

PCMA LE PONT



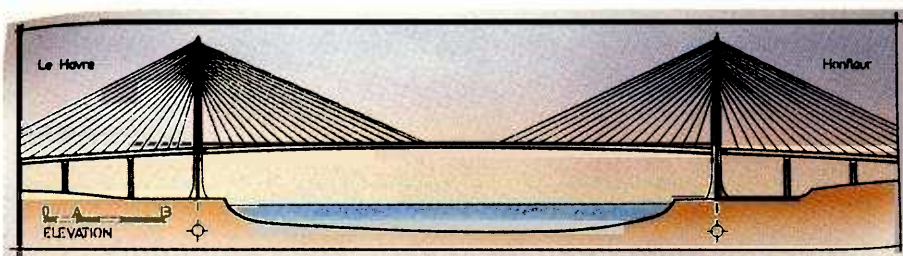
BANQUE, FINANCE

EN THÉORIE, IL N'Y A PAS QUE LE CRÉDIT LOCAL DE FRANCE QUI AURAIT PU MONTER LE FINANCEMENT DE CES GRANDS PROJETS. EN THÉORIE BIEN SÛR.

En pratique, le Crédit Local de France a su s'adapter aux nouvelles formes d'intervention des collectivités locales et devenir un intervenant financier reconnu dans

le développement local. Fort de son expérience et de sa spécialisation, malgré une concurrence très vive, le Crédit

Représenté sur le terrain par les directions régionales de la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit



Local de France, seule institution au service exclusif

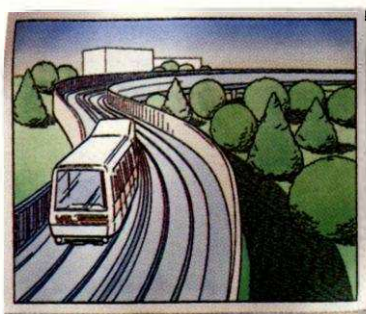
le montage des opérations complexes d'infrastructure. Ingénieur financier au service des

LE PONT DE NORMANDIE

Local de France est le premier banquier des collectivités locales. Il couvre près de la moitié de leurs

du développement local, est le partenaire fidèle de milliers de communes. C'est aujourd'hui en France l'établis-

sement de référence du secteur local. Il le sera demain au-delà des frontières de l'hexagone.



besoins d'emprunts à long et moyen terme. Deuxième émetteur sur le marché obliga-

taire français après l'Etat et intervenant majeur sur l'Euromarché, le Crédit Local de France est une signature reconnue au plan international.

Développement, le Crédit Local de France offre aux collectivités locales un service complet. Une autre façon d'accomplir sa mission : financer

VAL DE TOULOUSE

Le Banquier des Ambitions Locales.



Le Banquier des Ambitions Locales.



Dans ce numéro de PCM-Le Pont consacré à la Banque et à la Finance, l'accent a été délibérément porté sur le rôle que jouent les techniques financières dans le développement des entreprises.

Vu "de l'intérieur" de celles-ci, c'est certainement le contrôle de gestion au sens large qu'il faut mettre en exergue. Il constitue en effet l'instrument fondamental de la prise de décision et de l'évaluation des résultats. Cela n'empêche pas bien sûr les entreprises d'utiliser aussi des techniques ponctuellement "pointues" (gestion de trésorerie, interventions sur les marchés...) mais l'outil financier de base demeure le contrôle de gestion.

Vu "de l'extérieur", c'est la complexité et la sophistication toujours plus grandes des techniques de financement qui se révèlent fortement, dans de savants "cocktails" où le financier proprement dit le dispute au juridique, au fiscal...

Ces divers éléments ne sont pas toujours bien connus du "grand" public auquel les médias délivrent plus volontiers des informations à sensation sur les OPA ou les LBO... Il en sera fait également état, dans le numéro sachant que ces opérations invitent aussi à une réflexion plus globale sur l'évolution des sociétés à caractère libéral et capitaliste.

François Bosqui

Quand la matière grise d'anciens élèves des grandes écoles CINQ-CENTS FRANCS devient monnaie d'échange...

NOTRE OBJECTIF DEVIENT LE VOTRE

Parce que SOPROFINANCE est un établissement financier essentiellement composé d'anciens élèves de l'AGRO, ARTS et METIERS, CENTRALE, INPG, MINES, POLYTECHNIQUE, PONTS, SUP'AERO, SUP'ELEC, TELECOM, TRAVAUX PUBLICS.

AVEC LA PIERRE PAPIER

Vous vous assurez des revenus réguliers grâce à nos SCPI SOPRORENTE.

SOPRORENTE c'est :

- La sécurité d'un patrimoine immobilier à caractère industriel et commercial.
- La souplesse d'action du capital variable.

NOUS SAVONS CE QUE VOUS VOULEZ

Et nous avons les moyens de valoriser votre capital par des recherches constantes d'investissements porteurs d'avenir. SOPROFINANCE : Nos années d'expérience et de savoir-faire sont à votre disposition.

AVEC NOS TOURS DE TABLE

Vous trouverez l'esprit d'innovation et de participation active propre à SOPROFINANCE.

Nous recherchons et étudions les créneaux les plus prometteurs : nous effectuons le montage de l'opération et nous en rassemblons le financement.

Exemple type de notre démarche : les SOPROTEL qui financent et exploitent des hôtels restaurants, offrant PLUS-VALUES en CAPITAL et REVENUS DIFFERES.

AVEC LA GESTION PRIVEE

Vous bénéficiez d'un service "sur mesure" assuré par un spécialiste des marchés, dans le climat de cordialité et de professionnalisme propre à SOPROFINANCE.

CHOISIR SOPROFINANCE

C'est choisir un peu plus qu'un simple établissement financier ! Vous adhérez à l'action de SOPROFINANCE, action que nous avons axée sur l'épargne active.

NOUS GAGNONS PLUS A ETRE ENSEMBLE.

MINITEL CODE D'ACCES :
36.15 ENTEL * SOPROFINANCE



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

Nom _____ Prénom _____

Ecole _____ Promo _____

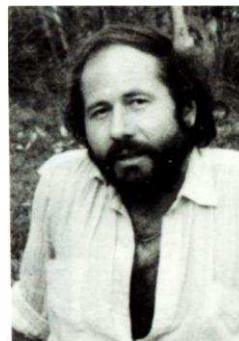
Adresse _____

Tél. bureau _____ Tél. dom. _____

Souhaite, sans engagement, recevoir une documentation complète sur SOPROFINANCE

- 18 EDITORIAL
François Bosqui
- 18 DOSSIER
- 20 QUESTIONS A
Pierre Bilger
- 22 LE ROLE NOUVEAU DES DGE
Robert Tamman
- 24 UN PONT ENTRE INVESTISSEURS ET ENTREPRENEURS
Pascal Brandys
- 26 QUESTIONS A
Jean-Yves Durance
- 30 MERCI LA FINANCE
Giampaolo Schiratti
- 32 LA BANQUE D'AFFAIRES DE LA BANQUE COMMERCIALE
Jean-Pierre Lesage
- 34 QUESTIONS A
Emmanuel Hau
- 36 FUSIONS ET ACQUISITIONS
Fabien Prévost
- 38 FINANCEMENT DE PROJETS ENERGETIQUES
Arnaud Collin du Bocage
- 41 TRESORIER : UN INGENIEUR FINANCIER
AU SERVICE DE L'ENTREPRISE
Thierry-Franck de Préaumont
- 43 LE CONSEIL DANS LE MONDE FINANCIER
T. de Bellaigue et V. Grjebine
- 46 CHRONIQUE DE LA REVOLUTION FRANÇAISE
- 48 PONT EMPLOI
- 51 LU POUR VOUS
- 52 LES PONTS EN MARCHÉ

Ils ont réalisé ce numéro



François Bosqui



Brigitte Lefebvre du Prey

Mensuel 28, rue des Saints-Pères
Paris 7^e 42.60.25.33
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Michel TERNIER
DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION :
Pierre DESCOUTURES
ADMINISTRATEURS DELEGUES :
Lionel BORDARIER, Olivier HALPERN
REDACTEURS EN CHEF : Anne BERNARD
GELY, Jacques BONNERIC, Jacques GOUNON,
Jean-Pierre GREZAUD
SECRETAIRE GENERAL DE REDACTION :
Brigitte LEFEBVRE du PREY
ASSISTANTES DE REDACTION : Eliane de
DROUAS, Adeline PREVOST
REDACTION-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'Ecole Nationale des
Ponts et Chaussées.
MAQUETTE : Monique Caralli
DELEGUES ARTISTIQUES : Gérard AURIOL,
Marine MOUSSA
RESPONSABLES EMPLOI : Jacques BAULES,
François BOSQUI
ABONNEMENTS : France : 450 F, étranger :
500 F, prix du numéro : 50 F dont TVA 4 %
PUBLICITE : Responsable de la publicité : H.
BRAMI Société OFERSOP 8, bd Montmartre,
75009 Paris. Tél. : 48.24.93.39
Dépôt légal 3^e trimestre 1989 N° 890859.
Commission paritaire n° 55.306
Les associations ne sont pas responsables
des opinions émises dans les articles
qu'elles publient.
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac
Couverture : photo FRIEMAN RAPHO

SOPROFINANCE

L'ÉTABLISSEMENT FINANCIER DES INGÉNIEURS

R.PCM : *Vous dites que SOPROFINANCE est l'établissement financier des ingénieurs. Qu'entendez-vous par là?*

SOPROFINANCE : Soprofinance a été créé par des groupes d'ingénieurs de grandes écoles telles que Arts et Métiers, Centrale, Mines, Polytechnique, Ponts, Sup'Aero, Sup'Élec, Télécom, Travaux Publics... qui détiennent 70 % de son capital. Par la suite, il s'est ouvert à trois partenaires : de l'hôtellerie et des services avec Accor, de l'assurance avec la Mutuelle du Groupe Monceau et de la finance avec la Banque Louis Dreyfus. Nombre d'entre nous participent activement aux Conseils d'Administration et de Surveillance. C'est dans un climat de cordialité que nous diffusons nos produits et nos services dans notre population d'élection. Établissement financier, Soprofinance est soumis au contrôle de la Commission Bancaire.

R.PCM : *Quel est le domaine d'activité de Soprofinance?*

Soprofinance : Nous concevons, plaçons et gérons des produits et des services financiers qui présentent tous un caractère d'innovation. Le montant de nos actifs gérés s'élève à

500 millions de francs pour plus de 5 000 participants.

R.PCM : *Quels sont les placements que vous proposez?*

Soprofinance : Nous développons deux SCPI (Sociétés Civiles de Placements Immobiliers) investies dans l'immobilier industriel et commercial, Soprorente 1 et Soprorente 2. Leur caractère d'innovation, c'est d'être à capital variable. Nous avons été les premiers à lancer cette formule qui procure de la souplesse au placement SCPI. Nous représentons 1 % du marché national et nous sommes reconnus parmi les meilleurs.

Dans le domaine des valeurs mobilières, nous disposons notamment d'un Service de Conservation de Titres et de Gestion de Portefeuille ainsi que deux Fonds Communs de Placement Soprofond 1 (valeurs diversifiées) et Soprofond 6000 (valeurs françaises). Leur caractère d'innovation, c'est le supplément d'information apporté aux souscripteurs au cours de réunions trimestrielles où ils rencontrent gérants et analystes financiers. Ceci ne se pratique nulle part ailleurs pour des FCP.

Enfin, le caractère d'innovation des Tours de Table tient dans leur principe même : après avoir recherché

des secteurs d'investissement porteurs, nous les rendons accessibles, au moyen du montage adéquat, aux actionnaires individuels.

Les Soprotel en sont la première concrétisation : 400 ingénieurs ont investi 84 millions de francs dans le secteur hôtelier, sur le créneau 2 étoiles, ce qui s'est traduit par l'acquisition et l'exploitation de 5 hôtels en franchise IBIS.

Soprotel International, quant à elle, prend des participations hors de l'hexagone. Un premier investissement a été réalisé à Liège en Belgique.

R.PCM : *Est-il possible d'obtenir réponse auprès de votre établissement à des questions sur la fiscalité personnelle, sur la transmission du patrimoine?*

Soprofinance : Nous pouvons effectivement apporter assistance et conseil en matière fiscale, juridique, successorale...

Les relations que nous avons avec nos interlocuteurs sont fondées sur la confiance réciproque et le professionnalisme. A l'écoute de leurs préoccupations, nous essayons d'optimiser avec eux la gestion de leur patrimoine.

GEC ALSTHOM
ANDS PROJETS INTERNATIO

UNE NOUVELLE PUISSANCE EST NEE.

GEC ALSTHOM est leader mondial: N° 1 mondial pour la production d'électricité. N° 1 mondial pour la construction ferroviaire. Il en a la puissance: plus de 80 000 personnes et un chiffre d'affaires supérieur à 45 milliards de francs. Il en a les moyens: les meilleures compétences, les technologies les plus avancées, une présence sur tous les grands marchés. Il en a la dynamique: GEC ALSTHOM est en position de force pour remporter de nouvelles victoires dans le monde.

Société d'Ingénierie
OUEST PARISIEN

recrute

TRAVAIL
CONCOURS

(X - Ponts - Centrale - E.S.T.P....)

Pour création au sein de notre
société d'un département

ETUDES OUVRAGES D'ART - GENIE CIVIL

- Compte tenu de l'importance du poste proposé, nous ne souhaitons être en contact qu'avec des INGENIEURS très expérimentés, très performants ayant de solides références, se sentant capables de rivaliser avec les meilleurs.
- Ce poste peut convenir à un ingénieur TALENTUEUX, DYNAMIQUE, souhaitant s'exprimer pleinement aux côtés d'une équipe qu'il aura lui-même choisie.
Langue ANGLAISE souhaitée.



Adresser C.V. à :

AB INGENIERIE S.A.

1, ave de la République - 78550 HOUDAN.

AVEC LA BNP, PREMIER GROUPE BANCAIRE FRANÇAIS GRANDS PROJETS INTERNATIONAUX

*Étudiez,
financez,
réalisez,
vos grands projets.*

PECHINEY QUEBEC Inc. – Canada – 1984

Construction et exploitation d'une fonderie d'aluminium
420 millions de dollars US. La BNP est chef de file.

WOODSIDE PETROLEUM Ltd – Australie – 1985

Développement d'un gisement de gaz
1,650 milliard de dollars US. La BNP est chef de file.

TRINIDAD NITROGEN CO, Ltd – Trinidad et Tobago – 1985

Unité de production d'ammoniac anhydre
115 millions de dollars US.
Co-financement SFI avec participation BNP.

NORALCO Ltd – Alwyn North – Mer du Nord – 1985

Développement d'un gisement pétrolier
650 millions de livres sterling.
La BNP est chef de file et mandataire.

ISLAND CREEK OF CHINA COAL Ltd – Chine – 1986

Développement d'une mine de charbon
475 millions de dollars US. Participation de la BNP.

B & D COGENERATION FUNDING CORP. – USA – 1987

Refinancement d'installations de cogénération au Texas
450 millions de dollars US. Participation de la BNP.

SITHE ENERGIES Inc. – USA – 1987

Mini-centrales Allegheny 5 et 6 – 51, 260 millions de dollars US.
La BNP est chef de file et mandataire.

EUROTUNNEL S.A. & P.L.C. – 1987

Tunnel Franco-britannique sous la Manche.
50 milliards de francs français.
La BNP est chef de file et promoteur.

EURODISNEYLAND – 1988

Parc de Loisirs à Marne-la-Vallée.
14 milliards de francs français.
La BNP est la banque officielle et l'unique agent du prêt bancaire.

LA SOCIETE DE PROMOTION DES GRANDS PROJETS INTERNATIONAUX (GPI)

27, bd des Italiens, 75002 Paris.
Téléphone : 40.14.53.19.
Télex : 281950.

