir les actionnaires des acquéreurs. Mon expérience est qu'on leur consacre encore moins d'efforts qu'à l'élaboration de la stratégie de développement interne. Est-ce par ignorance ? Est-ce sous la pression des événements ? Est-ce dû à l'euphorie du moment ? Est-ce dû au climat d'urgence qu'entretiennent savamment les "merchant banks" et les "intermédiaires" de tous genres (en cherchant à louer ou acheter un logement avec vous jamais rencontré un agent immobilier qui ne vous ait dit de vous presser, car il y avait d'autres personnes "sur le coup" ?). Difficile à savoir, mais l'histoire montre bien qu'il semble que l'acquéreur en fasse les frais plus de deux fois sur trois.

Vu du côté des équipes de plan internes ou du consultant, paradoxalement, la contribution qui leur est demandée finit par ressembler à celle du "pompier" (maintenant qu'on a payé ce prix-là, trouvons les moyens de recouvrer notre investissement). N'y aurait-il pas moins de gâchis à faire du "préventif", plutôt que du "palliatif" ?

# ***PBA***

## ***ORGANISATION ET STRATEGIE***

Notre vocation est de conseiller les Directions d'entreprises, dans les domaines de l'Organisation et de la Stratégie. L'amélioration des performances et le redressement d'entreprises sont les deux axes majeurs de notre activité.

Nous recherchons des consultants juniors à fort potentiel et des consultants seniors déjà "successful". Nous en attendons l'efficacité qu'apportent la rapidité intellectuelle, la rigueur de l'analyse et du comportement, la puissance de synthèse et le goût du service.

***PBA*** leur apportera un contexte unique d'enrichissement professionnel et personnel, une occasion réelle de prise de responsabilités, et le challenge d'une structure en forte croissance.

Si vos exigences professionnelles rejoignent les nôtres, adressez votre candidature à Patrick ANTIER, Directeur :

***PBA - ORGANISATION ET STRATEGIE***  
36, rue Paul Valéry  
75116 PARIS

Téléphone : (33) 1 40.67.19.00

## **Mise en place de la stratégie et Juste-à-Temps**

Les choix stratégiques sont suivis de plans de mise en œuvre. Le plus important c'est avant tout d'arriver à obtenir la cohésion autour du métier de base et de faire comprendre à chaque personne de l'entreprise comment elle peut apporter sa pierre à l'édifice.

C'est à cette condition seulement que les efforts de chacun seront conjugués pour aller dans le même sens et être le moteur de l'entreprise.

Faire comprendre c'est avant tout informer, informer encore et toujours. Mais cela ne suffit pas, il faut pouvoir donner à chacun la visibilité dans le travail de tous les jours. Cette visibilité est le reflet de l'organisation interne.

Longtemps l'organisation a été considérée comme un outil de productivité. Il fallait mettre en place, améliorer ou fiabiliser des procédures, réduire les temps de traitement de l'information, automatiser certaines tâches...

Aujourd'hui face au fabuleux challenge que représente les progrès considérables accomplis par des entreprises industrielles à la pointe des méthodes d'organisation (TOYOTA, HARLEY DAVIDSON, BENETTON...) les sociétés se doivent de réagir pour survivre. Il ne suffit plus de se contenter de mettre en place des techniques d'organisation et d'améliorer la productivité, il faut agir sur la richesse première d'une entreprise : la matière grise. C'est à ce prix seulement que l'entreprise pourra participer efficacement à la compétition qui se mondialise toujours plus.

Le Juste-à-Temps a permis à ces entreprises gagnantes de devenir les plus performantes du monde dans leur secteur. Le Juste-à-Temps est un principe d'organisation industrielle.

Les principaux concepts peuvent paraître simples : éliminer tous les gaspillages, réduire tous les délais, améliorer la qualité, réduire les coûts, développer les capacités du personnel, créer et maintenir une dynamique d'amélioration. La mise en place s'appuie sur des techniques telles que la mise en ligne, le changement rapide de série (CRO), la maintenance, la qualité totale, le KANBAN, la simplification des systèmes de gestion... Le plus difficile est sans aucun doute d'arriver à fonctionner suivant la "philosophie" du Juste-à-Temps en impliquant chaque personne de l'entreprise à tous les niveaux et dans les actes de tous les jours.

### **Le Juste-à-Temps : un avantage stratégique décisif**

Stratégie et organisation sont indissociables pour définir et créer une culture d'entreprise. Le Juste-à-Temps permet non seulement de rendre l'entreprise plus efficace en terme de délais, de qualité, de productivité et de prix de revient mais il permet surtout de mobiliser les hommes autour du projet d'entreprise.

Cette mobilisation est possible grâce à la clarification très grande de l'organisation qu'apporte le Juste-à-Temps. Chacun comprenant mieux son rôle réel dans la société devient naturellement plus responsable. Cette cohésion, cette force, cette implication totale des hommes est la plus grande arme stratégique que l'entreprise puisse avoir pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Patrick ANTIER  
Directeur Associé.  
*PBA ORGANISATION ET STRATEGIE*

# STRATEGIE ET JUSTE-A-TEMPS

## **La notion de métier**

La stratégie vise en premier à définir le vrai métier de l'entreprise. C'est la vision du métier qui guide les choix stratégiques.

Ainsi MICHELIN ayant choisi un métier de pneumaticien n'effectue pas les mêmes choix stratégiques que GOOD-YEAR qui est un spécialiste du caoutchouc. BSN, confronté en 1966 à une mutation technologique importante avec l'apparition d'un procédé révolutionnaire du verre plat (le float), a changé d'orientation et s'est complètement transformé. L'évolution s'est faite peu à peu du métier de fabricant de verre plat à celui de groupe alimentaire pour devenir le premier groupe alimentaire français au bout de vingt ans d'une stratégie clairement annoncée.

Pour définir son métier, il faut choisir les demandes que la société veut satisfaire ainsi que les objectifs de marché. Ensuite, il faut préciser les offres et donc les allocations de ressources nécessaires pour être capable de satisfaire celles-ci. La conjonction des demandes et des offres détermine les domaines d'activités dans lesquels peut évoluer l'entreprise.

## **L'analyse stratégique**

L'analyse stratégique permet ensuite de sélectionner les domaines d'activités souhaitables pour l'entreprise : ces domaines d'activités sont appelés segments stratégiques. Pour chaque domaine d'activité, il faut définir les facteurs clés de succès (Key Success Factors ou KSF) et analyser le contexte concurrentiel.

Cette analyse concurrentielle conduit à positionner les compétences de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents et à identifier les KSF qui peuvent être — ou devenir — des avantages durables. Le coût peut, par exemple, être un de ces facteurs clés du succès. La situation concurrentielle une fois analysée conduit alors au choix d'une stratégie "générique" dont les deux principaux types sont : la stratégie de coût et la stratégie de différenciation.

## **Evolution de l'entreprise**

Par ailleurs, l'évolution de l'entreprise nécessite un équilibre et un bon développement du portefeuille de segments de marché. Ce développement peut se faire par spécialisation ou par diversification. Il peut également se faire à base de stratégies relationnelles telles que les fusions et les acquisitions.

Il faut toutefois rester dans un domaine de compétences proche de son métier sous peine d'inefficacité. L'entreprise ne doit pas hésiter à se séparer d'activités si celles-ci ne correspondent pas à son métier de base. Mieux vaut gagner 10 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 200 millions de francs que de réaliser un chiffre d'affaires triple mais avec seulement le tiers des bénéfices.

# **TROUVER DES TALENTS ET PARVENIR A LES GARDER**

*Eryck C. Schekler est PDG d'un cabinet de recherche de cadres dirigeants et spécialistes par approche directe. Juriste de formation, il a exercé des responsabilités de direction opérationnel chez Rank Xerox durant 5 ans puis chez Digital Equipment.*

*Par ailleurs, il est membre de jury d'admission aux concours d'entrée dans différentes écoles de gestions et chargé de cours dans une école de commerce.*

Les patrons de PME/PMI ont un problème permanent : trouver des cadres de direction, talentueux, compétents, motivés et parvenir à les garder.

Ce problème est posé par 2 éléments de nature différente mais incontournables :

— Les patrons de PME/PMI sont très généralement propriétaires de leur entreprise et ne sont pas forcément enclins à ouvrir leur capital à de nouveaux venus ; extérieurs à la famille, pour les entreprises familiales, ou au groupe de fondateurs.

Or compte tenu de l'investissement personnel en temps et en compétence demandés à ces cadres, il convient de trouver une compensation à leur proposer.

— Les PME/PMI offrent parfois moins de possibilités d'évolution de carrière ou d'avantages sociaux à leurs cadres que les grandes entreprises et il convient également de proposer des alternatives.

Ceci posé, il est important d'examiner toutes les nouvelles dispositions sociales qui existent et qui au delà de la rémunération peuvent intéresser les cadres.

Les années 1970/80 auront vu la création et l'extension de nombreuses dispositions en faveur de l'intéressement, de la participation ou de l'actionnariat des salariés.

Bien que très répandus dans les grandes entreprises, ces mesures souvent facultatives, peuvent être particulièrement adaptées et incitatives dans les petites et moyennes entreprises.

## **1. L'intéressement**

L'intéressement des salariés à l'entreprise peut être assuré dans toute entreprise, quelles que soient la nature de son activité et sa forme juridique.

L'intéressement, pour ouvrir droit à des exonérations, doit être soit lié aux résultats de l'entreprise, soit à l'accroissement de la productivité, soit à tout autre mode de rémunération collective contribuant à réaliser l'intéressement des salariés.

L'intéressement ne peut se substituer à aucun des éléments du salaire en vigueur dans l'entreprise.

En revanche il présente des avantages fiscaux tant pour le salarié que pour l'entreprise. Ceci s'entend bien entendu, au-delà de la motivation que peut représenter une telle pratique pour les cadres de l'entreprise.

## **2. La participation des salariés aux résultats de l'entreprise**

Toutes les entreprises employant habituellement plus de cent salariés, quelles que soient la nature de leur activité et leur forme juridique sont soumises au régime obligatoire destiné à garantir le droit des salariés à participer aux résultats de l'entreprise.

Les sommes ainsi constituées représentent la RSP (Réserve Spéciale de Participation). La RSP peut être affectée :

- soit à l'acquisition de titres émis par des sociétés d'investissement à capital variable,
- soit à l'acquisition de parts de fonds communs de placement,
- soit à des comptes ouverts au nom des intéressés en application d'un plan d'épargne d'entreprise.

### • *Le plan d'épargne d'entreprise*

Tout système d'épargne collective ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, à l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières constitue un plan d'épargne d'entreprise.

Tous les salariés de l'entreprise doivent pouvoir participer aux plans d'épargne d'entreprise.

Les versements annuels d'un salarié à un plan d'épargne d'entreprise ne peut excéder un quart de sa rémunération annuelle.

Tout ou partie de l'épargne recueillie peut être destinée à l'acquisition de valeurs mobilières émises par l'entreprise.

Les sociétés peuvent procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne d'entreprise.

Le plan d'épargne d'entreprise est intéressant sur le plan fiscal pour le salarié. En effet, dans le cas, où un salarié a adhéré au plan d'épargne d'entreprise, les sommes versées sont exonérées d'impôt sur le revenu, dans la limite du montant égal à la moitié du plafond annuel moyen retenu pour le calcul des cotisations de la Sécurité Sociale.

Le régime obligatoire pour les entreprises de plus de 100 salariés peut être appliqué de manière facultative dans les entreprises de moins de 100 salariés.

L'entreprise et les salariés bénéficient dans ce cas des mêmes avantages que ceux prévus dans le cadre du régime obligatoire.

### **3. L'actionnariat**

Comme nous l'avons vu, l'intéressement ou la participation accordés aux salariés peut déboucher sur un actionnariat des salariés. En effet, les sommes versées au plan

d'épargne d'entreprise peuvent être converties en titres.

Lorsque les titres sont cotés, le prix de cession est fixé d'après les cours de la Bourse.

Lorsque les titres ne sont pas cotés, le prix de cession est fixé en divisant par le nombre de titres existants le montant de l'actif net calculé d'après le bilan le plus récent ou à défaut à dire d'expert désigné en justice à la demande du président du Conseil d'administration.

Le prix de cession doit être ainsi déterminé à chaque exercice sous le contrôle du Commissaire aux Comptes.

Il existe également dans le domaine de l'actionnariat des plans d'options sur actions.

Le mécanisme des plans d'options sur actions est le suivant : une société peut décider d'offrir à ses salariés la possibilité d'acquérir — sur une période déterminée — ses actions à un prix fixé et constant sur toute la période déterminée.

Les bénéficiaires acquièrent ensuite les actions en levant les options qui leur sont consenties individuellement, lorsqu'ils constatent que la valeur de l'action est supérieur au prix de l'offre.

Toutes les sociétés par actions peuvent mettre au point de tels plans. Le plan peut concerner la totalité du personnel ou une partie seulement.

Les avantages fiscaux du système sont importants. Ainsi pour les bénéficiaires, le gain en capital peut être exonéré d'impôt sur le revenu, à la condition que l'intéressé cède les actions ainsi acquises plus de 5 ans après la date à laquelle l'option lui a été consentie et plus d'un an après la levée de l'option. Les salariés ayant levé leur option deviennent actionnaires.

Nous voyons à travers toutes ces possibilités que sans être propriétaires ou membres fondateurs, les cadres de direction des PME/PMI peuvent être impliqués de manière très directe à la vie et aux résultats de l'entreprise, avec de réels avantages fiscaux tant pour eux-mêmes que pour l'entreprise.

Les patrons de PME/PMI doivent donc à la fois, se donner les moyens de faire de bons recrutements mais également tout mettre en œuvre pour conserver ces perles !

## STRATEGIE ET GRANDS MANAGERS : UNE VISION HISTORIQUE

Peu de rôles — à la fois dans leur contenu et dans leur perception de l'extérieur — ont autant changé depuis 40 ans que celui des "grands managers".

Tout dans leurs fonctions (de réflexion, de décision, d'animation, de représentation) a été soumis à un profond **aggiornamento**.

J'ai été un témoin privilégié de cet **aggiornamento**, d'abord en tant que Director du Boston Consulting Group, ensuite depuis 1979 en tant que président de Mars & Co. Dans nos 3 bureaux de Paris, New York et Londres, nous assistons nos clients américains et européens, toutes entreprises leaders de leurs secteurs, à faire face à des challenges concurrentiels toujours renouvelés. A la pointe des techniques de réflexion stratégique, nos équipes doivent fournir à nos clients des 2 côtés de l'Atlantique les analyses qui leur permettent de prendre les meilleures décisions possibles : nous sommes donc idéalement placés pour comprendre la façon dont le rôle des grands managers a évolué dans un passé récent.

Un rapide survol historique des grandes phases de ce que j'ai appelé un **aggiornamento** permet de mieux le comprendre.

### Les 30 Glorieuses : le triomphe de l'organisateur

Durant cette période communément appelée "les 30 Glorieuses" (qui va en gros de la fin de la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale jusqu'à l'après-Kippour), les dirigeants d'entreprise géraient des **scénarios de continuité**.

Les tendances de croissance, les processus d'internationalisation, les mutations technologiques étaient inscrits dans un cadre de continuité évident pour tous et le rôle du dirigeant était d'organiser son entreprise au mieux dans un contexte d'incertitude minimale.

Cette période vit le triomphe du **G. O. (Grands Organiseurs)** comme modèle de grand manager. Les principes managériaux d'Alfred Sloan étaient suivis à la lettre et si l'on en croyait les "prophètes" tels que par exemple l'auteur du "Défi Américain", la carrière optimale du grand manager était celle qui après un parcours inodore (et sans vagues) menait à la Présidence de General Motors.

Les francs-tireurs ("mavericks") étaient impitoyablement exclus de ce type de parcours et il était parfaitement clair que toute médiatisation du dirigeant était proscrite. De même toute vision novatrice pouvait être considérée comme déviante, si elle remet

tait en cause les scénarios de continuité, véritables alphas et omegas de l'époque.

Bien entendu, comme toujours, quelques voix isolées se firent entendre pour proposer d'autres modèles. Ainsi en fut-il d'Alfred Chandler qui, dès 1962, avertit clairement le monde des entreprises du danger de la prééminence de schémas organisationnels trop contraignants : son cri du cœur selon lequel la structure devait suivre la stratégie — et non l'inverse — ne fut malheureusement guère entendu à l'époque.

Il n'est pas exagéré d'écrire que tout un monde s'effondra après le premier choc pétrolier dont la conséquence la plus durable fut de faire voler en éclats la plupart des **scénarios de continuité** sur lesquels s'appuyaient les entreprises.

### Les scénarios de rupture : la solitude du chef

"Levez-vous, orages désirés !" L'apostrophe fameuse de Chateaubriand s'applique parfaitement à la période qui suivit le premier choc pétrolier. Tous les scénarios de continuité éclatèrent et le maître-mot devint (souvent avec beaucoup de retard) celui de **restructuration**.

Les choses se compliquèrent bien entendu du fait du deuxième choc pétrolier qui rendit la nécessité de restructurations encore plus drastiques enfin évidente pour tous.

Le rôle des dirigeants d'entreprise fut dans cette période largement à réinventer. Les modèles organisationnels du passé récent étaient inopérants et, pis, les schémas mentaux des "Grands Organiseurs" étaient inadaptés aux tempêtes qui sévissaient.

Les grands managers de l'époque n'avaient guère d'autre choix que de s'enchaîner à la barre et de mener leur bateau d'une main ferme en réduisant la voile et en louvoyant entre les obstacles : les qualités de courage devenaient les plus importantes. En corollaire, la capacité d'inspirer chez leurs troupes du respect et de l'admiration devenait indispensable pour les mener à bon port (après de lourdes pertes malheureusement).

La "fibre" des hommes en charge se révéla chez certains d'abord, son absence fut malheureusement criante chez bien d'autres. Cette période difficile, placée sous le signe des restructurations, eut pour principal avantage de faire disparaître de l'esprit des dirigeants la notion castratrice de scénarios de continuité et de rendre possible la nouvelle donne à laquelle nous assistons depuis quelques années.

## La nouvelle donne

La phase de restructuration intense eut également pour avantage de faire éclater un nombre de tabous managériaux, parmi lesquels figurait le stéréotype du parfait dirigeant (qui, en particulier, ne devait en aucune manière susciter la moindre controverse).

La nouvelle donne qui redéfinit les grands managers de maintenant s'articule autour de 3 faits principaux :

1. *La remise en cause de vieux principes* : beaucoup de vieux principes ont volé en éclats :

– le respect traditionnel : même le Chairman de G. M. n'est plus à l'abri d'attaques en règle concernant sa compétence ;

– la fidélité des actionnaires : l'émergence de grands blocs de contrôle chez les institutionnels a rendu les actionnaires potentiellement infidèles au management ;

– les champs de bataille deviennent de plus en plus "globaux" : les protections locales deviennent de plus en plus illusoire et les métiers des entreprises acquièrent presque tous les vocations internationales et très souvent mondiales (avec toutes les implications naturelles sur les phénomènes d'effet de taille) ;

– les "vaches sacrées" ne font plus peur : Apple à l'assaut d'IBM, Nike et Reebok laissant Adidas sur place, Mars & Co gagnant sa place sur le marché du conseil en stratégie américain...

2. *L'accroissement de la sophistication financière* : bien entendu, l'émergence des "junk bonds" a bouleversé le monde financier mais au-delà des junk bonds en plein reflux actuellement, la sophistication financière croissante a permis à des entreprises solides de poursuivre des opportunités de développement impensables auparavant. La finance est devenue maintenant partie intégrante de la stratégie qui auparavant ne se concevait qu'industriellement.

3. *La médiatisation des grands managers* : phénomène récent, les grands managers sont devenus médiatiques (Lee Iacocca – 6 millions d'exemplaires de sa biographie vendus !, Donald Trump, Lord Hanson, Carlo de Benedetti, dans notre pays Antoine Riboud, Jean Feyrelevalde, Jean-Louis Beffa, Jean Gandois...). Ce n'a pas de dire qu'un grand manager doit être un bateleur, cela veut dire que le souffle passant dans sa communication (interne et externe) doit être réel. Attention, cette arme est à double tranchant ainsi que l'exemple récent du Chairman de Philips le prouve abondamment...

La nouvelle donne, dans un monde rendu plus complexe, a renforcé l'influence du grand manager sur l'entreprise qu'il dirige. En le forçant à être plus complet, elle l'oblige à être plus présent et à se concentrer encore plus sur la **dynamique** de sa stratégie et non pas à se contenter de reproduire des schémas stratégiques passéistes.

## Le grand manager de maintenant : l'homme complet ?

Du temps des G. O., dominait une vision tolstoïenne de l'influence du chef sur l'entreprise qu'il dirigeait.

Du fait de l'importation des scénarios de continuité, c'est tout juste si, tel Kuznetsov lors de la bataille de Borodino, le grand manager ne pouvait s'endormir à la tête de son entreprise ! Il était en grande partie remplaçable et vu bien souvent comme un rouage anonyme dans une grande machinerie complexe !

Les choses ont bien changé. Nous ne sommes pas pour autant passés à une vision bonapartiste de l'histoire, celle de l'homme providentiel. Pourtant force est de reconnaître que les grands managers d'aujourd'hui doivent faire passer un "souffle" sur leur environnement.

Il est frappant de constater que la redistribution des cartes et l'émergence d'un nouveau type de grand manager (même si quelquefois des hommes étaient déjà en place mais minoritaires dans leurs comportements) ont eu lieu quel que soit le secteur (exemples parmi beaucoup) :

– high tech (Bill Gates, Steve Jobs) ;

– sportswear (l'impact négatif de la disparition d'Horst Dassler sur la bataille Adidas-Reebok) ;

– biens de grande consommation non durables (Hamish Maxwell, Wayne Calloway, Antoine Riboud) ;

– luxe (Bernard Arnaud) ;

– Entreprise "diversifiées" (Lord Hanson, Jean-Louis Beffa) ;

– Industrie lourde (Lee Iacocca, Percey Barnevik, Jean Gandois) ;

– finance (John Reed, Jean Peyrelevalde) ;

– services (Fredrick Smith, Jan Carlzon).

– ...

Il semble bien que, tout naturellement, les grands managers d'aujourd'hui doivent posséder au plus haut point des qualités de **vision** et de **courage**. Il faut qu'ils développent la vision stratégique de leur entreprise (d'où la sophistication croissante des techniques d'analyse que nous déployons à Mars & Co), qu'ils aient le courage de prendre les décisions impopulaires et également qu'ils puissent (en partie grâce à leur communication interne et externe) faire passer un "souffle"... tout en maîtrisant leurs dossiers. La tête dans les étoiles, mais les pieds dans la boue des tranchées où pataugent leurs troupes, ils doivent être, c'est une évidence, beaucoup plus complets que les "Grands Organisateurs".

En somme, nous revenons un peu vers la race des bâtisseurs, à laquelle avaient justement succédé les "Grands Organisateurs" : le début d'un nouveau cycle ?

**Dominique G. MARS**

Avant de fonder Mars & Co en 1979, Dominique G. Mars (Centrale, Harvard Business School) était Directeur du Boston Consulting Group. Leader du conseil en stratégie en France, Mars & Co a la moitié de ses activités aux Etats-Unis et est également implantés à Londres.

*MARS & CO*



## La ville de Nantes (250 000 habitants)

RECRUTE pour sa Direction des systèmes d'information

### 1 DIRECTEUR DE LA COORDINATION DES PROJETS ET DES METHODES

Sous l'autorité du Secrétaire Général Adjoint responsable de la Mission à la Modernisation et du Directeur des Systèmes d'Information, ce directeur sera chargé :

- d'encadrer les chefs de projet de la Direction des Systèmes d'Information ;

- d'élaborer et de mettre en place des normes, des méthodes de développement et de maintenance, de contrôler la qualité des différents projets ;

- de piloter l'activité informatique décentralisée et de gérer les relations avec les utilisateurs.

Ce poste conviendrait particulièrement à un ingénieur diplômé d'une grande école ou d'une université possédant une bonne connaissance des méthodologies de planification, conception, réalisation et maintenance informatique ainsi qu'une expérience de la conduite de gros projets.

Recrutement selon les règles statutaires ou par la voie contractuelle.

Les candidatures (lettre, curriculum vitae détaillé et prétentions) sont à adresser à M. le Député-Maire de Nantes, Direction Générale des Ressources Humaines (réf. 11), Hôtel de Ville, 44036 Nantes Cedex, avant le 20 juin 1990.

Pour tous renseignements complémentaires, prendre contact avec Mme FENDT, Secrétaire Général Adjoint, Tél. : 40.41.93.40.



NANTES  
MAIRIE

REPUBLIQUE FRANÇAISE

## LA VILLE DE NANTES (250 000 habitants)

RECRUTE

pour sa Direction des Systèmes d'Information

### 1 CHEF DE PROJET INFORMATIQUE

Sous la responsabilité du Directeur des Systèmes d'Information et du Directeur de la Coordination, des Projets et des Méthodes, ce Chef de Projet sera chargé :

- de l'étude, de la mise en place et du suivi de différentes applications logicielles ou progiciels pour les utilisateurs, en privilégiant les aspects organisationnels ;

- d'une équipe d'analystes programmeurs pour assurer l'assistance aux utilisateurs et la maintenance des logiciels dont il sera responsable ;

-- du pilotage d'un projet d'envergure développé en partenariat avec la société Bull pour la gestion du courrier et des dossiers.

#### Profil souhaité :

Diplôme d'ingénieur ou d'une grande école de gestion ou MIAGE ou trois années d'expérience dans des fonctions similaires.

Connaissance souhaitée du système DPS / Bull et maîtrise des outils bureautiques.

Les candidatures (lettre, curriculum vitae détaillé et prétentions) sont à adresser à M. le Député-Maire de Nantes, Direction Générale des Ressources Humaines (Ref 12), Hôtel de Ville, 44036 Nantes Cedex, avant le 20 juin 1990.

Pour tous renseignements complémentaires, prendre contact avec M. RENNOU, Directeur des Systèmes d'Information - Tél. : 40.41.99.89.

## La Ville de Clichy-la-Garenne

50 000 habitants en expansion

RECRUTE :

### 1 CHARGE DE MISSION A L'ENVIRONNEMENT ET AU DEVELOPPEMENT URBAIN

#### MISSION :

Mise en place d'une politique d'environnement urbain s'intégrant dans une politique globale d'urbanisme ;

Définition et gestion des moyens techniques pour lutter contre toutes les nuisances urbaines.

#### PROFIL :

Collaborateur direct du Maire : ce poste exige une formation supérieure de haut niveau (ingénieur, architecte, diplômé universitaire en urbanisme et écologie) ainsi qu'une expérience permettant d'appréhender de manière concrète et rapide la fonction.

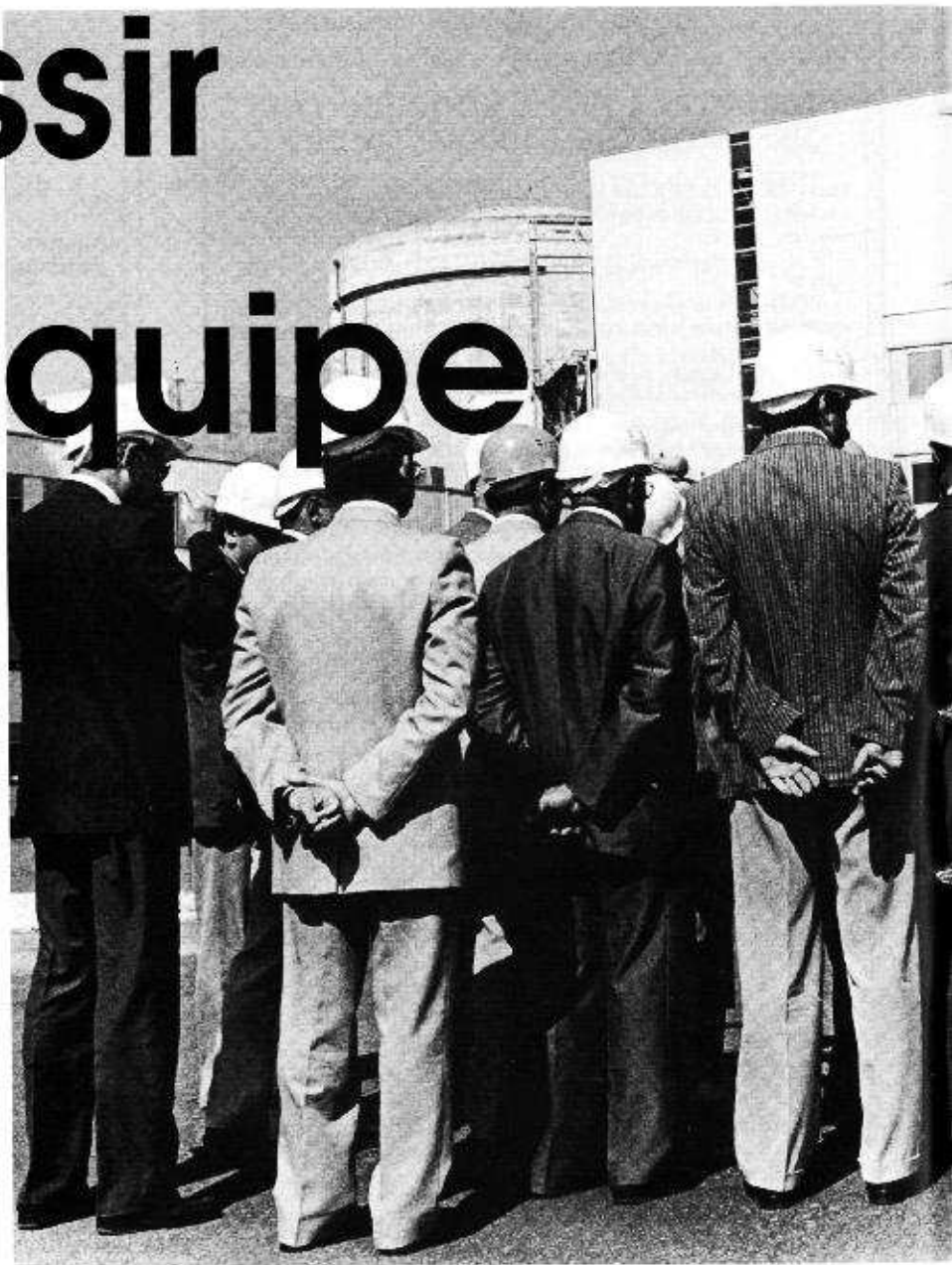
Adresser lettre manuscrite avec CV à :

Monsieur le Maire

Conseiller général

Hôtel de Ville - 92110 Clichy-la-Garenne

# Réussir en équipe



*Le patron est un  
sans les autres,*



Photo Rapho.

L'entreprise est une communauté humaine avec son histoire, ses spécificités, en un mot sa culture.

Le rôle premier du chef d'entreprise est de permettre à cette communauté de produire et de vendre mieux, ce qui suppose un épanouissement de l'ensemble du personnel. C'est-à-dire que ce qui était considéré comme un moyen, l'adaptation des hommes aux nouvelles techniques, est devenu dans le management moderne une fin ; il n'est de richesse que d'hommes...

Désormais, c'est dans la gestion des ressources humaines que l'on reconnaît l'avenir d'une entreprise.

Concevoir sa stratégie à long terme et disposer des hommes adaptés au bon moment, tels sont les nouveaux défis pour les chefs d'entreprise.

# *dieu incomplet il ne peut rien...*

*Jean-Louis Servan-Schreiber,  
« Le métier de Patron »*

## Deux faces d'une même réalité

## ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

## Les clients d'abord

Comme toute entreprise, Renault a pour objectif d'améliorer sa compétitivité afin de supporter avec succès la concurrence du marché. Pour cela, une seule « recette » : mieux satisfaire le client. « L'engagement de chacun au service du client est la source majeure de l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et particulièrement de sa compétitivité. »

Cette citation, extraite de l'Accord à vivre que la Direction générale a signé avec cinq syndicats (CFDT, FO, CFE-CGC, CFTC, CSL-SIR), donne le ton aux nouvelles relations sociales que Renault entend mettre en œuvre pour affronter la concurrence de plus en plus vive que les constructeurs se livrent au niveau mondial, faire face à l'accélération du rythme de développement des nouvelles technologies, et maîtriser un environnement en profonde mutation tant dans le domaine culturel qu'économique ou social.