Télécopie : 40.14.69.25

*Une équipe de spécialistes
vous conseille dans
l'évaluation des risques
techniques, économiques,
commerciaux et financiers.*

*Pour vous, elle élabore
les montages
les plus adaptés
à votre opération.*

*Avec vous, elle recherche
et coordonne les sources
d'emprunts nationales
et internationales
optimisant la capacité
d'autofinancement
de votre projet.*

GROUPE



Outplacement : MEDIATOR

L'évolution active de carrière

Créé par Charles Kablé, l'un des pionniers du conseil en gestion de carrières, MEDIATOR s'est très vite spécialisé auprès des entreprises dans des prestations destinées aux cadres et dirigeants : Out placement, Pilotage de Carrières, Gestion des Cadres.

La démarche de MEDIATOR s'appuie sur une méthodologie éprouvée : élaboration de bilans, construction de projets et positionnement sur le marché, mise au point de la stratégie et du marketing individuel.

Les candidats suivis par MEDIATOR bénéficient des prestations du centre ARCODEV (logistique, offres d'emploi, etc.) et du journal ID ENTREPRISES.

MEDIATOR est membre de l'ASCOREP



PARIS

34, RUE DES BOURDONNAIS 75001
TEL (1) 45.06.43.44

NANCY

102, RUE SAINT DIZIER 54000
TEL 83.30.29.11

RENNES

9, RUE DE SUEDE 35200
TEL 99.51.82.44

BORDEAUX

IMMEUBLE P. RUE ROBERT CAUMONT
33049 CEDEX TEL 56.43.18.09

LYON

24, RUE J. JOANNES MASSET 69009
TEL. 78.83.27.27

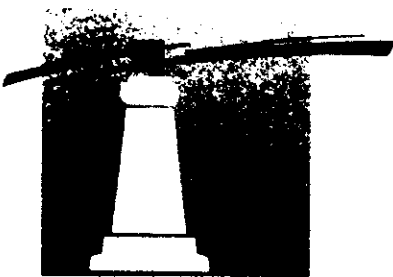
Votre contact : Charles KABLE - 45.08.46.77

MOA

Mobilité et Orientation Active

Le groupe MOA, qui réunit 35 consultants spécialisés dans l'action pour l'emploi, intervient aujourd'hui dans les domaines suivants :

- **Accompagnement social des restructurations**, préparation et mise en œuvre de plans sociaux, mobilité, reclassement collectif, plans de prévention.
- **Créations d'emploi et développement économique local.**
- **Pilotage de carrière et out placement individuel :**
 - pour cadres et dirigeants d'entreprises : MEDIATOR
 - ouvert à tous, de l'employé au cadre : ARCODEV
- **Actions de mobilisation des hommes et de communication**, projets d'entreprise, redressement d'entreprises, lancement d'activités nouvelles, animation d'équipes dirigeants.



PARIS

34, RUE DES BOURDONNAIS 75001
TEL (1) 45.06.43.44

NANCY

102, RUE SAINT DIZIER 54000
TEL 83.30.29.11

RENNES

9, RUE DE SUEDE 35200
TEL 99.51.82.44

BORDEAUX

IMMEUBLE P. RUE ROBERT CAUMONT
33049 CEDEX TEL 56.43.18.09

LYON

24, RUE J. JOANNES MASSET 69009
TEL 78.83.27.27

Vous désirez une présentation des activités du Groupe MOA : contactez Eric BEAUDOUIN 45.08.43.44

DE LA SÉDENTARITÉ AU NOMADISME :

A LA DECOUVERTE D'UNE NOUVELLE CULTURE BANCAIRE

Le monde bancaire et financier : un milieu réputé protégé et peu préparé pour le changement. Longtemps spectaculaire, la croissance marque un arrêt. Elle réclame d'autres stratégies. Pour faire face à la situation inédite d'un devenir désormais très évolutif, une nouvelle culture de la mobilité est à inventer, nécessitant une gestion "MOBILISATRICE et DIFFERENCIÉE" de l'emploi.

BANQUE : UNE RUPTURE BRUTALE

L'univers bancaire a été qualifié de "sidérurgie des années 80...". Dès 1978 en effet, le rapport Nora-Minc sur l' "Informatisation de la société" poussait un cri d'alarme, avançant le chiffre de 100 000 emplois supprimés dans les banques à brève échéance... Et le journal "Le Monde" titrait alors "La banque sera-t-elle la sidérurgie de demain ?". Aujourd'hui, certains moins pessimistes réduisent les chiffres à 40 ou 60 000... A l'inverse, d'autres évoquent 40 à 60 % de sureffectifs dans certains secteurs.

Mais déjà les statistiques témoignent, inexorables : 8 % de croissance en 1972, - 1 % en 1980. De 1976 à 1982, les trois plus importantes Banques françaises perdent 1 700 agents. A partir de 1984, ce déclin s'étend à l'ensemble de la branche.

Cette rupture bouscule d'autant plus les esprits qu'elle succède à une période d'euphorie sans précédent. En 1966, on dénombrait en tout et pour tout sur l'ensemble du territoire national 5 400 guichets de banque ; 20 ans plus tard, ce chiffre avait quadruplé et le nombre de chèques traités était multiplié par 14.

Une telle croissance s'est appuyée sur des recrutements massifs, particulièrement spectaculaires dans le réseau des Banques de l'Economie Sociale (Crédit Agricole, Banques Populaires, Crédit Mutuel et Caisses d'Epargne) dont les effectifs ont crû de 46 % en dix ans (1975-1985), certaines connaissant un développement explosif (Caisses d'Epargne : + 98 %, Crédit Mutuel : + 109 %) !

MUTATION : NECESSITÉ SUBIE OU CHANCE A SAISIR ?

Suscitant l'euphorie, l'expansion a sans doute minimisé certaines lacunes des ressources humaines bancaires : recrutements massifs de gens jeunes, motivés, mais sans qualification, faiblement mobiles, dans une division du travail très segmentée... Politiques empiriques qui entravent fortement aujourd'hui la mise en œuvre d'une gestion mobilisatrice et différenciée de l'emploi.

Cette crise est d'autant plus douloureusement ressentie que la Banque est un milieu traditionnellement favorisé (hauts salaires, avantages sociaux nombreux, prêts personnels, mutuelles, primes, vacances supplémentaires, etc.) et qui a représenté pour les générations d'après-guerre un moyen privilégié d'ascension sociale. Un monde installé dans un confort statutaire, insuffisamment armé pour des "sacrifices" ou des changements...

Conduire une gestion mobilisatrice de l'emploi suppose en effet que le personnel puisse prendre conscience de son environnement, sache se positionner par rapport à celui-ci, pour mieux se diriger vers l'objectif visé. Mobilité va de pair avec "mobilisation". Pour se mobiliser, il faut se sentir acteur. Or le personnel bancaire a plus été porté par l'élan de la croissance qu'il ne l'a conduite. De plus, la politique d'intégration des personnels a suscité une vie en circuit fermé. Par sa formation initiale sur le "tas", ses promotions internes et ses écoles de banque, la profession s'est quelque peu isolée, particularisée. Un obstacle aujourd'hui à l'osmose avec l'environnement.

De même, face à une concurrence accrue qui oblige les Banques à se distinguer entre elles, il est impératif de s'appuyer sur une "gestion différenciée" du personnel, réclamant une appréciation sur mesure, multi-critères, et ouverte sur les compétences spécifiques de chaque agent. Or, au cours de la période de croissance, la demande quantitative a nécessité un recrutement de masse et une culture d'entreprise fortement collective (la "grande famille"), qui a relégué au second plan la mise en valeur des spécificités des individus et des groupes.

La Banque souffre aussi de sa culture profonde, essentiellement administrative et financière. Le glissement vers les techniques informatiques et les nécessités commerciales a été pris en compte, mais les savoirs restent plaqués : un long travail de transfert et d'intégration de connaissances est à accomplir. Quant à la dimension humaine, elle est rarement considérée au même titre que les autres sciences. L'ingénierie reste l'apanage des techniciens, elle est rarement sociale.

Sidérurgie ? Cette analogie désormais célèbre résume bien les craintes que soulève le problème de la gestion des sureffectifs dans le milieu bancaire. Dans le mental collectif, la sidérurgie est désormais associée à une approche catastrophique : sentiment de fatalité, immobilisme ; "on ne peut rien faire"...

Une telle approche a eu cours dans les industries traditionnelles de main-d'œuvre, représentant des coûts très lourds, pas seulement financiers, mais aussi sociaux, psychologiques, etc. Elle a donné une coloration négative à l'ensemble des politiques de mobilité, qu'on a tôt fait de réduire à la seule "mobilité externe", perçue exclusivement sous sa forme la plus traumatisante : l'exclusion. Même si des actions de reclassement collectif, du type de celles conduites par notre cabinet, ont démontré les possibilités de repositionnement dynamique d'une large partie du personnel licencié.

Mais ce qu'on a difficilement pardonné à l'industrie, le pardonnera-t-on jamais à une banque ? Comment accepter qu'un organisme, qui vend un savoir-faire de gestion du patrimoine fasse l'aveu public d'une mauvaise gestion de son "patrimoine humain" ? La banque a une image de marque, une confiance à préserver, peu compatible avec un manque de rigueur et un climat social conflictuel. Comment fidéliser une clientèle, si la Banque vient à perdre sa crédibilité dans la gestion de ses propres ressources ? C'est le fondement-même de sa propre vie qui est en jeu. Une véritable chance à saisir !

REDONNER SES LETTRES DE NOBLESSE A LA MOBILITÉ

Il y a des sureffectifs dans le milieu bancaire et un manque de personnel plus qualifié, certes. Mais n'a-t-on pas trop la tentation de régler les problèmes de

l'entreprise uniquement dans une relation à l'extérieur : licencier ou recruter ? N'est-ce pas parce que le "Dedans" est trop rigide que le "Dehors" représente alors la seule issue possible ? Nul n'est dupe du fait que l'"externalisation" des effectifs est plus un symptôme d'immobilisme qu'une cause véritable... Mais ces licenciements à la hâte n'accroissent-ils pas à leur tour la rupture entre le "Dehors" et le "Dedans", contribuant par là-même à créer un système à deux vitesses : les protégés et les exclus ?

Pour les partants, le "Dehors" est alors perçu comme négatif, source d'angoisse insupportable : la "mise à la porte" devant une "mise à mort"... Brutalisés, souvent mis devant le fait accompli de décisions prises dans le secret, ils s'accrochent aux branches. Pratiquant la résistance, ils se rigidifient sur des comportements d'habitude. Le "Dehors" ne peut alors être vécu comme un "nouveau départ". On sait pourtant que les facultés de changement se développent dans les situations de rupture, à condition que le deuil d'un poste supprimé soit aussi l'occasion d'un bilan et de la mise en œuvre d'un nouveau projet.

Mais le traumatisme n'existe pas chez les salariés en partance. Il est aussi présent dans l'entreprise. Les départs ne constituent pas forcément la garantie que l'entreprise gardera la main-d'œuvre la mieux adaptée à ses besoins. Chez ceux qui restent, un sentiment de culpabilité lié à leur privilège s'est développé. Les réductions d'effectifs purement imposées, sans dispositif de mobilisation amont, de solidarité aval, créent un repli frileux au "Dedans", qui accentue encore le conservatisme du système.

Cette rupture entre "Dehors" et "Dedans" crée aussi chez le salarié qui a échappé à l'exclusion une vision réductrice de son avenir, ne concevant plus sa valorisation professionnelle qu'à l'intérieur du système, puisqu'il y a désormais association entre "Dehors" et "mauvais".

Or, la gestion de la carrière d'un actif peut-elle encore s'imaginer à l'intérieur d'une seule entreprise ? De plus en plus, les agents les plus motivés conçoivent leur carrière à l'intérieur d'un vaste système, d'une branche entière, voire de plusieurs. Ils se perçoivent comme un pion sur un échiquier, où chaque entreprise ne constitue qu'une case possible, point de départ des multiples opportunités de la case suivante.

C'est d'abord au "Dedans" que les enjeux se jouent.

Mais conduire une gestion préventive de l'emploi suppose une véritable mutation culturelle. Le personnel bancaire est souvent caractérisé par un comportement "fusionnel", basé sur des critères de "similitude". La plus grosse masse des agents a 35-40 ans, est entrée dans l'établissement dès la sortie de l'appareil scolaire, n'a jamais connu d'autre

entreprise, s'est formée sur le "tas", a été portée par la croissance de l'activité bancaire. Elle est peu armée pour le changement, et les bouleversements qui connaît la branche ont plutôt provoqué un repli sur les modèles traditionnels. Cette peur de la nouveauté peut s'exprimer par des attitudes de méfiance vis-à-vis de tout ce qui n'est pas "classique".

Dans un processus de mobilité, le personnel d'encadrement risquerait donc de céder à l'ambiance générale, en voulant se débarrasser des agents un peu "hors normes", parmi lesquels peuvent se trouver un certain nombre d'"innovateurs", et de conserver trop exclusivement ses semblables, conduisant à l'inertie et à la reproduction du système.

C'est ce que nous avons pu rencontrer dans des entreprises pratiquant l'incitation aux "départs volontaires", sans la mise en place d'un environnement préalable favorable à la promotion d'une "culture de la mobilité", et sans structure d'accompagnement intégrée.

A l'inverse, lorsque Direction et encadrement, au sommet de la pyramide, s'ouvrent eux-mêmes à la "différence", ils représentent un puissant levier pour débloquer les verrous à la base, constituant autant de relais pour aider le personnel à couper le cordon ombilical vis-à-vis de la matrice bancaire.

FAIRE FACE A L'INEDIT

Dans un monde bancaire sédentarisé, l'introduction d'une culture de l'exploration, du "Voyage", voire du "Nomadisme" est indispensable. Car pour parvenir au but fixé, il faut savoir partir, c'est-à-dire quitter le confort du passé et oser affronter l'inconnu...

A la fin du Moyen Age, les grands voyageurs ont fait voler en éclats les modes de représentation d'un monde occidental clos, replié sur des certitudes : leurs découvertes ont constitué l'aube de la "Renaissance". Si les Magellan, les Christophe Colomb, les Galilée ont été des porteurs de progrès, ce n'est pas seulement parce qu'ils étaient de bons techniciens, c'est avant tout parce qu'ils étaient des innovateurs... Faisant fi des opinions couramment admises, ils ont fait le pari de la nouveauté, pris le risque de la différence...

De même, les nomades glanant dans leurs parcours des informations d'un pays, voire d'un Continent à l'autre, ont été les vecteurs de cultures différentes, jouant le rôle de fertilisateurs croisés de plusieurs sciences et d'apports multiples.

L'expérience du cabinet MOA a montré que le développement de la mobilité tant interne (verticale et latérale) que géographique (interne et externe) sup-

pose la mise en œuvre dans les entreprises, de processus encourageant et développant la "mobilité intellectuelle", notamment le désir et la capacité de faire face à l'inédit.

Le savoir-faire des voyageurs, des nomades n'est rien d'autre que la capacité, face à un environnement changeant et souvent hostile, de savoir transformer les contraintes en opportunités. Il est à notre sens urgent de développer dans les entreprises une telle "SCIENCE de l'INEDIT", qui aurait pour effet de faire évoluer les rôles, les modes de raisonnement et les attitudes face au changement.

Confronté quotidiennement aux effets d'un sédentarisme excessif dans les établissements industriels ou financiers, le cabinet MOA a créé une méthode en réponse aux nouveaux impératifs de mobilité, "CATALYSE", qui s'appuie sur un éventail de produits différenciés, pouvant être utilisés selon des combinaisons multiples adaptées à chaque situation.

Il s'agit de créer les conditions favorables pour que chaque personne puisse mobiliser les ressources et les énergies internes qu'elle possède, et entrer ainsi en relation positive avec son environnement. Alors, ayant réconcilié le "Dedans" et le "Dehors", elle peut se mettre sur "orbite" pour partir à la conquête de son nouveau projet.

Promouvoir une culture de la mobilité, c'est :

Aller du connu à l'inconnu ;
du confort au risque ;
du semblable au différent ;
de la stabilité à l'équilibre...

C'est vérifier tous les jours cette phrase de R. Tagore :

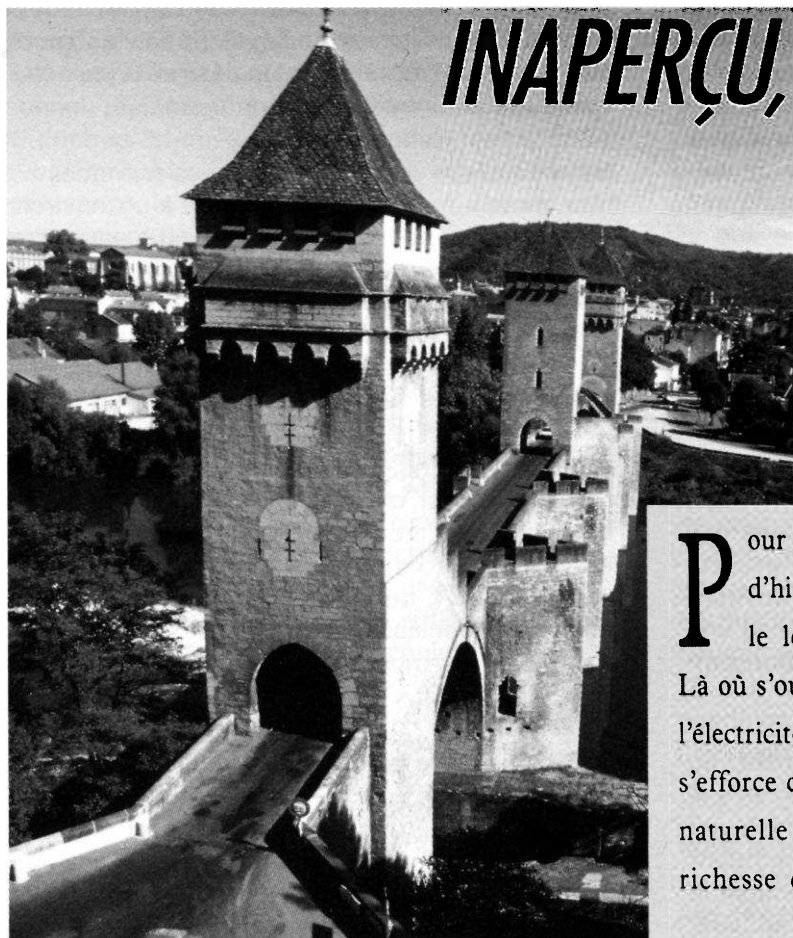
"Et quand les vieilles paroles expirent sur la langue, de nouvelles mélodies jaillissent du cœur ; et là où les vieilles pistes sont perdues, une nouvelle contrée se découvre avec ses merveilles"...

Daniel COHEN

*Cabinet MOA - Directeur du Département
Banque - Assurances - Services*

Jacqueline LORTHIOIS

Consultante MOA associée



INAPERÇU, LE COURANT PASSE MIEUX

Pour préserver le charme de lieux chargés d'histoire, les lignes électriques se dissimulent le long des façades à l'abri des regards.

Là où s'ouvrent les chemins de l'électricité, Electricité de France s'efforce de respecter la beauté naturelle de sites qui sont la richesse de notre patrimoine.



INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE SUR LES TRANSPORTS ET LEUR SECURITE



*Etablissement public à caractère scientifique
et technologique regroupant l'IRT et L'ONSER*

- Evolution des transports de voyageurs.
- Organisation des transports de marchandises.
- Régulation du trafic automobile.
- Innovation et automatisme dans les transports guidés.
- Amélioration de la sécurité routière au niveau des infrastructures, des véhicules et des usagers.
- Conditions de travail des professionnels.
- Confort des déplacements.
- Consommation énergétique et effets des transports sur l'environnement.
- Electrotechnique et électronique appliquées à la traction ferroviaire.
- Informatique et microprocesseurs dans les transports.

La revue RTS "Recherche Transports Sécurité" fait chaque trimestre le point des recherches dans ces domaines (abonnement et vente au numéro).

Siège social : 2, avenue du Général Malleret-Joinville
94114 Arcueil Cedex - BP 34 - Tél. : (1) 47.40.70.00
Télex INRETS 204 454 F - Télécopieur : (1) 45.47.56.06

BANQUE INTERNATIONALE DE PLACEMENT AU SERVICE DES GRANDES ENTREPRISES

D. BALLENGHIEN (85)
B. COURAU (84)
H. GOYE (85)
F. MOMENI (82)

bip

BANQUE INTERNATIONALE DE PLACEMENT

108, boulevard Haussmann, 75008 PARIS
Tél. : 42.93.14.14

LA HAUTE TECHNOLOGIE FINANCIERE

LA COMMUNICATION DES IDEES



COLLECTION TECHNIQUE ET SCIENTIFIQUE DES TELECOMMUNICATIONS

Publiée sous l'égide du Centre National d'Etudes des Télécommunications et de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications

LE RNIS TECHNIQUES ET ATOUTS G. DICENET

Des réseaux qui traversent les frontières, des services qui se multiplient (transmission des voix, des données, des écrits, des images...) depuis une dizaine d'années posent la question : comment maîtriser l'évolution des réseaux ? Le Réseau Numérique à Intégration de Services (RNIS) est une réponse stratégique à la situation.

La participation active à la définition des normes dans le cadre des organismes internationaux des télécommunications a favorisé une réflexion technique approfondie qui constitue la véritable charpente du RNIS.

La modernisation récente du réseau français de télécommunication, appuyée sur le "tout numérique" et la "signalisation sémaphore", se prolonge logiquement dans la conception nouvelle du réseau universel.

Le RNIS, c'est d'ores et déjà le présent sous la forme d'un réseau NUMERIS dans les Côtes-du-Nord et en Ile-de-France.

Le pourquoi et le comment du RNIS, dans le monde et en France, des aujourd'hui et pour demain, telles sont les questions auxquelles dix ingénieurs du Centre National d'Etudes des Télécommunications (G. DICENET) apportent des réponses claires, précises et accessibles à un large public (du technicien à l'ingénieur, de l'exploitant au planificateur de réseau, de l'universitaire au chercheur, de l'étudiant à l'utilisateur).
Editeur MASSON

Centre National d'Etudes des Télécommunications (CNET)-DICET/ASC
38-40, rue du Général Leclerc - 92131 ISSY-LES-MOULINEAUX (FRANCE)

enet enst

FRANCE
TELECOM

L'AVENIR DES TELECOMMUNICATIONS

VOUS AVEZ DU TALENT.

NOUS AVONS DU TALENT.



Premier groupe bancaire privé français, la Société Générale est présente à travers 2000 agences en France et 500 implantations dans plus de 60 pays.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
CONJUGUONS NOS TALENTS.

LE TUNNEL SOUS LA MANCHE

réunir des hommes de talent...



Le GIE TRANSMANCHE CONSTRUCTION est composé de cinq des plus grandes sociétés françaises du BTP (BOUYGUES, DUMEZ, S.A.E., SPIE BATIGNOLLES, S.G.E.). La construction du Tunnel sous la Manche rassemble les meilleures compétences dans des domaines diversifiés. Rejoindre les équipes performantes qui ont déjà battu les records d'avancement avec les tunneliers, c'est participer au chantier le plus prestigieux, c'est aussi travailler auprès de nombreux ingénieurs venant des cinq Sociétés et s'ouvrir ainsi la perspective d'entrer dans l'une de ces Sociétés.

Nous recrutons actuellement pour les travaux des tunnels :

- **INGÉNIEURS MATÉRIEL**
- **INGÉNIEURS DE TRAVAUX SOUTERRAINS** : responsables en poste de la maintenance, de l'avancement des tunneliers et des travaux en tunnel.
- **CONDUCTEURS DE TRAVAUX** : pour la conduite des équipes de pose de voussoirs et des travaux spécifiques d'avancement.
- **CHEFS DE CHANTIER DE TRAVAUX SOUTERRAINS** : avec expérience en creusement, en béton ou en traitement de terrain.
- **INGÉNIEURS DE TRAITEMENT DE TERRAIN** : pour les travaux d'injection en tunnel.
- **INGÉNIEURS MÉTHODES TECHNIQUES** : ingénieurs généralistes, ingénieurs génie civil ou ingénieurs spécialistes en béton.
- **INGÉNIEURS INGÉNIERIE - ÉTUDE TUNNELS** : langue anglaise nécessaire.
- **CADRES ET AGENTS DE SÉCURITÉ** : hommes de terrains.
- **INGÉNIEURS CONTRÔLE QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ** : de formation ou d'expérience électromécaniques, de génie civil ou de contrat.

Nous recherchons également pour les travaux du Terminal :

- **INGÉNIEUR COORDINATEUR TECHNIQUE** : ingénieur généraliste génie civil qui assistera le responsable technique dans le suivi des études, de l'exécution et des plannings.
- **CONDUCTEUR DE TRAVAUX** : expérience ouvrages d'art, études et suivi de la sous-traitance.

Nous donnons aux Ingénieurs débutants leur 1^{re} expérience de grands travaux :

- **INGÉNIEURS DÉBUTANTS DIPLÔMÉS** : grandes écoles ou écoles d'ingénieurs (option génie civil ou mécanique).

Vous qui êtes intéressés, n'hésitez pas à nous contacter, même si votre disponibilité n'est pas immédiate.

Transmettre vos candidature manuscrite, CV, photo et prétentions à :

GIE TRANSMANCHE CONSTRUCTION à l'attention de M. Rocher

70, rue Mollien - B.P. 229
62100 CALAIS



TRANSMANCHE LINK
TUNNEL SOUS LA MANCHE

Au Crédit Agricole,
nous gérons l'argent, comme un horloger,
avec précision.



C'est notre 6^e sens.

C'est la précision qui nous a fait concevoir une organisation au service irréprochable, aussi bien pour chaque geste simple du quotidien, que pour le conseil le plus personnalisé.

C'est ainsi que nous mettons à votre disposition 10 000 agences proches de vous, le plus grand réseau de guichets automatiques pour vos opérations courantes et 15 000 conseillers pour vous garantir un savoir-faire de qualité. Faire de votre réussite financière notre préoccupation quotidienne, c'est notre ambition, celle du leader incontesté des métiers de l'argent.

 **CRÉDIT AGRICOLE**

Le bon sens en action

HDM

Le Service des **CONGÉS PAYÉS**
dans les **TRAVAUX PUBLICS**
est assuré par

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

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

**7 et 9, Av. du Gal-de-Gaulle - Terrasse Bellini - LA DÉFENSE 11
92812 PUTEAUX Cedex**

Tél. : 47.78.16.50

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

**Il n'existe pour toute la France qu'une seule
Caisse de Congés payés pour les Entrepreneurs
de TRAVAUX PUBLICS.**



Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent, par vocation, un rôle éminent dans l'ensemble des Services des Ministères des Transports, de l'Urbanisme et du Logement.

Ils assument également des fonctions importantes dans les autres Administrations, et dans les organismes du Secteur Public, Parapublic et du Secteur Privé, pour tout ce qui touche à l'Équipement du Territoire.

En outre, dans tous les domaines des Travaux Publics (Entreprises, Bureaux d'Études et d'Ingénieurs Conseils, de Contrôle) les Ingénieurs Civils de l'École Nationale des Ponts et Chaussées occupent des postes de grande responsabilité.

C'est dire que l'annuaire qu'éditent conjointement les deux Associations représente un outil de travail indispensable.

Vous pouvez vous procurer l'édition 1989 qui vient de sortir, en utilisant l'imprimé ci-contre.

Nous nous attacherons à vous donner immédiatement satisfaction.

ÉCOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSÉES



BON DE COMMANDE

à adresser à
OFERSOP — 8, bd Montmartre, 75009 PARIS

CONDITIONS DE VENTE

Prix 525,00 F
T.V.A. 18,60 97,65 F
Frais d'expédition en sus 35,00 F

règlement ci-joint réf. :
règlement dès réception facture.

Veuillez m'expédier annuaire(s) des Ingénieurs des Ponts et Chaussées dans les meilleurs délais, avec le mode d'expédition suivant :

expédition sur Paris
expédition dans les Départements
expédition en Urgent
par Avion

PROGRAMME REDACTIONNEL 1989

OCTOBRE : La Banque
NOVEMBRE : L'eau
DECEMBRE : La route

Bulletin d'Abonnement

Pour vous abonner, il vous suffit de nous téléphoner au 42.60.25.33 ou de nous retourner le bulletin ci-dessous à PCM-LE PONT, service abonnement, 28, rue des Saints-Pères, 75007 Paris.

BULLETIN D'ABONNEMENT

M. _____

Adresse _____

souscrit un abonnement à PCM-LE PONT

1 an = 450 francs (Etranger : 500 F)

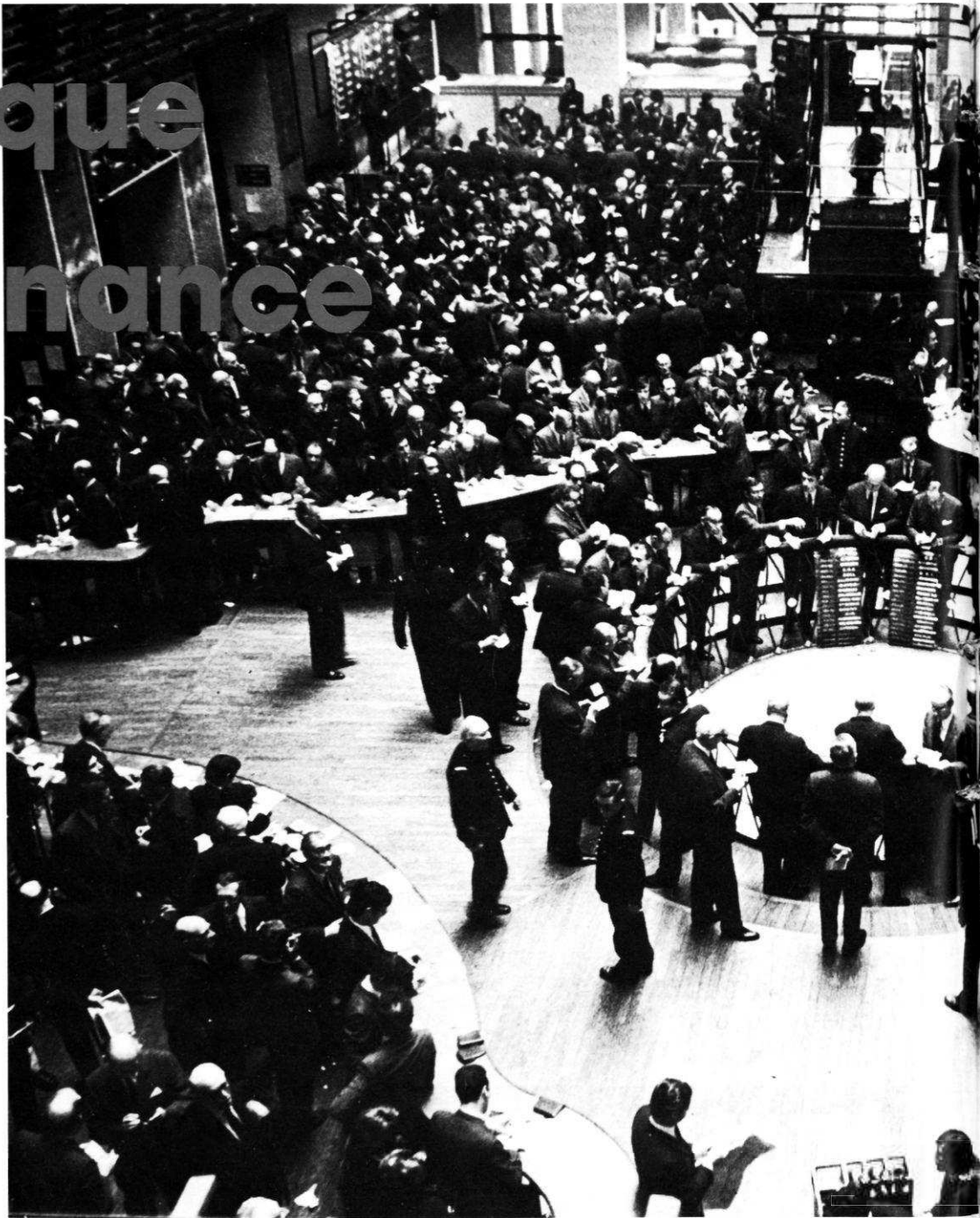
règlement par chèque à l'ordre de PCM

paiement à la réception de la facture

Date _____

Signature _____

Banque Finance



“...Et un gain est un gain,



En tout cas
ils ont tous l'air
bien sage
et la corbeille
ne devait
sans doute pas
"flamber" ce jour-là.
On ne la reverra plus,
digérée par
les cristaux liquides
des terminaux
"haute définition"
qui à présent,
transmettent
à sa place
leurs joyeuses
ou catastrophiques
informations.
Nostalgie, nostalgie...
on lui devait bien
ce dernier
coup de chapeau.

si petit soit-il''.