On aura une claire vision de l'esprit dans lequel a été conçu cet accord si l'on ajoute une deuxième et dernière citation : « les exigences du client s'élevant constamment, il est indispensable que Renault, c'est-à-dire

l'entreprise et ses salariés, possède et entretienne une totale maîtrise de la qualité, de la fiabilité, des quantités, des délais et des coûts. »

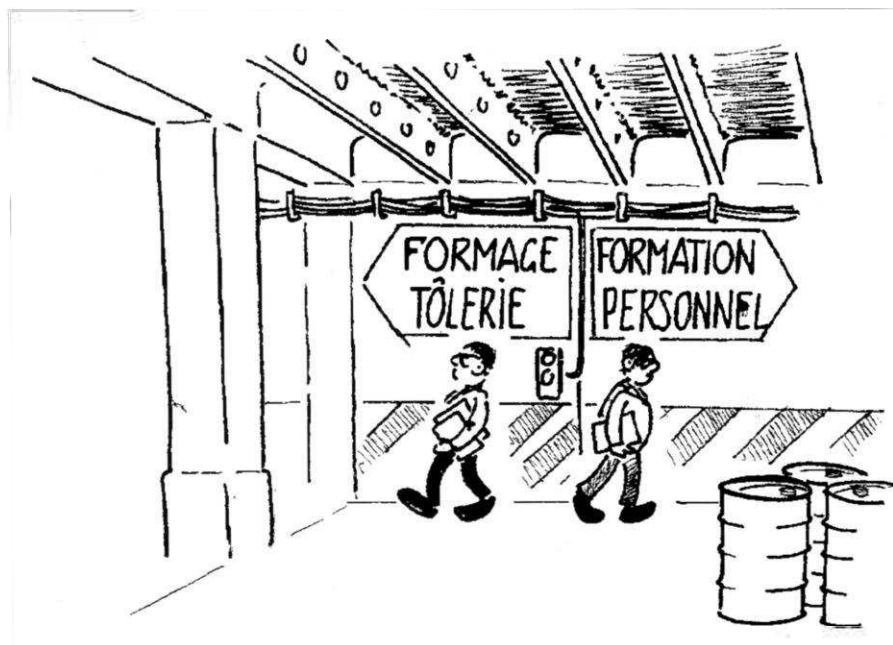
## De la gestion du personnel à la gestion de la ressource humaine

Dans un tel contexte, on voit bien que parler « du social » indépendamment des autres facteurs de performance est une absurdité. Historiquement, si l'on a pu le faire, c'est que le Taylorisme qui régnait dans nos usines (avec succès, ne l'oublions pas) amenait les relations sociales à faire accepter aux salariés, par le biais des « avantages sociaux » (salaires, primes, congés, accession à la retraite...), un travail simple mais pénible, répétitif, émiété.

Aujourd'hui que la complexité a envahi le processus de production, qu'une entreprise utilise moins la force physique du personnel que son intelligence, voire sa créativité, de nouveaux terrains de concertation s'ouvrent et doivent être explorés pour donner ses chances à l'entreprise. Cela ne veut pas dire



**Michel PRADERIE,**  
Ingénieur Civil des Mines  
de Paris,  
Administrateur de l'INSEE.  
1981/1983 : Directeur du  
cabinet du Ministre du  
Travail, M. Jean Auroux,  
1984 : Directeur du  
Personnel et des Affaires  
Sociales de la Régie  
Nationale des Usines  
Renault.



# *SCHEKLER & ASSOCIES*

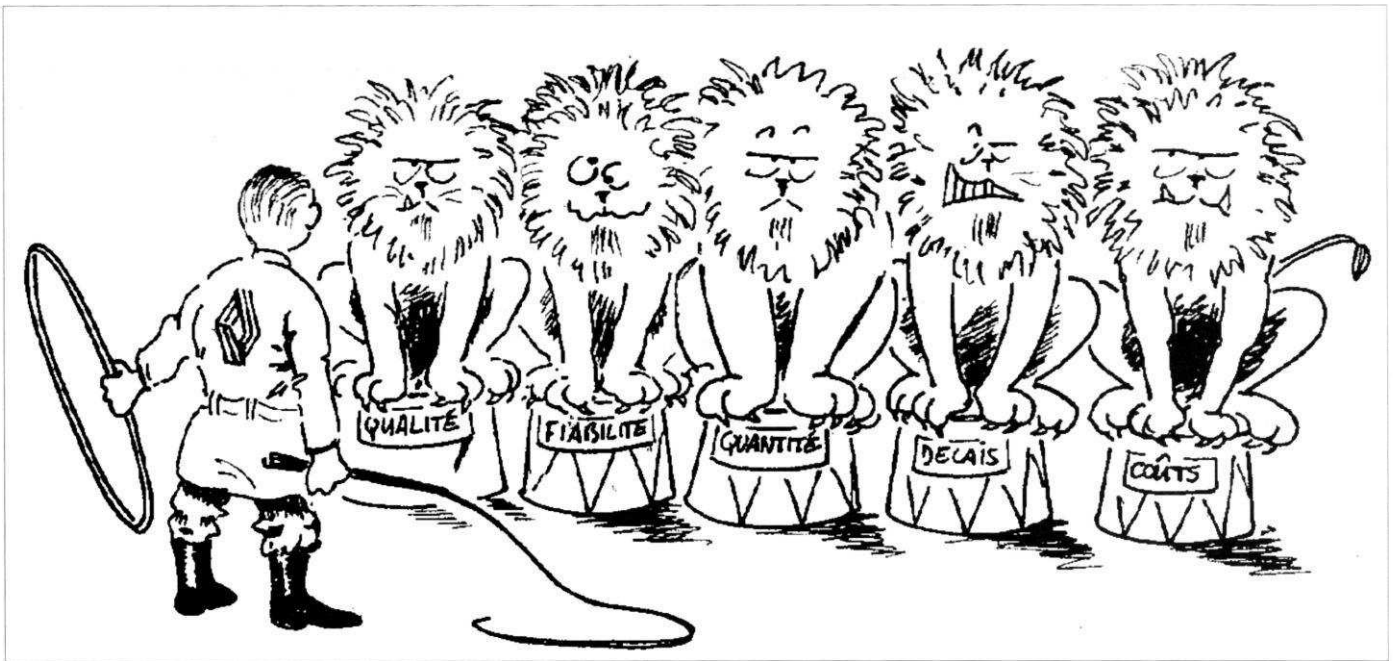
La recherche et l'approche  
de cadres dirigeants  
et de spécialistes  
est Notre métier.

Nous trouvons  
des talents  
au service de Votre métier.

®

***RECHERCHE & APPROCHE***

11, RUE DE TÉHÉRAN 75008 PARIS  
TÉL. 45 62 00 22



que les relations sociales ont totalement et irréversiblement changé de nature : en revanche, il apparaît clairement que le personnel devient une ressource à laquelle il faut porter autant d'attention qu'aux facteurs traditionnels (techniques, financiers, etc.) de performance. Tout le monde sait que de plus en plus, ce sont les hommes qui feront la différence : avec l'Accord à vivre, Renault a élaboré sa propre réponse à cet enjeu, en fonction de sa culture, son histoire, ses contraintes et ses opportunités.

## Vivre la modernisation

Articulé, dans une optique de réciprocité des efforts et des bénéfices, autour de quatre chapitres dont les articles respectent une progression, l'Accord à vivre couvre tous les champs de la vie au travail, du collectif au particulier, du moyen terme à la vie quotidienne. Fondé sur une concertation et un dialogue social permanent, il vise à donner à l'entreprise et aux salariés les moyens de tirer parti de la nécessaire modernisation de Renault.

Le premier chapitre traite des moyens que se donne l'entreprise pour anticiper les évolutions et en maîtriser les conséquences sur les profils d'emploi à moyen terme. Analyser les tendances lourdes, notamment en matière technologique, identifier les évolutions des métiers et planifier l'effort de formation qui

en découle, tels sont les objectifs des outils mis en œuvre.

Le second chapitre part des individus : comment aider un salarié à se situer sur le plan professionnel et mesurer le chemin à parcourir par rapport aux évolutions nécessaires : comment être informé des opportunités d'emploi et comment bien préparer, vivre et suivre les mobilités. Autrement dit, comment, dans un contexte donné, être acteur et responsable de son propre parcours professionnel ?

Le troisième chapitre vise à permettre au salarié de combler l'écart entre ses compétences actuelles et celles qui lui seront indispensables demain, et à l'armer pour répondre à la recherche permanente de performances. C'est toute l'importance donnée par Renault à la formation, zone privilégiée d'intérêt partagé, et qui doit, pour être efficace, être pertinente avec les objectifs de l'entreprise. C'est dans ce chapitre notamment qu'est développé le plan de professionnalisation des agents de production, qui va toucher, à terme, près de 20 000 personnes en fabrication.

En supposant résolus les problèmes collectifs et individuels liés aux évolutions, en admettant que les salariés maîtrisent leur parcours professionnel et leurs compétences, il reste à régler les questions relatives à l'optimisation du cadre de travail dans lequel s'exercent ces compétences et ces

activités. C'est l'objet du dernier chapitre, qui traite de l'organisation du travail, de l'aménagement du temps de travail, des conditions de travail et de la sécurité. Pour ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, l'Accord rappelle la cohérence des objectifs : améliorer l'utilisation des équipements et offrir un plus grand service à la clientèle tout en répondant aux attentes du personnel.

Voilà donc, très succinctement décrit, le contenu de l'Accord à vivre de Renault. Il est clair qu'une telle mutation ne peut s'opérer du jour au lendemain, et sa construction progressive, patiente, ne pourra se faire que de manière décentralisée, au plus près du terrain.

Personne ne dit, et surtout pas moi, que Renault s'est donné par cet accord une garantie de paix sociale pour la décennie à venir. Ce qui est vrai, c'est que l'entreprise se donne ainsi les moyens nouveaux pour établir des relations sociales adultes et pertinentes par rapport aux problèmes concrets que pose la vie professionnelle, et se doter de règles de fonctionnement lui permettant d'améliorer sa performance. Il incombe aussi aux salariés de parier sur la « modernité ».

Dans le contexte concurrentiel qui sera le nôtre dans les années à venir, ce pourrait bien être ce type de démarche qui fera la différence. ■

# ÊTRE INTERNATIONAL POUR MIEUX RÉUSSIR EN EUROPE\*

*Comment concilier management et emploi à l'heure de l'ouverture d'un marché européen unifié et dans le cadre d'une mondialisation croissante des marchés ? Le propos stratégique des grandes sociétés n'est pas seulement le maintien ou non de l'emploi, mais plutôt l'amélioration qualitative de celui-ci, en le diversifiant et en l'internationalisant. Notre vision est peut-être optimiste car nous ne parlons pas de licenciement, mais le management du maintien de l'emploi ne pourra se faire qu'en prenant en compte ces nouvelles dimensions européennes et mondiales.*



**Jacques PERICCHI est le Directeur des Ressources Humaines du Groupe L'Air Liquide. Il a acquis une expérience internationale dans le domaine des Relations Humaines en Europe, en Amérique du Nord et au Japon. Avant d'entrer dans le Groupe L'Air Liquide, il fut Directeur Général Adjoint de BULL, responsable des Ressources Humaines, de la Communication et de l'Organisation. A ce titre, il a opéré et réussi trois fusions successives entre Général Electric, Honeywell et Cii. Professeur au Collège des Ingénieurs.**

**L**a fin de notre siècle se caractérise par un accroissement de la mondialisation des phénomènes et une instantanéité de la diffusion de l'information avec des modes de communication de plus en plus sophistiqués.

Aux quatre coins de la planète, on assiste à un mimétisme des mentalités et des états d'esprit des individus. Les principaux courants socio-culturels, et plus simplement les modes, semblent se retrouver simultanément dans la plupart des pays industrialisés.

Ces tendances, ces directions communes définissent la modernité, mais face à celle-ci, les facultés d'adaptation sont inégales, les pays concernés ne sont pas tous au même stade de maturité, leurs capacités d'écoute sont parfois très différentes...

## Accepter et reconnaître les différences culturelles nationales

Pendant les années 1950 et 1960, les États-Unis possédaient une avance incontestable sur l'Europe. Il semble à présent que les nouvelles mentalités et les tendances apparaissent soit aux USA, soit en Europe, soit simultanément sur les deux continents. L'avantage que détenaient les Américains leur permet simplement aujourd'hui de réagir plus vite et d'avoir une souplesse plus grande face à la complexité des bouleversements culturels.

Pour travailler et faire des affaires dans un pays étranger, il est nécessaire de connaître et d'utiliser les différences culturelles propres à ce pays. Connaître son histoire, sa langue, sa conception du temps et des relations interpersonnelles, ses structures, ses

organisations et ses institutions et leur contribution à l'évolution socio-culturelle.

Nous entendons par le mot culture « tout système de création, d'émission, de conservation et de traitement de l'information », celle-ci étant développée par des êtres appartenant au dit système ; celui-ci conditionne alors leurs comportements réciproques (d'après la communication n° 24 de la COFREMCA).

Selon un positionnement socio-culturel effectué par RISC (organisme suisse de sociologie collaborant avec la COFREMCA) suivant une trentaine de dimensions, un premier axe permet de classer les différents pays industrialisés selon leur précocité ou selon leur retard par rapport à l'ajustement au nouveau tissu social.

Il s'agit de tenir compte des dimensions qui jouent un rôle déterminant dans la capacité à évoluer des différents pays cités, indépendamment de leur niveau actuel de développement.

Ces dimensions sont le dynamisme, le goût du risque, et la capacité d'écoute des autres, ce que RISC nomme « l'intracception ».

Selon ces deux critères, ce sont les Américains, les Français, les Italiens et les Norvégiens qui sont clairement les plus précoces. Viennent ensuite les Danois, les Espagnols et les Finlandais.

Puis ceux qui sont plutôt tardifs : les Allemands, les Anglais, les Belges et les Suisses. Enfin les plus tardifs qui sont les Hollandais, les Japonais et les Suédois !

Ce classement est surprenant, mais il indique en fait que certains pays comme la Suède ou l'Allemagne, qui possédaient des atouts majeurs à l'époque de la production de masse

\* Cet article a fait l'objet d'une publication dans les cahiers du Collège des Ingénieurs n° 2/89 « Management et Emploi ».

et une grande maîtrise de la société de consommation, ont plus de difficultés à renoncer à leur rigueur et à leurs méthodes pour s'adapter au nouveau contexte. Quant au Japon, c'est le poids de sa culture historique ancienne qui peut expliquer sa position sur cet axe, mais il semble que le dynamisme d'évolution de la société japonaise s'accélère avec la nouvelle prise en compte des valeurs occidentales.

### Le management international des ressources humaines

Des travaux d'André LAURENT à l'Insead se sont portés sur les différences de perception de certaines assertions sur le management et l'organisation du travail. Les différents points se présentaient sous la forme d'un questionnaire standardisé proposé aux managers et il est apparu après la synthèse que la nationalité jouait un rôle trois fois plus important que n'importe quel autre critère, tel que l'âge, l'éducation, le type de société ou de fonction.

Une des affirmations a été analysée plus en détail :

« Il est important pour un manager d'avoir à sa portée les réponses à la plupart des questions que peut lui poser son subordonné sur son travail ».

Elle illustre particulièrement bien ces différences. On constate qu'une minorité de Nord-Américains et d'Européens du Nord partagent ce point de vue. Alors que la plupart des Européens du Sud et des Asiatiques du Sud-Est sont d'accord.

On imagine facilement la difficulté que peut éprouver un Français travaillant pour une firme hollandaise ou américaine et s'attendant à ce que son supérieur lui fournisse toutes les données sur son job, alors que ce dernier s'attendra à ce que son subordonné trouve lui-même la réponse à ses interrogations.

A l'inverse, un Italien ou un Japonais sera très étonné de ne jamais avoir à donner d'indications sur son travail à son employé anglais ou suédois.

D'une façon plus générale, la répartition géographique est déterminante. De façon très schématique, on peut concevoir un axe sud-est où l'on considère que les organisations sont des systèmes de relations interpersonnelles, subjectives, contrôlées par le pouvoir, la hiérarchie et l'autorité. Et parallèlement, un axe nord-ouest où l'organisation représente une série de tâches à accomplir selon une hiérarchie objective de problèmes à résoudre et sous une autorité fonctionnelle.

La Grande-Bretagne étant un cas particulier où la négociation, la subjectivité, la convi-

vialité et la communication jouent des rôles plus déterminants.

Le management universel n'existant donc pas en tant que tel, il se doit d'intégrer la relativité culturelle. Il est évident que les individus jouent facilement le rôle que l'on attend d'eux : des Français dans une firme suédoise tutoieront leur patron et l'appelleront par son prénom au sein même de l'usine, mais retrouveront le « vous » et le « Monsieur le Directeur » à l'extérieur. Ils ne renonceront jamais à leurs valeurs personnelles et recréeront leur sphère privée, communautaire s'ils sont à l'étranger, dans toutes les circonstances.

Pour tendre vers le management international des ressources humaines, il faut avant tout savoir respecter les points forts et les points faibles des différences nationales aux yeux de l'étranger.

L'état-major d'une multinationale doit reconnaître que ses filiales peuvent utiliser d'autres méthodes de gestion qui reflètent les cultures concernées et qui sont certainement plus efficaces localement. Dans tous les cas, il faudra y placer des dirigeants polyculturels, permettant le lien entre les différents éléments de la compagnie et maîtrisant la langue locale. Car c'est un premier pas vers l'apprentissage des différences culturelles.

### Les différences cachées entre Français et Allemands

Entre Français et Allemands, les malentendus ont toujours été fréquents et cause de haines et d'échecs multiples dans certaines tentatives de collaboration entre ces deux pays pourtant voisins. Il se trouve que la dimension de temps est perçue de manière profondément différente entre ces deux cultures. Accessoirement, les notions de mode de communication ou d'espace qui dépendent de cette dimension temporelle présentent aussi des divergences majeures.

Le professeur HALL et la direction de la publicité du magazine allemand Stern ont réalisé une étude passionnante sur les différences fondamentales entre les deux pays : nous allons essayer d'en retracer les grandes lignes.

Le temps allemand est « monochronique », c'est à dire qu'il est « perçu et traité de manière linéaire », vécu de façon très stricte et fragmentée. Les conséquences de cette vision sur les individus font qu'ils ne font exactement qu'une seule chose à la fois. Ils sont concentrés sur le travail en cours avec une rigueur, un sérieux et un respect des détails irréprochables.

Le temps français est « polychronique », c'est à dire vécu d'une manière multiple à l'opposé du précédent. L'individu passe

alors d'une tâche à l'autre très facilement, ne s'engage pas d'une façon contraignante vis-à-vis des délais, mais accorde plus d'importance aux personnes qu'aux travaux proprement dits.

Si l'Allemand va suivre un programme jusqu'au bout avec méthode et suivant un emploi du temps ponctuel, rythmé et sans modifications de dernière minute, le Français pourra éventuellement abandonner son projet pour une personne plus importante ou simplement lui accorder une durée très variable suivant sa disponibilité.

Les modes de communication respectifs de ces deux cultures divergent d'autant.

En Allemagne, où la communication est à « contexte faible », celui qui reçoit l'information est demandeur du plus grand nombre de renseignements. L'ensemble doit être complet, explicite ; l'information est donc fragmentée, sans ambiguïté et surtout protégée et sans interruption. La structure de la langue implique d'ailleurs que toute phrase doit être écoutée jusqu'au bout pour être comprise.

Pour le Français, la communication est située dans un « contexte fort », c'est à dire contenant une somme de données intégrées depuis plus longtemps. Elle sera donc plus fluide, plus difficile à contrôler et plus improvisée.

Enfin, la dimension spatiale est différente d'une culture à l'autre.

En Allemagne, la notion de territorialité est beaucoup plus ancrée dans les esprits. Matériellement, cela se traduit par la présence d'« écrans » qui protègent et cloisonnent l'individu chez lui ou dans son bureau. L'Allemand est encore plus sensible que le Français à la propriété et à la gêne que provoque la proximité. Cela implique d'ailleurs que les biens qu'il détient doivent être solides et symboliser la durée.

En France, les portes des bureaux sont souvent ouvertes, le bruit ambiant n'empêche personne de travailler, l'individu est plutôt en position d'écoute, il est certainement plus facile à pénétrer dans un bureau sans intermédiaire ni antichambre et sans même se faire annoncer. De la même façon, les retards ou les rendez-vous manqués n'ont pas la même signification très grave, voire irréversible, qu'en Allemagne.

Il est évident qu'un Français qui souhaite travailler et réussir avec les Allemands doit non seulement connaître la langue mais aussi toutes ces différences fondamentales. Les connaître et surtout les respecter.

Une faute qui peut lui sembler légère, entrer sans frapper dans un bureau, interrompre quelqu'un en parlant fort, manquer de considération pour un subordonné, être en retard





à une réunion, etc., peut avoir des conséquences irréparables dans le déroulement des relations futures.

Réciproquement, un Allemand vivant et travaillant parmi des Français dissimulera sous son air trop sérieux et intransigeant un grand besoin d'être apprécié, reconnu, compris. Il est conscient de cette image de marque un peu austère et en éprouve souvent un grand sentiment de solitude et un besoin d'intimité et d'amitié.

### Ne pas rester entre Européens...

Avec tant de différences entre des pays si proches, il semble difficile de concevoir et d'inventer l'Europe de demain. Pourtant, cette diversité serait une richesse si nous étions capables de l'utiliser, si nous savions regarder au-delà des frontières vers l'Asie et vers l'Amérique. Nous parviendrons peut-être mieux à tirer parti de cette potentialité si nous devenions capables de relativiser nos différences socioculturelles européennes.

Si un décideur ou un responsable européen est capable de vivre et de réussir en Australie ou au Japon, à son retour en Europe, sa vision aura changé et il intégrera plus facilement les différences entre les pays latins et les pays anglo-saxons.

Le Japon, où les mentalités aspirent maintenant à une vie de qualité plus autonome à la manière occidentale, est un très bon exemple d'intégration et d'utilisation judicieuse des différences entre les civilisations.

Ce mouvement, comme beaucoup d'évolutions récentes dans des pays occidentaux, a d'ailleurs été soutenu en grande partie par

des femmes qui ont une capacité d'écoute plus grande.

Notre attention doit également se porter sur le fait que les Japonais sont en train de combler leur seul retard : un retard culturel, alors qu'ils disposent déjà d'une avance technologique et économique que nous sommes loin de posséder. C'est maintenant à nous d'utiliser notre avance sociologique pour saisir les opportunités nouvelles du monde de demain.

Les entreprises qui ont des tailles internationales favorisent la création d'échanges entre continents et permettent à ceux-ci de s'ajuster quelque peu, même si les différences culturelles profondes persistent. Le modèle ancestral et rigide des multinationales était nécessaire pour compenser ces différences, mais il est resté trop lourd. On commence à observer des évolutions frappantes chez des géants comme la firme IBM qui deviennent d'autant plus souples qu'ils prennent en compte les différences.

D'autres voies sont possibles pour les grandes entreprises internationales. Jusqu'à présent, on a pensé les organisations en terme universel, ce qui était très contraignant. Aujourd'hui, les multinationales sont convaincues qu'un tel modèle s'avère utopique : elles évoluent ainsi vers l'intégration de la diversité et des différences.

### Des programmes d'action

Les directions d'entreprises doivent conduire des actions volontaristes pour faci-

liter la prise de conscience des différences que nous venons d'évoquer.

Nous suggérons quelques programmes déjà connus des sociétés internationales dans les domaines de la formation, des missions internationales et du plan d'utilisation des ressources humaines.

### Une formation internationale

Il faut donner aux cadres des différents pays du monde, l'occasion de se rencontrer, de s'apprécier mutuellement et de travailler ensemble.

Les séminaires internationaux de management qu'organisent les instituts de formation répondent bien à cet objectif. Nous citerons pour exemple ce qui a été fait entre l'Inseed et l'Air Liquide.

Dès 1983, pour les « managers seniors » ou en passe de le devenir, nous avons mis en œuvre un séminaire de trois semaines. Son programme comporte bien sûr tout ce qu'il fallait savoir sur la stratégie, les finances, la gestion, le marketing industriel, mais aussi sur les différences culturelles. L'enseignement dans ce domaine a été très apprécié des Européens, mais aussi des Américains et des Japonais. Nous pouvons témoigner que, lors d'une session, un patron américain et son subordonné français, ayant saisi les principales raisons pour lesquelles ils ne se comprenaient pas, sont repartis aux USA sur des bases nouvelles quant à l'organisation de leur travail.

En 1989, nous avons étendu cette formation au profit des « managers juniors » - ou futurs

managers - et nous avons programmé ce même type de séminaire jusqu'en 1992.

### Les missions internationales

En même temps que se déroulent ces programmes de formation, il faut créer les occasions de bâtir avec la richesse des différences. Un bon moyen pour accomplir cet objectif est le principe des missions internationales. Il s'agit de confier l'étude d'un projet à un responsable qui saura s'entourer de cadres provenant de diverses disciplines : production, marketing, etc., et de nationalités diverses. L'Air Liquide, comme beaucoup d'autres groupes, pratique beaucoup cette façon de progresser sur des questions difficiles, souvent stratégiques, et n'hésite pas à confier à des jeunes de 30/35 ans le soin de faire le point sur un domaine donné, couvrant le marché mondial, et ayant des implications sur les orientations futures du Groupe.

Par exemple, une mission sur les nouvelles applications des gaz purs dans l'électronique rassemblera, sous l'autorité d'un responsable très compétent, des Européens, des Japonais et des Américains. Indépendamment du fait que l'on aura réuni les compétences sur la connaissance et l'expérience des trois plus grands marchés du monde dans ce secteur, on aura développé la communication internationale, et chacun des membres de l'équipe se sera enrichi de diverses façons d'agir et de penser : les Occidentaux auront appris que l'obtention du consensus Japonais ne se recherche pas seulement au plan de l'intellect mais quelque part du côté du coeur. Il faut avoir ressenti ensemble la même chose. Les Japonais auront appris à décider dans un laps de temps beaucoup plus court qu'ils ne le font habituellement. Les Américains seront vraiment persuadés qu'il y a encore en Europe des idées porteuses d'avenir.

Tous les membres de cette équipe auront constitué un réseau informel qui, s'ajoutant aux autres réseaux, leur permettra de se sentir plus intégrés dans le groupe dans lequel ils travaillent et plus concernés par les grandes tendances mondiales de leur métier. Il n'y a pas de métiers aujourd'hui pouvant s'arrêter aux frontières de l'Europe. Et il semble absolument nécessaire que ceux qui font ou vont faire l'Europe, considèrent l'ensemble du monde. C'est la raison pour laquelle il faut encourager les cadres « européens » à s'expatrier, à aller travailler en Asie, en Amérique, au Japon, à y acquérir d'autres façons de voir et de faire et à s'y forger une personnalité internationale. Munis de cet atout, lorsqu'ils prendront des postes en Europe, ils sauront penser à l'échelon mondial, et pourront construire avec des

partenaires américains ou japonais sans les craindre ni les ignorer.

### Le plan d'utilisation des ressources humaines

C'est le programme d'actions, concernant les ressources humaines, le plus important pour un groupe qui est et veut rester international.

Il doit être une des préoccupations majeures de la direction générale, parce qu'il est une des composantes importantes de sa stratégie. Qui voudrait prendre des risques d'investissements majeurs sans s'assurer que les hommes et les femmes sont présents pour les faire fructifier ?

C'est le cas du Groupe L'Air Liquide. Le Président et le Comité Directeur se réunissent deux fois par an pour examiner les 280 postes clefs dans le monde et s'assurer que, pour chacun d'eux, il y a deux possibilités de candidature en plus du titulaire.

1. Les cadres d'un groupe international doivent accepter la mobilité géographique et la flexibilité dans l'apprentissage des responsabilités. Ainsi ils passeront de la recherche au marketing ou aux ventes, et ce dans différents pays. C'est un Français qui est à l'heure actuelle Vice-Président du Marketing et des Ventes Gaz pour l'ensemble des États-Unis, et un Allemand qui dirige la zone Asie au sein de L'Air Liquide.

2. L'acceptation d'une règle d'or : nul n'est propriétaire de son personnel. Il faut éviter dans la répartition des forces vives du potentiel des ressources humaines la constitution de clans ou de chapelles. L'Europe contre l'Amérique, l'Europe du Nord contre l'Europe du Sud, la France contre l'Allemagne. Un meneur d'opération doit savoir faire passer l'intérêt général avant son intérêt particulier et laisser progresser dans le Groupe un de ses meilleurs éléments. C'est ainsi que le dirigeant de la filiale de L'Air Liquide au Danemark vient de se voir confier la direction de nos filiales en Italie. Faisons confiance à ce Danois qui ne manquera pas d'ajouter aux qualités reconnues de l'Européen du Nord quelques autres telles que la souplesse et la rapidité d'adaptation des Italiens.

3. La mise en place à la tête des filiales du Groupe de personnalités locales ayant acquis une expérience réussie dans un autre pays que le leur.

Certes, il faut faire confiance aux élites nationales, mais pour éviter qu'elles ne prêchent que pour leur paroisse, il faut qu'elles aient la possibilité de découvrir ailleurs d'autres clochers plus hauts, plus larges ou différents.

Le manager qui aura eu à couvrir, avec son réseau de ventes, le territoire des USA, ne

sera pas emprunté face au grand marché européen de 1993 lorsqu'il retournera travailler en Europe.

4. Préparer l'avenir en Europe par un recrutement de valeur quelle que soit la nationalité des cadres et ingénieurs.

En France, par exemple, 20 % des postes qui seront ouverts en 1989 seront « réservés » à des cadres ou ingénieurs européens « non Français », s'il s'agit d'un premier emploi.

Actuellement, il n'est pas facile de trouver des Européens parlant le français et l'anglais en plus de leur langue maternelle, ayant une ouverture internationale et prêts à venir commencer leur carrière en France. Il en existe cependant, mais pas suffisamment pour la demande des sociétés internationales. La compétition entre ces sociétés est vive et c'est à celle qui offrira les meilleures conditions eu égard aux souhaits plus élevés de la nouvelle génération d'Européens.

5. Continuer à privilégier « l'Europe sans rivages » pour ceux qui le désirent. Le deuxième ou le troisième poste - lorsque le cadre a acquis un « volet » du métier et qu'il est capable de transmettre cette connaissance dans un autre pays - peut s'effectuer soit en Europe, soit en Amérique, soit en Asie.

Le jeune manager fait alors partie du corps des « expatriés » bien connu des sociétés internationales. Il reste suivi pendant tout son temps d'expatriation par la maison mère, à qui il confie le déroulement de sa carrière.

### En conclusion

En aucun cas nous ne proposerons un modèle d'Européen standard. Chacun devra prendre en compte la richesse de notre diversité et de nos différences, de manière à construire avec elles et à constituer le « génie européen ».

Les sociétés européennes ne devront peut-être pas se restreindre au marché européen, mais viser un marché mondial où elles se rapprocheront des entreprises américaines ou japonaises sans concurrence immédiate. Surtout dans certains domaines industriels relativement mûrs comme l'automobile ou la chimie, la dimension des marchés incite à favoriser ce type d'alliances entre firmes européennes et firmes étrangères. La constitution d'un marché européen unifié permettra de rattraper nos retards en matière de partenariat et d'ouverture vers des marchés nouveaux, comme ceux du tiers-monde, où les Américains et les Japonais ont déjà réussi leur implantation. ■

Trois ans de modernisation à l'Office National de la Navigation

# MODERNISER, OUI, MAIS AVEC LES HOMMES



Transport de gypse, convoi M. Rolland.