R. Browning, Paracelsus IV.

QUESTIONS A



Pierre Bilger
Ancien élève de
l'Ecole Nationale
d'Administration,
Inspecteur
Général
des Finances,
a notamment été
Conseiller
Technique
aux Cabinets
des Ministres
de l'Economie
et des Finances
(1974-1978),
Directeur
du Cabinet
du Ministre
du Budget
(1978-1981),
et Chef de Service
à la Direction
du Budget
(1981-1982).

PCM-Le Pont : Le Groupe ALSTHOM a récemment "défrayé" la chronique par ses succès dans de grands contrats d'équipement et de transport. Par ailleurs, il vient d'acquiescer une dimension véritablement internationale par son rapprochement avec l'anglais GEC et un chiffre d'affaires porté à hauteur de 50 milliards de francs.

Au sein d'un Groupe comme le vôtre, engagé dans des batailles économiques qui dépassent largement l'hexagone, quelle est la principale mission de la direction financière ?

Pierre Bilger : Traditionnellement, la direction financière d'un groupe industriel a deux missions principales, le contrôle de gestion, le financement de l'entreprise. Chacune d'elles est essentielle, mais s'il fallait attribuer une priorité, j'inclinerais sans doute à privilégier la première.

Pourquoi ? Parce que tous les flux financiers qui génèrent la rentabilité sont par définition issus des centres de profit qui, sur le terrain, produisent et vendent. Le contrôle de gestion constitue dans ce cadre un moyen fondamental d'analyse et de développement des performances à travers le cycle budget-résultats-écarts. Les budgets, notamment, établis par centres de profit par les opérationnels analysent et programment tous les aspects de l'activité et leur élaboration dépasse largement, dans sa finalité, la création d'une simple collection d'indicateurs. C'est un outil qui est à la disposition des financiers, bien sûr, mais peut-être encore plus à celle des responsables industriels qui sont à l'origine du profit.

GEC ALSTHOM est organisée en divisions par marchés et le contrôle de gestion intervient de manière "transnationale" au niveau de chaque division, c'est-à-dire quelle que soit la nature juridique ou la localisation géographique des centres de profit qui leur sont rattachés et qui, au total, voisinent le nombre de 150. Cet été nous avons beaucoup travaillé sur les manuels de procédures à mettre en place à la suite du rapprochement avec GEC. Cette opération est maintenant terminée et, à partir de ces procédures le contrôle s'appuiera essentiellement sur un reporting mensuel et un budget établi deux fois par an.

PCM-Le Pont : La comptabilité constitue un des outils de base de ce contrôle. Au niveau d'un groupe international comme le vôtre, quels sont les principaux problèmes auxquels doit faire face la gestion comptable ?

Pierre Bilger : Tout d'abord, et d'une manière générale, le développement des marchés financiers a eu pour conséquence d'obliger les sociétés à fournir des informations en quantité croissante et les organismes de surveillance, comme la COB par exemple en France, sont à cet égard de plus en plus exigeants. Un exemple significatif, la consolidation. Il y a environ dix ans encore, peu nombreuses étaient les entreprises qui pratiquaient la consolidation des comptes et l'appréciation "globale" d'un groupe ne pouvait se faire de l'extérieur qu'avec difficulté. On peut également citer la publication des résultats trimestriels, ou semestriels, selon les cas... Bref, l'amélioration de la qualité et de la quantité de l'information ne peut se faire qu'au prix de sujétions nouvelles supportées notamment par l'instrument comptable.

Ensuite, et ceci concerne plus particulièrement notre groupe qui, comme vous l'avez dit, est aujourd'hui multinational et qui a des établissements et des filiales dans plusieurs pays, il faut savoir que les notions comptables ne sont pas homogènes à travers l'espace. Chaque pays a ses propres "standards" en dépit de l'existence de normes internationales, telles celles de l'IASC par exemple. Au surplus, ces standards comportent des "options" entre lesquelles il faut bien trancher si l'on veut pouvoir définir des règles communes. Là encore un gros travail d'intégration a donc été effectué pour harmoniser les procédures à la suite du rapprochement avec GEC.

PCM-Le Pont : Sur quels critères sont fondés les choix d'investissement ?

Pierre Bilger : Il faut faire une distinction entre investissements corporels et incorporels.

Pour les investissements corporels, les choix se font le plus souvent au niveau de chaque centre de profit

PIERRE BILGER

Propos recueillis par François Bosqui

dans le cadre de la procédure budgétaire et sous la responsabilité des Divisions. Cependant les investissements importants sont examinés au niveau central.

Pour déterminer la rentabilité d'un investissement, tous les instruments classiques d'analyse VAN, TRI, temps de retour sont utilisés sans excès de sophistication souvent inutile... Cependant, le groupe n'ayant pas de contraintes financières "dures", chaque investissement est examiné par priorité en fonction de l'évolution du marché correspondant et du profit qu'il est susceptible de réaliser.

Quand un investissement a été autorisé, le groupe alloue les moyens au centre de profit correspondant, à charge par ce dernier de le rémunérer dans le cadre de son compte d'exploitation.

Pour les investissements incorporels (acquisitions, cessions...) le mouvement est souvent "initié" par les divisions mais la décision finale appartient au Management Board.

PCM-Le Pont : Sur ce dernier point, on assiste aujourd'hui à un certain nombre de "grandes manœuvres" européennes et internationales. Quelle est la stratégie de GEC ALSTHOM dans le cadre de sa croissance externe ?

Pierre Bilger : Sur le marché de l'énergie et des transports il y avait, ces dernières années, surcapacité. On assiste donc à des mouvements de regroupement et de rationalisation impliquant notamment les grands groupes européens tels ABB, ALSTHOM, SIEMENS et GEC, soit entre eux, soit en relation avec les groupes moins importants encore indépendants.

Par ailleurs, GEC ALSTHOM maintenant constitué, devenu premier mondial des équipements de production d'énergie et premier constructeur ferroviaire mondial, entend poursuivre son implantation non seulement en Europe, mais aussi en Amérique et en Asie.

Bien entendu, dans toutes ces opérations, la Direction Financière du Groupe est un partenaire dans une "équipe" qui comprend la Direction de la Stratégie et la Direction Juridique, le tout sous le contrôle du Management Board et en appui des Divisions.

PCM-Le Pont : Vous avez dit plus haut que les contraintes financières n'étaient pas un obstacle au développement du Groupe. Pourriez-vous préciser ce point ?

Pierre Bilger : En ce qui concerne les fonds propres, GEC ALSTHOM a aujourd'hui deux actionnaires, et deux actionnaires de poids puisqu'il s'agit du Groupe GEC et du Groupe CGE. Ces deux actionnaires font et feront leur "métier" dans le cadre du développement de notre Société.

Notre Groupe dispose par ailleurs d'une trésorerie positive très importante qui génère d'importants produits financiers.

Cette trésorerie est gérée dans un esprit de prudence sans prise de risque, car la direction financière, d'abord au service des centres de profit, ne peut se permettre de jouer le bénéfice de leurs efforts aux "dés". C'est pourquoi tous les risques portant sur les taux de change et les taux d'intérêt, et notamment ceux relatifs aux grands contrats, sont systématiquement "couverts".

PCM-Le Pont : Ces métiers de la finance dans l'entreprise, peuvent-ils être "ouverts" à des ingénieurs ?

Pierre Bilger : Bien sûr, d'une part à cause de leurs aptitudes scientifiques et "mathématiques", bien utiles, pour gérer des instruments sophistiqués et d'autre part en raison de la nécessaire diversification des profits que requiert, finalement toute fonction, qu'elle soit technique, prise au sens large, ou financière. Je pense d'ailleurs que le décloisonnement des métiers est aujourd'hui bien engagé et que la mobilité est un facteur clef de développement des hommes et de nos industries.

Pour revenir de manière plus précise à votre question, et si je mets à part les scientifiques "pointus" spécialisés dans les opérations de marchés, une "entrée" dans l'industrie par le contrôle de gestion est tout à fait intéressante pour un ingénieur, tant il est vrai que industrie et finance ne peuvent être opposées ou séparées et que je ne connais pas de grand patron industriel qui ne soit, en même temps, un financier, et ceci quelle qu'il pu être sa formation d'origine.

Ayant rejoint en 1982 la Compagnie Générale d'Electricité, il y a été successivement au niveau Groupe, Directeur de la Planification et du Contrôle Budgétaire (1982-1983), Directeur des Services Economiques et Financiers (1984-1985), et Directeur Général Adjoint (1986-1987). Il est actuellement Membre du Management Board et l'un des trois Directeurs Généraux de GEC ALSTHOM après en avoir été le Secrétaire Général de 1987 à 1989.

L'intérêt du métier se porte sur les montages **LE ROLE NOUVEAU** de haut de **DES DGE** financement d'opérations exceptionnelles



**Robert Tamman :
IPC 78,
Sous-Directeur
à la Direction
des Grandes
Entreprises BNP.
Après avoir
commencé
sa carrière
au Ministère
des Transports
(CETUR) puis
comme chargé
de mission
à la Direction
du Trésor,
R. Tamman
est entré en 1984
à la BNP.**

La plupart des banques ont regroupé la gestion de leurs relations avec les grands groupes industriels (chiffre d'affaires généralement supérieur à 5 milliards de F) au sein d'une "Direction des Grandes Entreprises" (DGE). Le rôle de ces DGE consistait traditionnellement à accorder les crédits et à suivre l'évolution du risque que représente chaque client. Ce rôle fait toujours partie de leur mission. Mais en vérité, le métier a fortement évolué depuis quelques années, notamment avec le développement des instruments de marché financier et de la "désintermédiation". Au point que certains ont pu s'interroger sur l'utilité des DGE au sein des banques.

Avant de parler du métier actuel d'un responsable de relation avec de grandes entreprises, revenons quelques années en arrière.

Le retournement du marché

La période antérieure était marquée par l'encadrement du crédit, l'étroitesse du marché financier et bien souvent une santé passable, sinon défaillante des grandes entreprises. Autant d'éléments qui faisaient du crédit une denrée rare et recherchée par les entreprises : le responsable de relation au sein de la DGE d'une banque était pour le directeur financier d'une entreprise le point de passage quasi obligé de l'accès aux ressources financières courantes et ce rapport de force permettait des marges certes plus rémunératrices qu'aujourd'hui. Pour autant, un tel métier avait aussi ses difficultés, dès lors que le banquier chef de file devait maintenir la cohésion du pool des banques d'une entreprise en mauvaise santé

et continuer à lui accorder des crédits. Nul doute qu'au début des années 80 en choisissant de soutenir certains groupes déjà très endettés, les banques ont permis leur survie et assuré la préservation de secteurs essentiels du tissu industriel.

Il est clair que depuis deux ou trois ans la situation s'est inversée en faveur des entreprises.

D'abord parce que le redressement des marges des groupes industriels permet une réduction de leurs besoins de financement et que le niveau actuel des taux d'intérêts réels les incite à se désendetter.

La seconde cause tient au développement des instruments de marché à court terme (billets de trésorerie, bons de société financière) et à moyen terme (euro-émissions) qui permettent aux entreprises de se financer à des coûts nettement plus avantageux que sous forme de crédits directs. La différence de coûts s'explique pour une part par la relative "jeunesse" du marché des titres de créances négociables, sur lequel la dispersion des marges est encore insuffisante au regard de la qualité des signatures ; elle se justifie également par le fait que ces titres de créances, n'entrant pas dans le bilan des banques, peuvent échapper à la contrainte du ratio "Cooke", contrainte coûteuse en fonds propres.

Enfin, à ce phénomène général de désintermédiation, s'ajoute sa conséquence naturelle qui est celle d'une concurrence bien plus forte entre banques sur un marché plus étroit. Je ne prendrai pour exemple que les "commissions d'engagement", lesquelles

rémunèrent l'assurance offerte par une banque à son client de pouvoir disposer pendant un temps donné d'un certain volume de crédit. Alors qu'au début des années 80, ces commissions se situaient entre 0,25 % et 0,50 % pour un crédit à 5 ans en faveur d'un grand groupe, la compétition acharnée qui sévit depuis 3 ans a permis à certains clients d'obtenir le même type d'assurance à 0,04 %!...

Le banquier à l'affût

Dans ces conditions, que devient le rôle du responsable de la relation avec un groupe industriel ?

Sachant que le crédit, produit qu'il gère en direct, est moins demandé, et que le suivi du risque passe au second plan du fait du redressement général de la situation financière des entreprises, quelques-uns sont allés jusqu'à préconiser la disparition de la fonction, notamment dans les grandes banques à réseau. Une telle conception correspond à l'attitude de certains directeurs financiers consistant à se tourner systématiquement vers la banque la moins disante pour les produits courants (émissions de titres longs, placement des billets de trésorerie, traitement des moyens de paiement, etc.) et à s'adresser aux banques d'affaires pour leurs projets de développement et les montages délicats. Une telle "utilisation" des banques, aujourd'hui pratiquée par quelques entreprises, réduit passablement l'intérêt des interventions d'une DGE.

Ceci ne représente pour autant pas la majorité des cas, et de plus en plus nombreux sont les groupes qui ont recours au concept anglo-saxon de "preferred bank", en sélectionnant quelques banques avec lesquelles ils souhaitent entretenir des relations privilégiées et historiques.

Dans un tel contexte, le métier d'une DGE s'appuie aujourd'hui sur quatre objectifs :

1. Préserver la vision à long terme de la relation. La plupart des entreprises conservent en mémoire le soutien financier apporté par leurs banquiers durant les heures difficiles et jugent que la situation relativement facile dont elles profitent aujourd'hui pourrait ne pas durer : soit que des besoins importants apparaissent, liés par

exemple à un retournement de leur propre marché, soit que le marché financier lui-même connaisse des humeurs les obligeant à se rabattre à nouveau sur le crédit. Le rôle d'une DGE est de faire en sorte qu'au-delà des péripéties conjoncturelles que connaît toute relation, le cap soit maintenu à long terme. Il est également de veiller à l'évolution des risques encourus sur les clients, risques qui, lorsque "la situation tourne mal" sont à la mesure des engagements en cause.

2. Assurer que, sur la base des objectifs fixés, l'ensemble des services de la banque avance dans le bon sens. Les points de contact entre une banque de réseau comme la BNP et un groupe industriel sont multiples : sièges nationaux et étrangers pour le financement des filiales, salle des marchés pour les billets de trésorerie et les placements, direction financière pour les émissions d'actions ou d'obligations, direction du commerce extérieur pour les crédits export, etc. Une DGE doit s'assurer que, en fonction des besoins de l'entreprise, les contacts sont établis avec le bon interlocuteur de la banque, relancer l'action des services, faciliter un arbitrage difficile entre plusieurs contraintes internes, ou encore régler les incidents qui émaillent inévitablement toute relation de clientèle. Il s'agit à la fois de stimuler l'action commerciale des départements spécialisés et de veiller à la qualité du service.

3. Apprécier en permanence la rentabilité de la relation. Bien qu'une DGE ne gère pas de produit en direct et ne soit donc pas un centre de profit, il est indispensable de veiller à ce que nos relations avec une entreprise donnée dégagent une marge satisfaisante. Si en principe chaque produit doit être facturé de façon à être individuellement rentable, le poids de certaines habitudes ou les contraintes de la concurrence font que, dans certains cas, la banque a pu accepter de "perdre de l'argent", sachant qu'elle se rattrapait par ailleurs. C'est ainsi souvent le cas des moyens de paiement, les pertes se justifiant par le fait qu'auparavant les découverts arrêtés sur le taux de base bancaire et les soldes à vue non rémunérés offraient des compensations acceptables. L'érosion générale des marges des produits bancaires et les améliorations qu'ont apportées les entreprises dans leur gestion de trésorerie obligent aujourd'hui la banque à être

beaucoup plus attentive que par le passé à la rentabilité d'une relation. Ce rôle incombe au premier chef à la DGE, ainsi que les décisions, souvent difficiles à prendre, qui sont nécessaires pour corriger les sources de pertes.

4. Développer le rôle de conseil et repérer, le plus en amont possible, les opportunités d'affaires. Alors que les produits de bas de bilan se banalisent, l'intérêt du métier se porte sur les montages de haut de bilan et le financement d'opérations exceptionnelles. Face à de telles demandes, le banquier doit se concentrer sur son rôle de conseil.

Or l'expérience montre que, sur un marché très concurrencé qui aboutit de fait à niveler les conditions entre banques, ce sont le plus souvent des relations personnelles longues et fréquentes qui permettent de "décrocher une affaire". D'où l'importance des liens que doit nouer un responsable de relation de DGE avec le directeur financier ou le trésorier d'une grande entreprise. Au-delà de la simple connaissance des besoins du groupe et des conseils que l'on peut prodiguer à son interlocuteur, il s'agit de provoquer le déclin qui fera que, confronté à un certain problème ou à la veille de réaliser une grosse opération, cet interlocuteur l'appellera plutôt qu'un autre. Comme dans bien d'autres métiers, une relation longue entre un client et son prestataire de service suppose un climat de confiance, lié à la fiabilité du conseil. Elle suppose également une capacité de réaction rapide lorsque le moment l'exige : à cet égard les grandes opérations de rachat de groupes et d'OPA intervenues récemment (Péchiney, BSN, Hachette) ont montré le rôle irremplaçable des grandes banques pour une mise à disposition très rapide des liquidités nécessaires.

Pour réaliser de tels objectifs, le dialogue avec les directeurs financiers qui savent faire jouer la concurrence au plus serré, impose au "banquier" d'une DGE des compétences étendues : la maîtrise des produits de plus en plus diversifiés de la banque et du marché financier et la compréhension des stratégies industrielles sont indispensables. Une formation d'ingénieur y aide certes. Mais comme beaucoup d'autres, elle ne peut bien fonctionner qu'à l'abri d'un solide sens des relations humaines. ■

Le capital-risque est passé en quelques années du statut d'activité confidentielle à celui d'industrie financière. Il se pratique aujourd'hui à l'échelle européenne et dans une situation de plus en plus concurrentielle, les équipes actives et pluridisciplinaires s'imposent rapidement.

UN PONT ENTRE INVESTISSEURS ET ENTREPRENEURS



Pascal Brandys IPC 82 est Directeur associé de Eurocontinental Ventures. De 1983 à 1986 Directeur Adjoint de la DATAR au Japon. En 1986 il ouvre et dirige une structure de capital-risque à Tokyo lancée par le Crédit Agricole, Daiwa Securities et le concours de Saint-Gobain et Thomson.

Le capital-risque est probablement une activité aussi ancienne que le capitalisme lui-même, puisque déjà au XV^e siècle les marchands vénitiens s'associaient pour financer des expéditions lointaines et périlleuses. Le plus souvent le navire sombrait corps et biens, mais quand il revenait chargé d'épices, de soies ou de métal fin les partenaires avaient fortune faite. Par la suite, de nombreux acteurs économiques et financiers ont fait du capital-risque sans le savoir, mais c'est seulement aux Etats-Unis dans les années 60 qu'il s'est transformé en une industrie financière à part entière, avec les succès que l'on sait et qui se nomment Apple, Genentech, Intel ou Sun Microsystems. En Europe le décollage date véritablement des années 80, et contrairement aux Etats-Unis où des personnes physiques ou des fondations privées furent les premiers, les banques et autres organismes financiers ont pris l'initiative et créé un capital-risque institutionnel.

D'autre part alors qu'aux Etats-Unis une grande partie des interventions des "venture-capitalists" se porte sur des entreprises en création ("start-up financing"), ou même en gestation ("seed financing") les Européens ont jusqu'ici préféré des participations plus sûres mais peut être moins rémunératrices dans des sociétés en développement, en restructuration ou en diversification. Enfin, des deux côtés de l'Atlantique, le rôle de la dette dans les interventions de haut de bilan se renforce de plus en plus avec les reprises en levier ("leverage buy-ins ou buy-outs"). La Grande-Bretagne et la France apparaissent comme les deux pôles incontestables dans le capital-risque Européen, et en termes relatifs, le capital-risque est aujourd'hui aussi déve-

loppé en Grande-Bretagne qu'aux Etats-Unis.

Eurocontinental Ventures : capital-risque du marché unique

Dans ce contexte Eurocontinental Ventures est un organisme original à plusieurs titres. Tout d'abord c'est un fonds organisé selon les principes d'une "Limited Partnership" avec une grande indépendance des gestionnaires. Ensuite, il bénéficie d'une implantation Européenne à travers ses sponsors qui sont l'UEI (banque d'affaires du Crédit Agricole), la D.G. Bank (premier réseau allemand de banques coopératives) et London & Continental Bankers (banque d'affaires britannique). Enfin, il réalise des investissements sur l'ensemble des pays de la CEE avec une équipe centralisée à Londres.

Depuis environ un an Eurocontinental Ventures a pris des participations dans treize entreprises dans quatre pays (France, Grande-Bretagne, RFA, Belgique) et couvre des secteurs (haute technologie, industrie, services) et des transactions (création, développement, restructuration, reprise par les salariés) très divers. Le dénominateur commun entre ces investissements est la possibilité d'une forte expansion dans le cadre du marché unique de 1993. L'équipe de Eurocontinental qui présente des compétences variées se propose d'être particulièrement active pour le développement international de ses affiliés au moyen d'accords commerciaux, industriels ou technologiques.



Le capital-risque, une activité aussi ancienne que le capitalisme lui-même.

Photo Rapho.

“venture-capitalist” n’est pas un investisseur passif dans l’entreprise. Il est le plus souvent administrateur et est impliqué dans les décisions stratégiques et financières. Il se doit d’être actif avec la direction pour favoriser le développement de l’entreprise, particulièrement au moyen de ce qu’il est convenu d’appeler des alliances stratégiques. Enfin, il joue parfois le rôle de pompier quand une intervention rapide peut s’avérer décisive pour sauver l’entreprise de la catastrophe.

Une organisation polyvalente

Les associés d’un fonds de capital-risque doivent rassembler les compétences nécessaires à l’évaluation et au suivi des entreprises. Au départ dominée par les financiers, l’industrie s’est progressivement ouverte aux commerciaux, ingénieurs, voire même scientifiques de formation. Dans tous les cas une formation pluridisciplinaire apparaît comme essentielle. En quoi l’Ecole des Ponts prédispose-t-elle à ce métier ? Sans doute par deux aspects essentiels. Tout d’abord l’ingénieur des Ponts est formé à l’analyse et à la gestion de grands projets complexes proches de ceux de l’entreprise. Ensuite la flexibilité de la formation “Ponts” permet à son bénéficiaire de s’adapter chaque jour à un environnement industriel fondamentalement différent. Néanmoins, au sein de l’équipe, une certaine spécialisation en fonction des formations et des expériences est inéluctable. C’est ainsi que la majorité de mes investissements ont été jusqu’ici réalisés dans les secteurs des... télécommunications et biotechnologies ! ■

Gestion active des capitaux confiés

Le travail du “venture-capitalist” ne consiste pas seulement à allouer des capitaux à des projets sélectionnés. Il comporte aussi la levée des capitaux, exercice difficile où les gestionnaires recherchent des fonds en argumentant de leur expérience passée, de la qualité de leur gestion, de leur stratégie et de leurs critères d’investissement. Le fonds de 7 millions d’ECU initialement apporté par nos sponsors a ainsi été porté par notre équipe à 33 millions

d’ECU au cours du premier trimestre 1989. Nos investisseurs sont essentiellement des “institutionnels” (sociétés d’assurance, fonds de retraite) d’origine britannique, française et japonaise. Notons au passage que pour bon nombre de professionnels du capital-risque français la totalité du capital est mise à disposition au départ par un organisme financier et que ceux-ci ne connaissent donc pas en général la sanction initiale du marché des ressources.

L’autre aspect fondamental du métier est la relation active avec les affiliés. Contrairement au gestionnaire de portefeuille, le

QUESTIONS A JEAN-YVES DURANCE

Propos recueillis par François Bosqui



Diplômé de l'École Polytechnique et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Jean-Yves Durance entre au Crédit Lyonnais en 1965, au sein du département du Commerce Extérieur. En 1970, il rejoint la Banco Frances E Brasileiro, filiale du Crédit Lyonnais au Brésil, dont il dirige jusqu'en 1973 les agences de l'Etat de Sao Paulo.

PCM- Le Pont : Quelles sont les principales missions de la Direction des Financements et Services aux Entreprises ?

J.-Y. D. : La DFSE a trois missions principales :
— définir et animer la stratégie et la politique commerciale "entreprises" en France et à l'international. C'est une responsabilité fonctionnelle de type "marketing"
— "monter" des financements de projets et d'équipements lourds en France et à l'étranger (infrastructures, aéronautique, espace...)
— développer l'activité des filiales françaises et étrangères de leasing et de factoring.

PCM-Le Pont : Quels sont aujourd'hui les principaux traits qui vous semblent caractériser le "marché" des financements de projets ou d'entreprises ?

J.-Y. D. : A mon sens, il faut en relever essentiellement deux :
— Tout d'abord nous sommes de plus en plus "ensemblers" de matériaux que nous assemblons sous forme d'ensembles et de systèmes, un peu à la manière de l'industrie qui fabrique des produits élaborés à partir de composants. Ces composants sont par exemple chez nous les techniques de leasing, de crédits exports, de fiscalité, de "produits" financiers... et nous jouons sur toute cette gamme de possibilités pour proposer des produits plus complexes que l'on "intègre" en proportion variable selon les cas.
— Ensuite nous proposons un service "clefs en main" selon les options choisies par les "clients", c'est-à-dire les investisseurs développeurs de projets ou bien les "fournisseurs" à l'appui de leurs offres commerciales. Comme je viens de le dire, ces services constituent un véritable "sur mesure".

PCM-Le Pont : Pourriez-vous illustrer ceci par quelques cas concrets ?

J.-Y. D. : Bien sûr. Ils sont nombreux et j'en retiendrai seulement quelques-uns qui me paraissent parmi les plus significatifs.

Tout d'abord le financement des projets aéronautiques. Vous savez que le Crédit Lyonnais tient dans ce domaine le premier rang européen selon l'Air Finance Journal. Au Japon par exemple nous "jouons" avec les "apporteurs de positions fiscales" : Ce sont des entreprises japonaises — peu importe la nature de leurs activités — qui font des profits imposables. Nous "montons" alors une société de leasing d'avions, dont ces entreprises deviennent actionnaires. Cette société de leasing emprunte pour acheter les avions et, par le jeu des amortissements fiscaux japonais ainsi que par le remboursement des charges d'emprunt, se retrouve en déficit.

Ce déficit peut alors être "intégré" au niveau des entreprises actionnaires "profitables" qui font des économies d'impôts. Au final cela entraîne une réduction sur les valeurs d'achat des avions loués, 6 % environ, réductions qui se répercutent à leur tour sur les tarifs de location et qui facilitent donc le développement du marché des avions.

Dans cette "mécanique" comme dans la plupart des opérations aéronautiques les acteurs principaux (apporteur de position fiscale, société de leasing, constructeur aéronautique, et compagnie aérienne) sont le plus souvent de "nationalité" différente. Autre exemple, le leasing opérationnel offert aux compagnies aériennes disponibilité immédiate et souple. A ce titre nous venons par exemple de nous associer avec une nouvelle société de leasing américaine GATX, à travers laquelle nous finançons l'achat de 20 Airbus, 5 Boeing 737 et 1 Boeing 767.

Autre domaine, celui des télécommunications : Nous venons de participer en association avec France Télécom, le CNES, des industriels, et d'autres banques à la création d'une société de lancement et d'exploitation de satellites, LOCSTAR, opérateur d'un système de communications "deux voies" entre véhicules de transports au sol (camions, taxis...).

Autre domaine, celui de l'énergie et des mines : nous finançons le développement de champs pétro-

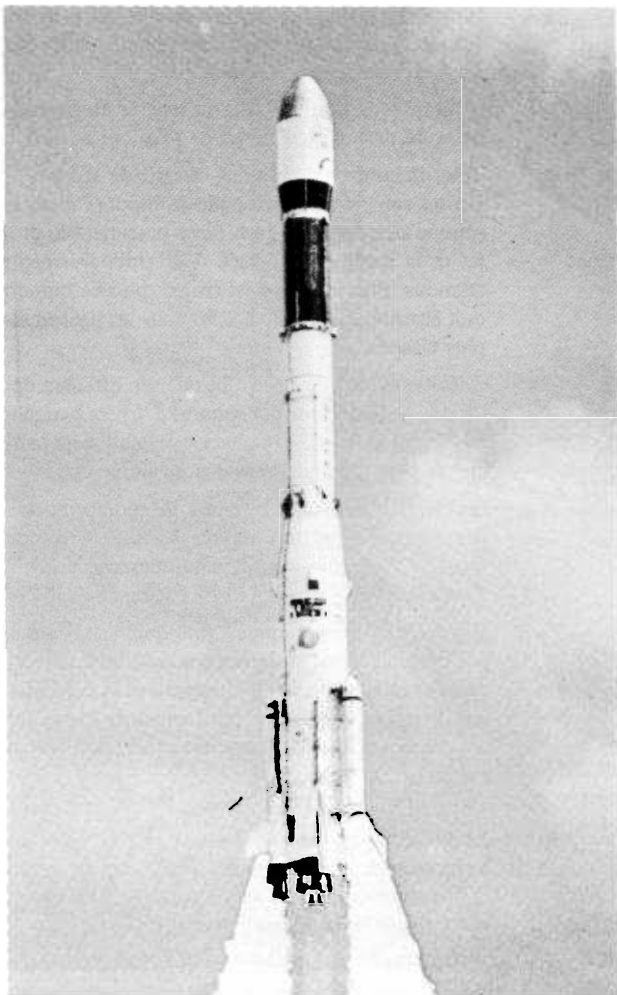


Photo Arianespace.

Le financement
des projets
aéronautiques
et spatiaux.

Il réintègre ensuite l'Inspection Générale et, après avoir exercé de nouvelles responsabilités dans le cadre de la gestion du personnel international, il prend de 1979 à 1983 la direction du groupe d'agences de la Défense. Il devient Directeur du Département du Commerce Extérieur en 1983 puis Directeur de la Direction des Financements et Services aux Entreprises en 1986. Depuis 1989 il est également Directeur Central du Crédit Lyonnais. Jean-Yves Durance est également administrateur de la COFACE et professeur à l'Institut d'Etudes Politiques.

liers en Afrique, de mines de cuivre en Indonésie... un exemple original : nous finançons une mine d'or par la technique des "prêts d'or", en utilisant des prêteurs d'or, banques centrales par exemple, remboursables en or issu de l'exploitation des dites mines (ce qui annule donc les effets pervers des variations des cours des monnaies de compte internationales telles que le dollar).

Enfin le domaine des infrastructures...

PCM-Le Pont : Justement, parlons-en un peu. Vous êtes chef de file dans l'opération du tunnel sous la Manche et les derniers événements boursiers relatifs au titre d'Eurotunnel ont pour le moins manifesté quelques turbulences. Que pensez-vous de l'avenir du projet ?

J.-Y. D. : Il faut recadrer les "événements", comme vous dites, dans une juste perspective.