**L**a modernisation du secteur public est une priorité. C'est aussi une urgence. L'ONN, au début de 1987, relève le défi du renouveau du service public.

Cet article montre que des performances remarquables peuvent être obtenues, même dans des secteurs d'activité en crise depuis longtemps.

C'est possible à deux conditions :

- un engagement total des dirigeants ;
- une priorité absolue donnée à la mobilisation des personnels.



**Michel Ternier,  
ICPC 62,  
Président  
de l'AIPC,  
Directeur  
de l'Office  
National  
de la  
Navigation.**

## Relever le défi de la modernisation

L'ONN, établissement public chargé essentiellement d'appliquer la réglementation du transport par voies navigables, voyait ses recettes diminuer en même temps que le trafic fluvial. En 1980, la voie d'eau transportait 92 millions de tonnes. En 1986, le trafic tombait à 63 millions de tonnes, soit une diminution de 36 % en six ans.

A la fin de 1985, la Direction du Budget avait demandé à l'Office de réduire ses effectifs pour rétablir son équilibre financier.

En 1986, près de 20 % du personnel est licencié.

Ayant vécu quinze années de déclin, le personnel restant était persuadé de la disparition plus ou moins rapide de l'établissement. C'était d'ailleurs l'avis de la plupart des observateurs extérieurs à l'Office.

Une étude d'image de l'ONN et de la voie d'eau, effectuée au début de 1987, concluait de la manière suivante :

- l'image de l'Office est fortement négative sur le plan de la compétence, de l'autorité et de ses modes d'intervention ;
- le mode de régulation bureaucratique dont l'Office est le pivot est en déclin ;
- l'ambiguïté et le flou caractérisent ses missions, comme son fonctionnement ;

- les liens établis par l'Office avec ses partenaires sont fragiles.

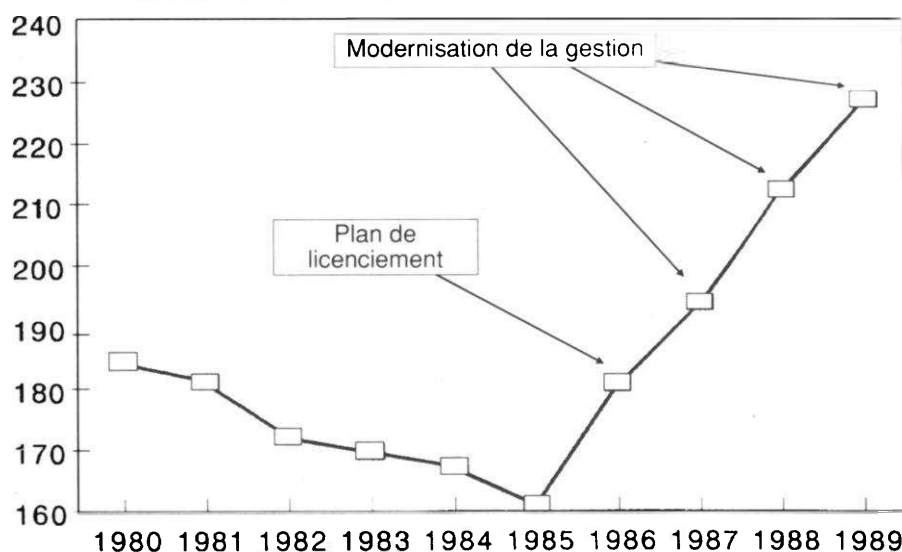
C'est dans ce contexte que, au début de 1987, la direction de l'ONN décide de refuser la fatalité du déclin. Elle propose de relever un défi : transformer en profondeur l'Office pour qu'il devienne, en quelques années, un établissement public exemplaire par son efficacité et ses performances.

De 1985 à 1989, l'ONN augmente sa productivité de plus de 40 %

De 1980 à 1985, la productivité de l'ONN avait diminué de 13 % environ.

En revanche, de 1985 à 1989, la productivité de l'ONN a augmenté de 41 %. Le graphique

### Évolution de la valeur ajoutée par tête en KF 89



ci-dessous, qui retrace l'évolution de la valeur ajoutée par tête de l'Office, en francs constants, précise ces évolutions.

Ces gains de productivité très importants ont permis de rétablir la situation financière de l'ONN qui a retrouvé sa capacité d'investissement après avoir consommé une part importante de ses actifs financiers entre 1980 et 1985.

Ces gains de productivité ont bénéficié non seulement à l'ONN mais aussi au contribuable.

En effet, depuis 1986, le coût de l'Office pour le contribuable a diminué.

Le « coût pour le contribuable » est défini comme la contribution budgétaire de l'État diminuée de l'impôt sur les sociétés payé par l'ONN. On constate que, depuis 1986, ce coût a diminué. Il a diminué de 14 % en francs constants, passant de 42 850 kF en 1986 à 36 910 kF en 1989 (tableau ci-dessous). Il a même diminué régulièrement en francs courants bien que l'Office ait fourni à l'État, depuis 1987, des prestations en croissance chaque année.

### Évolution du « coût pour le contribuable »

Année	Contribution de l'État (kF)	Impôt sur bénéfices	Coût pour le contribuable	
			(kF)	(kF 1989)
1986	38 940	17	38 923	42 850
1987	38 159	17	38 142	40 660
1988	38 940	902	38038	39 400
1989	38 940	2030	36 910	36 910

Enfin, ces gains de productivité ont été réalisés tout en améliorant la qualité du service rendu aux usagers et clients de l'Office. Ainsi, la production de statistiques sera désormais plus rapide ; la gestion du plan économique et social de la batellerie artisanale est plus efficace ; la concertation avec les partenaires de l'Office s'est développée...

### Comment ce redressement a-t-il été obtenu ?

Le plan de licenciement, imposé en 1986, a permis de retrouver, dès 1987, un niveau de productivité supérieur à celui de 1980.

Il a permis de compenser les reculs constatés entre 1980 et 1985. En effet, au cours de cette période, l'ONN avait conservé des sur-effectifs en raison de directives concernant l'emploi du secteur public.

La poursuite de la hausse de la productivité, très rapide entre 1987 et 1989, provient

d'une action méthodique de modernisation de la gestion de l'Office.

Cette politique, menée dès 1987, correspond aux orientations du premier Ministre dans sa circulaire du 23 février 1989 sur le renouveau du service public :

- Priorité à l'amélioration des relations avec les usagers du service public assuré par l'ONN et de la qualité des prestations fournies à ses clients.
- Mobilisation du personnel autour d'une démarche de projet d'entreprise, donnant lieu à une concertation réelle avec les délégués du personnel et du comité d'entreprise.

Cette concertation a permis de faire approuver, à l'unanimité, par le comité d'entreprise (CFDT, CGT, FO) un plan de modernisation en cinq points :

- 1) Mise en œuvre de nouvelles structures et de méthodes de gestion visant à l'efficacité.
- Un nouvel organigramme a été établi selon deux principes :

- Principe de la pyramide inversée :

- au sommet, les clients et usagers ;
  - à la base, la direction et le conseil d'administration.
- Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

Les unités de base, ou départements, reçoivent une large délégation de responsabilité, après approbation d'un cahier des charges précisant leurs objectifs et les moyens correspondants.

Une comptabilité analytique et un contrôle de gestion permettent de clarifier les relations entre la direction et les départements et d'évaluer de manière objective les performances réalisées.

2) Mise en œuvre d'un plan informatique et bureautique permettant d'automatiser de nombreuses tâches administratives.

3) Effort accru de formation professionnelle s'est traduit par la création d'un département chargé de cette action et un doublement des crédits budgétaires de formation. Entre 7 et 8 % de la masse salariale brute seront consacrés à cette formation en 1990.

Le plan de formation est articulé autour de deux priorités :

- Maîtrise de l'outil bureautique (traitement de texte, tableur...);
  - introduction de nouvelles méthodes de management s'inspirant des travaux de Hersey et Blanchard sur le « leadership situationnel ».
- 4) Instauration d'un accord d'intéressement du personnel aux performances de l'Office\*.
  - 5) Mise en œuvre d'un plan de communication.

Un responsable de la communication a été chargé d'améliorer l'information du personnel sur la vie de l'Office. Il doit aussi proposer une stratégie visant à améliorer la communication interne et externe de l'Office.

### Y-a-t-il un secret pour réussir la modernisation du secteur public ?

L'expérience de l'ONN montre qu'il est possible de progresser rapidement. Mais il faut réunir pour cela deux conditions :

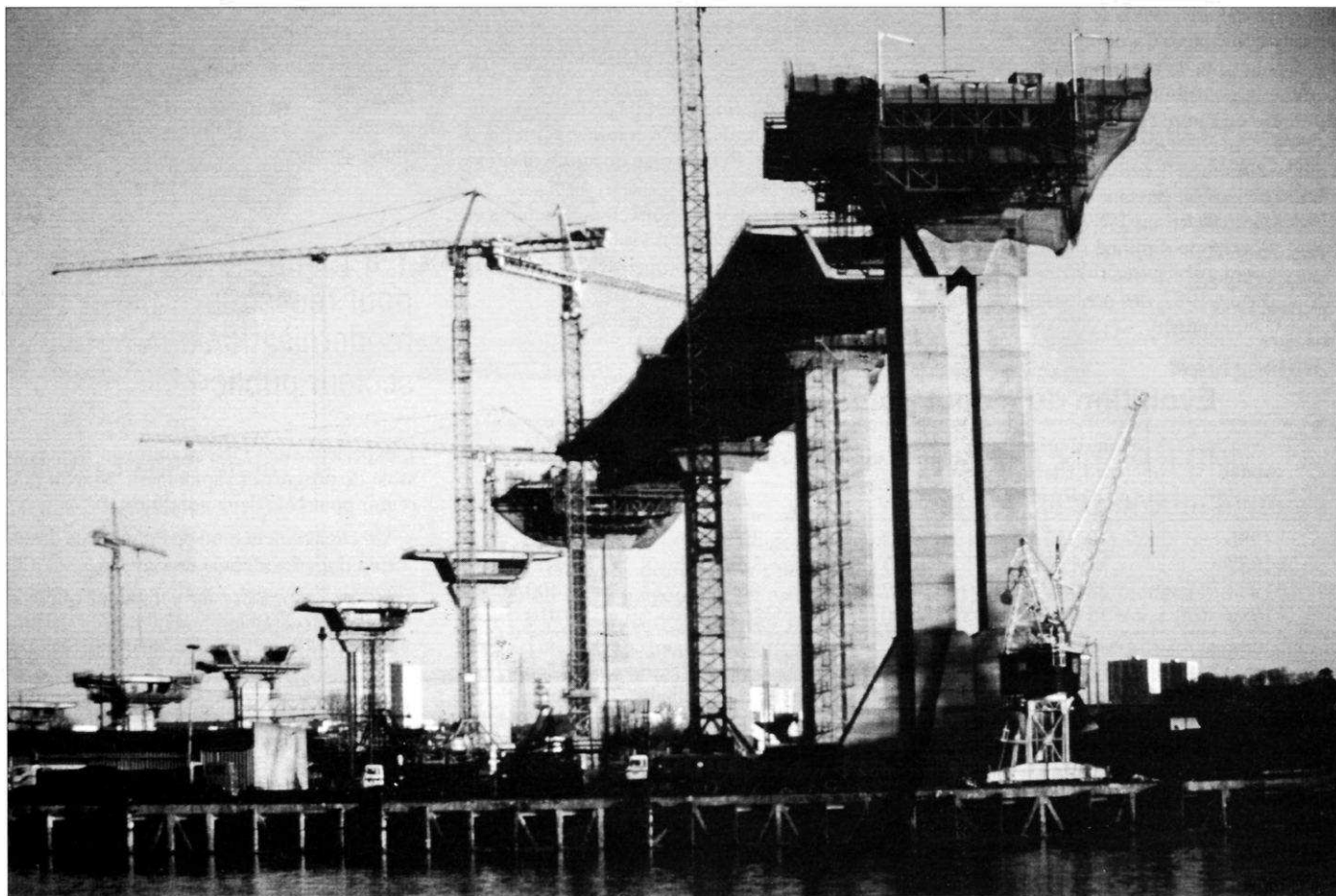
- Un engagement total de l'équipe de direction dans l'action de renouveau.
- Faire comprendre au personnel que son avenir dépend largement de lui. Il faut construire une culture collective, fondée sur des valeurs nouvelles :
  - priorité au service rendu ;
  - recherche de l'efficacité économique ;
  - responsabilité et développement de la compétence de chacun ;
  - esprit d'équipe.

Construire cet avenir avec le personnel implique une volonté de concertation réelle, une information transparente, un dialogue social authentique.

Dans le secteur public, comme dans les entreprises, il existe un secret pour réussir la modernisation. Il est exprimé dans la conclusion du rapport remis sur ce sujet par M. Antoine Riboud au Premier Ministre : « Moderniser, oui, mais avec les hommes ». ■

\* Cet accord a été approuvé par le comité d'entreprise à l'unanimité des élus moins une voix, celle de la CGT. Il prévoit une prime de productivité égale pour tous, limitée globalement à 2,5 % de la masse salariale.

# LE RENOUVEAU DU SERVICE PUBLIC DANS UNE DDE EN LOIRE-ATLANTIQUE



Pont de Chevreuse à Nantes, accès Nord. Mise en service en 1991.

**C**haque service local de l'Équipement, dont les initiatives stimulent le projet de modernisation de l'ensemble du Ministère, conçoit également son action dans le cadre général des impulsions et de la coordination assurées par la Direction du Personnel depuis 1985. Ce projet global, qui a pour lui déjà la durée et une certaine expérience, s'inscrit tout naturellement depuis 1989 dans l'ambition de renouveau du service public exprimée par le Premier Ministre pour l'ensemble de l'administration française.

Cette action locale s'adapte selon les lieux, aux hommes à leur histoire et à leur culture et dépend, dans une assez large mesure, du contexte politique dans lequel le service mène son activité pour le compte de l'ensemble des collectivités publiques.

## Les relations institutionnelles avec le département de Loire-Atlantique, et avec la Région des Pays de la Loire

La convention passée entre l'Etat et le Département le 25 janvier 1988 prévoyait que 74 emplois seraient transférés de l'Etat au Département et que les personnels concernés seraient remis sous l'autorité fonctionnelle du DDE. Cette dernière disposition, prévue pour une durée de deux ans, pouvait être reconduite. Elle l'a été en octobre 1989 pour une nouvelle période de deux ans, au vu de la qualité du travail fourni par les personnels. Dans le même temps la Région confie à la DDE le soin de piloter la construction de ses nouveaux lycées et le Département fait de même pour certains établissements d'enseignement supérieur d'Atlantpole, la technopole nantaise.

Enfin, les concours techniques apportés aux communes augmentent régulièrement.

La DDE de Loire-Atlantique est donc la seule, avec la DDE du Rhône, pour les Départements de taille analogue - de l'ordre de 1 million d'habitants - à continuer de travailler sur le registre le plus étendu avec l'ensemble de ses partenaires.

## Les atouts et les faiblesses de la DDE de Loire-Atlantique

Organisée en 10 services au siège, soit un Comité de Direction de 15 personnes, et 20 subdivisions territoriales, avec un effectif global de 1 240 agents, la DDE a fait l'objet d'abord d'un diagnostic rapide en 1987, puis d'un bilan plus complet effectué à l'occasion d'une inspection globale fin 1988. On peut en dégager les caractéristiques suivantes :

Parmi les atouts :

- très bonne mise en place de la décentralisation ;
- image du service très bonne pour les principaux élus ;
- communication externe bien organisée ;
- un ensemble de relations externes très satisfaisant ;
- une bonne organisation du siège - redéfinie en 1987.

Parmi les faiblesses :

- une image auprès du public incertaine ;
- une communication interne déficiente ;
- un contrôle hiérarchique interne peu développé ;

- une politique de formation insuffisamment ciblée ;
- l'absence de système cohérent d'information de la Direction ;
- une organisation territoriale hétérogène, avec des subdivisions de poids fort inégaux ;
- une absence d'implication dans les études économiques et prospectives.

En résumé, la DDE de Loire-Atlantique est un service très lourd, efficace au plan de la production à court et moyen terme, mais ne disposant pas d'atouts suffisants pour s'adapter aux évolutions nécessaires et mieux maîtriser son avenir.

## La démarche locale menée depuis 1986

De façon très synthétique, on la trouvera résumée de la manière suivante :

**1986 :**

- des groupes de travail préparant une réorganisation du siège ;
- une culture orientée sur la production et l'organisation des structures.

**1987 :**

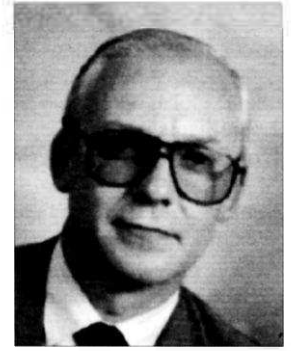
- un projet, mais aussi une négociation avec le Département ;
- un projet pour la DDE 44 ;
- une convention État/Département.

**1988 :**

- un déménagement une plaquette « Les clés de la DDE » ;
- un diagnostic global du DDE auprès du DP ;
- un chargé de communication ;
- une radioscopie interne ;
- un retour vers les agents ;
- une visite de toutes les subdivisions ;
- des subdivisions lointaines ;
- une expression du terrain ;
- une interrogation sur les travaux du CLHS et du CTPS ;
- un débat difficile avec les syndicats ;
- faire partager l'état des lieux ;
- un contrat personnel du DDE avec le DP ;
- des entretiens d'évaluation avec tous les chefs de service ;
- un programme de communication pour 1989 ;
- une mission sécurité avec les agents d'exploitation.

**1989 :**

- une participation massive des personnels pour la Foire Internationale de Nantes ;
- des orientations 1989 pour la DDE :



**Pierre  
CHANTEREAU,  
ICPC 67.  
Directeur  
Départemental de  
l'Équipement de  
Loire-Atlantique  
depuis 1987.**

- les chefs de service et pour les Subdivisions ;
- personnaliser les relations multilatérales des programmes d'actions prioritaires ;
- progresser dans la maîtrise de la commande des formations lourdes pour les cadres du Comité de Direction ;
- développer la communication interne avec le Parc, une journée Portes Ouvertes et un Plan Informatique Bureautique.

## Les indicateurs de la DDE de Loire-Atlantique en 1989

Nous examinerons tout d'abord les indicateurs financiers

En 1989, l'activité des 1 240 agents travaillant au sein de la DDE de Loire-Atlantique, avec près de 300 MF de moyens de fonctionnement en crédits de personnels, de fonctionnement et d'équipement, a procuré près de 750 MF de chiffre d'affaires aux bureaux d'études privés et aux entreprises. Son « volume d'intervention » de près de 1 050 MF est en constante augmentation (+ 6 % de 1988 à 1989, + 23 % de 1987 à 1989). Avec les crédits de subventions gérés dans le do-

maine du logement social et les interventions de conduite d'opérations dans le secteur des constructions publiques, l'« impact économique global » dépasse très largement les 2,5 milliards de francs.

L'opération CLAIRE permet ainsi d'avoir désormais une vision synthétique des comptes consolidés de l'ensemble de l'activité.

Au sein du volume d'intervention l'activité routière se taille évidemment la part majoritaire, tant pour l'entretien des réseaux pour 241 MF

répartis en régie par les subdivisions pour 112 MF

et le parc pour 36 MF

et en sous-traitance pour 93 MF

que pour la réalisation des travaux neufs à l'entreprise pour 638 MF

Au titre des indicateurs de moyens, il est intéressant de signaler que :

- les effectifs réels du service ont diminué de 20 agents de 1988 à 1989 et que le taux de vacance résultant de l'écart entre les effectifs budgétaires réels et les effectifs budgétaires autorisés est en 1989 de 2,4 %.
- 273 agents ont été titularisés dans la Fonction Publique d'État, 3 agents seulement ayant refusé cette titularisation.
- la mobilité externe des agents est assez importante - 61 départs - 41 arrivées en 1989.
- 32 agents ont effectué une mobilité interne
- ce qui fait que 1 poste de bureau sur 10, 1 poste de personnel d'exploitation sur 25, ont changé de titulaire.
- la vacance moyenne des postes tenus par les agents B - C et D est de 4,5 mois (calculée entre juillet 1988 et décembre 1989).
- les accidents de service ont diminué de 30 % en un an, au moment où se mettait en place une médecine de prévention plus développée et un travail dynamique avec les agents dans le cadre d'une « Mission sécurité ».

Au titre des indicateurs de production, on peut particulièrement signaler :

- la mise en service de 15 Km d'autoroute de la Route des Estuaires au nord de Nantes ;
- l'achèvement par le Département des 15 km de la Rocade sud de Nantes ;
- la déclaration d'utilité publique de la 2<sup>e</sup> ligne de tramway (Centre-Sud) de Nantes - coût 510 MF ;

- la poursuite du chantier du Pont de Chevire - coût de 522 MF - qui reçoit chaque semaine de nombreuses visites et qui a été ouvert au public avec plus de 3 000 visites dans le cadre de l'opération nationale des chantiers ouverts au public ;
- l'exécution d'un budget d'investissement du Département de plus de 300 MF par an ;
- la mise en service de deux lycées construits par la Région à Nantes ;
- la mise en place des projets de DSQ sur Saint-Nazaire et Nantes avec la première convention État-Quartiers dans le centre de Saint-Nazaire ;
- l'instruction de plus de 30 000 décisions d'ADS et la gestion permanente de 215 POS ;
- une augmentation de plus de 15 % des honoraires dus au titre des travaux effectués pour les communes.

## Les perspectives à moyen terme : quand la démarche locale rejoint le projet national

L'enjeu principal pour une Direction Départementale de l'Équipement qui travaille sous l'autorité du Préfet, dans le contexte d'une décentralisation irréversible, pour le compte de l'ensemble des collectivités publiques, est de prendre sa place dans un véritable partenariat institutionnel avec les milieux professionnels et les décideurs locaux qui, avec l'aide permanente de l'État, s'efforcent de promouvoir le développement économique des territoires dont ils ont la responsabilité.

Il s'agit alors de s'organiser, non pour satisfaire seulement à des critères internes à l'Administration, mais pour répondre à une commande externe, qu'il faut sans cesse faire expliciter davantage, en terme de production jugée suffisamment efficace et performante, pour que l'on continue à faire appel à elle.

Car si la DDE est un prestataire de services collectifs, dans un esprit de service public, elle exerce désormais dans des domaines où souvent la concurrence publique et privée existe et la situation acquise n'a dorénavant plus un caractère définitif.

### Les enjeux des 5 prochaines années

Ainsi en Loire-Atlantique, les enjeux majeurs vont porter pour les prochaines années sur :

- la réalisation en coûts et délais des opérations du Contrat Etat - Région (14 opérations pour 736,5 MF) ;
- la mise en place des contrats État - Agglomération pour Saint Nazaire et Nantes, dans le cadre nouveau des politiques de la Ville ;
- la capacité pour l'État à savoir exploiter le réseau des autoroutes urbaines que représentent le contournement en voirie rapide de Nantes avec le Pont de Chevire achevé en 1991 et des autoroutes de rase campagne vers Rennes et Vannes, comme le seront celui des autoroutes concédées vers Angers - Paris et Niort - Bordeaux ;
- la capacité pour l'État à savoir définir sa politique de développement de l'enseignement supérieur et à la mettre en oeuvre, avec rapidité et efficacité, avec tous ses interlocuteurs institutionnels que sont l'Université, le Département, la Région, les Chambres de Commerce et les Villes les plus directement concernées.
- la capacité à transformer nos pratiques de l'aménagement du territoire qui, aujourd'hui, souvent limitées aux POS communaux, doivent évoluer vers les études prospectives et préopérationnelles au niveau intercommunal, départemental et régional. A titre d'exemples, l'élaboration d'un schéma routier de développement, par le Département de Loire-Atlantique, ainsi que l'étude de faisabilité d'un nouvel aéroport international, vont dans ce sens.
- la capacité à développer la conduite d'opération auprès des maîtres d'ouvrage, pour offrir une prestation indispensable à la maîtrise des budgets locaux confrontés à la demande toujours croissante d'équipements publics.
- enfin sur la mise en œuvre d'une véritable politique de l'entretien des réseaux routiers qui, répondant aux besoins des usagers, saura :
  - promouvoir la responsabilité et la motivation des agents chargés de la gérer au quotidien ;
  - maintenir le niveau technique des interventions classiques et développer de nouvelles techniques innovantes ;
  - optimiser l'emploi des crédits publics en assurant à la fois les fonctions de surveillance, de sécurité et d'exploitation du réseau, ainsi que celles de production de l'entretien proprement dit.

Se préparer à ces perspectives nécessite que la mobilisation des cadres et des forces sociales ne s'opère pas à contretemps. De ce point de vue les difficultés rencontrées ces





Pont de Chevise,  
accès Sud.

derniers mois ont mis en évidence les contradictions entre plusieurs logiques qui dénotent un grand décalage dans la perception qu'ont tous les acteurs du rôle positif qu'ils peuvent jouer.

L'année 1990 sera en effet cruciale.

### Le rôle des cadres

En effet, sur fond d'application du protocole d'accord de la Fonction Publique du 9 février 1990 qui constitue désormais le nouveau cadre d'évolution des statuts des personnels, et avec l'appoint d'une

revalorisation substantielle des régimes indemnitaires, il faudra concrétiser - au-delà de la contradiction entre l'organisation fonctionnelle du siège et la représentation territoriale du service par les subdivisions - la capacité à penser et pratiquer l'action administrative en termes stratégiques, d'animation et de coordination et de contrôle, par la mobilisation concertée des trois niveaux de responsabilité que comporte toute DDE dans sa hiérarchie au sein de la catégorie A.

Ayant refusé le concept de « Directeur des Subdivisions » l'action vers celles-ci s'organise davantage dans le double cadrage :

- de la mise en œuvre des politiques sectorielles élaborées et conçues en liaison avec les principaux services fonctionnels du siège ;
- d'une conception de représentation territoriale de la DDE assumée en liaison directe avec la Direction.

L'appropriation de la démarche prospective des chefs de service - effectuée en 1989, par des programmes d'actions prioritaires déclinés non seulement selon les actions internes, mais surtout selon les interfaces avec les autres services et les subdivisions - pour tous

les cadres des subdivisions comme du siège, implique que soit digéré le traumatisme causé par l'évaluation des performances, tel qu'elle résulte de la nouvelle notation des cadres A. Celle-ci constitue en effet une rupture considérable avec la méthode antérieure, où grosso-modo tous les cadres étaient notés entre 15,50 et 16. Cela entraîne des révisions déchirantes qui doivent permettre aux intéressés (I.TPE et Attachés) de mieux apprécier leur capacité à remplir pleinement leur rôle de cadre responsable. Fondée sur l'évaluation des performances de l'année, et non sur une note de gueule accumulée au fil des ans, la méthode oblige les cadres à comprendre ce que le Comité de Direction attend d'eux. La confrontation entre l'autoévaluation, par nature plutôt favorable, et celles des supérieurs hiérarchiques fondées sur une appréciation aussi objective que possible des résultats obtenus par rapport aux objectifs retenus est en soi une épreuve redoutable pour tous. On peut cependant penser que le nouveau système, fondé sur la capacité de chacun à progresser, constituera un puissant levier pour le développement du dialogue interne qui se prolongera, - il faut l'espérer, - au sein des unités et des subdivisions où il s'avère particulièrement nécessaire.

Dans le cadre des orientations prioritaires 1989, reconduites pour 1990 :

- maîtrise de toutes les activités de services publics valorisant la territorialité de la DDE ;
- maîtrise de la conduite collective de la DDE ;
- développement du dialogue entre les unités de la DDE par des échanges d'information objectifs ;
- valorisation individuelle et collective des personnels au service du développement économique du Département.

Chaque chef de subdivision et chaque chef d'unité aura élaboré sa propre vision stratégique et l'aura déclinée en objectifs et programmes d'actions.

Ceci s'est fait avec l'appui du Conseiller de Gestion nouvellement nommé, issu du rang des subdivisionnaires et rattaché à la Direction, et avec le concours discret et efficace de la mission d'audit du Conseil Général des Ponts & Chaussées.

Les chefs de service ont eu à tenir compte de ces propositions pour élaborer leurs propres programmes d'actions prioritaires, débattus avant leur approbation en Comité de Direction.

### Les prochaines échéances :

Enfin, au cours de l'année, interviendront la mise en œuvre de décisions nationales ou locales importantes :

- Au 1<sup>er</sup> juillet 1990, la gestion des personnels des catégories C et D sera déconcentrée, c'est-à-dire que les décisions seront prises par les chefs de service, après avis d'une CAP locale, présidée par le DDE de Loire-Atlantique, et compétente pour tous les services de l'Équipement ayant leur siège dans le Département (Direction Régionale de l'Équipement - DRE - Centre d'Etudes Techniques de l'Équipement CETE, y compris les laboratoires, Service Départemental de l'Architecture SDA, Direction Régionale de l'Architecture et de l'Environnement DRAE, Service Maritime et de Navigation SMN). Ainsi les décisions de mutations, la répartition des bonifications d'ancienneté, les sanctions disciplinaires, etc seront désormais traitées à Nantes ;
- l'aboutissement du nouveau plan Informatique et Bureautique, et la préparation de la mise en œuvre du compte de commerce à partir de 1991 constituent les moyens d'une politique organisée des investissements dans la DDE, garante de la poursuite des améliorations de productivité que toute organisation a le devoir de rechercher ;
- la généralisation de l'outil Corail et la création d'une unité compétente pour la définition et la mise en œuvre de la politique de l'entretien routier sur les réseaux national et départemental, amplifieront vers les subdivisions l'action déjà menée au Parc en 1989 ;
- la redéfinition de la politique locale de formation - qui aura vocation à être mieux ciblée vers les personnels des subdivisions, en particulier les agents d'exploitation, ainsi que vers les cadres, avec une élaboration plus concertée des priorités au regard des besoins exprimés - et le développement de la communication interne - mobilisant davantage les cadres dans leur action d'information des personnels qu'ils dirigent - sont des enjeux destinés à renouer un dialogue social entre toutes les composantes du service, les personnels étant le plus souvent insuffisamment informés du contexte auquel leur activité est confrontée ;

- plus généralement, la réflexion sur les perspectives d'activité dans tous les domaines de la DDE, sur les années 1991-1992 et 1993 sera entreprise dans le cadre de la procédure du Plan Objectifs - Moyens et pourra déboucher sur une décision de « Centre de responsabilité », tel que les prévoit la circulaire du Premier Ministre du 25 janvier 1990.

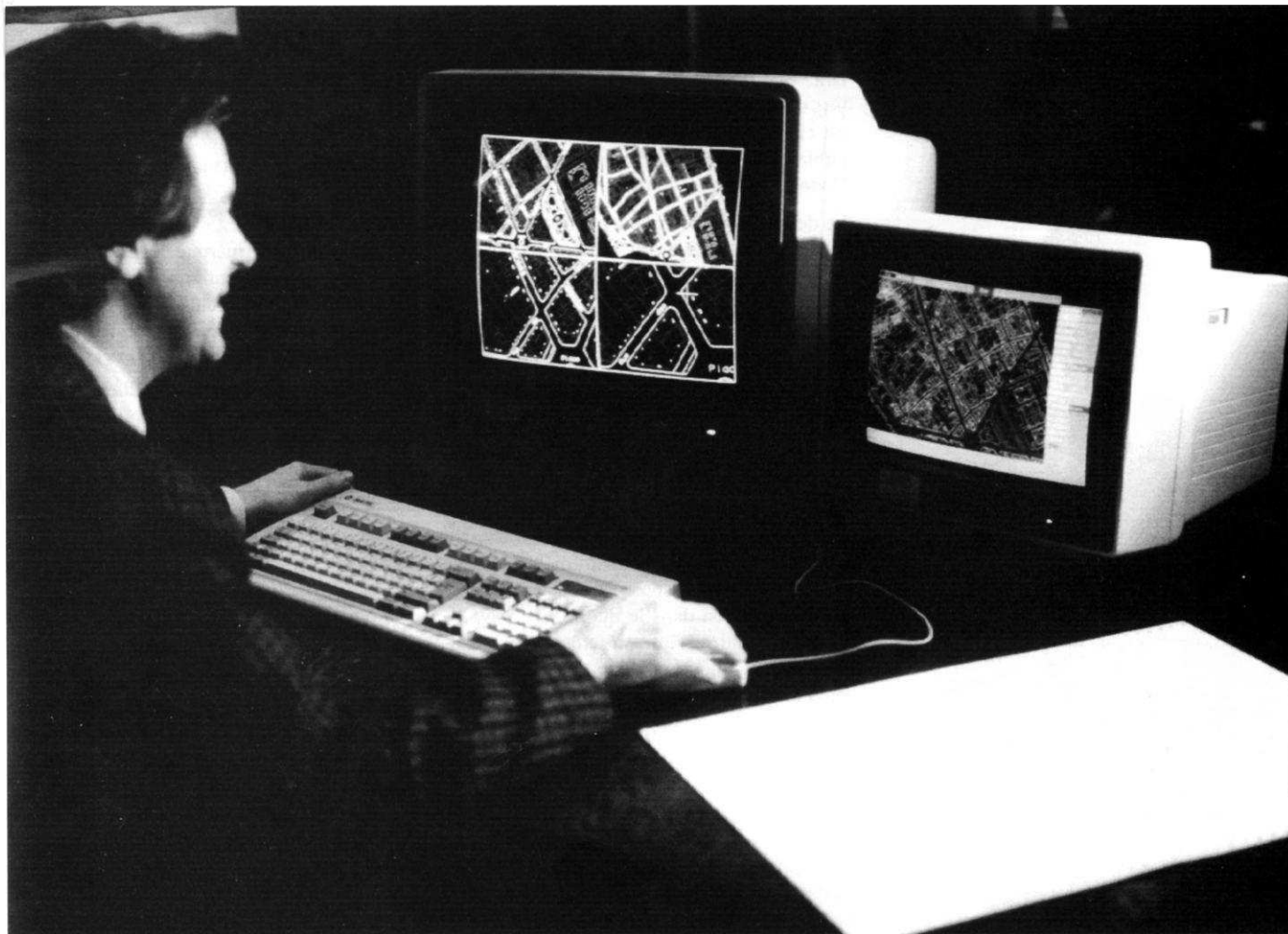
### Conclusions

De façon synthétique et peut-être simpliste, on peut tenter de tirer quelques enseignements de la démarche en cours :

- Les préalables à un projet de service sont de trois ordres :
  - le projet concrétise un style de direction ;
  - le préalable humain fait que la recevabilité du concept est très inégale ;
  - une bonne analyse interne et externe est indispensable.
- Mais les vertus d'un projet de service portent sur :
  - la force pédagogique de son élaboration ;
  - la cohérence de la communication qui en découle ;
  - la capacité à suivre et à actualiser les enjeux de référence.
- Le rôle de la Direction est d'anticiper les mutations et le changement, afin de mieux maîtriser l'avenir. En fait, il s'agit de choisir son cap et de le suivre.
- Pour s'occuper du pilotage du service, il faut :
  - déléguer pour dégager du temps ;
  - responsabiliser l'encadrement ;
  - développer l'esprit d'initiative.
- Mais pour ce faire, il faut aussi que chacun ait compris que c'était là le rôle essentiel de la Direction, et non pas de s'occuper en permanence du quotidien.
- Je crois fermement que les solutions s'envisagent déjà plus facilement si l'on arrive à créer un consensus sur les diagnostics. Faire partager le diagnostic est donc un enjeu essentiel.
- Je suis également intimement convaincu que les solutions dépendent autant des moyens et des compétences que des modes de fonctionnement et des modes de raisonnement.
- Le vrai dilemme est alors de faire que le groupe vive avec son temps, alors que les mentalités individuelles sont beaucoup plus lentes à évoluer ou à s'adapter. ■

Une nouvelle opportunité pour le management des collectivités locales :

# LA GESTION DÉLÉGUÉE



## L'élu local : un nouveau manager

Les collectivités locales ont la charge d'une multitude de services publics dont le fonctionnement est essentiel pour la vie quotidienne de leurs administrés.

La décentralisation, accroissant les responsabilités des élus locaux, a mis encore plus en lumière leur rôle de « managers » ; elle a élargi leur espace de liberté, en particulier dans le domaine de la décision, indispensable accompagnement d'une gestion souple et efficace.

Sollicités par mille préoccupations de l'environnement quotidien, les élus locaux doi-

vent faire face à des situations exigeant d'eux, et de leurs services, des compétences pointues dans des disciplines très variées. De plus, la gestion quotidienne implique des solutions au jour le jour, mais aussi des options sur le long terme en termes d'investissements, de rénovation, de création d'équipements nouveaux de réseau ou simplement d'amélioration de l'exploitation.

Le choix prend alors une nouvelle dimension en s'inscrivant dans une réflexion à double facette : fonctionnement - investissement, à l'intérieur d'un cadre contraignant d'ordre financier (limiter la pression fiscale) mais aussi réglementaire.

Cette dernière apparaît quand, imaginant des montages susceptibles de faciliter telle ou

telle opération de modernisation ou de création et de développement d'un service public, l'élu local fait appel à un partenariat extérieur. Le Code des Marchés Publics le limite dans la formalisation de ces montages en particulier au plan de la durée des accords qu'il pourrait prendre, donnée fondamentale pourtant, car seule susceptible d'allier amélioration du bien être et optimisation des services fournis selon le double axe technique et financier.

## La gestion déléguée

Une ouverture très importante a été ménagée par une circulaire du Ministère de l'Intérieur

du 7 août 1987, publiée au J.O. du 20 décembre 1987.

Cette circulaire fait la part entre deux types de délégation : la délégation de la recherche des moyens, pour la réalisation d'une tâche individualisable, qui ressort du domaine d'application du Code des Marchés Publics et la délégation d'une fonction plus importante que la seule fourniture de moyens, au titre d'un contrat pour lequel un entrepreneur est chargé de l'exécution même du service public : cette délégation n'est pas soumise au Code des Marchés Publics

Le dernier type de contrat, affirme la circulaire, peut donc être conclu librement par la collectivité publique.

On voit sans peine les nouvelles facilités dont disposent les élus locaux : pouvoir accéder sans contrainte à toutes les possibilités offertes par des partenaires extérieurs, en particulier sur le plan des investissements.

Pouvoir, en responsable de cette « Entreprise » que constitue la Collectivité, agir en chef d'orchestre, diriger ce dernier avec toute la maîtrise que requière une difficile partition, et, grâce aux instruments réglementaires dont il dispose dorénavant, exercer leur mission dans le quotidien, prévoir l'avenir et bâtir les infrastructures propres à maintenir et améliorer la qualité de la vie de leurs concitoyens en captant toute l'énergie créative, toute la force vitale humaine et financière que leur offrent les partenaires économiques.

En cinq ans les Collectivités locales ont investi 25 % de plus que les années précédentes. A l'échelle française les besoins d'investissements grandissent : 150 milliards de francs en 1989. A l'échelle Européenne les investissements locaux européens se sont portés la même année à hauteur de 100 milliards d'écus (700 milliards de francs).

Ces chiffres montrent combien le mécanisme de gestion déléguée peut constituer une solution d'avenir pour les Collectivités confrontées à ce besoin de réaliser des investissements et à la nécessité de ne pas trop accroître leur endettement.

Nous voudrions illustrer ce champ nouveau de réflexions et d'opportunités pour les Collectivités, par l'exemple de l'éclairage public et plus spécialement sa maintenance, domaine d'activité qui tend de plus en plus à prendre la place qui lui revient dans l'esprit des responsables du réseau, et comme tel génère des besoins d'investissements importants :

## Éclairage public et maintenance

L'éclairage public, malgré la faible part qu'il occupe dans le budget d'une Collectivité (1 à 2 % des budgets de fonctionnement ou d'investissement) est cependant au centre des préoccupations de l'élu et de l'administré : de tous les équipements urbains c'est celui dont ce dernier souhaite le plus, à une majorité écrasante (75 %), la rénovation et/ou le maintien en état.

L'éclairage public c'est la sécurité des personnes et des biens, c'est le confort du citoyen, l'image de marque de la Ville, la mise en valeur de son identité, un moyen propre à faciliter la communication, les échanges, à engager à la consommation, c'est en bref une composante fondamentale de la vie urbaine.

Sa maintenance dans le quotidien doit prolonger les efforts de conception et de financement effectués lors de son élaboration et de sa mise en service. Le couple conception-maintenance est indissolublement lié par une série de relations techniques et économiques. L'optimum de la maintenance de l'éclairage public est atteint certes par une adaptation des prestations d'entretien aux contraintes d'environnement, mais surtout par un choix initial ou une modernisation des composantes du réseau effectués selon des critères de qualité et de rendement, mettant en jeu les investissements appropriés.

Ainsi quatre vecteurs apparaissent nécessairement adaptés à son objectif : les composantes conseil, financière, énergétique, et informatique.

## Les conditions d'une maintenance efficace

### Le conseil :

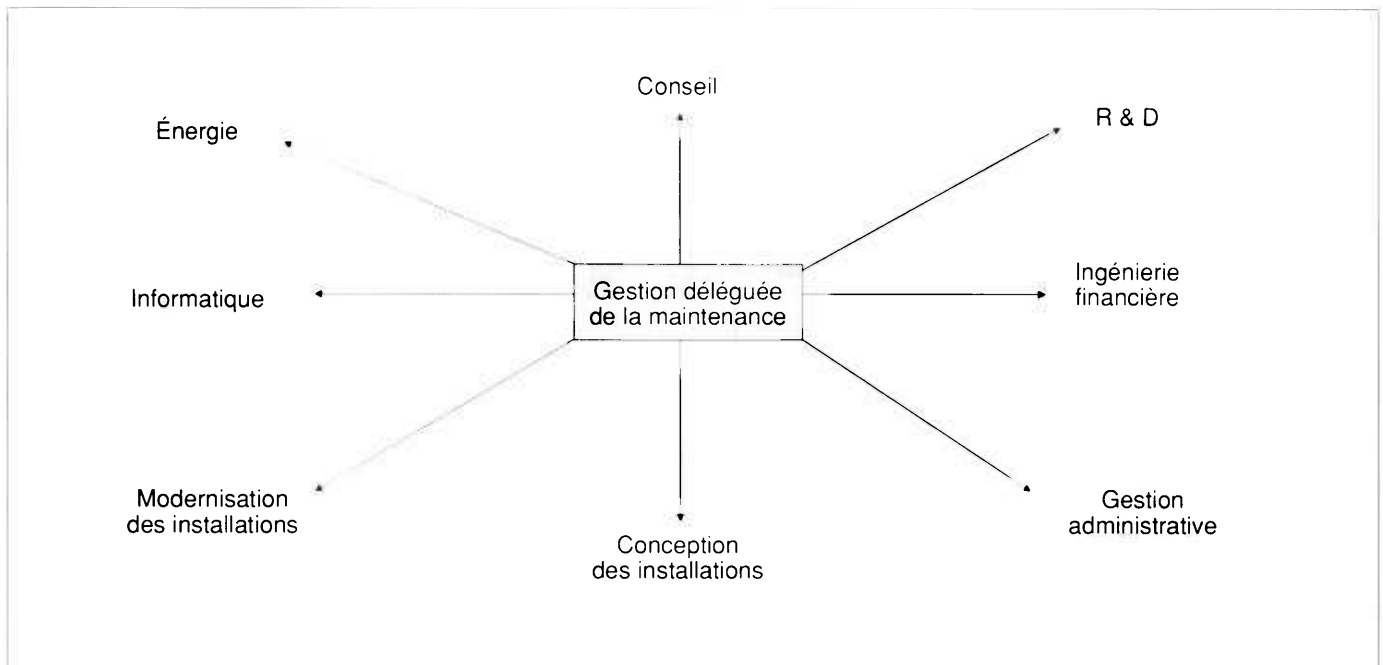
A ce niveau, il s'agit pour le gestionnaire du réseau de ne pas seulement se contenter d'effectuer l'entretien, mais aussi de remonter des effets aux causes pour aider son client à moderniser son réseau, voire pour des réalisations futures, profiter de ce vécu journalier pour améliorer la conception et la mise en œuvre.

### L'ingénierie financière :

Pour cette composante, le gestionnaire peut prendre en considération les économies de fonctionnement dégagées du fait de la rénovation du réseau dont il a la charge et proposer à son client de réaliser pour lui les inves-



**Jacques GOUNON,**  
**IPC 77.**  
**Directeur Général**  
**d'EUROLUM**



tissements nécessaires, en partie remboursés par les économies, en partie par le client lui-même, sur la durée d'un contrat adapté à la charge d'emprunt ainsi contracté. Le gestionnaire offre alors un service d'ingénierie financière où il se charge de trouver les tiers et de monter le dossier de financement.

### Le service énergétique :

Pour la composante énergétique, étroitement liée à la précédente, le gestionnaire peut travailler sur deux plans. Premier plan : chercher à diminuer la consommation ou à mieux utiliser le fluide dissipé. Il se place ici dans le cadre des objectifs énergétiques communautaires à l'horizon 1995 visant une amélioration d'au moins 20 % de l'efficacité énergétique. Sur un autre plan, le gestionnaire se place au niveau d'un partenariat avec les grands fournisseurs d'énergie pour une discussion sur la tarification de cette énergie et ses modes d'utilisation.

Complétant sa prestation technique, le gestionnaire peut également proposer un service débordant des strictes préoccupations administratives pour s'élargir par exemple à la prise en charge de la totalité des rapports avec le fournisseur d'énergie (paiement direct des factures, gestion des contrats) ou au suivi des sinistres et au traitement intégral des dossiers correspondants.

Le gestionnaire a véritablement alors la position d'une société de service énergétique, concept promu par la Commission ad hoc

des Communautés dans ses recommandations de mars 1988.

### L'informatique :

Pour être efficace dans l'exercice de ces différentes composantes, le gestionnaire doit avoir su consentir un effort R & D important et donc disposer d'outils sophistiqués : informatiques permettant de gérer des volumes importants de données, d'historiques, de repérer précisément les éléments du réseau, de calculer des consommations énergétiques, de donner par la cartographie des yeux à l'exploitant, d'effectuer des sélections de composants du réseau en fonction de multiples critères d'exploitation, de les lister, d'élaborer des analyses statistiques, des simulations, des calculs divers. Mais aussi outils de télécontrôle, de télégestion permettant d'être informé à tout moment de l'état de fonctionnement du réseau pour intervenir très rapidement.

Et, dans le cadre d'une communication très ouverte, le gestionnaire peut faire bénéficier son client de ses outils en les mettant à sa disposition par des duplications d'équipements prêtés et des transmissions télématiques ou classiques d'information (listings, disquettes...).

Ainsi décrite, la maintenance totale peut donc être figurée par le schéma ci-contre qui reprend les divers volets explicités.

## Une convergence féconde

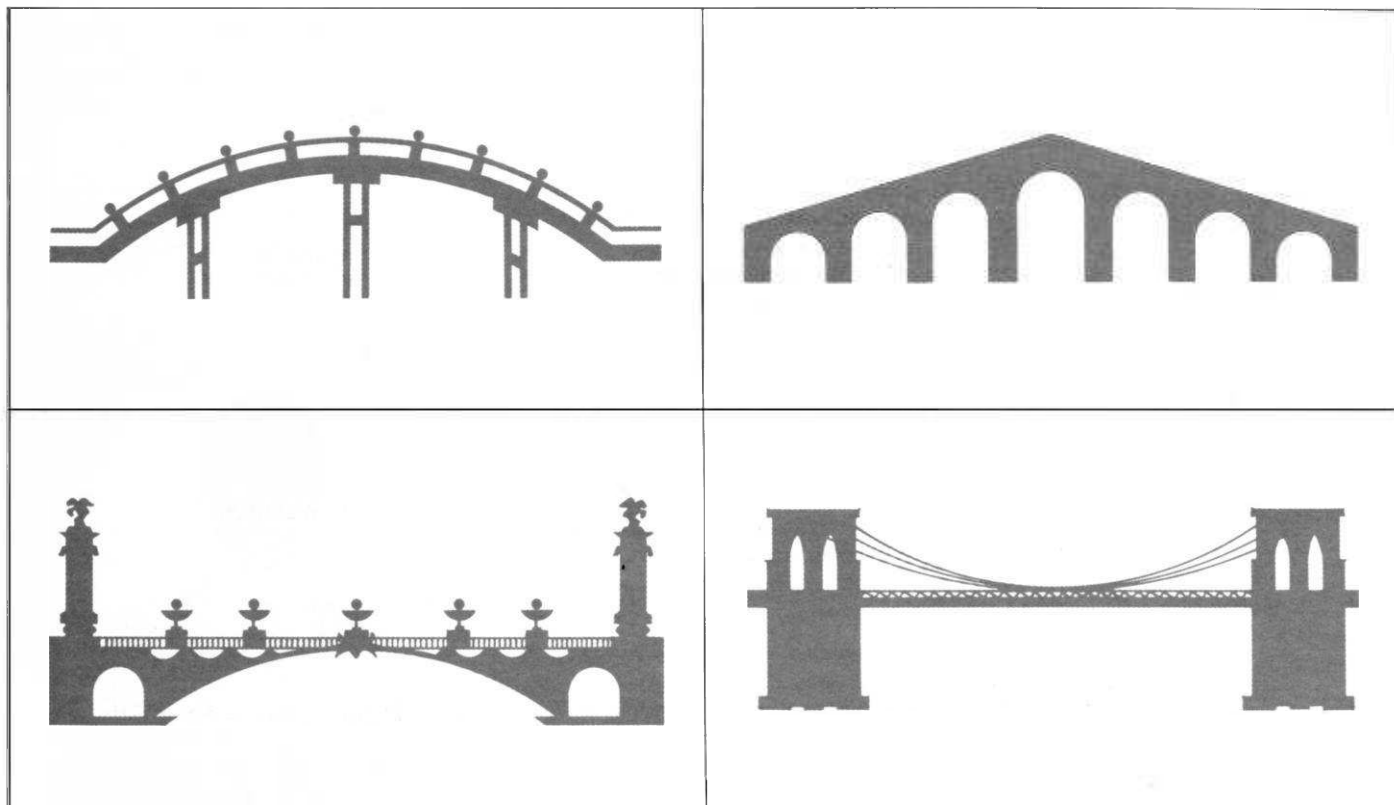
L'entreprise de maintenance correspondant à ce schéma a besoin, pour faire bénéficier la Collectivité de son savoir faire, de la durée.

Les investissements lourds qu'elle prend en charge pour faire progresser sa propre technique, assurer et maintenir ses compétences, satisfaire au mieux son client, participer financièrement à la rénovation de son réseau d'éclairage, le doter d'outil d'aide à la décision et à l'action sophistiqué, ces investissements ne sont possibles et économiquement supportables pour la Collectivité qui les remboursera que dans le cadre d'accords de coopération s'étalant sur un nombre significatif d'années durant lesquelles l'Entreprise et la Collectivité, en étroite concertation préciseront, enrichiront leur collaboration pour le mieux être de l'administré.

Le cadre strict du Code des Marchés publics s'adaptait difficilement à ces contraintes.

Le contrat de gestion déléguée fait éclater ce carcan : une convergence peut donc s'instaurer entre l' élu, soucieux de donner à ses administrés le meilleur cadre de vie grâce à une installation adaptée à leurs besoins, et l'entreprise apte à répondre à cette attente, disposant de la panoplie d'outils et de services et surtout de l'espace de temps indispensable pour les mettre en œuvre sans fragiliser l'équilibre des finances communales. ■

# UN SEUL DE CES PONTS RELIE 120 PAYS



Nés au siècle de Louis XIV, nous avons très tôt conçu une stratégie de développement européen. Aujourd'hui, présents dans plus de 120 pays, nous constituons un Groupe industriel qui rassemble 90 000 personnes et plus de 400 sociétés.

70 % de notre chiffre d'affaires se réalise à l'étranger. Du pare-brise d'une voiture sur deux en Europe à l'isolation d'un tiers de l'habitat individuel américain, la centaine de produits que nous commercialisons sont ceux de la vie quotidienne.

En apportant à nos activités traditionnelles la dynamique de l'innovation, nous étendons notre position de leader aux territoires des hautes technologies : aéronautique, électronique, recherche médicale.

En développant tous les jours de nouvelles compétences, en repoussant les limites de chacun de nos métiers, nous anticipons les mutations du monde et de ses marchés.



**SAINT-GOBAIN**

Le 14 décembre 1989, le Collège des Ingénieurs recevait, dans le cadre des Matins du Collège, série de petits déjeuner débats, M. Jean-Louis Beffa, président de la compagnie de Saint-Gobain. On trouvera ci-après le compte-rendu de son intervention.

# STRATÉGIES INDUSTRIELLES INTERNATIONALES

**Jean-Louis BEFFA,**

**X 60, Ingénieur en chef des Mines, Manager de l'année 1989,  
Président Directeur Général de la compagnie de Saint-Gobain.**

**L**es groupes industriels produisant des biens intermédiaires comme Saint-Gobain, ICI ou Basf, ont comme caractéristique commune de nécessiter de lourds investissements. Si l'exécution diffère nettement d'un groupe à l'autre, on observe en revanche une convergence quant aux stratégies adoptées. L'exposé a pour objet d'abord de cerner les éléments du contexte international qui pèsent sur la stratégie et ensuite de broser les traits principaux de cette stratégie.

## Le contexte international

### a) La croissance

Après avoir atteint des taux assez élevés (jusqu'à 7 ou 8 %), la croissance dans les pays industrialisés est aujourd'hui plus modérée (autour de 2,5 à 3 %). Les erreurs qui étaient auparavant « gommées » par la croissance ne sont donc aujourd'hui plus permises. Il résulte également de cette croissance moins forte que les entreprises doivent se battre de plus en plus pour trouver des marchés intéressants, ce qui a une triple conséquence :

- une exigence de flexibilité pour faire face au caractère cyclique et fluctuant des marchés ;
- une adaptation permanente aux poches de fortes croissance ;
- une importance croissante du marketing industriel.

### b) Les avancées technologiques

Les mutations induites par la micro-électronique sont importantes et de longue durée. Plus généralement, l'avance technologique est aujourd'hui une nécessité industrielle pour toutes les entreprises, ce qui se traduit par une distinction de moins en moins nette entre les industries traditionnelles et les industries « high-tech » : l'avenir appartient aux entreprises qui disposent d'un avantage technologique.

### c) Les variations de taux de change

Rester accrochée à l'Allemagne est, pour la France, un signe de vitalité, ce qui en contrepartie revient à devoir être influencé par la politique de la Bundesbank. L'ampleur des variations monétaires entre l'Europe et les USA est très souvent bien supérieure à la capacité de management des entreprises, et les fluctuations monétaires non contrôlées peuvent induire de profonds changements des positions concurrentielles. Le facteur monétaire constitue ainsi un défi essentiel pour la compétitivité, qu'il faut par conséquent inclure dans la stratégie.

### d) Des taux d'intérêt réels très élevés

Le niveau élevé des taux oblige les entreprises à avoir beaucoup de cash-flow pour pouvoir mener une stratégie active d'investissements. Il n'est plus possible en effet de financer l'entreprise par l'endettement, exception faite des LBO (ceux-ci ne sont pas en fait des éléments de croissance). La solidité du bilan est d'une importance fondamentale pour le long terme.

### e) De nouveaux pays, une nouvelle concurrence

Les dernières années ont vu l'émergence de nouveaux pays comme le Brésil, les « Tigres » du Sud-Est asiatique, les pays d'Europe de l'Est. Ces pays ont d'importantes capacités productives, et se différencient par des salaires très faibles par rapport aux nôtres.

La fraîcheur technologique des « Tigres » du Sud-Est asiatique doit pousser les grands groupes à intégrer l'ensemble des processus : les technologies les plus précieuses ne doivent pas être transférées sans contrôle.

La pensée dans ce domaine doit être stratégique et doit bien différencier les métiers globaux des métiers régionaux.



## Les traits principaux de la stratégie

### a) La concentration

Un grand groupe tel que Saint-Gobain doit s'imposer de ne garder comme métiers que ceux où il peut être parmi les premiers mondiaux. Le recentrage autour des activités centrales et d'avenir s'accompagne pour les autres activités de vente ou de réalisation de joint-ventures.

### b) L'effet de taille

Face aux menaces et aux fluctuations du monde économique actuel, seuls les groupes de grande taille seront en mesure de survivre. Ceux qui n'ont pas atteint la taille critique doivent donc se lancer dans une politique intensive de croissance externe.

Le poids actuel de Saint-Gobain (environ F 100 milliards) est satisfaisant mais encore trop faible pour affronter l'avenir : il faut viser plus de 100 milliards, ce que font déjà ICI ou Siemens.

### c) Une vocation mondiale

L'exercice d'un métier global exige une vocation mondiale. Pour réaliser un tel objectif, une base (l'Europe pour Saint-Gobain) est nécessaire. En ce qui concerne les pays de l'Est, notons qu'il sera plus facile d'aborder de nouveaux marchés sous la bannière allemande.

Seule cette vocation mondiale permettra d'affronter les japonais qui, sur tous les métiers de base de Saint-Gobain, sont les concurrents du futur. ■

# LES CASCADES DE VINCENT BOLLORÉ

*Intervention de Vincent Bolloré dans le cadre du séminaire « Capital & management » du Collège des Ingénieurs*



**Vincent BOLLORÉ, 38 ans, a repris le groupe familial en 1981. A l'issue d'un redressement spectaculaire, il a été désigné Manager de l'année 1987. Le groupe Bolloré Technologies pèse aujourd'hui 17 milliards de Francs.**

L'entreprise familiale avait bien fonctionné pendant 150 ans : peu à peu, ses marchés traditionnels se sont effondrés : le papier carbone, avec l'apparition des photocopieurs, le papier à cigarette avec la lutte anti-tabac, le papier bible avec le recul de la religion. En 1980, l'entreprise faisait 200 MF de chiffre d'affaires et 20 MF de pertes. Les actionnaires voulaient déposer le bilan et personne ne voulait reprendre l'entreprise. Finalement, Vincent et Michel-Yves Bolloré se sont lancés dans l'aventure avec deux idées initiales :

- l'une, technique, développer un film plastique très fin utilisable dans les condensateurs ;
- l'autre, manageriale, le langage de la vérité.

## Le management

Ce langage de vérité a été tenu aussi bien au personnel qu'aux banquiers et aux cadres. Aujourd'hui, l'entreprise est en rapport ho-

rizontal et non vertical. Toutes les énergies peuvent être mobilisées rapidement pour lutter contre un concurrent agressif.

Les salariés continuent à être informés en temps réel. Ils participent à des cercles de progrès et bénéficient tous d'un « crédit 1000 F » utilisable pour améliorer leur environnement ou leur conditions de travail. L'expérience montre que ces investissements sont de loin les plus rentables.

Il faut noter que 90 % des salariés de 1980 appartenaient à des activités qui ont été fermées. Tous ont été reconvertis.

## La diversification

A l'encontre de la théorie dominante, Vincent Bolloré estime qu'une entreprise doit faire plusieurs métiers, sinon, du fait du raccourcissement de la durée de vie des produits elle s'expose à avoir un produit qui peut devenir obsolète en trois ou quatre ans. La diversification dans des secteurs d'activités très différents permet de lisser les cy-

cles propres à chacun d'entre eux et de diminuer les risques.

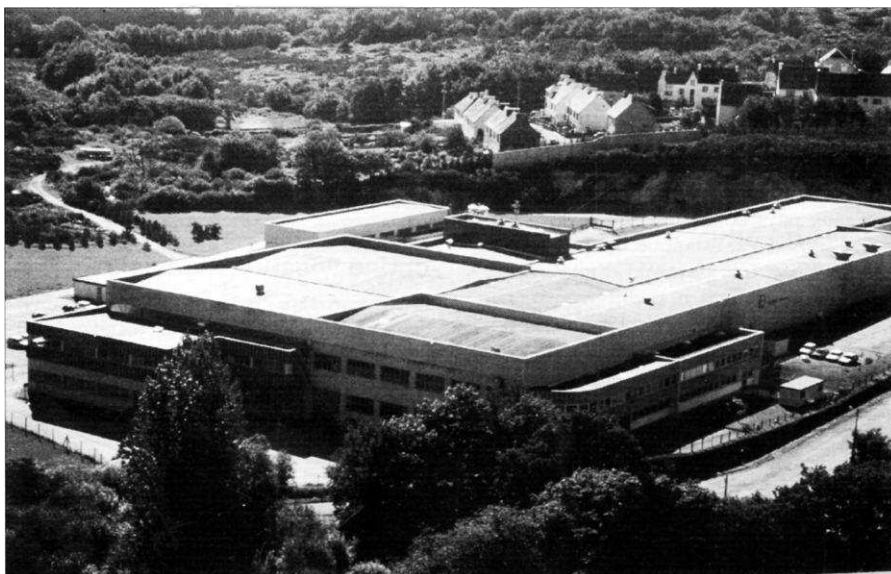
Le Japon, lui, connaît depuis longtemps le modèle de la diversification avec des conglomérats gigantesques comme Mitsubishi. Plus près de nous, Fiat ne représente que 25 % du groupe Agnelli, qui est présent aussi dans l'édition et les assurances.

Ce qui rend les gens méfiants vis-à-vis de ce type de diversification, c'est l'échec de certains conglomérats. Selon Vincent Bolloré, ces échecs ne sont pas imputables à la diversification en tant que telle, mais à l'hypertrophie des sièges qui coûtent trop chers et veulent trop intervenir dans la vie des filiales. Selon lui, le siège doit conserver uniquement deux fonctions : la fonction financière et la fonction sociale.

## Le contrôle du capital

Aujourd'hui, la taille est une nécessité liée à la compétition. Il faut pouvoir financer son expansion, ce qui conduit habituellement à ouvrir son capital.

Bolloré Technologies, « usine d'Odet ».





Pour éviter ce schéma qui conduit à une perte de contrôle, Vincent Bolloré a imaginé le dispositif des cascades (33 % du capital) qui, s'ajoutant à l'actionnariat direct de la famille Bolloré (25 % du capital de Bolloré Technologies) permet de contrôler le capital du groupe.

Le contrôle du capital permet, selon lui, de ne pas être obnubilé par le cours en Bourse. En effet, la nécessité de la rentabilité à court terme est souvent en opposition avec la rentabilité à moyen terme. On constate aujourd'hui ce qui peut séparer l'économie américaine des économies allemandes et japonaises.

d'hui ce qui peut séparer l'économie américaine des économies allemandes et japonaises.