Tout d'abord le capital d'Eurotunnel détenu par le public (8 MMF environ) ne représente grosso modo que 15 % du financement total du projet



Photo Airbus Industrie.



Installations pétrolières.
Photo BKPM.

(60 MMF environ dont 40 MMF de crédits primaires et 10 MF de crédits stand by).

Il ne faut donc pas "s'obnubiler" sur la variation des cours du titre qui avait peut-être en sens inverse, exagérément monté ces derniers mois, prenant une allure spéculative. Ce projet doit être examiné en effet sous l'angle du long terme.

Mais si cette chute des cours a eu lieu, c'est notamment parce que certains coûts (de matériels entre autres) paraissent devoir être révisés à la hausse. Ceci nous interroge donc sur la "résistance" du projet face aux aléas économiques. Or cette résistance est en fait très bonne à cause de la durée de la concession — 55 ans — et de la "modicité" relative des frais de fonctionnement en comparaison de l'importance du coût de l'investissement.

J'ajoute que les plus récentes études de trafic montrent, tout en restant prudentes, que celui-ci devrait être plus important que prévu initialement.

PCM-Le Pont : Pourriez-vous à ce propos développer les problèmes des "garanties" attachées à de tels financements ?

J.-Y. D. : Comme investisseur ou prêteur nous recherchons bien sûr des garanties propres à assurer le "retour" des sommes engagées, compte tenu d'une certaine rémunération. Dans les financements de "projets", les garanties sont à rechercher au niveau du projet lui-même, celui-ci représentant souvent une surface financière qui dépasse largement celle de la société "support" qui ne peut donc offrir la garantie sur son propre bilan. Cependant ces distinctions deviennent de plus en plus

floues. En effet à partir de quelle taille faut-il "asseoir" un financement "sur projet" plutôt que sur une société elle-même ?

Quoi qu'il en soit, et pour en revenir au financement de projets, les garanties s'articulent ainsi :

Tout d'abord on établit des ratios "de sécurité". Un tel ratio est par exemple le rapport entre la somme actualisée des cash-flows potentiels du projet et la somme actualisée des remboursements attendus. Plus le projet est risqué, plus ce rapport doit être élevé, de 1,20 à 2,50 pour les projets les plus risqués.

Ensuite, autour de cette "base", on effectue des calculs de sensibilité par rapport à divers paramètres (coûts et frais d'exploitation, évolution du marché et prix d'écoulement des produits...).

On effectue ensuite des calculs de "points morts" par rapport à un paramètre, les autres restant fixes... Tout ceci se fait naturellement grâce à l'informatique.

Il y a enfin des garanties "pratiques" telles que par exemple le nantissement des contrats commerciaux relatifs au projet, le "transit" des cash-flows sur certains comptes qui permettent de surveiller attentivement les flux financiers et leur destination etc...

PCM-Le Pont : Vous avez laissé entendre que les techniques de financements de projet étaient en fait applicables à une très large gammes d'interventions financières, même "hors projets".

J.-Y. D. : Bien sûr. Ces techniques s'appliquent en particulier à tous types d'investissements réalisés par une société (siège social en leasing, acquisition de biens d'équipements...). C'est pourquoi il n'est pas nécessaire de traiter à part, et de nouveau, le cas des investissements dont la "solvabilité" repose sur l'entreprise et non sur le projet lui-même. Comme on l'a vu plus haut les "briques" que nous assemblons pour créer des produits financiers élaborés à l'intention de nos clients se retrouvent dans les divers types de montages. Seul le produit "synthétisé" varie en fonction du client. J'ajoute que lorsqu'il s'agit d'une société, nous développons bien sûr certains produits spécifiques qui ne rentrent pas dans le financement de projet (gestion de la trésorerie...).

Notre action au niveau des entreprises a une finalité essentiellement marketing et elle vise à créer un accompagnement véritablement global de leur développement, en France comme à l'étranger. Dans cette optique mes équipes ne traitent pas directement les opérations de fusion-acquisition, de capital développement ou de capital-risque, elles contribuent souvent à les initier en raison précisé-



Chargement d'un bateau d'engrais à destination d'un pays de l'ASEAN. Photo BKPM.

ment du service global que nous développons en direction de l'entreprise, d'autres entités du groupe Crédit Lyonnais couvrant ces activités.

Toujours dans ce cadre, le leasing et le factoring, qui "allègent" les opérations de gestion et d'exploitation des entreprises sont aussi des produits très appréciés et en croissance très forte (15 à 20 % par an).

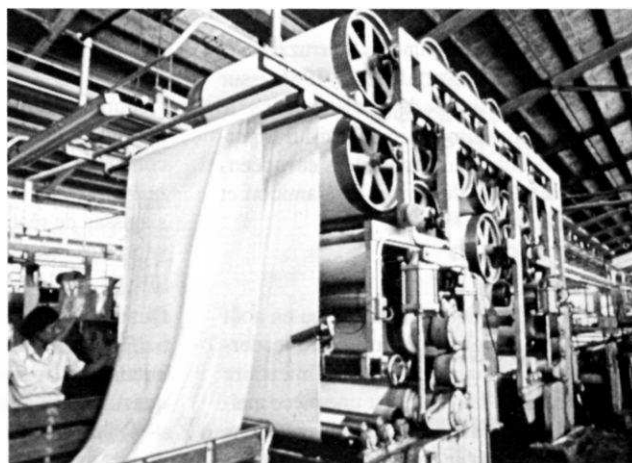
Enfin, et on aurait pu l'évoquer également plus haut, nous développons des activités de conseil financier non seulement auprès des entreprises, mais aussi dans le cadre de "projets". Nous venons par exemple de créer en association avec le Crédit National, le Crédit foncier et la Compagnie du BTP, une Société de conseil en ingénierie financière, FIT, pour les concessions d'investissements publics.

PCM-Le Pont : Les métiers de financement de projets ou d'entreprises peuvent-ils être des métiers pour ingénieurs ?

J.-Y. D. : Certainement, et je le prouve, puisque dans ma Direction les responsables par grands secteurs technologiques sont, en règle générale, des ingénieurs dont plusieurs de l'Ecole des Ponts... et puis moi-même ne suis-je point un ingénieur ?

Ceci s'explique aisément car un ingénieur a une culture technique qui lui permet de s'insérer avec une certaine facilité dans la "problématique" des projets vus sous leur angle technologique en même temps qu'une formation scientifique qui lui permet en règle générale d'apprendre rapidement l'économie et la finance "sur le tas", et d'acquiescer ainsi la très importante "double culture". ■

Machines textiles.
Photo BKPM



Lesieur, société de 3,5 milliards de chiffre d'affaires et employant 2 000 personnes connaît des problèmes de rentabilité.

Après le rachat par Beghin-Say un plan de redressement est bâti : réduction des coûts, repositionnement stratégique, réorganisation, refonte des systèmes d'information. Le rôle

MERCI **LA FINANCE** **du directeur administratif et financier est primordial dans la mise en œuvre de ce plan. Les résultats sont prometteurs.**



Des résultats insuffisants malgré une marque prestigieuse.

Le groupe Beghin-Say/Ferruzzi a axé sa stratégie depuis 1986, sur l'acquisition de sociétés dans le domaine agro-alimentaire. Ceci lui a permis de devenir l'un des leaders européens dans le domaine du sucre, de l'amidon et de l'huile.

Le rachat de Lesieur (qui a eu lieu en août 1988 et qui a donné au groupe le leadership dans le domaine de l'huile alimentaire en France et en Espagne) est une pièce maîtresse dans cet ensemble. Mais les résultats de l'activité étaient insuffisants.

Définition d'un plan de redressement

Depuis un an, d'abord en tant qu'administrateur de la Société, j'ai apporté ma contribution à la *définition du plan de redressement* et de relance de Lesieur. Il s'agissait de réaliser un *diagnostic* et d'envisager des *solutions* à la situation économique de l'entreprise.

Quatre axes se sont dégagés :

— *Réduction "tous azimuts" des coûts* avec notamment fermeture d'une usine et quelques centaines de licenciements.

— *Repositionnement commercial ou stratégique* de l'entreprise sur ses marchés

notamment avec le lancement de nouveaux produits et la constitution d'un joint-venture 50/50 sur le marché où l'entreprise était plus faible.

— *Réorganisation par constitution de divisions* autonomes responsables de leurs profits et création de certaines fonctions clefs pour l'entreprise (contrôle de gestion, flux...).

— *Refonte des systèmes d'information* et en particulier de ceux financier et comptable.

Réalisation du plan

La définition de ce plan devrait évidemment être suivie de sa mise en œuvre. Pour ce

faire, le directeur général a constitué autour de lui une équipe de 3 personnes. En m'y associant et en me confiant la direction administrative et financière, il a placé sous mon autorité :

- système information et organisation
- trésorerie
- contrôle de gestion
- comptabilité
- secrétariat général.

Ma mission est de donner à la "finance" au sens large du terme un rôle moteur dans le processus de redressement de notre entreprise et d'éviter donc qu'elle soit un élément freinant.

En effet l'organisation des systèmes financiers était centrée sur une cellule de comptabilité analytique, toute puissante qui au fur et à mesure du temps avait complexifié, figé et sclérosé les systèmes de gestion. Ces derniers n'étaient devenus que des machines à constater des écarts a posteriori par rapport aux différents budgets. De plus la complexification des systèmes avait conduit à une absence totale de fiabilité des données fournies.

Beaucoup d'erreurs de gestion peuvent être imputées à ces réseaux d'informations comptables ou financiers insuffisants, non performants et non rigoureux.

Refonte des systèmes d'information

Pour réaliser l'ensemble des mesures citées ci-dessus, il fallait par contre disposer de données rapides, précises, fiables et homogènes. C'était la condition sine qua non pour pouvoir prendre de bonnes décisions.

J'ai donc décidé de *refondre les systèmes d'informations*.

Système commercial, systèmes logistiques et péricomptables sont en train d'être modifiés ou réécrits afin de déverser dans les outils d'analyse ou de contrôle (comptabilité générale et analytique, contrôle budgétaire, compte d'exploitation par produit) les données nécessaires. Ceci nous oblige actuellement à avoir 5 chantiers informatiques prioritaires.

Les tableaux de bord

Ensuite, ayant obtenu des chiffres fiables, j'ai entrepris la tâche de *fournir à chaque gestionnaire* dans le cadre de la nouvelle

organisation, *les indicateurs essentiels* au pilotage de son domaine d'activité.

J'ai donc :

- défini le partage des responsabilités budgétaires ainsi que des modes de fonctionnement, interne entre centres de profits et/ou centres de coûts
- dessiné et réalisé avec leurs concours les tableaux de bord
- défini les objectifs à réaliser et les moyens de mesure pour apprécier les performances.

Il est nécessaire enfin, une fois définie et construite la voiture qui permettra d'aller vers le redressement, d'y mettre de l'essence.

Les économies dans la gestion financière

Tout d'abord j'ai lancé un *plan de réduction des coûts financiers* de l'entreprise se traduisant par une *gestion rigoureuse de la trésorerie* (fusion d'échelles d'intérêts, optimisation des taux court et long terme, mise en place d'une politique de couverture des risques de change, procédures de paiement des fournisseurs et encaissement des créances, etc...).

La mise en place de ce programme devra permettre à Lesieur de *réduire ses frais financiers de 10 à 15 millions de francs par an*.

L'aide à la décision

Enfin mon rôle consiste également à aider l'ensemble de l'entreprise à *réaliser l'amélioration des méthodes de gestion* nécessaires à la réalisation du plan de redressement (maîtrise des coûts, analyse des chiffres, product line review...). Beaucoup de nos cadres sont en effet peu habitués à interpréter des chiffres, à lire des tableaux de bord ou à mener des analyses. Tout un travail de formation aux outils financiers est nécessaire pour en faire des gestionnaires responsables de leurs résultats.

Le rôle du financier ne peut se borner à une amélioration des coûts financiers mais par sa maîtrise des chiffres et des outils de gestion, il se doit d'être au service de l'entreprise pour y amener de la rigueur, de l'esprit d'analyse et de synthèse. Chez Lesieur, les chiffres du budget 1990 (qui montrent un net redressement de l'entreprise) semblent montrer l'efficacité de la méthode adoptée. ■



Giampaolo Schiratti, PC 83, depuis mai 1989 Directeur Général Adjoint, Directeur Administratif et Financier groupe Lesieur. Après un stage long en raffinerie de pétrole aux Antilles, il rentre dans le groupe Ferruzzi en 1984 et part pour le Brésil. De retour à Paris en 1986, il assure le suivi et la réalisation d'un certain nombre d'opérations désengagement du groupe Beghin Say/Ferruzzi.

LA BANQUE D'AFFAIRES DE LA BANQUE COMMERCIALE



Assemblée générale d'actionnaires : la plupart des problèmes traités par la banque d'affaires trouvent leur origine dans la structure de l'actionariat.

La Société Générale a une forte tradition de banque commerciale orientée vers l'entreprise. De ce fait, elle a, depuis de nombreuses années, développé des équipes capables de conseiller ses clients dans leurs opérations de haut de bilan : fusions-acquisitions, prises de participations, opérations financières,...

La plupart de ces équipes, qui constituent la banque d'affaires de la Société Générale,

sont maintenant regroupées à la Direction des marchés de capitaux.

Au sein de celle-ci, le service dont j'ai la charge (environ 25 spécialistes) fournit aux sociétés cotées, des prestations que l'on peut regrouper en trois catégories (ceci concerne des clients extérieurs ; toutefois, lorsque la Société Générale envisage de réaliser une opération pour elle-même, elle fait, bien entendu, appel à ce même service).

— **Augmentations de capital** en numéraire ou émissions de tous produits permettant un accès différé au capital telles qu'obligations convertibles (OC), actions ou obligations à bons de souscription d'action (ABSA ou OBSA), obligations remboursables en actions (ORA)...

Il serait fastidieux de citer une liste complète des produits déjà émis ou susceptibles de l'être, car la sophistication croissante du marché et l'exacerbation de la concurrence

obligent les équipes à concevoir des produits de plus en plus complexes.

Dans ce domaine la Société Générale occupe une position de leader : les journaux financiers spécialisés établissent toutes sortes de classements dont les résultats dépendent des critères retenus (périodes de référence, produits considérés...) ; la Société Générale y occupe généralement la première, la deuxième ou la troisième place.

Exemples d'émissions récentes dirigées par la Société Générale : opérations réalisées fin juin et début juillet 1989 par CCMC (ABSA), Canal + (OC), Havas (ABSA).

Dans le même ordre d'idées, ce service a été chargé de la mise en œuvre technique des opérations de privatisation, pour le compte de la Société Générale ou celui de ses clients, de 1986 à 1988.

— **Offres publiques d'achat (OPA)** ou d'échange (OPE), cessions de bloc de contrôle ; en liaison, généralement, avec la division "Fusions-Acquisitions", ce service fournit l'assistance technique pour le dénouement en bourse des cessions conclues. Exemple le plus récent : OPE amicale de la Société Générale sur sa filiale SOGENAL en septembre 1989.

Ces opérations sont, dans la quasi-totalité des cas, non conflictuelles : la banque commerciale a des relations de clientèle avec la plupart des grandes sociétés ; prendre partie dans une OPA hostile peut créer des dommages irréversibles dans les relations avec l'autre camp.

Les banques d'affaires n'ont, par hypothèse, pas toujours la même approche.

— **Conseil en matière de haut de bilan :** cette composante constitue la partie la moins visible, mais la plus intense de l'activité du service. Restructurations financières (fusion-absorption, apports partiels d'actifs, scission...), renforcement du contrôle (par diverses techniques, y compris la prise de participation par la Société Générale aux côtés du bloc majoritaire), études de reclassement... sont les questions les plus fréquemment étudiées pour le compte de la clientèle.

Le travail à fournir est, à la fois, pluridisciplinaire et hautement spécialisé.

— **Pluridisciplinaire :** les schémas proposés aux clients doivent intégrer toutes les contraintes, que celles-ci découlent de la

spécificité propre du dossier (structure de l'actionnariat, situation financière...) ou des règles du jeu habituelles (fiscalité, droit des sociétés, fonctionnement du marché boursier...) ; le recours au micro-ordinateur est indispensable pour tester les différentes variantes de la solution envisagée ; ne pas parler l'anglais peut être un handicap sérieux...