### Les clés de la réussite

Pour expliquer son succès, Vincent Bolloré fixe quatre principes :

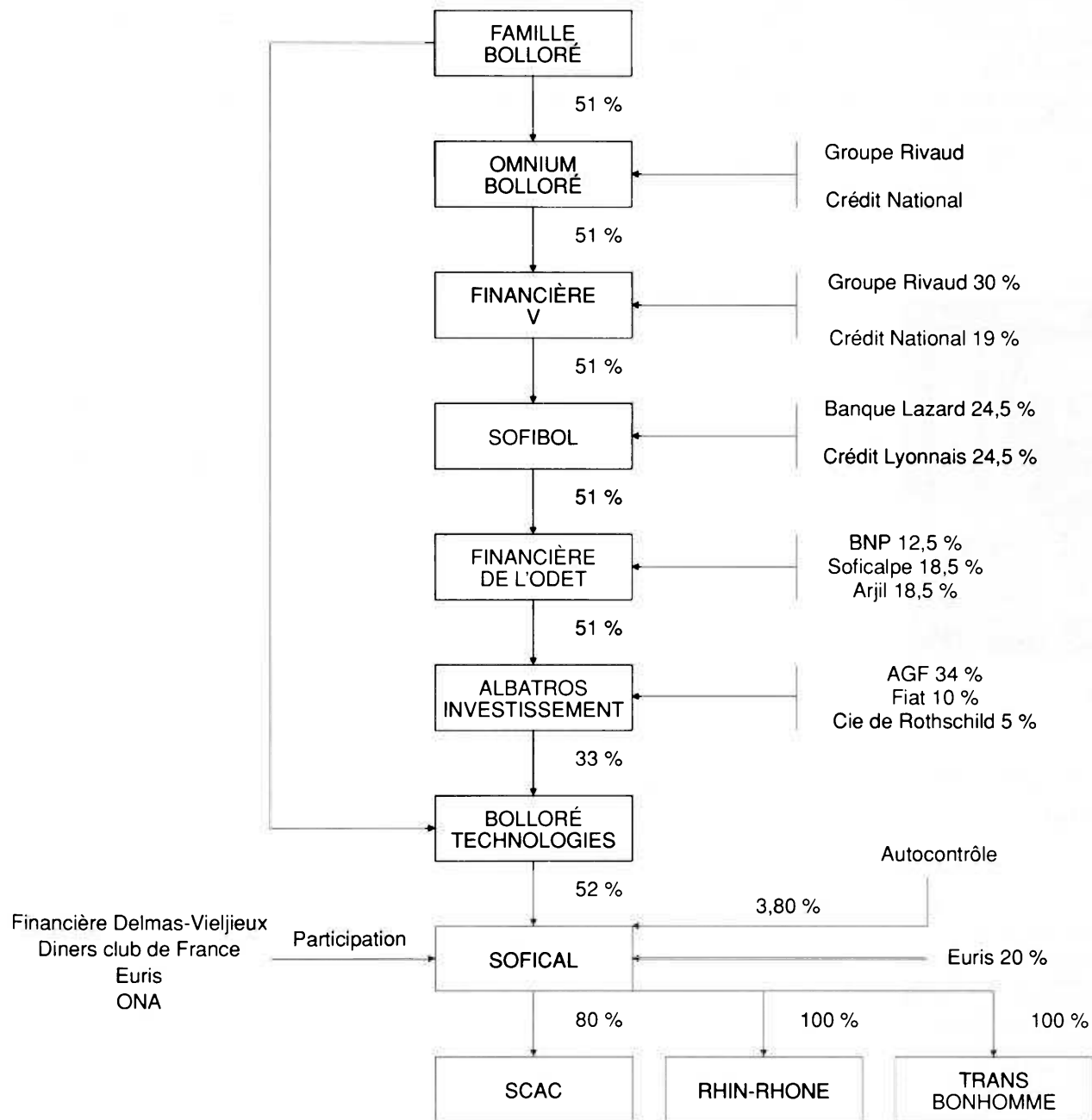
- l'ouverture vers l'extérieur ;
- l'ouverture vers l'intérieur ;
- l'opiniâtreté (rares sont les réussites qui ne demandent pas 4 ou 5 ans) ;

- la nécessité de se donner les moyens de sa politique (contrôle).

### La culture du groupe Bolloré

Elle ne se traduit ni par un hymne, ni par un drapeau, mais par des valeurs communes :

- être leader sur son marché (« niches ») ;
- dans le rapport capital-travail, être particulièrement attentif aux salariés ;
- conserver une certaine éthique des affaires. ■



# DES VERTUS DE L'INDÉPENDANCE

Propos recueillis par  
Nicolas Bonnault et  
Bruno Angles.



**Jean-François ROVERATO**  
**IPC 69**  
**Président de Fogerolle**  
**Directeur général du Groupe Fogerolle depuis 85**

*La plupart des grands groupes cherchent aujourd'hui à se concentrer. Pourquoi vouloir rester indépendant ?*

La concentration dans les TP tient plutôt du phénomène de mode car il est loin d'être démontré que la taille dans notre métier puisse engendrer des économies d'échelle. Le seul intérêt d'avoir une taille importante est d'être capable de mobiliser des moyens humains et financiers importants pour faire face à un défi particulier. De par la solidité de son bilan, et sa réputation, Fogerolle n'a aujourd'hui aucun mal à mettre en place des moyens financiers. Quant aux ressources humaines, nous avons montré à de multiples occasions que nous pouvions constituer des équipes de qualité en quelques semaines. Il nous semble donc que grandir n'apporterait rien à notre efficacité. L'observation des performances des entreprises françaises de TP vient à l'appui de cette thèse puisque la croissance très importante des toutes premières entreprises françaises s'est accompagnée d'une dégradation de leur rentabilité.

*Le RES ne risque-t-il pas d'entraver la stratégie de Fogerolle et de peser sur le développement du groupe ?*

Nous avons entamé il y a cinq ans un processus de redéploiement des activités de Fogerolle à l'export, de manière à compenser l'effondrement de nos positions historiques en Afrique et au Moyen Orient par un développement de nos positions européennes ; c'est ainsi que nous avons acquis en 1989 40 % de la troisième entreprise belge de BTP, le groupe Maurice Delens. Notre situation financière nous permet aujourd'hui mieux que jamais de poursuivre cette stratégie.

En effet, le ratio dettes nettes sur fonds propres vaut actuellement zéro après avoir culminé à 7 en 1974 : nos banquiers considèrent que notre capacité d'investissement est de l'ordre de 1,8 milliards de francs ; je ne doute pas par ailleurs que si les circonstances nous y conduisent, nous puissions obtenir de nos actionnaires les moyens financiers complémentaires utiles sous forme notamment

d'augmentation de capital. Je considère donc que la situation est beaucoup plus favorable qu'elle n'a jamais été.

*Une alternative au RES a-t-elle été envisagée pour éviter la prise de contrôle par la Générale des Eaux ?*

Au cours des années 80, nous avons été fiancés à un certain nombre de sociétés tout simplement parce que les prétendants considéraient à tort que Paribas n'avait pas vocation à rester en permanence dans le capital de Fogerolle. Une solution aurait été de consommer une union. L'autre solution était de « bétonner » la situation. Encore fallait-il trouver le ciment. Celui-ci nous a été fourni par le législateur à travers le RES. Afin d'éviter que notre actionnaire principal - Paribas - continue à être sollicité, le gel de l'actionnariat de Fogerolle, devait être organisé par la procédure du RES qui créait un « bocal » dans lequel se trouveraient tous les actionnaires qui détiendraient le contrôle majoritaire de Fogerolle.

*Comment s'intègre le RES dans la culture du groupe ?*

Fogerolle est une vieille maison avec des traditions assez familiales autour de laquelle se sont fédérées depuis 1975 plus de quarante PME auxquelles nous avons apporté nos méthodes en matière de comptabilité et nos services communs, sans toutefois opérer de restructurations systématiques. Ce réseau a pour caractéristique l'absence de contrôle bureaucratique de la part du siège et une grande décentralisation du processus de décision.

Le corollaire en est la nécessité d'intéresser le personnel à sa performance. Le système d'intéressement mis en place il y a maintenant 25 ans a été très largement développé au travers de la participation « de Gaulle », l'intéressement « Balladur », des intéressements propres à certains échelons de la hiérarchie, connus et stables, puis par la mise en place il y a cinq ans d'un système de stock-options. Chaque responsable local est ainsi motivé sur son action propre alors que son patrimoine - au travers des stock-options -

dépend de la prospérité commune. Le RES s'inscrit dans le prolongement de cette politique en permettant à plus de 70 % des salariés de rejoindre les 3 % déjà présents dans l'actionnariat.

*Craignez-vous d'avoir des difficultés à diriger des salariés qui sont également actionnaires ?*

Pas du tout. Il n'y a aucune relation entre l'actionnariat et le contrat de travail. En cas de difficultés économiques je licencierai exactement comme je l'ai déjà fait. Cependant je dois convenir que dans l'esprit des salariés, leur statut d'actionnaires leur attribue une certaine protection. En ce qui concerne le management, ce RES lui a conféré un complément de légitimité par le plébiscite du personnel. Nous avons aujourd'hui une autonomie de décision très supérieure à ce qu'elle était auparavant. Même si je n'ai jamais connu d'entrave à l'exercice de mes responsabilités, il est incontestable

que mon autorité s'est accrue depuis le RES. Le problème est de ne pas en abuser.

*Dans le RES, on parle souvent d'un double effet de levier, le premier lié au montage financier et aux avantages fiscaux, le second lié aux gains de productivité qui résultent de la plus grande motivation des salariés...*

Objectivement, la déductibilité des intérêts, n'est pas un avantage : c'est simplement la récupération des impôts payés en aval. D'autant plus qu'il y a des déperditions fiscales puisque l'impôt payé au niveau de Fougerolle à 42 % n'est récupéré qu'au taux de 37 %. De la même façon les intérêts des emprunts contractés pour la souscription d'actions au RES sont déductibles dans la limite de 150 000 F par an, ce qui revient en fait à bonifier les intérêts et à faire supporter au souscripteur un taux de 7 % au lieu du taux effectif de 11 % actuellement.

Ces mesures ne sont que le rétablissement d'une certaine neutralité fiscale.

## PRINCIPE DU RES

Le principe du RES est largement inspiré de la législation américaine du LMBO (Leveraged Management Buy Out) : il repose sur la création d'une société holding que les salariés « repreneurs » contrôlent majoritairement et dont l'objet exclusif est le rachat du capital de la société à reprendre.

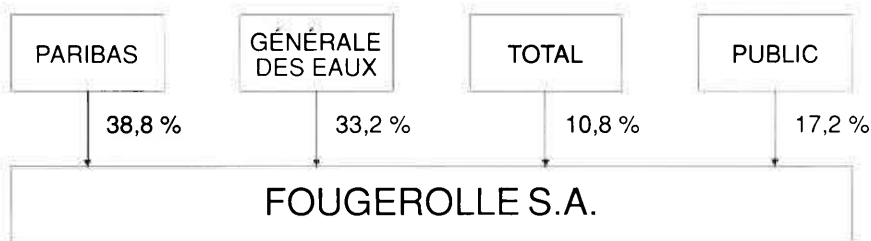
### Conditions à remplir par le holding :

- le holding doit détenir plus de 50 % des droits de vote de la société rachetée,
- plus de 50 % des droits de vote du holding doivent être détenus par des personnes qui sont, à la date du rachat, salariées de la société rachetée ou d'une de ses filiales à plus de 50 % ; les actions du holding peuvent bénéficier d'un droit de vote double, ce qui permet de limiter la participation des salariés à un peu plus d'un tiers du capital du holding.

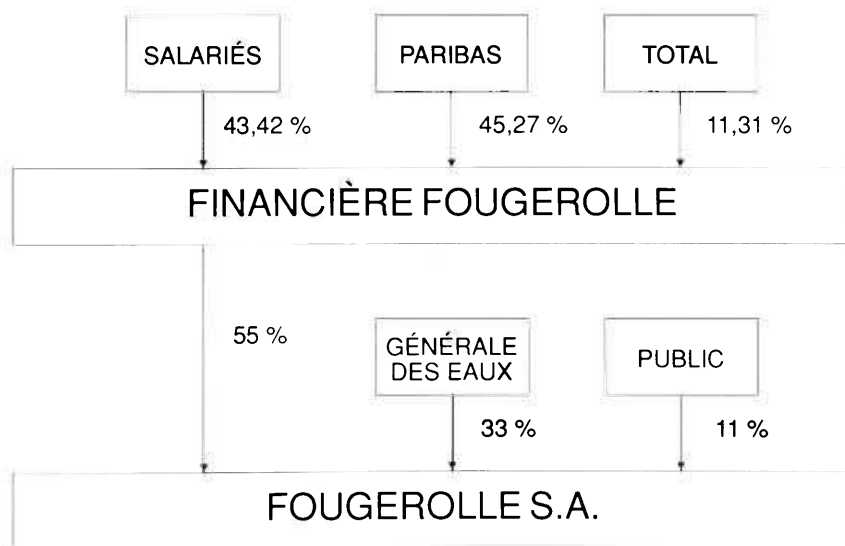
### Avantages fiscaux accordés par la loi :

- crédit d'impôt : le holding bénéficie d'un crédit d'impôt égal à 37 % des intérêts d'emprunts contractés par le holding et ce, dans la limite de l'impôt sur les sociétés payé lors de l'exercice précédent par la société rachetée dans la proportion des droits sociaux détenus par le holding.
- déduction des intérêts des emprunts contractés par les salariés pour l'acquisition d'actions du holding au moment de sa création : cette déduction intervient dans la limite de 150 000 F par an.
- report d'imposition des plus-values réalisées lors de l'apport des titres : l'imposition sur les plus-values réalisées lors de l'apport de titres de la société rachetée au holding peut être reportée au moment de la cession des titres du holding reçus en rémunération de l'apport.
- exonération des droits d'enregistrement : un certain nombre d'apports au holding sont exonérés des droits d'enregistrement.

## AVANT LE RES



## APRÈS LE RES





Quand à l'efficacité du personnel, il est pratiquement impossible de quantifier le rendement avant RES et le rendement après RES sur le terrain : cela est dû au caractère décentralisé et varié de nos activités. Cependant, notre présence sur le terrain nous permet de dégager des continuités naturelles : nous pourrions donc dès cette année savoir si l'amélioration des performances observée depuis plusieurs années - une marge nulle en 1984 pour un résultat net de 270 millions de francs et un chiffre d'affaires de 11 milliards de francs en 1989 - se poursuit. Il sera alors possible d'avoir une idée de l'effet du RES sur l'efficacité du personnel.

*Comment le remboursement de la dette sera-t-il assuré ?*

Nous comptons rembourser la dette en faisant remonter au niveau de Financière Fougérolle l'essentiel des bénéfices de Fougérolle. A cette fin l'hypothèse de base est le maintien des bénéfices enregistrés en 89, acte pris de 2 phénomènes non reproductibles : nos pertes dans le secteur de la maison individuelle vendu fin 89, et certaines pertes en Afrique, où notre activité est maintenant extrêmement limitée. Si nos performances continuent à s'améliorer, nous aurons des marges de manoeuvre supplémentaires. En revanche, si elles empirent, nous serons dans une zone dangereuse. Notre carnet de

commandes garantit des résultats convenables au moins jusqu'en 92. Si alors la conjoncture se dégrade, nous pourrions dans un premier temps puiser dans les réserves distribuables qui, après l'exercice 89, ont atteint environ 350 millions de francs. Dans un second temps, nous pourrions aussi être contraints de céder une partie de nos bijoux de famille comme par exemple notre participation dans Cofiroute

*Comment envisagez-vous la sortie du RES ? Comment les nouveaux salariés seront-ils intégrés à l'actionariat ?*

Tout est envisageable. Ma tendance est de prendre les problèmes les uns après les autres. Notre problème aujourd'hui est de continuer à améliorer nos performances et de ne pas décevoir nos actionnaires qu'ils soient financiers ou salariés. L'opération de RES a une durée prévue de dix ans pendant lesquels notre lien avec nos actionnaires financiers est indissociable et notre contrôle total sur l'assemblée générale.

Nous souhaitons vivement qu'il y ait perméabilité entre les deux classes de salariés : actionnaires et non-actionnaires. A cette fin, nous substituons aux salariés actionnaires quittant le groupe de nouveaux salariés, la priorité étant donné aux salariés n'ayant pas voulu ou pas pu souscrire lors de l'opération puis aux nouveaux salariés et enfin aux sa-

lariés déjà actionnaires souhaitant acquérir de nouveaux titres. Notons cependant que les nouveaux actionnaires ne pourront pas bénéficier de la déduction de leur revenu des intérêts des emprunts contractés pour acheter des actions Financière Fougérolle.

*Comment sur un plan personnel avez-vous vécu cette période de risque ?*

Il est exact qu'avant de prendre la décision, j'ai vécu un certain nombre de périodes difficiles. En particulier entre le moment où a commencé la discussion avec la Générale des Eaux et le moment où seul j'ai décidé de tourner la page. J'ai été tout à fait libéré le jour où je suis sorti de ces mois de discussions. Le risque a été maximum la nuit où j'ai pris la décision de proposer à Paribas de faire le RES, mais lorsqu'après 48 heures j'ai obtenu le feu vert, ainsi que celui de Total, le reste était automatique car j'étais convaincu d'avoir la confiance des managers de Fougérolle et que le personnel était solidaire de cette idée d'indépendance.

Le RES est en fait le couronnement d'une démarche cohérente depuis l'origine, avec restabilisation de l'entreprise, amélioration des performances, partage des fruits de la croissance, part plus importante de la rémunération liée aux performances, et ce, avec un souci d'équité. ■

# VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DU MANAGEMENT

**La grande  
faiblesse de  
l'introduction  
de management  
privé dans le**

**public, c'est qu'on transpose des modèles  
de management éprouvés dans des  
activités industrielles bien balisées mais  
qui ne fonctionnent  
pas dans les ser-  
vices privés eux-  
mêmes.**

*Propos recueillis par  
Bruno ANGLES  
et Nicolas BONNAULT*

**Michel CROZIER**  
**Sociologue**  
**Directeur du Centre**  
**de sociologie des**  
**organisations au**  
**CNRS depuis 1961,**  
**il est également**  
**responsable du**  
**cycle supérieur de**  
**sociologie à**  
**l'Institut d'études**  
**politiques de Paris**  
**et enseigne à**  
**Harvard et à**  
**l'université de**  
**Californie.**

*Le management est-il théorisable ?*

Les transformations, les retournements économiques et financiers que nous avons connus ces dernières années ont eu pour conséquence de faire éclater l'idée, née dans les années soixante-dix et relayée par les business schools américaines d'un modèle unique de management : modèle unique qui était sous-jacent, pas vraiment accepté mais d'autant plus fort que peu explicité.

L'époque actuelle est au contraire marquée par la pluralité des rationalités et la pluralité des modèles d'une incertitude beaucoup plus grande. Je crois que cela correspond à une transformation intellectuelle importante et que cela implique une dévalorisation du management comme science : il n'y a pas de science du management.

*Quelle distinction faites-vous entre le management privé et le management public ?*

Il faut d'abord noter que la distinction entre public et privé n'est pas très nette : il y a en effet quantité de publics et quantité de privés. La frontière entre public et privé correspond en fait à une frontière juridique reposant sur des choix politiques parfois arbitraires faits à un moment donné.

Je ne pense pas qu'on puisse dire qu'il y a un « one best way » du public et un « one best way » du privé. Les problèmes se posent en fait au cas par cas. De façon plus générale le problème est surtout celui de l'évaluation de la performance à travers des outils de mesure fiables, beaucoup plus que la frontière entre public et privé.

Autant dans une activité marchande la mesure de l'efficacité est claire et acceptée par tout le monde, autant dans le cas d'une activité aux caractéristiques plus complexes, comme une activité de santé, l'évaluation est beaucoup plus difficile. Nous avons ainsi étudié deux services médicaux privés à Har-

vard. Le premier fonctionne selon un modèle de gestion managériale serrée qui correspond à la maximisation de l'utilisation des facteurs de production. Ce système, vu du côté du client, apparaît comme très bureaucratique, est donc très angoissant, et est de nature à causer des pertes en vies humaines : même si ce service semble efficace à court terme, l'efficacité à long terme est beaucoup plus contestable. Le second service étudié a à sa tête un patron très charismatique et qui vise la maximisation, non pas de l'utilisation de l'équipement ou du temps de travail de chaque personne, mais du soin au malade. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, cela ne coûte pas plus cher dans l'instant, et cela donne à terme une réputation formidable. A travers ces deux exemples, on s'aperçoit que l'évaluation est beaucoup plus complexe que la vision habituelle d'égalité devant le marché : on se rapproche de ce qu'on voit dans certains systèmes publics où il est parfois très difficile de mesurer le résultat de l'action.

*Est-il possible d'utiliser la mesure de performance comme un outil de motivation du personnel ?*

Tout à fait mais c'est très complexe et les visions technocratiques qui sont généralement employées sont dangereuses et le plus souvent contre productives. Si par exemple, on définit les centres de profit, il faut pouvoir mesurer à l'intérieur de chaque unité l'apport de chaque personne par rapport à l'ensemble ce qui est très difficile : en effet, si certains ont des activités qui peuvent être individualisées, d'autres ont des activités qui ne sont efficaces que dans le collectif.

*Y-a-t-il à l'étranger des exemples de services publics où ont été mis en place des outils de mesure de performance fiables et de motivation efficaces ?*

Je ne crois pas. Tout le monde s'est enthousiasmé trop vite en essayant de transposer les méthodes du privé dans le public. Or, si le privé est effectivement en moyenne bien meilleur que le public, il faut bien être conscient que le public ne fait pas la même chose. Il est exact que les télécommunications, la poste dans une certaine mesure, ont des activités qui correspondent à des activités privées qui peuvent être justiciables d'un management sophistiqué du même type que celui d'une grande entreprise. En revanche, on ne peut pas transposer le système de management de Général Motors aux services fiscaux ou à l'éducation.

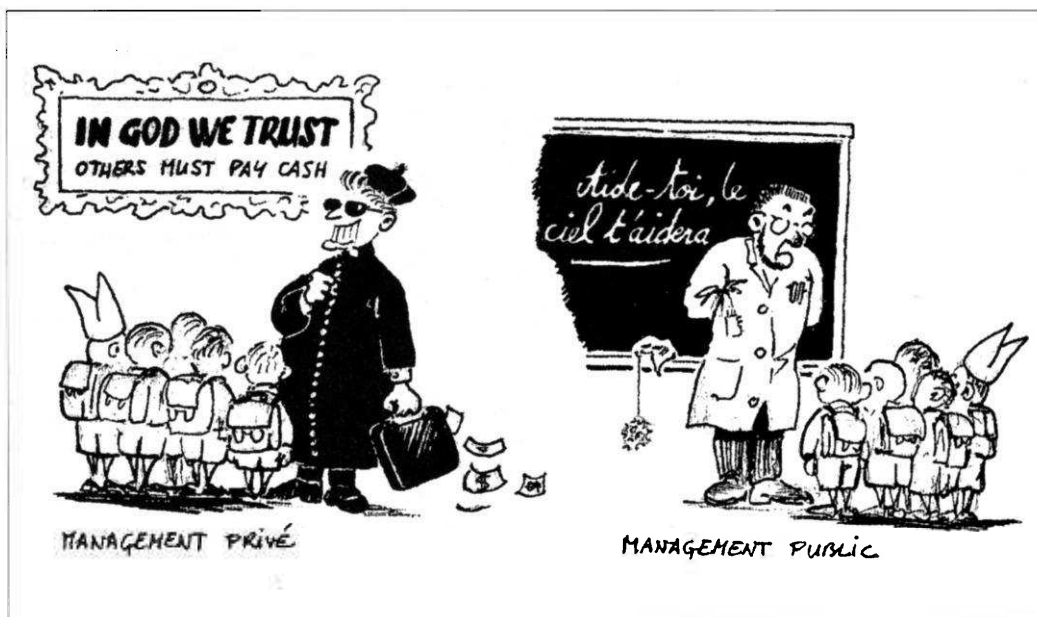
En général, la grande faiblesse de l'introduction de management privé dans le public, c'est qu'on transpose des modèles de management éprouvés dans des activités industrielles bien balisées mais qui ne fonctionnent pas dans les services privés-mêmes. Du fait de l'augmentation de la part des services dans l'activité économique et également à l'intérieur même de l'industrie, le management des services constitue pour l'avenir la zone d'innovation la plus importante. Le public, qui est lui, en retard de façon tout à fait dramatique, devra sauter l'étape du management standard pour intégrer les nouvelles méthodes de management des services.

*Est-ce que, dans un premier temps, pour arriver au professionnalisme, on peut passer par des procédures bien établies, comme la mise en place d'un système de cercles de qualité ?*

Cet exemple est intéressant car, le pourcentage de réussite des cercles de qualité est faible. Pour que l'expérience des cercles de qualité réussisse, il faut d'abord que le « Top Management » soit convaincu de son intérêt et qu'il confie la responsabilité des cercles à des personnes dont il apprécie les qualités humaines. Il faut également que les cadres soient le second souffle des cercles de qualité : si l'expérience ne les passionne pas, ce

sera un échec. On a là un exemple où la professionnalisation se fait non pas à partir d'une procédure, mais au travers d'un investissement humain reposant sur une conviction forte.

Les cercles de qualité sont une invention tout à fait extraordinaire, mais ils comportent deux aspects différents : un aspect technique d'une part, puisqu'on apporte au personnel de base qui va se réunir des techniques extrêmement simples mais fondées sur un raisonnement sophistiqué - c'est l'apport des américains - ; et un aspect humain d'autre part - c'est là l'apport des japonais - qui fait que l'on peut considérer le cercle comme un investissement humain. Ces deux aspects ne sont pas dissociables.



S'il ne s'agit pas de supprimer toute structure et toute procédure, car le personnel a besoin d'un minimum de références, il faut les simplifier de telle sorte que chacun puisse disposer d'une zone de liberté suffisante lui permettant de disposer de son intelligence discursive et intuitive et d'exercer son professionnalisme.

*Est-ce que cette idée de simplification doit se traduire par une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ?*

Tout à fait, à condition de ne pas le faire de façon purement mécanique : le fait d'avoir une hiérarchie à trois niveaux plutôt qu'une hiérarchie à 10 niveaux n'est pas en soi un critère.

La France, et surtout le secteur public français, souffre d'une très grande stratification. Chacun a un grade correspondant à une fonction et il existe des barrières fortes entre

chaque strate ; il se crée alors quantité d'échelons « tampons » qui deviennent échelons hiérarchiques, ce qui est compliqué par l'aspiration de chacun à disposer d'une zone de liberté à son niveau.

Dans l'administration japonaise, il y a un certain nombre d'assistants qui seraient compris en France comme un échelon hiérarchique, alors qu'il n'en est rien au Japon. Pourtant les japonais sont au moins aussi élitistes que nous...

Mais la différence avec la France vient du fait que lorsque les japonais sortent du système universitaire, ils n'ont pas de situation de prééminence immédiate et sont pendant sept ans assistants d'un « petit chef » ; leur rôle essentiel étant d'écouter et de transmettre.

Avec une telle expérience, nul besoin de formation complémentaire en relations humaines. C'est ce qui contrebalance l'élitisme français. Le gros problème en France pour les entreprises - et d'ici peu pour l'administration et les services publics - est l'hypertrophie des fonctionnels. Le Japon par

exemple arrive à avoir une administration centralisée et efficace avec moitié moins de personnel.

De plus notre grande différence avec les autres administrations européennes ou américaines est une répartition 2/3 fonction publique nationale pour 1/3 de Fonction publique territoriale, alors que cette proportion est exactement inversée dans les autres pays. Comme nous sommes obligés de développer le territorial, nous courons à la catastrophe économique si nous ne sommes pas capables de diminuer le national.

Le national est constitué pour une très large part de fonctionnels ou même d'hyper fonctionnels ; pour être efficace, la fonction publique doit coller au plus près à la demande de services, ce qui implique qu'il faut réduire le nombre de fonctionnaires nationaux de façon drastique en les replaçant dans le territorial. ■

**Pour la première fois un patron, Jean-Louis Servan-Schreiber, sort de la réserve de ses fonctions et pose les vraies questions sur un métier que**

# C'EST VRAIMENT BIEN D'ÊTRE PATRON

**l'éclairage des médias tend à rendre à la mode mais dont le rôle**

**s'annonce encore plus déterminant pour l'avenir de nos sociétés : le management.**

*Depuis 30 ans dans le monde des affaires, Jean-Louis Servan-Schreiber sait de quoi il parle. Patron heureux du premier groupe de presse économique français qu'il a fondé en 1967 avec le lancement de l'Expansion, Jean-Louis Servan-Schreiber trace, à travers « Le métier de patron » récemment paru aux Éditions Fayard, les traits dominants du patron actuel, de la réalité de son « métier » ou encore de son « art » et confronte sa propre expérience à celle d'hommes que la renommée et la présence médiatique distinguent parmi 725 000 patrons français.*

## Les patrons ont beaucoup à dire et ils aiment ça

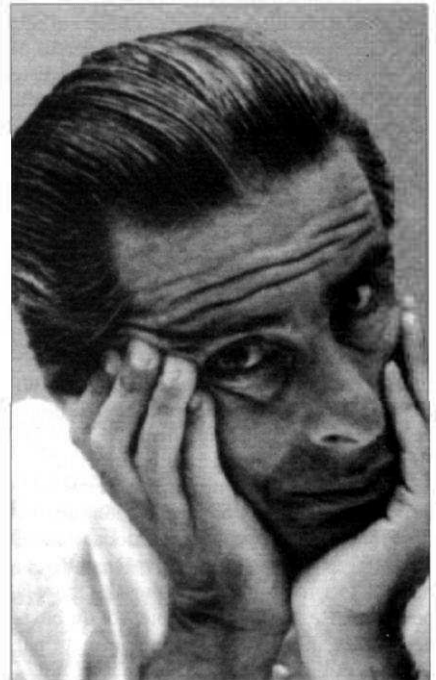
Essai autour d'un métier, mais également analyse lucide des propres fonctions de l'auteur, de ses tentatives, de ses erreurs (l'échec de Paris-Hebdo en 1980) et de ses succès (la diversification de son groupe, le rachat de la Tribune). L'occasion de comparer ses méthodes à celles de ses confrères dont cette fin de siècle semble annoncer la suprématie comme il y eut, à d'autres époques celle des généraux puis des politiques.

Le titre à lui seul l'annonce. Etre patron devient enfin avouable. D'adversaire de classe, le patron est devenu digne de confiance, son rôle reconnu et valorisé. D'ailleurs, les chiffres le confirment : 75 % des salariés feraient confiance à leur patron contre 31 % aux représentants syndicaux, signe évident d'un changement sinon dans la mentalité de la population salariale, du moins dans le comportement patronal.

## D'abord donc la volonté, voire l'obsession, la compétence, les diplômes, les idées ne viennent qu'après

Etre patron, Jean-Louis Servan-Schreiber, si l'on exclut un atavisme certain, l'a voulu très fort, et cette volonté à laquelle s'ajoute un sens de la liberté exacerbée constituent le point commun aux chefs d'entreprises dont les exemples éclairent cet ouvrage.

Lui-même journaliste, Jean-Louis Servan-Schreiber mène son enquête et tente d'expliquer la distance qui sépare un patron d'hier et d'aujourd'hui, un François Michelin ou Jean Mantelet d'un Bernard Tapie ou Jean-Luc Lagardère, car en moins d'une génération, comme le constate Jean-Louis Servan-Schreiber, on est passé du patron muet et invisible, enfermé dans le secret des affaires à l'extrême inverse. Ainsi, plusieurs facteurs seraient la cause de ce bouleversement : la médiatisation de l'économie devenue sujet



essentiel, la dépolitisation et l'intensification de la concurrence qui obligent le patron à adopter une politique médiatique et à faire parler de lui, bref à devenir selon le terme consacré : un patron communicateur.

Communiquer, pour Jean-Louis Servan-Schreiber, patron de presse, est un acte naturel, mais qui ne semble pas si aisé à tous, et les confidences de ceux qui ont bien voulu se confier à Perla Servan-Schreiber, son épouse, dans la seconde partie du livre bousculent bien des a priori. Ainsi croyait-on le pouvoir et l'argent seules motivations des patrons, or on apprend que celles-ci ne sont pas forcément primordiales mais que la soif de liberté l'emporte bien souvent. De même croyait-on la compétence du chef d'entreprise résulter d'une formation tyrannique et ses actes mûrement réfléchis. Erreur, les diplômes ne sont pas toujours la clé de leur réussite et l'intuition peut jouer un rôle crucial dans la décision.

## Un patron, c'est une énergie

Plus qu'un homme de réflexion, le patron serait donc un homme d'action qui, durant ces dernières années, a dû s'adapter à l'évolution de notre économie. La tradition et la qualité ne suffisent plus à l'aube de l'Europe unifiée, le patron est jugé avant tout sur sa compétence et ses résultats.