— **Spécialisé :** il s'agit d'opérations de haut de bilan sur sociétés cotées, soit, environ un millier d'entités en France. C'est un monde limité dont on connaît ou reconnaît les principaux acteurs. Chaque problème est spécifique et ne peut trouver qu'une solution sur mesure. Dans le même temps le cadre législatif et réglementaire, la jurisprudence des tribunaux ou des autorités boursières évoluent ; les structures des grands groupes se modifient ; chaque changement ferme des portes ou crée de nouvelles possibilités. Seule une attention permanente à l'évolution de cet environnement permet d'acquérir l'expérience et l'intuition nécessaires.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

*Note d'information succincte
mise à la disposition du public
à l'occasion de l'émission
d'obligations convertibles
avec bons
de souscription d'actions*

Emission d' "OC.BSA" en septembre 1988 : banque privatisée, la Société Générale peut se financer par appel au marché.

Qu'apporte la formation d'Ingénieur des Ponts pour faire ce métier ?

Il est clair que les notions indispensables de comptabilité, de fiscalité ou de droit des affaires ne sont pas de celles que les métiers habituellement pratiqués par un Ingénieur des Ponts permettent d'acquérir. Un investissement intellectuel important est nécessaire lorsque l'on aborde le métier de la banque d'affaires.



**Jean-Pierre
Lesage
Directeur
Adjoint
de la
Société
Générale.
IPC 76,
diplômé de
Sciences-Po
Paris (Service
Public 1976).
Ministère
de l'Industrie
Direction
Générale
de l'Industrie
(1976-1981).
Directeur de
l'Exploitation
du Port
Autonome
de Paris
(1981-1985).
Société
Générale
depuis 1985.**

Cependant, les qualités généralement reconnues à l'Ingénieur des Ponts ne sont pas, tant s'en faut, inutiles : aisance intellectuelle dans les raisonnements quantitatifs, rigueur de l'analyse, capacité à organiser et à coordonner des opérations complexes sont des atouts appréciables dans ce type d'activité. ■

QUESTIONS A EMMANUEL HAU

Propos recueillis par François Bosqui



Emmanuel Hau, ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration et administrateur civil hors classe. Il rejoint EDF en 1976 où il a été successivement chef de centre à la Direction de la Distribution, responsable du Cabinet à la Direction Générale puis chef du service de l'information et des relations publiques avant de diriger, depuis 1986, les services financiers et juridiques de l'Etablissement Public. Il est également Président de la Société SAPAR-Finances.

PCM-Le Pont : Une dette estimée à 235 MMF, dont le tiers en devises, des frais financiers représentant 20 % du chiffre d'affaires, soit 26 MMF sur 130 MMF, voilà qui ne doit pas vous laisser sans soucis...

Emmanuel Hau : bien sûr, mais il faut aussi rendre aux choses leur juste perspective.

S'il est vrai que pour des questions d'opportunité qui dépassent notre Etablissement, nous avons été amenés à une certaine époque à emprunter en devises sans pouvoir dans les faits bénéficier d'une garantie de change, cela nous a permis en contrepartie de moins "peser" sur le marché financier français, où nous représentions jusqu'à 15 % des émissions annuelles, d'où une tension à la limite du supportable pour notre économie. Par ailleurs nous nous sommes petit à petit perfectionnés dans les techniques financières de gestion de notre dette internationale, de telle façon que nous sommes aujourd'hui plutôt bénéficiaires sur ces activités. Au total la gestion de notre dette en devises a donc eu pour nous, comme pour notre économie, des retombées plutôt positives.

D'une manière plus générale, vous savez que le financement d'une entreprise peut provenir de trois sources : les fonds propres, l'autofinancement et l'endettement.

Si pour ce qui est des fonds propres, notre actionnaire l'Etat n'injecte plus de fonds dans l'établissement depuis 1981, à l'inverse nous bénéficions d'un autofinancement important puisqu'il représente un montant annuel de 40 MMF.

D'autre part si, comme vous l'avez souligné, notre endettement se situe à un niveau très élevé, il ne faut pas seulement en considérer l'aspect "négatif" puisqu'il constitue à due concurrence les moyens de notre développement !

PCM-Le Pont : Comment gérez-vous cette dette ?

Emmanuel Hau : Pour le long terme nous avons un modèle d'optimisation de portefeuille de dettes en francs français et en devises et nous utilisons toutes les techniques permettant de réduire les

charges financières de nos emprunts (swaps de taux et de devises, couvertures...). Cependant, et quand bien même cette dette constituerait un problème préoccupant pour notre Etablissement, je dirai que chaque décision a un coût, mais que ce coût a en contrepartie des avantages ! C'est ainsi que lorsque nous avons développé notre programme nucléaire, nous avons dû emprunter dans un "environnement" de taux réels en croissance et nous en subissons aujourd'hui les conséquences. Mais le nucléaire a réduit les contraintes énergétiques pesant sur notre économie, et si notre parc apparaît aujourd'hui excédentaire pour nos seuls besoins, peut-on savoir de quoi sera fait l'avenir ? Il y a là un coût du risque que l'on peut essayer de réduire mais qu'on ne peut pas supprimer. Et puis nous ne sommes pas seuls, et notre électricité abondante nous permet tout à la fois d'espérer vendre à l'extérieur des frontières et, à l'intérieur, participer à la création d'emplois à travers des opérations commerciales "inédites", comme avec Pechiney à Dunkerque.

Pour le court terme il faut savoir que nous devons gérer des "coups d'accordéon" de grande ampleur (de + 10 à - 15 MMF en trésorerie selon les époques) qui proviennent d'opérations internes, mais aussi externes puisque nous réaménageons constamment notre dette et que cela entraîne des à-coups ponctuels. La gestion de la Trésorerie, qui porte sur des flux moyens journaliers de 2 MMF doit donc être optimisée en permanence au niveau central selon des techniques sophistiquées disponibles sur les marchés (options, billets de trésorerie, commercial paper, médium term notes...). Nous avons même une salle de marchés comportant douze postes de "Front office".

PCM-Le Pont : Dans le cadre du développement international d'EDF, serez-vous amené à vous intéresser à des prises de participations financières dans des organismes de production et d'exploitation d'énergie privatisés, notamment en Grande-Bretagne... ou ailleurs ?

Emmanuel Hau : Votre question pose des problè-

mes complexes qui ont des aspects techniques, économiques, commerciaux, et même au-delà "politiques". En effet il pourrait arriver que notre entrée dans le capital d'un partenaire soit posée comme condition à l'obtention d'un contrat de vente d'électricité ou d'équipements.

Inversement pourrions-nous exporter 40 ou 50 milliards de kWh aux autres compagnies européennes sans que l'une ou l'autre désire, un jour, entrer dans notre capital pour apprécier notre fonctionnement de l'intérieur ? Cela augmenterait nos fonds propres et qu'aurions-nous à y perdre, du moins si cette participation restait très minoritaire ?

Je crois donc que ces prochaines années, EDF devenant un acteur important sur la scène européenne, votre question se posera avec sans cesse plus d'acuité. Mais il est très difficile de savoir quelle sera la réponse !

PCM-Le Pont : Nous venons d'évoquer ce qui constitue la partie émergée de "l'iceberg" financier, celle dont les médias s'emparent le plus facilement parce que le plus facilement polémique. Pourriez-vous à présent nous décrire les fonctions financières "immergées" de votre service ?

Emmanuel Hau : Là encore tout est lié et, au fond tout "part" des centres de résultats (et non centres de profit car les tarifs étant péréqués, certains centres sont structurellement déficitaires), notamment les cent-deux centres de la Direction de la Distribution qui vendent l'électricité à notre clientèle, et ces ventes, ce sont bien les produits de notre compte d'exploitation et le "cash" de notre trésorerie !

A cet égard le contrôle de gestion et la gestion comptable de l'Etablissement constituent deux missions essentielles de mon service.

Le contrôle de gestion s'appuie sur des contrats de gestion passés d'une part entre la Direction Générale et chacune des grandes directions (production et transport, distribution...) et d'autre part entre chacune de ces directions et leurs centres de résultats. Dans le premier cas le contrôle porte sur les objectifs des comptes d'exploitation "consolidés" de ces directions, dans le deuxième cas sur les comptes d'exploitation des centres qui, je le souligne, doivent effectuer eux-mêmes les arbitrages entre moyens et résultats, arbitrages aussi "globaux" que possible pour laisser aux centres des "espaces" de décision autonomes.

Pendant, certains éléments de gestion restent centralisés, comme la Trésorerie ainsi qu'on l'a vu plus haut. Néanmoins, même à ce niveau, des débuts "d'intéressement" sont initiés auprès des centres.

On ne peut parler du contrôle de gestion sans évoquer le "contrat" global passé entre l'Etablissement et sa "tutelle", à savoir notamment :

- la vitesse de désendettement
- la trajectoire tarifaire (hausses limitées à l'inflation moins 1,5 %).
- les investissements dits "de qualité" pour améliorer le service à la clientèle.

Ceci constitue une sorte de plan stratégique à long terme établi en accord avec l'Etat.

La gestion comptable doit, quant à elle, fournir "l'architecture" indispensable à l'assise d'une doctrine et d'une expression centrale. EDF a en effet un compte d'exploitation et un bilan et doit "dialoguer" avec de multiples partenaires publics et "privés" (ministères des finances et de l'industrie, commissaires aux comptes, lawyers américains pour les emprunts à l'étranger...).

Mais elle doit aussi donner aux gestionnaires locaux des centres des instruments efficaces d'éclairage de la décision. Pour cela il lui faut être fiable et rapide (d'où l'importance de l'informatique) et, derrière ces mots un peu secs, c'est toute la problématique de la décentralisation, du dialogue entre échelons de niveau différent, "d'amalgame" des cultures... bref, de mobilisation humaine, qui se cache.

PCM-Le Pont : On ne peut décemment pas se quitter sans parler des problèmes de choix d'investissement ou de tarification, auxquels les ingénieurs des Ponts à EDF ont largement apporté leur pierre.

Alors, une question toute simple, les "théories" anciennes ont-elles vécu ?

Emmanuel Hau : Je crois qu'il faut être plus nuancé ! En ce qui concerne les investissements, une entreprise a toujours bien sûr intérêt à évaluer leur rentabilité compte tenu des contraintes financières. Je crois qu'à cet égard, les économistes et les financiers d'EDF sont de plus en plus amenés à travailler ensemble.

Pour les tarifs, et compte tenu des impératifs de vente rencontrés par EDF, notre politique devra passer par des formules souples et adaptées à un environnement qui a changé. Un exemple récent est bien sûr celui de la vente d'électricité à Pechiney-Dunkerque avec la participation d'EDF aux résultats de l'unité de production. Cet exemple devrait être appelé à s'étendre.



Photo Michel Baret-Rapho. Le nucléaire a réduit les contraintes pesant sur notre économie.

Outils indispensables aux chefs d'entreprises pour la mise en œuvre de leur stratégie, les fusions et acquisitions constituent désormais un marché régi par certains paramètres — agissant conjointement pour en favoriser la croissance — dont cet article succinct tente de faire la synthèse.

FUSIONS ET ACQUISITIONS

Fusions et acquisitions. Les deux mots semblent toujours plus à la mode. Synonymes d'opérations aux montants mirobolants, de "raiders" sanguinaires, de "white knights", de "poison pills" et autres "pac-man deals" directement importés des Etats-Unis, l'actualité de ces derniers mois leur donne encore une raison de faire la Une. Qu'il s'agisse du LBO¹ de Nabisco Brands Inc. par Kohlberg, Kravis, Roberts d'un montant de près \$25 milliards ; du rachat de Warner Communications pour \$11 milliards par Time Life Inc. alors que Time était elle-même sous la pression d'une OPA² de Paramount ; ou encore de la résurrection de Jimmy Goldsmith après l'échec de son OPA sur Goodyear et l'avortement de son magazine "Now", à travers sa tentative de rachat de BAT, un des plus gros conglomerats anglais (tabac, agro-alimentaire,...) : le marché persiste à proliférer. N'oublions pas les opérations françaises avec le rachat par BSN de Nabisco Brands Europe, Lafarge Coppée se hissant au 2^e rang des cimentiers mondiaux en rachetant le suisse Cementia, les transactions Elf/Pennwalt, Péchiney/Triangle et récemment Michelin/Uniroyal. Et pourtant, fusions et acquisitions ne sont pas un phénomène récent. Toute cession d'actifs, acquisition d'un concurrent, ou accroissement d'une participation jusqu'alors passive dans le capital d'un partenaire industriel s'inscrit dans ce cadre.

Pourquoi alors une apparente si soudaine popularité ? Pour plusieurs raisons :

- la taille des transactions, qui dépassent de plus en plus fréquemment le milliard de dollars,

- la notoriété de certaines firmes attaquées, réputées impenables et souvent considérées comme faisant partie du patrimoine national (Nabisco et son biscuit "Oreo", équivalent de notre Petit LU),
- l'hostilité croissante des transactions, non sollicitées pour la plupart par le conseil d'administration des cibles, et qui donnent aux affaires des allures de westerns, accentuées par le jargon coloré de Wall Street.

Ces trois constatations ont entre elles un point commun important. Elles illustrent l'évolution des mentalités des milieux économiques (industriels, investisseurs, intermédiaires, gouvernements. Les actifs ne sont plus considérés comme faisant partie d'un patrimoine familial et dont la cession résulte de problèmes financiers ou de successions mais plutôt comme partie intégrante d'un portefeuille et qui font l'objet de transactions d'achat ou de vente au gré des opportunités, financières ou stratégiques. Cette tendance est forte, fondamentale, indissociable du mode de fonctionnement des économies libérales. Les transferts d'actifs auront la vie longue.

**Fabien Prévost
IPC 83
Senior Associate,
Mergers and
Acquisitions
The First Boston
Corporation.**

Un marché en permanente évolution

Phénomène durable donc, mais en permanente évolution du quadruple point de vue de son environnement, de son ampleur, des méthodes utilisées, des intervenants. Nous parlerons de la situation particulière des différents intermédiaires un peu plus loin.

Un environnement plus propice, mais plus régulé

Les modifications récentes des marchés financiers dans leur structure, leurs outils ont des implications importantes sur le marché des fusions et acquisitions :

- Une fluidité toujours plus grande du capital grâce à un accès facilité, comme en témoigne l'explosion des marchés boursiers. A l'actionnariat patrimonial/familial se substitue un actionariat diversifié. Les opérations privées de gré à gré disparaissent au profit d'opérations publiques. Cette remarque s'applique naturellement davantage au marché français. La présence accrue des Sociétés françaises se traduit par une

¹ *Leveraged Buy Out, rachat d'actifs consistant à minimiser l'apport de fonds propres en endettant la nouvelle entité regroupant les actifs à un niveau supportable par la marge d'autofinancement anticipée.*

² *Offre Publique d'Achat, procédure de rachat d'actions d'une Société cotée, à un prix fixé pendant une durée déterminée.*

croissance annuelle de la capitalisation boursière — hors obligations — de plus de 15 % par an durant les cinq dernières années. La création et l'explosion du second marché qui a donné accès à la Bourse aux PME en est une autre illustration.

- Un contexte économique relativement favorable : l'inflation galopante avoisinant les 10-15 % des années 70 est contenue, les taux d'intérêts, bien qu'élevés depuis quelques mois, restent raisonnables par rapport aux rendements moyens sur capitaux propres.

- Des réglementations plus précises, bien qu'encore insuffisantes en France par rapport aux Etats-Unis. L'exemple américain est significatif : le cadre législatif a su s'adapter et exerce un contrôle efficace, dont les décisions — dans la grande majorité — sont dictées par les intérêts des actionnaires. La SEC¹ a su mettre en place et faire respecter les garde-fous indispensables au bon déroulement des opérations. Les récentes affaires de délits d'initiés² montrent sa puissance.

La France est en retard mais fait des efforts considérables, témoins les déclarations de juin dernier annonçant la mise en place de nouvelles réglementations.