Qu'a-t-il fallu à des Bernard Arnault, Bernard Tapie, Carlo De Benedetti et d'autres pour devenir ainsi vedettes de notre économie ? Certainement autre chose que le seul leadership et l'intuition. Prototypes d'une nouvelle race de patrons, les dix portraits réalisés par Perla Servan-Schreiber résument la passion, la complexité et la diversité du métier.

A chacun ses méthodes, à chacun ses ambitions.

## On est patron que si les autres pensent que vous l'êtes

Si Gilbert Trigano a su faire du bonheur un produit, Bernard Arnault préfigure la nouvelle génération de capitalistes, Carlo De Benedetti restera quant à lui « l'ingegnere » à l'anti-conformisme notoire. Au new look de Vincent Bolloré s'oppose le paternalisme de Francis Bouygues. Et, « mousquetaire des affaires » Jean-Luc Lagardère affirme haut et fort n'avoir de comptes à rendre à personne. Reste Bernard Tapie, roi du business show qui a su provoquer le patronat français et l'inciter à sortir de l'anonymat. Ces exemples ou encore ceux d'Antoine Riboud, curieux et déboussaie, d'André Rousselet ou d'Alain Chevalier résument l'expérience et la détermination de patrons qui ont eu assez confiance en eux-mêmes pour oser entreprendre et décider des choix qui s'imposaient.

**Un métier aussi enviable que difficile**

**JEAN-LOUIS  
SERVAN-SCHREIBER  
LE MÉTIER  
DE PATRON**

*Suivi des portraits de :  
Arnault, Benedetti, Bolloré,  
Bouygues, Chevalier,  
Lagardère, Riboud, Rousselet,  
Tapie, Trigano.*

**PAR PERLA SERVAN-SCHREIBER**  
*Éditions Fayard, 478 pages.*

# LE DÉFI DU SERVICE,

*Avoir la chance d'écouter ce que nous disent les Entreprises leaders permet de mieux comprendre ce qu'est le défi du service : en fait être capable de passer à l'acte et d'industrialiser ce qui n'est souvent qu'artisanal. Et alors, toutes les fonctions de l'Entreprise sont concernées. Rebâtir l'Entreprise autour et à partir du client, voilà l'enjeu. Ainsi le service devient un métier et peut être un avantage concurrentiel déterminant.*

**Q**ue de bruit ! Que de projets ! Que d'incantations ! Service, Service, Service, partout autour de nous.

Mais au juste de quoi parle-t-on ? D'une poignée de main chaleureuse... donnée le cas échéant ? D'un cendrier vidé... de temps en temps ? Ou bien d'une offre complète et structurée ?

Alors le Service, Attitude ou Métier ? Gadget ou Avantage concurrentiel ? Amuse-clients ou Enjeu d'entreprise ?

Le Service : un enjeu essentiel pour les leaders, ... encore à dominer

Soyons modestes et allons écouter ce que nous disent les Entreprises, et de préférence les meilleures (1)

Tout d'abord, pour elles, c'est clair, le service c'est important (cf. tableau 1) : c'est une priorité et durablement. Et ceci bien sûr pour les Entreprises de Service, mais aussi pour les Entreprises Industrielles.

Alors donc pas de problèmes ? Les leaders qui ont dominé les autres enjeux - la stratégie produit, l'optimisation logistique, la gestion des ressources humaines... - vont aussi réussir dans le Service ?

Sans doute, mais, à les écouter cela ne sera pas si facile : réussir dans le service, c'est complexe (cf. tableau 2). Comment en faire un élément différenciant, définir une politique service, délivrer chaque jour et en chaque lieu un service de qualité, en faire une source de profit... ?

Le service, c'est fini, n'est donc plus un sujet de débat : c'est clairement un enjeu essentiel. Mais il faut passer des intentions aux actes. Là est bien aujourd'hui le point clef.

Poursuivons plus loin notre voyage à l'écoute des leaders et laissons leur la parole pour comprendre de façon plus qualitative ce qu'elles nous disent sur 4 grands thèmes :

management, organisation, marketing et communication.

Le management : participatif, extraverti et oriente client, langage commun, prévention d'initiative, transparence

« Un de mes magasins avait des performances exceptionnelles. Aucune analyse marketing ne fournissait d'explication. Je suis allé voir sur place et là j'ai compris : le manager était Asiatique et ne pensait qu'à la

### CAUSES DE RÉUSSITE

**99 % :**

**Oui,  
le service est une priorité**

**87 % :**

**Plus d'efforts que l'année  
précédente**

**91 % :**

**Le service, l'affaire de tous**

**76 % :**

**Attentes clients renforcées**

**14 % :**

**Les évolutions  
économiques influencent  
les tendances.**



# ATTITUDE OU MÉTIER ?

satisfaction client. Quand il y avait la queue devant son magasin, un employé allait donner des morceaux de brioche ou de croissant pour faire passer l'attente ».

« Finalement l'important chez nous, c'est que nous partageons ensemble quelques mots clés. Par exemple, le mot client. Vérifiez : si vous interrogez quelques personnes de la société, ils vous donneront la même définition et le même contenu. Aussi on peut donner beaucoup d'autonomie aux gens : on sait qu'ils vont aller d'eux-même dans la bonne direction ».

« C'est bien joli le contrôle. Mais dans le service, c'est inefficace. Dès que l'ingénieur du Service après-vente maltraite le client au téléphone, le mal est fait. Trop tard pour intervenir. C'est avant qu'il faut le faire et ce n'est pas facile ».

« Si chaque employé n'a pas une vision très claire de son rôle dans l'organisation, comment pourra-t-il prendre des bonnes initiatives ? Et la clarté, sans la transparence, moi je ne connais pas ».

## CAUSES D'ÉCHEC SERVICES

**62 % :**

**Le service, c'est plutôt complexe**

**78 % :**

**Ne différencient pas clairement leur service de la concurrence**

**25 % :**

**Service consommateur performant**

**34 % :**

**Politique de service définie**

**82 % :**

**La régularité dans le service**

**71 % :**

**Le service coûte cher**

L'organisation : pyramide inversée, peu de niveaux, famille clients services, différenciation retardée

« Avant, il y avait tout en haut la Direction et tout en bas très loin, les clients. Entre les deux, une myriade de chefs et de sous-chefs. On a tout cassé : à l'instar de ce qui a été fait chez SAS, on a mis le client en haut. On a ensuite essayé de mettre les meilleurs au contact du client. Et du coup, comme c'était les meilleurs, ils avaient moins besoin d'encadrement : on a supprimé des niveaux hiérarchiques ».

« L'entreprise au départ était de culture industrielle : la distribution c'était un point d'écoulement : les produits étaient indifférenciés. Puis on s'est mis au marketing : on a segmenté nos marchés, créé des offres spécifiques, spécialisé des forces de ventes. Aujourd'hui pour mettre en place une stratégie service, on essaye de raisonner par client et de se structurer à partir de lui ».

« Un de nos secrets dans notre chaîne Fast Food est d'avoir réussi à standardiser complètement le processus jusqu'au stade ultime, tout en maintenant la différenciation : c'est au dernier moment et, suite à la commande du client, que le hamburger sera confectionné et différencié ».

La gestion : par client, valorisation du profit, rémunération variable, flexibilité.

« Le service, quoi qu'on en dise, coûte cher. Aussi, j'ai mis en place un système de contrôle de gestion par client pour m'assurer qu'il est bien rentable ».

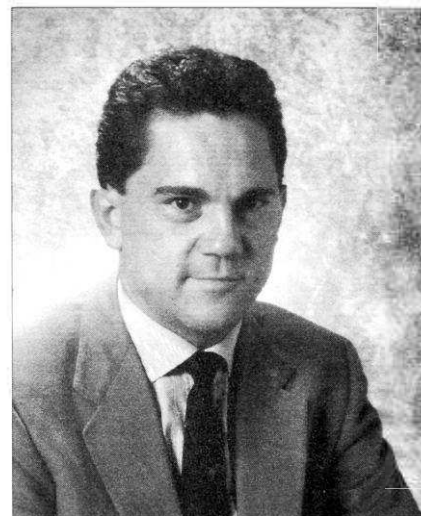
« J'ai une obsession : le juste service. C'est à dire ni trop, ni trop peu. Si l'on dérape, on voit son profit s'effondrer : immédiatement si on dépense inutilement, à terme si on n'investit pas ».

« Nous avons mis en place un système de rémunération qui tient compte de la satisfaction des clients. Un baromètre réalisé par un organisme indépendant mesure le niveau : ce résultat influe sur le salaire du responsable d'agence ».

Marketing et communication : personnalisé, matérialisation, management client, harmonie

« Finalement, l'important c'est que le client se sente pris en considération. Et lui spécifiquement. Pas un autre, ni comme un autre. Mais juste lui et différemment ».

« Pendant longtemps, nos ordinateurs tombaient en panne. Alors le Service après-vente



**Robert BRANCHE,**  
**IPC 79.**

**Associé**

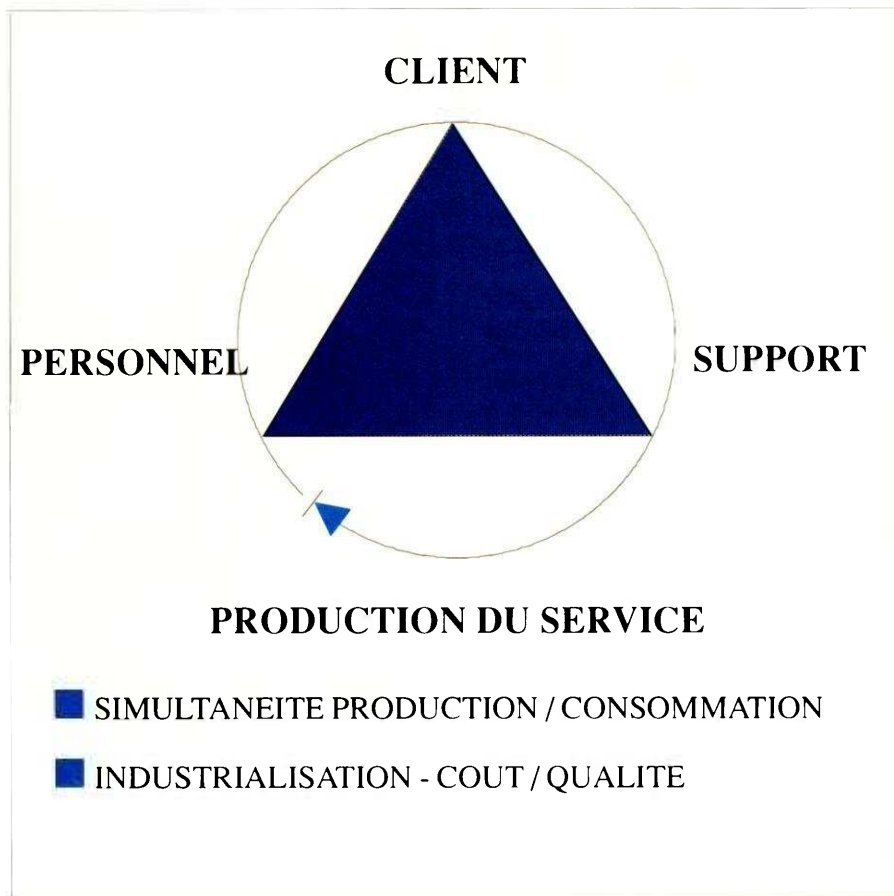
**Groupe G**

**Conseil de Direction  
auprès de grandes  
entreprises sur des  
enjeux de Distribution  
et de Service.**

**Après 5 années passées  
dans l'Administration  
(Ministère de l'industrie,  
DATAR), il rejoint le  
groupe L'OREAL où il  
exerce pendant 3 ans  
des responsabilités  
de chef de groupe  
Marketing.**

**Puis 2 années  
au sein de Bossard  
Consultants où il crée  
et anime une activité  
centrée sur le conseil  
en Stratégie.**

**Depuis janvier 90,  
il est Associé au sein  
du Groupe G,  
cabinet de conseil de  
Direction.**



vice est la mise en œuvre et que la production du service suppose la présence simultanée de 3 éléments clefs : le client, le personnel d'interface, le support (cf. tableau 3).

Sans la relation client-personnel d'interface, il n'y a pas de service, car c'est un bien intangible.

Sans support, il n'y a que de l'artisanat et pas d'industrialisation du process.

Au Groupe G, au contact des leaders, nous avons développé avec eux et pour eux une approche « le Full-Service Plan » (cf. tableau 4). Cette approche qui touche aux 4 points clefs - Stratégie, Management, Technologie, Communication - nous permet d'avoir la chance d'accompagner l'évolution de ces Entreprises.

Alors le défi du Service : Attitude ou Métier ?

Pour nous, notre choix est fait : nous répondons Métier. Et vous ? ■

*(1) Données issues d'une étude menée par le Groupe G auprès de 105 entreprises leaders françaises, européennes et américaines, appartenant à l'industrie et aux services.*

intervenait. Le client pouvait constater que pour le prix payé, on lui rendait effectivement le service.

Aujourd'hui nos appareils sont beaucoup plus fiables et nous avons développé la prévention.

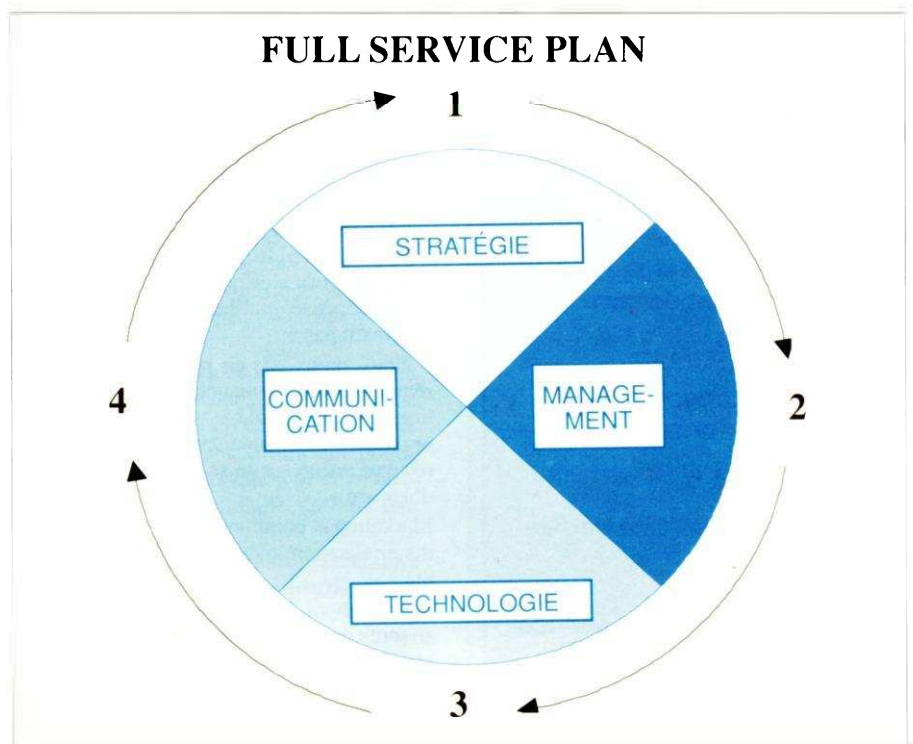
Aussi, il n'y a pratiquement plus de pannes. Difficile de faire payer au client un service qu'il ne voit plus.

J'ai donc demandé au marketing de réfléchir à comment rendre tangible notre service ».

« Pendant des années, les clients d'un Service Public ont attendu sagement derrière les guichets. Puis une campagne publicitaire a dit : "Ici il y a du service". Depuis, le mécontentement des clients a augmenté, car ils ont constaté que pour eux cela ne bougeait pas vraiment. Il faut savoir manager le comportement client et veiller à ne pas structurer des attentes trop élevées ».

« La réussite dans le service nécessite l'effort de tous. Vu d'un client, il doit percevoir l'entreprise comme un tout, ouvert et accueillant ».

Au terme de ce petit voyage, qu'avons-nous appris ? En fait que l'essentiel dans le Ser-



# LE COLLÈGE DES INGÉNIEURS



**Nicolas BONNAULT,**  
**X 84, IPC 89.**  
**Collège des Ingénieurs.**



**Bruno ANGLES,**  
**X 84, IPC 89.**  
**Collège des Ingénieurs.**

**L**e Collège des ingénieurs a été fondé en 1986 sous l'impulsion notamment de Christian Beullac, Jean Peyrelevade, Jean-Charles Naouri, Bernard Hirsch et avec le soutien de trois grandes écoles : l'ENPC, l'ENS Ulm et l'ENGREF.

Son but est de former des ingénieurs au management pour les préparer à occuper les plus hautes fonctions dans l'entreprise ou l'administration.

Il présente la particularité d'être un cycle de formation alternée : pendant dix mois, 800 heures de cours et de séminaires alternent, au rythme d'une semaine sur deux, avec une mission de consultant en entreprise.

Les cours et séminaires sont organisés autour de quatre axes :

- Production et innovation (gestion de production, qualité totale, management de la recherche, analyse de la décision...)
- Stratégie.
- Finance.
- Ressources humaines et communication.

Les missions se déroulent dans des secteurs aussi divers que la banque, le conseil, l'automobile, le BTP, l'agro-alimentaire, l'assurance, etc.

Les collégiens sont de jeunes ingénieurs possédant une première expérience professionnelle d'un an minimum, souhaitant compléter leur formation dans des domaines absents des programmes des écoles d'ingénieurs. Depuis 89, ce recrutement s'est internationalisé vers l'Espagne, l'Italie, et l'Allemagne. La pédagogie est entièrement tournée vers le monde de l'entreprise. D'une part par le corps professionnel qui est constitué presque exclusivement de praticiens : Jacques Pericchi, directeur de la stratégie des Ressources Humaines de l'Air Liquide, Hervé Le Lous,

président de la Société Européenne de Diffusion... D'autre part, au travers de séminaires où des chefs d'entreprise viennent faire partager leur expérience :

- Séminaire Capital et Management, animé par Gilles de Margerie, adjoint au Directeur du cabinet du ministre de l'industrie et Maryse Aulagnon, directeur général d'Euris : sont ainsi venus témoigner Alain Mallart, président de Novalliance, Henri Blanchet et Christine Moretti, président et directeur général de Dynaction, Alain Chevallier, président de Balmain, Gilles Cahen-Salvador, président de LBO France, Laurent Cohen-Tanugi, avocat d'affaires et Vincent Bolloré, président du groupe Bolloré.
- Les « Matins du Collège », série de petits déjeuners débats où sont déjà intervenus Jean-Louis Beffa, président de Saint-Gobain, André Bénard, président d'Eurotunnel, Alvaro Cuervo, vice-président de la Banco de Asturias et Jean-François Roverato, président de Fougère.

Les forces du Collège résident ainsi dans la diversité de son recrutement, dans la richesse de son corps enseignant et dans le rythme alterné entre cours et missions, qui permet la synthèse entre la théorie et la pratique.

Sa faiblesse majeure est sa création récente : le réseau d'anciens est encore petit, mais très soudé.

Quant aux débouchés, il apparaît que le Collège donne une plus-value de 30 % sur le salaire de sortie (par rapport à quelqu'un de même formation initiale) dans le secteur concurrentiel. De plus, l'expérience accumulée avant le Collège en stage et pendant le Collège en mission permet d'obtenir d'emblée des responsabilités importantes. ■

## CE QUE LE COLLÈGE LEUR A APPORTÉ

**FRÉDÉRIC JUMENTIER**, IPC 87 est responsable du Développement Industriel à la DRIR de Haute-Normandie. Selon lui, le Collège apporte une familiarisation avec les problèmes industriels et fournit les premiers outils de résolution. Le choix des disciplines est judicieux car ce sont pour beaucoup des domaines de pointe, comme par exemple le Management des Ressources Technologiques qui se révèle faire partie des préoccupations naissantes des PME. La mission qu'il a effectuée au sein du cabinet Braxton Associés l'a par ailleurs initié à la démarche « conseil » qu'il retrouve dans son travail aujourd'hui.

**CHRISTOPHE DE CHARENTENAY**, PC 86 a participé à sa sortie du Collège au lancement d'une société d'investissement au Maroc et travaille depuis près d'un an dans la société de conseil AT Kearney. De son année au Collège, il a retenu trois aspects principaux : tout d'abord une formation sérieuse en stratégie, finances et ressources humaines ; ensuite, un ensemble de présentations variées qui permettent d'appréhender de nombreux domaines ; enfin, une dynamique entre les jeunes anciens qui fonctionne sur la base d'une culture et d'un langage communs.

**PHILIPPE VAXELAIRE**, IPC 87 travaille depuis sa sortie du Collège des Ingénieurs au sein de la direction commerciale et marketing d'Eurotunnel, à Londres. Il s'occupe plus précisément des problèmes de tarification et de distribution, ce qui nécessite l'étude de la concurrence (les ferries). Il réfléchit également à la mise en place des systèmes d'information internes à Eurotunnel. Pour lui, l'apport du Collège est d'abord une culture générale qui permet de mieux appréhender les problèmes de l'entreprise, comme par exemple

les relations humaines ou les aspects financiers. Plus précisément, il est amené dans sa vie professionnelle à appliquer certains cours, comme le séminaire « négociation » et le cours de marketing.

**FRÉDÉRIC ABASTADO**, IPC 86 est ingénieur d'arrondissement à la DDE du Val-de-Marne, où il est en charge, en particulier, des équipements de signalisation dynamique sur l'A86. Il rejoindra à la fin du mois de juin, la DDE de la Réunion pour y prendre la responsabilité de l'arrondissement Grands Travaux. Parmi les domaines enseignés au Collège, Frédéric Abastado a surtout tiré profit des cours de ressources humaines, puisqu'il est à la tête d'un service de soixante-dix personnes, et également de stratégie, principalement en ce qui concerne le positionnement de son service. De manière plus globale, le Collège des ingénieurs lui a permis de diversifier sa formation vers d'autres domaines moins techniques.

**CHRISTOPHE DAVID**, IPC 88 entré chez Renault à sa sortie du Collège, il est actuellement responsable en fabrication à l'usine Renault de Maubeuge. L'apport principal du Collège dans sa vie quotidienne concerne les ressources et relations humaines : apprentissage de la communication, mobilisation des hommes, travail en groupe vécu pendant de nombreuses études de cas menées au Collège. Les enseignements de « POM » (gestion des opérations de production), qualité, gestion budgétaire, analyse de la décision, trouvent aussi naturellement leur intérêt dans son métier. Mais, pour citer Christophe, « l'essentiel n'est-il pas d'essayer de prendre du recul, de voir large, fort de tout ce qui a été vu pendant une année ? ».

**Richard Rouquet suit un programme de formation MBA à l'INSEAD après avoir travaillé dans un fonds de capital risque au Japon, puis comme consultant dans une société spécialisée dans la reprise d'entreprises en difficulté.**

# MBA :

## THE BEST BUSINESS TOOL ?

L'an passé, 3500 étudiants ont été diplômés des écoles de gestion européennes. La comparaison avec les 6700 MBAs formés par les business schools américaines indique clairement un déficit de formation en gestion. L'École des Ponts et Chaussées l'a compris et offre deux excellents programmes en gestion, le Master in International Business et le collège des ingénieurs.

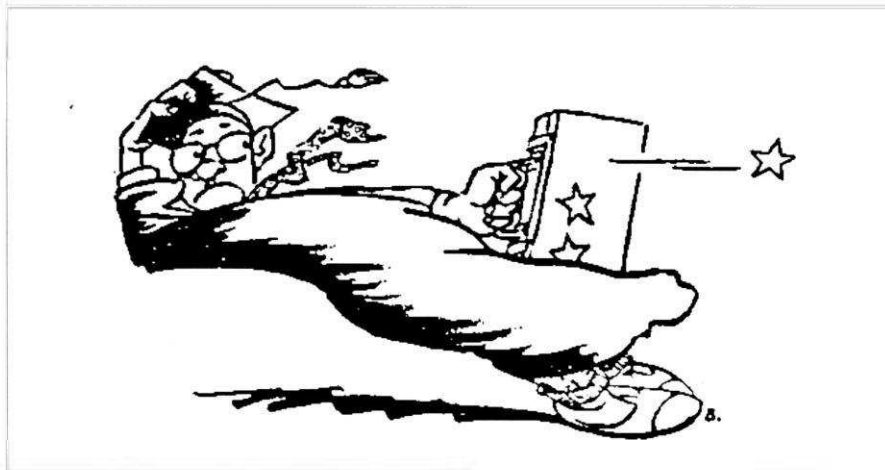
Mais examinons maintenant la solution préconisée (MBA) par l'Institut Européen d'Administration des affaires.

Un sondage effectué auprès de quatre cents dirigeants d'entreprises britanniques et européennes désigne l'INSEAD comme la meilleure Business School en Europe dans 70 % des réponses (Le Monde, 19/1/89).

D'où vient ce succès auprès des étudiants et employeurs ?

### La vocation internationale

Créé en 1959, deux ans après la création de la Communauté Économique Européenne, comme une alternative aux Business Schools américaines, l'INSEAD se donne pour mission, la formation de cadres dirigeants pour l'industrie européenne, dont la compétitivité repose notamment sur la capacité d'aborder les marchés américains et asiatiques. Cette dimension internationale se retrouve dans la composition du corps enseignant et dans l'origine des étudiants : dans la promotion de septembre 1989 de 200 étudiants, 40 nationalités sont représentées, les deux contingents les plus importants tant les Français et les Anglais avec 20 % chacun. L'absence de nationalité dominante est exploitée lors de la formation de groupes de travail. Mon groupe par exemple est composé de : un banquier britannique, un pilote de chasse israélien, un consultant finlandais, un salary-man japonais et un ingénieur français. Ceci est suffisant pour assurer un débat animé et une ambiance de travail riche et intense. Précisons, pour terminer sur l'aspect international, que la pratique courante de trois langues est exigée pour l'obtention du diplôme.



### L'approche pédagogique

L'hétérogénéité reste ici encore la règle et une large variété d'instruments pédagogiques est favorisée. En d'autres termes, on trouve des cours enseignés, uniquement par la méthode des cas à côté de cours plus théoriques ou centrés autour de jeux de simulation.

La substance académique de l'INSEAD est développée en faisant appel aux recherches les plus récentes menées aux USA et commence à intégrer les résultats issus des activités de recherche (livres et articles dans des journaux académiques américains) de la faculté résidente de l'INSEAD.

### La culture INSEAD

Toute organisation humaine crée, de par ses activités, sa propre culture et se développe autour d'un ensemble de valeurs partagées. A l'INSEAD, le rythme de travail est très intense, et il n'est pas rare de trouver des étudiants travaillant 100 heures par semaine. On se dit c'est l'enfer et puis l'on commence à travailler intelligemment et à organiser son temps. Ces valeurs semblent être appréciées des recruteurs : respect des échéances, résistance à la pression, humour, disponibilité, motivation et compétition. Les activités de groupes et para-universitaires favorisent en

outre l'esprit d'équipe et la cohésion de la promotion. Dans cet esprit, le réseau international des anciens de l'INSEAD peut être un atout lors d'un début de carrière à l'étranger par exemple.

### Les perspectives offertes par l'INSEAD

Quelques 200 entreprises faisant des présentations et recrutant sur le campus, un salaire moyen de 360 000 F et la moitié des postes pourvus dans le conseil ou la banque d'affaires, voilà quelques éléments illustrant les débouchés possibles à la sortie de l'INSEAD. Il est à noter toutefois que l'étudiant type a 27 ans et possède déjà une expérience professionnelle d'environ trois ans. Comme l'on aurait pu le craindre, les entreprises françaises brillent en général par leur absence.

Terminons ce tableau élogieux par quelques critiques adressées aux business schools depuis quelques années, notamment à la suite du relatif déclin industriel américain : académisme, arrivisme, nombrilisme. En effet, le succès dans l'entreprise ne dépend pas de la possession de belles et subtiles théories mais plutôt de la transformation de la théorie en action. ■

International et innovateur

# MIB ?

## LE MBA DE L'ENPC



**D**ans cette dynamique École qu'est l'ENPC fut créé en 1988 un MBA international pour former des leaders d'entreprises à l'échelle mondiale.

Réaction de quelques Grandes Écoles de Gestion : « Ce n'est pas le métier des Écoles d'ingénieurs ».

Réponse : « La Sloan School of Management de MIT existe à côté de Harvard Business School ». L'ENPC était la première à le faire, l'École des Mines a suivi depuis avec Theseus. Notre cible : majoritairement des ingénieurs et scientifiques de très haut niveau, formés par le MIB au management international. Une bête rare à trouver, nous disent les chasseurs de têtes et dirigeants d'entreprises.

Il ne s'agit pas d'une École d'exportation, en France et pour des Français, concept de l'activité internationale bien limité. Il s'agit de former des futurs dirigeants qui sont internationaux, par leurs études et par leur vécu, qui dirigeront et décideront avec une vision mondiale des affaires et de l'Homme.



**Célia RUSSO,**  
**Professeur à**  
**l'ENPC depuis**  
**1981. Président**  
**du MIB.**  
**Elle a un doct-**  
**rat français**  
**(Sorbonne) en**  
**Sciences de l'É-**  
**ducation, un**  
**MA américain**  
**en management**  
**de l'éducation**  
**et est diplômée**  
**de l'Institut Su-**  
**périeur des Af-**  
**aires (ISA). Elle**  
**dirige sa propre**  
**société.**

**L**a création du MIB fut proposée par Célia Russo après avoir fait l'ISA (Institut Supérieur des Affaires) et deux années de recherche sur l'aspect international des MBA en qualité de Visiting Scholar à MIT, Stanford et Berkeley aux USA et en Europe sur financement CEE.

Ce projet, présenté par Bernard Hirsch au Conseil de Perfectionnement et fortement soutenu par son Président, M. Pierre Giraudet, fut unanimement approuvé par le Conseil. Nous souhaitons ici rendre un hommage particulier à Bernard Hirsch : sous son autorité et avec l'appui de M. Patrick Gandil, alors Directeur de l'Enseignement, le MIB fut conçu. Un challenge cependant : le MIB devait s'autofinancer.

Le démarrage du cursus en 1988-89 coïncida avec la nomination du nouveau directeur de l'École, M. Jacques Lagardère qui s'impliqua aussitôt dans ce projet. C'est à M. Jacques Bourdillon (de la DAEI) que nous devons la création du Comité Français de Parrainage du MIB. Ce comité, activement présidé par M. Jean Costet, Directeur général de la SNCF, compte des dirigeants de sociétés de tout premier plan ainsi que des membres éminents de plusieurs Ministères. Afin de mettre au point l'option « pacifique » du MIB sous forme d'une « Joint-Venture » avec le Japon, Mme Russo avait, en 1987-88 fait sept voyages dans ce pays (non financés par l'ENPC). Un Comité japonais de Parrainage de tout premier plan fut ainsi constitué, comprenant des personnalités éminentes du gouvernement, du patronat et de puissantes sociétés japonaises, qui appuie

le MIB et finance son programme sur le Japon. L'ENPC est devenu pour ce pays, l'École française d'ingénieurs par excellence dont parlent régulièrement les principaux journaux japonais.

L'ambition du MIB : être parmi les meilleurs MBA au plan mondial cinq années après sa création.

### Sa stratégie :

- 1) Un produit du plus haut niveau, international et innovateur.
- 2) Une politique de communication imaginative et efficace pour se faire connaître et reconnaître rapidement à l'échelle mondiale.
- 3) Innover dans l'autofinancement.

### Le produit :

Le MIB se positionne comme le plus international des MBA. Ses professeurs, provenant des meilleures universités ou sociétés de par le monde (MIT, Stanford, Berkeley, London School of Economics, Oxford, Imperial College, INSEAD, MIT, Todai, Dentzu...) viennent faire leur enseignement et retournent dans leur pays d'origine nous assurant ainsi d'être en prise directe avec les développements les plus récents à l'échelle mondiale.

Ses participants (étudiants) sont sélectionnés avec soin sur des critères de personnalité et de réussites académique et professionnelle. Issus de Polytechnique, ENPC, Mines, Michigan, Berkeley, Tufts, Todai, Waseda... ils ont en moyenne 26,5 ans, 80 % ont deux ans ou plus d'expérience professionnelle. Par choix délibéré la composition des nationalités représente majoritairement les trois pôles

économiques les plus développés (1/3 sont Français, 1/4 Japonais, 1/4 Américains du Nord et autres Européens, 1/6 autres continents).

Comparés à ce choix de recrutement, celui de l'INSEAD et de l'IMEDE, les plus internationaux des MBA en Europe est surtout Européen.

Son cursus permet un trimestre d'études dans une université européenne ou américaine, et depuis 1990 en Australie. La mission professionnelle en entreprise de 4 à 6 mois prévoit une expérience des affaires dans un pays d'une autre culture que celle du participant.

Le MIB forme des décideurs, pas des suiveurs. Les participants construisent leur propre programme d'études et le négocient avec la direction ; ils trouvent leur mission professionnelle en France ou à l'étranger ; ils interviennent dans le développement du MIB. Ils mettent en œuvre des projets personnels. Exemples : en 1988-89, sponsorisés par des entreprises, ils promeuvent l'image de l'industrie française au Japon ; ils organisent un colloque sur la reconstruction de l'Irak après la guerre du Golfe. En 1989-90 : création d'une société franco-japonaise ; mission d'études pour France-Telecom en Tchécoslovaquie.

Le MIB a pris son essor. Le produit est reconnu de haut niveau : il nous est demandé de créer des filiales à l'étranger ou d'y vendre notre savoir-faire. Nous nous donnons trois ans pour réussir notre communication et pour passer à la vitesse supérieure en matière de financement. ■

## PRÉRETRAITE FNE OU LICENCIEMENT ?

Depuis juin 82, un groupe informel réunit régulièrement des responsables de services carrières et emploi aux différentes associations (Ponts, Mines, INA, Sciences-Po, ICG, IAE, HEL, Harward, Houille blanche, ESSEC, ESRP, Supelec, SupCoParis, Centrale, CPA, ENSAM, INSEAD) d'anciens élèves de grandes Écoles et organismes de formation supérieure.

Il porte le nom de « Groupe des 16 ».

Se réunissant mensuellement, il a mené et mène de multiples actions concernant les cadres expérimentés, l'évolution des législations sociales, le développement et la gestion des carrières, les relations avec les cabinets de recrutement et chasse de tête avec lesquels il a des rapports périodiques.

Françoise Watrin et notre camarade J.-P. Grézaud y représentent l'AAENPC.

Ce dernier anime le groupe de travail en charge de la législation sociale.

Vous trouverez ci-après un article de B. Pahin (CPA) directeur du personnel de JOHN'S MANVILLE, membre de ce groupe de travail.

PCM Le Pont

Cette comparaison doit être effectuée en considérant 4 points principaux :

- Le montant des prestations ;
- La pérennité des prestations ;
- Les cotisations supportées par ces prestations ;
- Les points de retraite gratuits alloués par les caisses de retraite complémentaires.

### MONTANT DES PRESTATIONS

#### 1.1. ASSEDIC

57 % du salaire brut plafonné à 4 fois le plafond de la Sécurité Sociale, soit actuellement 42 160 F par mois.

Prestation maximum : 24 031 F

#### 1.2. FNE

65 % sur la tranche A

50 % sur la tranche B

Prestation maxi (mensuelle) :

10.540 x 65 % = 6 851 F

31.620 x 50 % = 15 810 F

Prestation maximum 22 661 F

(différence = 1 370 F)

### 2. PERENNITE DES PRESTATIONS

Un contrat FNE permet d'être sûr de percevoir les prestations jusqu'à l'âge où on peut bénéficier d'une retraite de la Sécurité Sociale.

Les prestations des ASSEDIC font l'objet d'une renégociation tous les deux ans entre les partenaires sociaux (des négociations sont en cours pour le renouvellement de l'accord jusqu'à la fin de 1991). Les règles sont donc susceptibles de changer. L'amélioration de la situation financière des Assedic rend toutefois une réduction du niveau des prestations assez improbable.

### 3. COTISATIONS

#### 3.1. Prestations ASSEDIC

Sécurité Sociale : 1,4 %.

Cotisation au régimes de retraites complémentaires 1 % sur la partie proportionnelle de l'allocation de base, c'est-à-dire au dessus de 49,52 F par jour.

#### 3.2. FNE

Cotisation de Sécurité Sociale : 5,5 %.

### 4. POINTS DE RETRAITE GRATUITS

#### 4.1. ASSEDIC

Nombre de points basé sur la moyenne des 3 années précédentes et accordés au prorata temporis pour la période pendant laquelle sont perçues des allocations de chômage. Ces points ne sont plus vraiment gratuits puisqu'une cotisation de 1 % est prélevée sur une partie des prestations.

#### 4.2. FNE

Nombre de points basé sur la moyenne des 3 années précédentes mais le taux de cotisation retenu pour la détermination de ces points est de 8 % (taux minimum obligatoire) alors que la grande majorité des entreprises cotisent à 16 %.

Les points gratuits obtenus dans le cadre d'un contrat FNE sont donc très souvent la moitié de ceux obtenus par les bénéficiaires de l'assurance chômage.

### LE CORPS DES PONTS SE PRÉSENTE

A l'initiative de la Direction du Personnel du Ministère des Transports, de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de l'Association des Ingénieurs du Corps, un amphithéâtre a été organisé le 26 avril 1990 à l'Amphithéâtre « Bienvenue » à l'intention des jeunes élèves de l'École Polytechnique et de l'École Normale Supérieure, qui souhaitaient mieux connaître ce que le Corps des Ponts pouvait leur proposer.

F. Bosqui avait réuni de nombreux Anciens, jeunes, moins jeunes, ou toujours jeunes... dont on trouvera la liste ci-après.

Chacun de ces témoins, en présentant tout simplement leur expérience depuis la sortie de l'École, avec les joies et éventuellement les peines correspondantes, a pu permettre d'avoir une image riche et diversifiée des carrières possibles, tout en soulignant par leur présence au coude à coude dans l'amphithéâtre, la cohérence du Corps.

M. Lagardère et M. Sanche ont, au nom de l'École, souligné la qualité de l'enseignement qui était dispensé, qualité aussi bien technique qu'humaine.

Ph. Janin, représentant la Direction du Personnel, a conclu en rappelant à l'attention des jeunes postulants que leur entrée dans le Corps des Ponts impliquait nécessairement la volonté d'être au service de l'État, notamment pour les premières années de vie professionnelle.

Un déjeuner a réuni de façon extrêmement détendue l'ensemble des participants qui se sont retrouvés ensuite pour la visite du chantier de la « Dalle Montparnasse », une des plus grosses opérations immobilières réalisées actuellement à Paris, sous la conduite de notre camarade Jean-Marie Duthilleul, chef de l'atelier d'architecture et d'urbanisme à la SNCF et responsable de l'opération.

Gageons que les 28 places offertes pour les promotions 90/92 du Corps étaient pourvues avant même la fin de cette très agréable manifestation.

Amphi Ponts, jeudi 26 avril 1990.

Richard Tofolet, Lyonnaise des Eaux, Patrick Lebrun, GTIE (Groupe Général des Eaux), Lucien Eymard, LCPC, Antoine Frot, Crédit National, Richard Kauffmann, DDE de l'Eure, Alain Fauveau, DDE Pyrénées Orientales, Christian Hue de la Colombe, RNUR, Henri Triebel, St Gobain, Jean-Marc Lacave, Direction des Routes, Alain Delouis, Cabinet Ministère Industrie, Robert Calcagno, DDE du Loiret, Sophie Gross, DDE du Val d'Oise, Michel Chappat, Colas, Jacques Gounon, Comatec, Michel Cohen de Lara, Cergrene (ENPC), Pierre Moullade, Direction du Trésor, Christophe Desprez, Direction du Trésor, Philippe Braidy, Direction du Budget, Jean Louis Charon, Thomson CSF, Bernard Larrourou, INRIA, Bernard Scherrer, Aéroport de Paris, Jérôme Fessard, Groupe Poliet.



**RÉF. 12431 : CONSULTANT. PARIS.** Intégré dans des équipes d'ingénieurs des Grandes Ecoles, évoluant rapidement vers la responsabilité globale d'interventions. Sens du contact, goût pour la qualité, curiosité intellectuelle. ORESYS. Société d'Études et de Conseil en Informatique (3 activités : génie logiciel, schéma directeur, télématique). Adresser lettre et CV à M. SALOMON, ORESYS, 1, rue Jules-Lefebvre, 75009 PARIS.

**RÉF. 12387 : INGÉNIEUR. CLAMART.** Assuré un rôle de conseil et d'assistance méthodologique en statistique, optimisation connexionnisme. Réalise des études complètes dans divers domaines allant parfois jusqu'à l'écriture des logiciels associés. Se familiarise avec des techniques connexes promues au sein du département (systèmes expert...) pour les intégrer dans les réalisations. Ingénieur débutant ou expérimenté de 1 à 4 ans, attiré par les problèmes de modélisation mathématique mais aussi sensibilisé par les nouvelles techniques de programmation informatique. EDF Direction des études et des recherches pour le groupe « statistique, optimisation, aide à la décision (SOAD) du département « traitement de l'information et études mathématiques » (TIEM). Adresser lettre et CV à M. HATABIAN, EDF-DER, 1, avenue du Général-de-Gaulle, 92140 CLAMART.

**RÉF. 12517 : INGÉNIEUR. CHATOU (78).** Participe à la conception et à la réalisation d'un système d'aide à la conduite utilisant les techniques avancées de l'informatique (intelligence artificielle, base de données, interface graphique...) pour une tranche nucléaire à eau pressurisée. Ing. généraliste débutant ou 1<sup>er</sup> exp., connaissant le domaine du nucléaire et/ou de l'intelligence artificielle, la pratique de l'informatique, ayant du goût pour le travail en équipe, anglais souhaité. EDF pour sa Direction des Études et des Recherches au « département communications en centrales et conduite ». Adresser lettre et CV à M. ANCE-

LIN, EDF, Direction des Études et Recherches, 6, quai Watier, BP 49, 78401 CHATOU CEDEX.

**RÉF. 12584 : CONDUISSEZ NOS ÉTUDES FERROVIAIRES A TRES GRANDE VITESSE.** Un chiffre d'affaires annuel de 70 millions de francs en produits ferroviaires, des marchés stables et solides, un partenariat technique étroit avec la SNCF, constituent déjà une activité à part entière. Mais dans une société en plein essor (570 MF de CA, 850 personnes), filiale du groupe des Ciments Français, il ne s'agit plus seulement de gérer l'existant : faire évoluer les produits, renouveler les techniques de production, développer les marchés export, sont les défis que nous vous aiderons à relever. Jeune ingénieur, 28/65 ans, vous avez pu tester vos compétences dans une première expérience en BE, systèmes ou procédés techniques. Votre créativité technique et votre implication vous permettant de prendre rapidement en charge, près d'Auxerre (89), la responsabilité de toutes les études ferroviaires. L'anglais courant est indispensable, l'espagnol serait un plus. Notre conseil, **Anne COUSIN**, vous expliquera que, dans une société où la gestion des ressources humaines est un moteur essentiel de développement, les perspectives de carrière ne manqueront pas. Alors écrivez-lui, au cabinet SIRCA, 140 bd Haussmann, 75008 PARIS, sous la référence 129.454M.

**RÉF. 12372 : INGÉNIEUR GÉNÉRALISTE. VILLEPINTE (93).** Intéressé par les études économiques, la recherche opérationnelle et les méthodes quantitatives. Associé au projet de développement de la compagnie. Débutant ou 1<sup>er</sup> expérience pour évoluer dans un environnement international. UTA pour sa direction de la planification et des programmes. Lieu du poste : Villepinte (93). Adresser lettre et CV à M. BONFAIT Michel, UTA, Service Recrutement; 50, rue Arago, 92506 PUTEAUX.

**RÉF. 11602 : INGÉNIEUR. FRANCE.** Plusieurs affectations envisa-

geables : production, entretien, projet, recherche. Déb. ou 1<sup>er</sup> exp., même estimant s'être mal orienté, personnalité affirmée. Le Groupe Pechiney, important producteur mondial dans le domaine de l'aluminium, activité diversifiée autour de la métallurgie des métaux non ferreux allant jusqu'aux produits de grande consommation. Adresser lettre et CV à M. VERBOUD, PECHINEY, Cedex 68, 92048 PARIS LA DÉFENSE.

**RÉF. 12459 : CABINET CHARLES RAYNAUD CONSULTANTS.** Cabinet de Conseil en Recrutement spécialisé en Informatique (Informatique de Gestion, Informatique Industrielle, CAO...), Télématiques et Nouvelles Technologies, recherche : **DES INGÉNIEURS DÉVELOPPEMENT.** LE POSTE : Intégrés dans une équipe de Développement, vous aurez pour mission de concevoir et d'écrire des modules informatiques (CAO) appliqués au Bâtiment. Vous êtes débutant ou vous avez 2 ans d'exp. maximum. Salaire : 180/200 KF/an. Pour 1 an ou plus d'expérience : salaire à négocier. LA SOCIÉTÉ : Société créée en 1979, implantée dans 13 pays et va se développer prochainement aux USA, 1<sup>er</sup> Éditeur Français de logiciels de CAO appliquée au Bâtiment, effectif : 50 pers., CA : 30 MF; poste basé à la Défense. Vous pouvez contacter Sylvie LABOURDETTE directement au : (1) 45.75.57.87. CHARLES RAYNAUD CONSULTANTS, 17, quai de Grenelle, 75015 PARIS.

**RÉF. 12382 : INGÉNIEUR DE RECHERCHE. BANLIEUE.** Ingénieur de recherche physique du solide-matériaux : étude et développement de couches minces sur substrat transparent, mise au point du procédé de dépôt. Ingénieur grande école + thèse en physique du solide ou matériaux, ayant une connaissance du vide et des techniques de dépôts, apte à la communication et au travail en équipe. Anglais indispensable. Laboratoire central des industries verrières du groupe SAINT-GOBAIN (premier verrier mondial). Adresser lettre et CV à

M. FINOT, SAINT-GOBAIN Recherche, BP 135, 93303 AUBERVILLIERS CEDEX.

**RÉF. 12436 : RESP. ÉTUDES ET STRATÉGIES. PARIS. 300 à 400 KF.** Rattaché au directeur marketing et stratégie mondiale de la division vidéo, analyse les caractéristiques du marché mondial des produits vidéo à moyen et long terme, définit les besoins du marché à terme, propose des recommandations à l'élaboration d'une stratégie. Ingénieur issu du secteur de l'électronique grand public ou d'un autre (électroménager, informatique, photo...), exp. marketing ou études, anglais impératif, allemand souhaité. Filiale d'un puissant groupe, l'un des leaders mondiaux dans le domaine de l'électronique grand public (effectif de plusieurs dizaines de milliers de personnes, CA de plusieurs milliards de dollars). Adresser lettre et CV à Mme BOUTTIER, CABINET HUMBLOT-BOUTTIER, 66, av. Victor-Hugo, 75116 PARIS.

**RÉF. 12425 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES STRUCTURES. MARNE-LA-VALLÉE.** Sous la responsabilité du chef du B.E.T. et en liaison avec les autres ingénieurs du service des structures complexes, essentiellement en béton armé, mais également en béton précontraint ou en acier, pour des ouvrages de génie civil (coques minces...) et des ouvrages d'art. Ingénieur exp. de 5 ans mini en B.E.T., doté d'une solide formation théorique et à l'aise avec les calculs les plus complexes (éléments finis...). Imaginatif et pourvu de sens pratique. Anglais nécessaire. Entreprise QUILLERY (2 800 collaborateurs, CA de 2,1 milliards de F) pour sont B.E.T. travaux publics. Adresser lettre et CV à M. BOILLOT, QUILLERY, BP 39, 93161 NOISY-LE-GRAND.

**RÉF. 12381 : INGÉNIEUR DE RECHERCHE. BANLIEUE.** Ingénieur de recherche modélisation mathématique : conception, réalisation et exploitation de modèles mathématiques rendant compte des phénomènes thermiques, mécaniques, électriques, chimiques..., traite-

ments statistiques et plans d'expériences. Connaissances : mécanique des milieux continus, statique ou dynamique; transferts thermiques; analyse numérique (éléments finis et optimisation); programmation. Anglais indispensable. Laboratoire central des industries verrières du groupe SAINT-GOBAIN (premier verrier mondial). Adresser lettre et CV à M. FINOT, SAINT-GOBAIN Recherche, BP 135, 93303 AUBERVILLIERS.

**RÉF. 12265 : DIRECTEUR TECHNIQUE. ROUEN. 360 KF et +.** Rattaché au directeur général, le décharge en prenant des responsabilités de la production (encadrement, achats, conducteurs de travaux). Eventuellement associé au bout d'un an. Ingénieur âge strictement indifférent, connaissant la PME, excellent niveau technique. S.R.G.C. appartient à un groupe de 2 PME de bâtiment et génie civil, 80 personnes (dont 6 cadres), opérant en Seine-Maritime, Eure et Yvelines, en forte progression (doublement prévu). Adresser lettre et CV à M. FRATTIER, S.R.G.C., BP 87, 76162 DARNETAL CEDEX.

**RÉF. 12380 : INGÉNIEUR DE RECHERCHE. BANLIEUE.** Mise au point de nouveaux procédés d'élaboration du verre : conception, réalisation et expérimentation de fours pilotes. Amélioration du fonctionnement de fours existants (choix des matières premières, additifs de fusion, etc.). Formation grande école + thèse souhaitée, aptitude au travail en équipe et à la communication. Anglais indispensable. Laboratoire central des industries verrières du groupe SAINT-GOBAIN (premier verrier mondial). Adresser lettre et CV à M. FINOT, SAINT-GOBAIN Recherche, BP 135, 93303 AUBERVILLIERS.

**RÉF. 12519 : INGÉNIEUR TRAVAUX. PARIS/PROVINCE.** Animation technique et humaine d'équipes de réalisation (génie civil, ouvrages d'art, travaux souterrains et autoroutiers). Débutant ou 1<sup>er</sup> expérience, personnalité affirmée. FOUGEROLLE, groupe indépendant de BTP recherche pour sa filiale génie civil (secteur de travaux sou-

terrains). Adresser lettre et CV à Mme JACQUOT, F O U G E R O L L E , 3, av. Morane Saulnier, 78140 VELIZY.

**RÉF. 12520 : INGÉNIEUR METHODES. PARIS/PROVINCE.** Prend en charge la fonction méthodes sur des chantiers (génie civil, travaux souterrains...). Ingénieur avec 1<sup>re</sup> expérience de la fonction, motivation technique. FOUGEROLLE, groupe indépendant de BTP recherche pour sa filiale génie civil (secteur de travaux souterrains). Adresser lettre et CV à Mme JACQUOT, FOUGEROLLE, 3, av. Morane Saulnier, 78140 VELIZY.

**RÉF. 12449 : INGÉNIEUR D'ETUDES. CERGY-PONTOISE.** Rattaché à l'ingénieur chef, conçoit, étudie et calcule des structures en béton armé et en béton précontraint (avant-projets et exécution). Les ouvrages étudiés sont : les ouvrages d'art (ponts et ouvrages souterrains), les travaux maritimes et hydrauliques, les ouvrages industriels. Débutant (déjà O.M.) ou 1 à 5 ans d'exp., dynamique, rigoureux, capable de s'intégrer au sein d'une équipe d'ingénieurs et de projeteurs. Anglais impératif. SPIE BATIGNOLLES, pour son bureau d'études structures de la division génie civil. Contacts : M. CAPRA au 34.24.34.31, M. DEMARTE au 34.24.37.81, M. PARISOT au 34.24.37.76. Adresser lettre et CV à M. PARISOT, SPIE BATIGNOLLES, Parc Saint-Christophe, 95862 CERGY-PONTOISE.

**RÉF. 12101 : INGÉNIEUR. FRANCE. 200-720 KF.** Importantes missions en bureau d'études ou chantiers (projets, maintenance, planning, cost control, production, instrumentation, génie civil, process...). Expérimenté de 5 à 10 ans dans le domaine de l'industrie (pétrochimie de préférence), homme de confiance, ouvert à la mobilité, bilingue anglais. Filiale d'UNIMECS (anglaise), spécialisée dans l'ingénierie et l'assistance technique (auprès de grands groupes industriels), dans tous les secteurs d'activité (pétrole, pétrochimie, chimie, nu-

cléaire, électronique, informatique...). Adresser lettre et CV à M. RAS, UNIMECS, 119-125, rue des 3 Fontenot, 92024 NANTERRE.

**RÉF. 12426 : INGÉNIEUR-ÉCONOMISTE. NEUILLY-SUR-SEINE.** Participe à la réalisation technique et à la gestion des projets, notamment organise des missions, supervise et rédige des rapports, etc. Ingénieur scientifique (+ formation en économie ou gestion) ayant du goût et des dispositions pour la rédaction de rapports, doté de réelle aisance dans les relations. Anglais impératif, espagnol apprécié. TRANS ÉNERG, société d conseil du secteur énergie et environnement, créée il y a 10 ans, spécialisée dans les études et l'assistance technique en matière énergétique et environnementale pour l'Europe et les pays en voie de développement. Adresser lettre et CV à M. CORDIER, TRANS ÉNERG, 177, av. Achille Peretti, 92200 NEUILLY.

**RÉF. 12518 : DIRECTEUR DE TRAVAUX. FRANCE.** Prend en charge la direction de chantiers (génie civil, ouvrages d'arts, travaux souterrains). Ingénieur avec expérience confirmée de la fonction, géographiquement mobile. FOUGEROLLE, groupe indépendant de BTP recherche pour sa filiale génie civil (secteur de travaux souterrains). Adresser lettre et CV à Mme JACQUOT, F O U G E R O L L E , 3, av. Morane Saulnier, 78140 VELIZY.

**RÉF. 12543 : DIRECTEUR ADJOINT. PARIS.** Définit, propose et met en place des politiques marketing adaptées au contexte de chaque société dans le respect des grands équilibres financiers et de l'homogénéité d'un groupe. Prend la responsabilité directe de centre de profit. Ing. ayant évolué dans des sociétés industrielles, connaissant les problèmes liés à l'approvisionnement ou à la distribution de fournitures industrielles + direction de centre de profit. Anglais impératif. Groupe de création récente, spécialisé dans la distribution de fourniture industrielles (CA de 350 MF à travers

7 filiales). Adresser lettre et CV à M. ESTRADÉ, ORCADE, 41, av. George-V, 75008 PARIS.

**RÉF. 12511 : INGÉNIEUR COMMERCIAL. PARIS.** Adjoint d'un ingénieur principal. Après formation de 3 mois, chargé de la prise de contact avec les prescripteurs : maîtres d'ouvrages, sociétés de promotion, municipalités, architectes, banques... Répond aux appels d'offres, effectue le chiffrage des projets, les propositions et négociations. Ingénieur ou architecte (éventuellement Mastère), doté d'un bon potentiel relationnel et du goût pour la technique. Un des leaders du BTP en France et dans le monde; pour son service commercial (10 personnes) en Ile-de-France. Adresser lettre et CV à M. LEROY, CHARLES RAYNAUD, 17, quai de Grenelle, 75015 PARIS.

**RÉF. 12393 : INGÉNIEUR. PARIS 16<sup>e</sup>.** Rattaché à la Direction Générale, chargé de résoudre des problèmes techniquement difficiles en utilisant des outils tels que l'informatique avancée, les systèmes experts, le génie logiciel. Jeune ingénieur débutant ou 1<sup>re</sup> exp., motivé, compétent, possédant un esprit d'initiative. Compagnie Bancaire, premier établissement financier spécialisé européen, pour sa direction des études réalisant des études et projets pour ses filiales (UCB, UFB, CETELEM, CARDIF, COR-TAL...). Adresser lettre et CV à Mme LION, COMPAGNIE BANCAIRE, 5, av. Kléber, 75116 PARIS.

**RÉF. 12396 : CONSULTANT JUNIOR. BANLIEUE.** Intégré dans des équipes qui interviennent auprès des directions générales. Débutant ou 1<sup>re</sup> expérience industrielle, possédant des fortes qualités d'autonomie et de synthèse. Cabinet de conseil en stratégie d'entreprise. Adresser lettre et CV à Mme HABHOU, IDS CONSULTANTS, 18, rue Louis-Rouquier, 92300 LEVALLOIS.

**RÉF. 12620 : RESPONSABLE TECHNIQUE. TOULOUSE.** Responsable d'une équipe de 35 ingénieurs, en charge l'évaluation et le suivi

technique et humain des projets. Participe également au recrutement et à la formation des collaborateurs, ainsi qu'à la définition des axes de la stratégie technique de la société. Plusieurs années d'exp. dans la conduite de projets importants dans les domaines d'intervention (avionique, espace, défense, télécoms...). Maîtrise des outils et méthodes du génie logiciel. Société de services et d'ingénierie informatique spécialisée dans l'informatique technique (temps réel, simulation, graphique...). Adresser lettre et CV à Mme PUYBRAS, TECHLOG, Z.I. de Thibaud, 2, rue Boudeville, 31100 TOULOUSE.

**RÉF. 12540 : SPÉCIALISTE MONTAGES FINANCIERS DE PROJET. PARIS. 400 KF.** Imagine, conçoit et participe à la mise en œuvre de montages financiers les mieux adaptés au contexte spécifique des collectivités locales. Guide la clientèle du cabinet de conseil et l'aide dans le choix des options les plus adéquates dans leurs montages financiers avec les collectivités locales. Collaborateur de haut niveau connaissant les règles et le fonctionnement des finances des collectivités locales, doté de qualités d'imagination et d'innovation. Filiale du premier groupe français de services, jeune cabinet de conseil financier, spécialisé en stratégie, ingénierie et intermédiation financière. Adresser lettre et CV à Mme PERREAUX-FORREST, PFC, 33, rue Galilée, 75116 PARIS.

**RÉF. 12500 : INGÉNIEUR D'ETUDES ET PROJETS. PARIS.** Prend en charge la conduite de recherches (fondamentales ou appliquées, théoriques ou expérimentales), le pilotage de travaux de développement. Débutant ou expérimenté, doté de qualités d'initiative, de créativité, de mobilité intellectuelle, habilité au secret défense. La Direction des Applications Militaires (D.A.M.) du C.E.A. (effectif de 7 000 personnes dont 1 800 ingénieurs et chercheurs) réalise des programmes d'armement, principalement nucléaires mais aussi conventionnels, pour la Défense.

Adresser lettre et CV à M. BEATRIX, C.E.A., D.A.M., 31-33, rue de la Fédération, 75752 PARIS CEDEX 15.

**RÉF. 12595 : DIRECTEUR DE L'AMÉNAGEMENT. NORD-OUEST PARIS. 600/800 KF.** Constitue son équipe et réalise des études de faisabilité complètes d'opérations d'aménagement multi-produits (activités, bureaux, logements, hôtellerie...) au plan juridique, technique et financier. Invente le projet à partir d'un concept et des besoins et réalise le montage. Ingénieur généraliste, avec exp. confirmée de l'aménagement et de la conception d'ouvrages de grande dimension, doté d'un grand potentiel, d'une finesse de jugements. Anglais nécessaire. Grand groupe de promotion spécialisé en immobilier d'entreprise (150 pers., C.A. de 2 milliards). Ce groupe crée une direction de l'aménagement afin d'intervenir plus en amont des projets immobiliers et d'être interlocuteur des collectivités locales pour des opérations d'aménagement multi-produits. Adresser lettre et CV à M. DE LA MALENE, DANIEL PORTE CONSULTANTS, Tour Winterthur, Cedex 18, 92085 PARIS LA DÉFENSE 8.

**RÉF. 12733 : DIRECTEUR DE PROGRAMMES. PARIS.** Prend l'entière responsabilité des opérations (technique, gestion budgétaire, commercialisation). Impliqué en amont dans le choix du produit et la faisabilité technique. Expérience du poste requise. Les Nouveaux Constructeurs pour ses opérations de rénovation bureaux et habitat. Adresser lettre et CV à Mme OSTER, LES N O U V E A U X CONSTRUCTEURS, PARIS RENOVATION, Tour Montparnasse, 33, avenue du Maine, BP 18, 75755 PARIS CEDEX 15.

**RÉF. 12627 : INGÉNIEUR. PARIS 8<sup>e</sup>.** Participe, au sein d'une petite équipe aux études économiques concernant les investissements et la gestion du système de production. Prend en charge le développement et l'utilisation de modèles d'optimisation et de simulation. Ingénieur débutant de for-

mation généraliste et économique, avec des connaissances en micro-économie et en mathématiques appliquées, ouvert à l'informatique (gros système + micro). Le Service des Études Économiques Générales d'EDF recherche pour son département Méthode. Adresser lettre et CV à M. LEDE-  
RER, EDF ÉTUDES ÉCONOMIQUES GÉNÉRALES, Bureau 41508, 2, rue Louis-Murat, 75384 PARIS CEDEX 08.

**RÉF. 12699 : INGÉNIEUR. CHATOU (78). 175 KF.** Conception de schémas de régulation robustes pour les processus des centrales nucléaires et classiques, utilisation de concepts avancés en automatique (régulation auto-adaptative, modèles en ligne...), étude de leur mise en œuvre industrielle, tests en laboratoire, expérimentation sur site. Ing. généraliste ou 1<sup>re</sup> exp., avec connaissances dans le domaine de l'automatique théorique et de la modélisation des processus industriels et avec une pratique informatique. Anglais impératif. EDF pour sa direction des études et recherches (automatique appliquée aux processus industriels). Adresser lettre et CV à M. RASCLE, EDF-  
DER, 6, quai Watier, 78400 CHATOU.

**RÉF. 12651 : JEUNE INGÉNIEUR. PARIS. 180 KF.** Réalise des études technico-économiques sur les consommations d'énergie dans l'industrie. Ingénieur débutant ou expérimenté avec des connaissances techniques de base dans le domaine des procédés et équipements utilisés dans l'industrie, disponible pour des missions à l'étranger. CEREN, Groupement d'Intérêt Économique, filiale des principaux producteurs d'énergie (EDF, GDF, SNEA, CDF, AFME), qui a une activité de bureau d'études économiques et statistiques dans le domaine de la demande d'énergie. Adresser lettre et CV à M. PIN-  
SAC, CEREN, 89, rue de Miromesnil, 75008 PARIS.

**RÉF. 12672 : DIRECTEUR DIVISION MAINTENANCE. BANLIEUE PARISIENNE. 450/500 KF.** Rattaché au directeur de la division

technique et industrielle. A la tête d'une équipe de 30 personnes, met en place et organise les différentes formules de service aux clients dans le cadre de la maintenance de systèmes de transport automatiques. Ingénieur en électronique avec exp. de 10 ans dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance de systèmes industriels, capable de gérer un centre de profit. Anglais courant, autre langue appréciée. Filiale d'un groupe important (effectif de 600 personnes, CA de 706 MF dont 28 % à l'export), spécialisée dans les systèmes de transport automatique. Adresser lettre et CV à Mme BOURVIC, SILICON SEARCH, 80, av. du Général-de-Gaulle, 940098 CRÉTEIL.

**RÉF. 12668 : PROMOTEUR PRODUITS. FRANCE.** Au sein de la direction commerciale France « marketing », assure la promotion des produits sur la France (support à la force de vente). Ingénieur débutant ou 1<sup>re</sup> expérience. OCE GRAPHICS FRANCE conçoit et fabrique des traceurs d'images créées par ordinateur. Adresser lettre et CV à M. PINEAU, OCE GRAPHICS FRANCE, EUROPARC, 42, rue Le-corbusier, 94042 CRÉTEIL.

**RÉF. 12642 : INGÉNIEUR. ÉTRANGER.** Dirige la construction d'une route rurale de 142 km en Afrique de l'Ouest. Ingénieur confirmé. Important bureau d'études américain. Adresser lettre et CV à M. GANNETT FLEMING, Po BOX 1963, H A R R I S B U R G PA 17105, USA.

**RÉF. 12263 : INGÉNIEUR. PARIS.** Après 2 mois de formation, participe à la conception et au développement de projets divers, à la SIS ou chez ses clients : logiciels de gestion bancaire, logiciels financiers, ingénierie de systèmes informatiques complets (du schéma directeur à la réalisation), systèmes experts, etc. Ingénieur débutant généraliste ou informatique, motivé par les activités d'une SSII. SIS, Société d'Informatique et de Systèmes, SSII créée par la Compagnie Bancaire, spécialisée dans les systèmes informatiques de gestion. Elle

réalise des progiciels et des installations informatiques complètes (pour professions notariales, immobilières, bancaires et entreprises de vente directe). Adresser lettre et CV à Mme GODARD, COMPAGNIE BANCAIRE, Service Recrutement, 5, avenue Kléber, 75116 PARIS.

**RÉF. 12548 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES. PARIS.** Prend en charge des études de circulation et de trafic urbain au sein d'équipes pluridisciplinaires. Débutant ou expérimenté, capable de travailler en équipe. SETEC, important groupe français d'ingénierie indépendant et diversifié. Adresser lettre et CV à M. NERAUD, SETEC T.P., Tour Gamma D, 58, quai de la Rapée, 75583 PARIS CEDEX 12.

**RÉF. 12798 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES LA DÉFENSE 230KF.** Intègre sa fonction dans le secteur d'activité : ingénierie industrielle/chimie et pétrochimie. Expérience de 1 à 3 ans. Connaissance en design et en process industriel. COGETEC société de services, compagnie générale des techniques de l'ingénierie, filiale du groupe ECCO (SA au capital de 1 MF). Adresser lettre et CV à Monsieur PECHÉUR COGETEC, Centre d'affaires La Bour-sidière RN 186, BP 162, 92 357 LE PLESSIS ROBINSON CEDEX

**RÉF. 12790 : INGÉNIEUR D'ÉTUDES LA DÉFENSE 230KF.** Intègre sa fonction dans le secteur d'activité : ingénierie industrielle/chimie et pétrochimie. Expérience de 1 à 3 ans. Connaissance en automatismes industriels et informatiques industrielles. COGETEC société de services, compagnie générale des techniques de l'ingénierie, filiale du groupe ECCO (SA au capital de 1 MF). Adresser lettre et CV à Monsieur PECHÉUR COGETEC, Centre d'affaires La Bour-sidière, RN 186, BP 162, 92 357 LE PLESSIS ROBINSON CEDEX

**RÉF. 12728 : INGÉNIEURS FRANCE.** Stages offerts dans l'ensemble des services du groupe tout au long de l'année et débouchant couramment sur des recrutements fermes. Jeunes diplômés, prêts à

s'impliquer à fond, à assumer rapidement de fortes responsabilités... Hommes ou femmes d'expérience, largement autonomes et parfaitement professionnels. Stagiaires. Le groupe LANCTUIT, entreprise générale de bâtiment (effectif de 1 200 personnes, CA de 800 MF). Adresser lettre et CV à Monsieur ROY-NETTE, LANCTUIT 12, rue du Point du Jour, BP 805, 27 207 VERNON CEDEX.

**RÉF. 12805 : RESPONSABLE INFORMATIQUE PARIS.** Responsable informatique cartes et guides, assure avec son équipe le développement des nouveaux produits de la conception à la réalisation, le suivi des systèmes actuels ainsi que le dialogue avec les utilisateurs. 1<sup>ère</sup> expérience réussie dans la conduite de projets, bonne maîtrise d'une méthodologie de développement et des bases de données. Anglizis indispensable. Leader européen dans le domaine des cartes et guides touristiques. Leader mondial du pneumatique (effectif de 120 000 personnes, CA de 50 milliards de F. Adresser lettre et CV à Monsieur DE LABAREYRE, MICHELIN, service du personnel, Place des Caemes, 63 040 CLERMONT-FERRAND CEDEX

**RÉF. 11710 : ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DAKAR.** Rattaché au PDG, fait tourner l'outil industriel dans les meilleures conditions économiques (plans, programmes, rentabilité, relations entre unités). Promeut l'image de la Société. Ingénieur, expérience confirmée de l'animation d'une équipe de production de 500 personnes min. exp. de DGA ou de Directeur de Division. Exp. de l'Afrique souhaitée. Anglais souhaité. Société Anonyme de droit sénégalais, filiale d'un groupe français, CA 400 MF, 600 personnes, 3 sites de production (produits chimiques). Adresser lettre et CV à Monsieur SUTTER, ÉQUIPES ET ENTREPRISES, 11 bis rue de Portalis, 75008 PARIS.

**RÉF. 12168 : ING. EN ÉTUDES / DÉVELOPPEMENTS PARIS.** responsable de projets, depuis

l'étude de faisabilité jusqu'à la maîtrise d'œuvre de réalisation. Ingénieur pluridisciplinaire (mécanique, électro-technique, informatique) ayant une 1<sup>ère</sup> exp. dans les automatismes appliqués. Esprit de synthèse et sens de la communication. Filiale d'un grand groupe prestataire de services, spécialisée en ingénierie d'automatismes et de robots. Adresser lettre et CV à Monsieur GOUNON, COMATEC, 49-53, bd de Charonne, 75011 PARIS.

**RÉF. 12159 : INGÉNIEUR DE PROJET PARIS, 190/250 KF.** Intégré dans une équipe de développement de réseaux à un haut niveau de technicité. Besoin ultérieur de responsables pour le même projet. Débutant ou expérimenté, forte fibre technique, apte à des déplacements fréquents sur un plan européen. CAP SESA TERTIAIRE, filiale du groupe CAP SESA, important groupe de services informatiques, cherche, dans le cadre d'un grand projet (système de contrôle du mouvement des avions). Adresser lettre et CV à Monsieur DURAND, CAP SESA TERTIAIRE, 129, rue de l'Université, 75007 PARIS.

**RÉF. 12150 : INGÉNIEUR DE CHANTIER ESPAGNE 3 M/Ptas.** Affecté à de grands chantiers TP ou bâtiment. Responsable de chantier. Ingénieur, moins de 2 ans d'expérience, espagnol parlé, motivé par le BTP et une expérience de 9 mois minimum. FOMENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES, entreprise espagnole de BTP, n2 de la profession, CA de 120 MM de pesetas (environ 2 MMF), opérant en Espagne et en expansion (Europe et Amérique Latine). Adresser lettre et CV à Monsieur CIRO MARTIN MUNOZ, FOMENTO, Division du personnel, Av. Général Peron, 36, 4B, 28 020 MADRID ESPAGNE.

**RÉF. 12285 : INGÉNIEUR ANALYSTE. RÉGION PARISIENNE. 240/260 KF.** Rattaché au responsable études/développement, responsable de projets importants. Expérience de deux ans minimum dans une fonction de gestion de projet

comme ingénieur analyste ou analyste programmeur de haut niveau. Potentiel de chef de projet à court terme. Société du secteur de l'agro-alimentaire (effectif de 5000 personnes, CA de 7 milliards de F), leader de la distribution et de la logistique.

**RÉF. 12286 : DIRECTEUR INDUSTRIEL. FRANCHE-COMTÉ. 400 KF.** Rattaché au président, en charge les études, l'industrialisation au sens large du terme ainsi que la sous-traitance mécanique lourde. Expérience industrielle pluridisciplinaire à la fois technique et de management d'équipes dans des domaines intégrant mécanique électronique et informatique. Anglais ou allemand souhaités. Société spécialisée en micro-mécanique et en robotique, filiale d'un grand groupe industriel, elle fabrique et commercialise des ensembles complexes en petite série destinés à des industries diverses comme l'automobile, l'informatique, etc.

**RÉF. 12287 : INGÉNIEUR SCIENTIFIQUE. SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES.** Participe au programme de recherche de construction de centrale à béton. Coordone des opérations de montage de la centrale en liaison avec la DCE et les laboratoires GEBTP - LCPC - CNRS. Bonne expérience laboratoire, bon niveau scientifique. Groupe BTP, travaux publics, ouvrages fonctionnels, habitat, constructions industrielles, rénovation (effectif de 50 000 personnes, CA de 30 milliards de francs).

**RÉF. 12288 : INGÉNIEUR CONTRÔLE QUALITÉ. RÉGION PARISIENNE.** Dans un premier temps, détaché sur le chantier du nouveau siège TF1 pour en assurer le contrôle qualité. Débutant ou première expérience. Groupe BTP, travaux publics, ouvrages fonctionnels, habitat, constructions industrielles, rénovation (effectif de 50 000 personnes, CA de 30 milliards de francs).

**RÉF. 12289 : MONTEUR D'AFFAIRES. LYON.** Responsable du développement des réalisations sur son marché régional en termes d'affaires. Rend compte directement au di-

recteur avec lequel il établit les objectifs, la prospection, les priorités et les méthodes de travail. Ingénieur BTP, génie civil confirmé dans le métier, introduit dans le milieu Rhône-alpin bénéficiant ainsi d'un réseau d'informateurs et de prescripteurs de qualité. Filiale du groupe (effectif de 1500 personnes, 40 implantations, CA de plus de 4 milliards de francs), spécialisée dans le BTP.

**RÉF. 12290 : INGÉNIEUR ÉLECTRONICIE. TOULOUSE. 170/220 KF.** Développe les équipements de communication de demain. Expérience de deux ans minimum en conception et développement. Connaissance de la CAO (Mentor) appréciée. Pratique du langage C indispensable. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : télécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12291 : INGÉNIEUR DE DÉVELOPPEMENTS. PARIS/PROVINCE. 170/220 KF.** Participe à des développements de nouveaux systèmes de télécommunications : auto-commutateurs numériques, terminaux numériques, terminaux graphiques intelligents, systèmes de messagerie vocale, passerelle de communication... Débutant ou expérimenté très vite confronté à des responsabilités importantes, connaissant les domaines de microprocesseurs ou de systèmes informatiques tels que Unix, langage C indispensables. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : télécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12292 : INGÉNIEUR SPÉCIALISTE CFAO. PARIS/PROVINCE. 180/240 KF.** Dans un environnement de conception d'équipements de haute technologie, à court terme, prend en

charge la responsabilité d'équipes de développements de produits CFAO. Outre les tâches d'encadrement, met en valeur ses compétences techniques, expérience de 1 à 5 ans de développement en bureau d'études. Connaissances en CATIA et CADAM nécessaires. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : télécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12297 : VSNE, LUXEMBOURG.** Intégré au sein de la filiale luxembourgeoise en position de développeur technique et commercial auprès d'une clientèle bancaire. Ingénieur débutant, motivation conseil, bon niveau en maths, qualités de communication. SSII indépendante créée par des ingénieurs, elle connaît un fort développement sur son marché (informatique bancaire).

**RÉF. 12296 : INGÉNIEUR CONSEIL. PARIS. 200/230 KF.** Soit débutant, chargé de la conception de modèles financiers et de l'écriture de progiciels. Soit expérimenté, chargé du développement technique et commercial. Ingénieur débutant avec un bon niveau en maths appliquées, des qualités de communication, soit quelques années d'expérience du conseil.

**RÉF. 12295 : INGÉNIEUR DÉVELOPPEMENT AVIONIQUE. RÉGION TOULOUSAINNE. 170/220 KF.** Participe aux grands projets aéronautiques actuels : conception d'une nouvelle génération de satellites (calculs de composants, calculs théoriques et électroniques, calculs de structures...) développement de systèmes embarqués à bord des Airbus, mise en place de systèmes de CAO CATIA, projet Hermès. Ingénieur débutant ou bénéficiant d'une première expérience professionnelle, dynamique et créatif. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : té-

lécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12294 : INGÉNIEUR TELECOM. PARIS. 180/210 KF.** Chargé du développement et de la validation de systèmes de commutation destinés à la radio téléphonie (environnement E 10 MT). Ingénieur de formation avec première expérience en commutation téléphonique. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : télécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12293 : INGÉNIEUR DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE. TOURS. 170/220 KF.** Dans un univers de très haute technologie, participe au développement des équipements embarqués sur les rails du futur TGV, navette trans Manche. Au sein d'une équipe jeune et motivée, réalise des logiciels de commande, de contrôle et d'asservissements. Bonne pratique du langage C indispensable. Compétences mixtes soft et hard appréciées. Créé en 1983, leader européen du monde de la péri-télécopie, compétent également dans d'autres domaines d'activités : télécom, télécopie, traitement d'images, serveurs multi-médias, terminaux audio-graphiques, conception et fabrication assistées par ordinateur.

**RÉF. 12302 : INGÉNIEURS COMMERCIAUX CFAO. PARIS/NANTES. 600/800 KF.** Au sein d'une direction des ventes jeune et performante, les ingénieurs commerciaux interviennent sur un marché en forte croissance (+ 28 % en France en 1989), entretiennent des contacts à haut niveau et jouent un rôle de conseil auprès de leur clients. Expérience de 1 à 2 ans de la vente de produits informatiques chez un constructeur ou dans une société de services. Possibilité d'évolution vers des fonctions de management. Société

américaine parmi les leaders mondiaux sur le marché de la CFAO, également constructeur de matériel informatique (CA de 800 MF, effectif de 400 personnes).

**RÉF. 12301 : INGÉNIEUR COMMERCIAL. LA DÉFENSE. 400 KF.** Futur directeur commercial. Rattaché au directeur général, responsable de l'ensemble de l'activité commerciale. Doit la structurer et la développer. Identifie les cibles de ventes et participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise avec la direction. Expérience de 3 à 5 ans de la vente de projets informatiques clés en main en environnement gros systèmes IBM (soft, hard et prestations), de préférence dans le domaine de la gestion. Filiale d'une importante SSII française, en fort développement, spécialisée dans l'activité études et stratégies techniques en environnement gros systèmes IBM (effectif de 10 personnes, CA de 10 MF).

**RÉF. 12300 : DIRECTEUR GÉNIE CIVIL. PARIS-LA DÉFENSE. 500/600 KF.** Anime une équipe d'une dizaine de personnes en ingénierie de bâtiment et de travaux publics. Ingénieur confirmé avec expérience de la maîtrise d'œuvre BTP, animateur, anglais souhaités. Filiale ingénierie du groupe SPIÉ Batignolle (250 ingénieurs, CA de 250 MF).

**RÉF. 12299 : DIRECTEUR COMMERCIAL. ROUEN.** Chargé, dans un premier temps de poursuivre une démarche au niveau régional et national en prenant en charge le suivi des grands clients. Anime le service commercial et supervise l'ensemble des négociations. Conçoit, met en place les actions et gère la politique commerciale. De formation supérieure technique et/ou commerciale, expérience du terrain et de la négociation dans le secteur du bâtiment ou le milieu de l'industrie. PME spécialisée dans la protection périmétrique de haut de gamme : portails automatiques, clôtures, contrôle d'accès.

**RÉF. 12307 : DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ « ENTREPRISE ». REIMS.** Rattaché au di-

recteur technique et industriel, en charge : le management au quotidien d'un centre de profit en étroite liaison avec les autres directions de la société, le développement de l'activité « entreprise » en liaison avec le plan et le marketing. Ingénieur issu du milieu « entreprise », connaissant si possible le secteur du « plan câble ». Manager, créatif, homme de développement, à l'aise dans un environnement concurrentiel. Anglais nécessaire. Filiale d'un des grands groupes acteurs du paysage audiovisuel français (CA de 550 MF, 750 personnes), elle conçoit, produit et commercialise en France et à l'étranger, des systèmes de différentes natures donnant accès à la communication audiovisuelle individuelle, collective et communautaire.

**RÉF 12649 : INGÉNIEUR DE PROJETS PARIS 300-350 KF.** Prend en charge un projet (encadrement d'une équipe de quantité ou prix), assure le suivi de la clientèle, répond devant le dirigeant en matière de performance globale de l'équipe. Expérience effective de 5 ans minimum du bâtiment, forte fibre technique, personnalité de développement. SERY ET BERTRAND, SARL au capital de 200 KF, entreprise indépendante créée en 1980, spécialisée dans l'évaluation économique de projets d'équipements (et notamment des coûts de la construction), en développement (interne/externe), prônant une politique d'intéressement et d'association effective. Adresser lettre et CV à Monsieur BERTRAND, SERY ET BERTRAND, 6, avenue du Dr. GROSSE-LIN, 94230 CACHAN.

**RÉF 12819 : INGÉNIEUR D'AFFAIRES LYON.** Mène à bien toutes les différentes phases de la construction (conception, appel d'offres, désignation des entreprises, tenue des budgets, tenue des délais). Ingénieur expérimenté et en plus des qualités de rigueur propres à sa formation, doit faire preuve d'une sensibilité et d'un intérêt pour l'architecture. Capable d'animer et de gérer les équipes. GRC, important groupe de promotion immobilière diversifié, recherche pour

son service « études et réalisations ». Adresser lettre et CV à Monsieur RENAULT, GRC Immeuble "Le Part-Dieu", 19/20, place gare de la Part-Dieu, 69429 LYON CEDEX 03.

**RÉF 12837 : INGÉNIEUR PARIS.** Chargé d'études dans les domaines économique et tarifaire d'une grande entreprise nationalisée. Ingénieur débutant ou confirmé. GAZ DE FRANCE, pour sa direction économique et tarifaire d'une grande entreprise omique et commerciale. Adresser lettre et CV à Monsieur GAUDEMET, GAZ DE FRANCE, D.S.E.C., 23, rue Philibert Delorme, 75840 PARIS CEDEX 17.

**RÉF 12844 : INGÉNIEUR INFORMATICIEN VSNA JERUSALEM.** D'une part, maintenance du parc informatique existant, d'autre part travail de développement pour l'informatisation de la bibliothèque commencée il y a 4 ans. Ingénieur informaticien débutant ou expérimenté, ayant un très bon niveau en informatique. École biblique de Jérusalem, école de renommée internationale qui accueille chaque année une cinquantaine d'étudiants et de chercheurs pour étudier en Terre sainte l'exégèse des textes sacrés ou l'archéologie biblique. Adresser lettre et CV à Monsieur SIGRIST, École Biblique et Archéologique, rue de Naplouse, 6 BP 19053, 91190 JÉRUSALEM, ISRAËL.

**RÉF 12849 : INGÉNIEUR AUBERVILLIERS.** 9 postes à pourvoir à Aubervilliers : matériaux - chimie minérale - chimie du solide - physique du solide - physico-chimie des surfaces et des polymères - génie chimique - optique - modélisation - brevets. Ingénieur possédant une formation scientifique complémentaire (doctorat, PH. D, M, SC), recherchant une carrière active, diversifiée et internationale, débutant en recherche et développement industriels. SAINT-GOBAIN (effectif de 2 400 pers.), exerce 8 métiers principaux dans le vitrage, l'isolation, le conditionnement, les fibres de renforcement, les canalisations, les matériaux de construction, le papier-bois, les cé-

ramiques industrielles. Adresser lettre et CV à Monsieur FINOT, Saint-gobain Recherche, BP 135, 93303 AUBERVILLIERS CEDEX

**RÉF 12767 : INGÉNIEUR PARIS.** Missions d'un an dans le réseau international du Crédit Lyonnais. Ingénieur débutant, à fort potentiel. Le Crédit Lyonnais dans le cadre de sa politique de stage. Adresser lettre et CV à Monsieur BOGROS, CRÉDIT LYONNAIS, Recrutement cadres, 25, rue du 4 septembre, 75002 PARIS

**RÉF 12853 : INGÉNIEUR RÉG. PARISIENNE.** Intègre sa fonction au sein d'une équipe, pour renforcer une équipe travaux. Ingénieur débutant ou confirmé. Compagnie Parisienne d'entreprises générales (par. en ge.), entreprise du secteur des travaux publics faisant partie du groupe de la Compagnie Générale des Eaux par sa maison-mère Campenon Bernard dont le siège social est à Rueil-Malmaison. Adresser lettre et CV à Monsieur ARBON, PARISIENNE EN T R E P R I S E S GÉNÉRALES, Par. en ge., rue du Docteur ROUX, BP 221, RUEIL MALMAISON CEDEX

**RÉF 12843 : INGÉNIEURS CHERCHEURS SAINT DENIS 93.** Au sein de l'équipe « mécanique des fluides », participent aux travaux de recherche appliquée dans le domaine de la sécurité (dispersion et inflammation de gaz, rayonnement des flammes), aussi bien sur les aspects expérimentation que modélisation. Ingénieur, débutant ou 1<sup>er</sup> exp. ayant des qualités relationnelles et des connaissances en mécanique des fluides, thermique, modélisation. Anglais parlé, lu et écrit couramment. Le Centre de recherches gazières du GAZ DE FRANCE recherche pour son service de physique appliquée. Adresser lettre et CV à Monsieur KONIRSCH, GAZ DE FRANCE, Service de Physique Appliquée, 361, avenue du Président WILSON, 93211 LA PLAINE SAINT DENIS.

**RÉF 12845 : INGÉNIEUR PONT A MOUSSON.** 7 postes à pourvoir : Métallurgie - Calcul Scientifique et Modélisation -

Mécanique. Ingénieur possédant, le cas échéant, une formation scientifique complémentaire (doctorat, PHD) recherchant une carrière active, diversifiée et internationale, débutant en recherche et développement industriels. SAINT-GOBAIN (effectif 80 000 personnes dont 2 400 en R & D) exerce 8 métiers principaux dans le vitrage, l'isolation, le conditionnement, les fibres de renforcement, les canalisations et la mécanique, les matériaux de construction, le papier-bois, les céramiques industrielles. Écrire à : Claude GUY - CENTRE DE RECHERCHES DE PONT-A-MOUSSON, BP 109, 54704 PONT-A-MOUSSON CEDEX.

**RÉF 12764 : INGÉNIEUR PARIS 8e 175KF.** Dans le cadre d'une petite équipe (4 à 5 personnes), élabore les tarifs de l'électricité. Dans ce but, participe, à l'estimation des coûts marginaux du système électrique, à l'analyse du jeu des contraintes financières et des conditions de cohérence et d'efficacité (travaux à la fois théoriques et appliqués). Ingénieur option économique, connaissant la langue anglaise. Aucune expérience préalable n'est requise. Missions de courtes durées à l'étranger possibles. Possibilités d'évolution ultérieures vers les différentes directions d'EDF. Electricité de France pour sa direction de l'économie, de la prospective et de la stratégie au service de la tarification - équipe « méthodologie et conception ». Contacter Monsieur HUSSON 40 42 12 28 ou Madame GREI-VELDINGER (enpc 88) 40 42 12 29. Adresser lettre et CV à Madame GREI-VELDINGER ou Monsieur HUSSON, ELECTRICITÉ DE FRANCE, 16, rue de Monceau, 75008 PARIS.

**RÉF 12852 : INGÉNIEUR ÉTUDES ÉCONOMIQUES NOISY LE GRAND.** Réalise des études techno-économiques en vue de déterminer le bien fondé d'opérations de maintenance, d'achats de gros matériels de rechange des centrales nucléaires d'EDF. Participe en tant que formateur à des sessions de formation au calcul économique. Capacité d'appréhender des dossiers tech-

niques très divers, goûts pour les contacts et capacité pour les aspects développement de calculs et planification des affaires. Connaissances informatiques et micro-informatiques appréciées. ÉLECTRICITÉ DE FRANCE service de la production thermique - unité technique opérationnelle - département gestion marchés informatique (service gestion économie prix). Adresser lettre et CV à Monsieur FERANDON, EDF - SPT - UTO, Immeuble "Le Central" Bât. 450, BP 129, 93162 NOISY LE GRAND.

**RÉF 12774 : INGÉNIEURS BUREAU D'ÉTUDES & TRAVAUX FRANCE/ ÉTRANGER.** Participe aux études et/ou aux travaux des lignes TGV en France ou à l'étranger. Ingénieurs débutants ou 1<sup>er</sup> expérience, à fort potentiel. SNCF, direction de l'équipement, pour son département études et projets à Paris, puis en province ou à l'étranger en fonction du projet d'affectation. Adresser lettre et CV à M. TAILLE, SNCF, 122, rue des Poissonniers, 75008 Paris.

**RÉF 12754 : TRADER GENEVE. Salaire à discuter suivant expérience.** Négociateur sur marchés à terme pétroliers et de contrats de gré à gré au sein de la cellule risque. Intégré dans une équipe en charge de gestion de risques de prix pétroliers et énergétiques à moyen et long terme, de cotation de produits financiers de couverture associées (swaps, options...). Bonnes connaissances en maths financières et économétrie. Pratiques de la micro-informatique et de l'utilisation de bases de données. Anglais impératif. Possibilité de statut de VSNE si non libéré des O.M. ELF TRADING SA, filiale de la Direction du Commerce International et des Transports Maritimes du groupe ELF Aquitaine. Contacter Michel CADOT, secrétaire général, tél. 41 22 798 12 11 ou Philippe LAUTARD (185), senior trader, tél. 41 22 798 26 07. Adresser lettre et CV à Monsieur CADOT ou M. LAUTARD, ELF TRADING SA, World Trade Center, 10, Route de l'aéroport, case postale 532, 1215 GENEVE 15 AEROPORT, SUISSE.

# LES PONTS EN MARCHÉ

## PUBLIC

- Christian BROSSIER (62), Conseil Général des Ponts, Président de la 4<sup>e</sup> section « Affaires Économiques ».
- Jean FRÉBAULT (66), Directeur de l'Architecture et de l'Urbanisme.
- Philippe RATTIER (82), Adjoint au Directeur, DDE de la Manche.
- Gilbert SANTEL (81), Directeur de la Construction.
- Paul SERRE (77), Adjoint au Directeur, DDE du Gard.
- Jacques TOUCHEFEU (80), Direction de la Construction, Chargé de la Sous-Direction de la Qualité de l'Habitat.

## PARAPUBLIC

- Roger DESCHAUX (78), Directeur Général, Office Public d'H.L.M. de Marseille.
- Alain MAUGARD, (67), Directeur Général de l'Établissement Public d'Aménagement de la Défense (EPAD).
- Jean-Christophe NIEL (85), Ingénieur au Centre d'Études Nucléaires de Saclay, Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA).
- François NOISSETTE (83), Directeur Général Adjoint, EPA Melun-Sénart.
- Gérard PATEY (73), Port autonome du Havre.
- Jacques PAUL (86), Directeur des Accès Maritimes, Port autonome de Rouen.

## PRIVÉ

- Hervé CHAINE (67), Directeur Intérimaire de SEMALY.
- Claude FABRET (63), Directeur Général, Société d'Économie Mixte d'Aménagement et de Construction de l'Essonne.
- Jean-Paul GARCIA (64), Délégué Général de la Fédération Nationale des Promoteurs Constructeurs.
- Alain GAZIL (82), Directeur Régional de l'Agence Paris Ouest de J.-C. DECAUX Services.
- Vincent LACOUR (72), Banque Internationale pour la Reconstruction et le développement (BIRD), « spécialiste logement ».
- Philippe LALLOUET (56), Directeur de SOLETANCHE Thaïlande.

— Michel RAY (67), BIRD, Ingénieur dans le domaine routier à la Division Infrastructures du Département Technique (EMENA).

— Gilles TREMEY (68), Directeur du Département « Services » au sein de SAE.

## CORRESPONDANTS

- Franck DENELLE (80), Correspondant local au Danemark.
- Philippe LALLOUET (56), Correspondant local en Thaïlande.
- Catherine JOUBERT (89) et Pierre-Alexandre PHELIPOT (89), Correspondants au Mexique, COSBEL SA de CV, au Prolongacion Division del Norte, 52 Colonia San Bernardino - Xochinico, Mexico DF. 16500 - MEXIQUE.

## COLLECTIVITÉS LOCALES

- Daniel BURSAUX (79), Directeur Général des Services Départementaux de la Haute-Loire.
- Jean-Louis HÉLARY (87), Conseil Régional Bretagne, Directeur du Développement Économique.
- Maurice VOUILLON (72), Directeur Général des Services Techniques de la ville de Grenoble.

## RETRAITÉS

- Vincent CAMBAU (49), le 23 janvier 1990.
- Pierre CARON (48), le 14 avril 1990.
- Henri-Julien DUPRAY (70), le 20 avril 1990.
- Paul JOSSE (48), le 1<sup>er</sup> avril 1990.
- Paul PELLECUER (51), le 22 février 1990.
- André PONTON (48), le 15 avril 1990.
- Edmond POUGET (62), le 4 janvier 1990.
- Paul RAVIER (75), le 1<sup>er</sup> mai 1990.
- René SERRE (50), le 22 janvier 1990.

## NAISSANCES

- Sawsan, petite sœur de Ahmed-Amine, fille de Mokhtar HOMMAN (76), le 6 avril 1989.

## DÉCÈS

- Charles BAILLY (19).
- Henri BALLOUL, le 8 mars 1989.
- Jacques CHOISSET (42), en novembre 1989.
- Guy L'HÉRITTEAU (39), le 30 juin 1989.
- Henri MONNIER.
- Jean-Pierre MORCRETTE (66), le 10 avril 1990.
- Jacques POUYOL (44), le 16 mai 1990.
- Jean RICHY (34), le 1<sup>er</sup> octobre 1989.
- André SINDZINGRE (35), le 4 janvier 1990.

Nous apprenons le décès, survenu le 13 avril 1990, du Comte Hubert de ROCHEFORT (30), qui a été président d'honneur de l'AAENPC.

**Hubert de ROCHEFORT,**  
*Chevalier du Mérite.*

Né à Paris en 1906, M. Hubert de ROCHEFORT est Ingénieur civil des Ponts et Chaussées (promotion 1930).

Ingénieur contractuel du Génie Militaire de 1931 à 1935, il a participé à l'étude et la construction de deux grands ouvrages de fortification dans la région de Nice.

Ingénieur à la Société Nord-France d'Entreprises Générales et de Constructions en Béton Armé en 1935, il en a été Directeur de 1939 à 1955 et a exécuté, à ce titre, d'importants travaux pour les services du Génie Militaire et des Ponts et Chaussées, la SNCF, Gaz de France et diverses sociétés industrielles.

Entré en 1955, comme Ingénieur du Service Technique, à l'Organisme Professionnel de prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (O.P.P.B.T.P.), M. de ROCHEFORT en a été le secrétaire Général de 1957 à 1971.

Dans le domaine international, il a pris une part active à de nombreux congrès et colloques.

Membre à vie du Syndicat professionnel des entrepreneurs de travaux publics de France, M. de ROCHEFORT était membre du comité de l'Association des Ingénieurs Anciens Élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées ; il en a été le secrétaire général, puis l'un des vice-présidents.

## CONSEIL EN STRATEGIE ET MARKETING POUR L'INDUSTRIE

*L'industrie est le domaine d'intervention sur lequel M2i se concentre. Cette vocation se matérialise par l'expérience acquise au long des 2 000 interventions menées par le Groupe. Cette expertise permet d'apporter à nos clients une valeur ajoutée forte dans l'analyse de leurs métiers.*

*Améliorer durablement la compétitivité et les performances de nos clients est l'objectif des missions de conseil de M2i. Pour y réussir le processus de coopération avec nos clients est étroit. Nous privilégions la mise en place d'outils nécessaires au pilotage stratégique et accompagnons la mise en œuvre de nos recommandations.*

# ***Boston Consulting Group***

***LEADER DU CONSEIL EN STRATÉGIE***

***RECHERCHE DES COLLABORATEURS AYANT  
L'AMBITION ET LES CAPACITÉS D'INFLUENCER  
LA POLITIQUE DES GRANDES ENTREPRISES.***

***Prière d'adresser votre candidature à  
René Abatte (Promo. 70)  
ou Gilbert Milan (Promo. 75)  
Directeurs associés du Bureau de Paris  
Boston Consulting Group  
4, rue D'Aguesseau - 75008 PARIS***