Volumes en fortes croissances

Le nombre et les montants des transactions connaissent une croissance soutenue depuis une quinzaine d'années. Aux Etats-Unis, le montant total des transactions a été de \$247 milliards en 1988 contre \$12 milliards en 1975, soit une croissance annuelle moyenne de plus de 26 %. En France, certaines sources³ indiquent une croissance de 52 % du nombre de transactions de 1987 à 1988, toutes les transactions et tous montants confondus.

Sophistication des outils

- Les méthodes techniques évoluent rapidement et sont souvent les moteurs de certains types de transactions. Sur le plan du financement, la création d'un marché stable et liquide où se traite la dette dite "subordonnée" (ou "junk" dans le jargon américain) à taux d'intérêts élevés a ouvert la voie du financement à de nombreuses Sociétés et acquéreurs potentiels.

La technique des LBO et notamment des

RES⁴ (favorisés en France par un dispositif fiscal particulier, renforcé par la loi de finances de 1988 sur l'intégration fiscale) a permis des transactions difficilement envisageables sur simple apport de fonds propres (KKR/Nabisco, \$25 milliards ; Bob Campeau/Federated Department Stores, \$6,6 milliards ; KKR/Beatrice Companies, \$5,4 milliards ; en France, Darty et Sicli).

Nouvelle race d'intervenants

- L'apparition dans les années 70 d'investisseurs particulièrement agressifs et sophistiqués que n'effraient ni la taille ni l'identité de leurs cibles, suivis récemment par les Grands Groupes qui n'hésitent plus désormais à initier des transactions hostiles, méthodes jusqu'alors réservées aux "raiders". Les exemples les plus marquants : General Electric réussit une OPA hostile contre RCA ; Philip Morris attaque Kraft contre l'assentiment du conseil d'administration et l'emporte. Les conséquences de cette évolution récente n'ont pas été perçues en France. Elles ont été considérables dans la communauté financière américaine qui remet en cause la notion d'OPA hostile en la rebaptisant "unsolicited offer" (offre non sollicitée), déculpabilisant le jusqu'alors vilain agresseur : qu'importe si la direction désapprouve, si les actionnaires souscrivent à l'offre ? Raison de plus si l'acheteur n'est pas un opportuniste financier, dilapidateur d'actifs, générateur de chômage.

Une nouvelle tendance se dessine depuis peu sous la forme de l'association d'un établissement financier avec un industriel ("joint-venture") pour faire une acquisition. L'avantage d'une telle structure est de partager les risques tout en évitant la dilution des bénéfices en échappant à la consolidation comptable (chacun des partenaires ne détient pas plus de 50 % et peu donc choisir la mise en équivalence⁵).

Les intermédiaires financiers

Ils s'avèrent souvent nécessaires et remplissent un triple rôle :

- Celui d'initiateur en proposant la transaction, à l'achat ou à la vente. A ce titre, le réseau international de certaines banques leur donne un avantage décisif sur un marché qui n'a guère de frontières. Les mieux placées sont les banques d'affaires améri-

caines, avec en tête le CS First Boston Group grâce à son affiliation au Crédit Suisse en Europe et à sa domination du marché américain. Goldman Sachs et Morgan Stanley bénéficient aussi d'une excellente présence.

- Celui de conseiller, en assistant son client, acheteur ou vendeur, dans toutes les phases de la transaction. Cela va de l'analyse de la transaction (montant, structure, conditions), à l'étude et l'obtention du financement et à l'exécution des différentes phases techniques (appel d'offres, rédaction des documents d'offre ; dans le cas d'une vente, sélection des offres, organisation des visites...).

- Celui de partenaire financier, en participant à l'investissement. Ce dernier rôle, de plus en plus fréquent consiste pour le banquier à investir ses propres fonds, soit en étant lui-même l'acheteur pour les banques disposant d'un fonds de LBO, soit en étant le partenaire dans une "joint-venture". Dans ces deux cas, le banquier n'est rémunéré que si le retour sur son investissement en capitaux propres est positif durant les années suivantes et peut être réalisé (revente sur le marché ou au partenaire industriel).

Une troisième possibilité de partenariat financier est celle plus classique d'être prêteur. On distingue dans ce cas le prêt garanti, domaine traditionnel des banques commerciales, du prêt non garanti, assorti d'un taux d'intérêt reflétant le risque et d'une durée courte, typiquement quelques semaines ("bridge loan"). Cette sorte de prêt est nécessaire dans l'attente par exemple du placement d'une émission d'obligations.

1. *Securities and Exchange Commission, pendant de la Commission des Opérations de Bourse en France.*

2. *Faisant suite à des accusations de délit d'initié, Michaël Milken, responsable du département "junk bonds" de la banque d'affaires Drexel Burnham Lambert, s'est vu obliger de démissionner et sa compensation de fin d'année pour l'année 1988 a été suspendue, alors "qu'aucun jugement n'était rendu".*

3. *Le mensuel "Fusions et Acquisitions", dans son numéro de mai 1989.*

4. *Reprise d'Entreprise par les Salariés.*

LE FINANCEMENT DE PROJETS ENERGETIQUES HORS BILAN

Les investissements dans le domaine de l'énergie mobilisant des ressources financières de plus en plus importantes, leur financement fait appel à des technologies complexes nécessitant une approche spécifique de la Banque. Le Département des Grands Projets Internationaux de la BNP a, dans le domaine de l'énergie comme dans celui des infrastructures industrielles, développé une expertise dans ce domaine. Arnaud Collin du Bocage présente dans cet article la démarche du banquier sollicité pour mettre en place un financement de projet énergétique.

Samir Naessamy
ICPC 72
Responsable
du Département
Grands Projets
à la BNP.

Les grands projets énergétiques que l'on voit se développer dans le monde nécessitent de plus en plus des mises de fonds considérables. Pour faire face à leurs obligations, dans certains cas sans proportion par rapport à leur surface financière, les sociétés promotrices de ces projets posent la question suivante : "Combien pouvez-vous prêter, exclusivement sur la base de réserves, ou de production future, de brut, de gaz naturel, de minerai ou d'électricité ?".

La question peut paraître simple, mais la réponse l'est moins.

Nous allons donc dans cette courte présentation décrire la démarche du Banquier sollicité par une société désireuse d'obtenir un financement hors bilan pour développer ses projets énergétiques.

Traditionnellement, le banquier, et c'est de toute évidence l'opinion du public, n'aime pas prendre de risque. Il ne prête donc que sur la base du bilan et des actifs de son client, limitant ainsi son risque.

Cependant, par la technique du financement sur projet, la banque partage avec le promoteur un certain nombre de risques industriels, techniques et commerciaux, permettant le développement de projets industriels qui n'auraient pu se réaliser autrement.

Le financement sur projet, il faut peut-être le rappeler, est le financement d'une unité économique individuelle dans lequel le prêteur se contente de regarder les recettes d'exploitation de cette unité comme les seuls moyens de remboursement de son prêt.

La technique du Financement sur Projet, en pleine expansion depuis plusieurs années, fut en fait appliquée par certaines banques américaines pour financer les petits prospecteurs indépendants du Texas dans les années 1930. A cette époque, peu de ces

prospecteurs tenaient une comptabilité ou déposaient des documents permettant la prise de garantie propre aux prêts bancaires classiques et les banques de l'époque avaient mis au point des textes de contrats basés sur la prise de garantie du pétrole contenu dans le sol avec des modalités prévoyant l'affectation du montant net des ventes au remboursement du prêt.

Sachant maintenant qu'elle pourra emprunter sur une base projet, ou plus exactement sur une base sans recours, la société promotrice devra, dans une première phase, participer avec son banquier à l'identification des risques inhérents au projet pour que ce dernier puisse les analyser, déterminer ceux qui sont acceptables et ceux qui ne le sont pas, obtenir pour ceux-ci une couverture adéquate. Enfin, après avoir calculé le montant du prêt à la suite d'une série de simulations financières, le banquier définira la structure financière et juridique du crédit.

La première tâche de la société emprunteuse consistera à isoler les actifs dont elle souhaite financer le développement. Ceci sera réalisé par la création d'une société ad hoc ou d'un joint-venture dont l'unique objet sera le développement du projet.

Nous allons dans un premier temps identifier les principaux risques d'un projet pétrolier et dans un second temps étudier le montage du prêt proprement dit que ce projet peut supporter.

Analysons donc tout d'abord les différents risques d'un financement de projet.

Ils sont de deux sortes : premièrement, les risques généraux : disons seulement ici que cette catégorie inclut principalement le risque politique, les risques dus aux réglementations administratives, etc.... deuxièmement, les risques spécifiques au projet que nous traiterons ici.



Photo Rapho.



**A. Collin
du Bocage :
diplômé
de l'European
Business School -
Paris, Francfort,
Londres.
1974-1980 :
European
American Bank-
New York.
1980-1988:
Banque
de la Société
Financière
Européenne
Responsable
du Département
Financement
de projet.
Premier Fondé
de Pouvoirs
Département des
Grands Projets
Internationaux
de la BNP.**

Les risques spécifiques sont les suivants :

- 1) Risque sur les réserves,
- 2) Risque de non-achèvement des installations,
- 3) Risque technique et technologique,
- 4) Risque d'exploitation,
- 5) Risque du marché.

Etudions brièvement chacun de ces risques afin de déterminer les éléments de couverture qui seront demandés par le banquier.

Le risque sur les réserves

Les banques n'ont pas, en général, qualité pour procéder aux études techniques nécessaires pour s'assurer de la viabilité du projet. Il appartient donc à la Banque de s'assurer que ces études ont été faites par des entités compétentes.

Pour se satisfaire du risque sur les réserves, le banquier demandera une évaluation des réserves et de la production future par

un cabinet d'ingénieurs indépendant, de renommée internationale, tels que de Golyer and Mac Naughton, Keplinger, Gaffney Cline, le BEICIP, dans le domaine des hydrocarbures, Wright Engineers Limited, le BRGM dans le domaine des mines, RW BECK, EDF International dans le domaine de l'hydroélectricité, pour ne prendre que quelques exemples.

Dans les projets miniers ou pétroliers, le cabinet d'ingénieurs classera les réserves, d'après des critères bien définis, en trois catégories principales : les réserves prouvées, probables et possibles.

Seules les réserves prouvées et plus rarement les réserves probables seront retenues.

Afin de tenir compte du risque d'extraction et de perte durant le transport ou le stockage, la Banque ne considèrera que les réserves prouvées, les multipliant par un pourcentage de récupération. Les réserves

finaleme nt prises en compte par la Banque seront classifiées la plupart du temps comme les Proven, Developed, Recoverable Reserves.

Dans les projets d'hydroélectricité, le cabinet indépendant vérifiera la bonne adaptation des éléments d'hydrologie (débits, chutes) pris en compte dans le calcul des énergies productibles.

Le risque de non-achèvement

Le risque de non-achèvement, ou completion risk en Anglais, consiste principalement dans le risque de construction des installations, d'une plate-forme de forage, des forages eux-mêmes à une date et pour un coût déterminés.

Cependant, la définition du non-achèvement ou completion n'est pas toujours chose facile.

Transférant tout ou partie du risque du promoteur à la banque à compter de la réception des installations, cette définition est de grande importance et souvent le sujet d'intenses négociations.

On peut imaginer le souhait d'une société d'obtenir une certification rapide à l'achèvement physique des travaux alors que le banquier souhaitera inclure des tests d'achèvement imposant, par exemple, un taux de production minimum pendant une certaine durée avec une qualité déterminée. Afin de limiter le risque de non-achèvement, la banque pourra demander, dans certains cas, une garantie d'achèvement aux constructeurs des équipements dans le cadre de contrats clefs en main. Ces contrats contiendront des clauses de pénalités pour retard et dépassement de coût, calculées pour permettre d'amortir tout ou partie du prêt. Si le risque de completion est jugé trop important, construction d'un grand barrage, d'une plate-forme de production offshore dans une zone difficile par exemple, la garantie d'achèvement pourra être demandée aux promoteurs. Il faut cependant remarquer que les banques acceptent de plus en plus de prendre tout ou partie du risque de non-achèvement, que ce soit dans le domaine énergétique ou dans celui des industries de transformation.

Le risque technique et risque lié aux nouvelles technologies

Les banques ne prennent généralement pas le risque d'utilisation de technologies récentes n'ayant pas encore fait leurs preuves.

Si un risque technique important est à prendre, la banque demandera les garanties d'achèvement dont nous venons de parler.

Certaines méthodes de récupération assistée ou d'extraction de minerai faisant appel à de nouvelles technologies, tombent dans cette classification.

Le risque d'exploitation

Les risques d'exploitation couvrent principalement :

- le rythme de production,
- les coûts d'exploitation et leur déviation par rapport aux prévisions,
- les éventualités d'interruption de production.

Le banquier demandera un contrôle périodique de la production sur la base de rapports techniques établis le plus souvent par le cabinet d'ingénieurs indépendant dont nous avons déjà parlé, et ce, afin de maîtriser l'évolution du projet.

Ces rapports techniques ont pour but d'alerter la banque en cas d'une baisse des revenus constatée ou prévue, pouvant entraîner dans certains cas un remboursement accéléré de la dette. Dans le cas contraire, si des réserves supplémentaires sont prouvées pendant la phase d'exploitation, le montant de la dette disponible pourra augmenter.

Le promoteur du projet, s'il n'en a pas l'expérience, devra signer un contrat avec une société indépendante agréée par la banque pour le développement de ses propriétés.

Enfin, le risque d'interruption de production pourra dans certains cas être couvert par des polices d'assurance.

Les risques du marché

Si ce risque n'existe quasiment pas pour le pétrole, il n'en est pas de même pour le gaz naturel. En effet, la mise en production de réserves de gaz naturel importantes devra tenir compte de la proximité d'un pipeline, des problèmes de transport et de son coût, particulièrement si les procédés de liquéfaction sont envisagés. Les banques demanderont comme conditions préalables à l'obtention du prêt la signature d'un contrat à long terme du type take-or-pay ou éventuellement take-and-pay pour un volume, une quantité et un prix déterminés.

Dans le cas de projets miniers, des contrats de vente pour tout ou partie de production seront exigés, parfois même, dans le cas de produits ayant un marché limité, avec l'assurance d'un prix plancher.

Dans le cas de projets de construction d'usine de production d'électricité, des contrats de vente d'électricité seront demandés, comportant des tarifs qui eux-mêmes devront directement ou indirectement refléter les coûts de la matière première et leur progression.

L'analyse des risques économiques aura lieu conjointement à l'analyse des cash-flows du projet qui servira au banquier à déterminer le montant du prêt que celui-ci peut supporter.

En résumé, pour déterminer le montant d'un prêt sans recours qu'un projet pétrolier peut supporter, la banque devra, dans un premier temps, analyser tous les risques identifiés de ce projet, risque sur les réserves, risque de non-achèvement, risque technique, risque de marché et risque économique. Ayant identifié les risques, le banquier calculera la charge d'endettement que peut supporter le projet. Le montant du prêt considéré sera déterminé en fonction d'un ratio de couverture des cash-flows actualisés sur la durée du prêt, ce ratio représentant pour la banque un coefficient de sécurité.

Quels sont, pour conclure les principaux avantages d'un financement sur projet ?

Premièrement, le financement sur projet donne au promoteur la possibilité de déconsolider des engagements bancaires en gardant intacte sa capacité d'emprunt.

Deuxièmement, il permet à des sociétés de taille moyenne d'emprunter pour un projet spécifique des sommes qu'elles n'auraient pu lever sur le marché bancaire et, par là même, de développer, comme nous l'avons dit, des projets qui n'auraient pu se réaliser autrement.

Troisièmement, cette méthode permet de transférer un certain nombre de risques de l'emprunteur au projet, et à la banque.

Enfin, quatrièmement, de limiter les obligations légales des promoteurs à des obligations spécifiques (garantie de non-achèvement, garanties techniques, etc...).

TRESORIER : UN INGENIEUR FINANCIER AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Le métier de Trésorier en entreprise a fondamentalement évolué ces dernières années. Cette révolution progressive, souvent ressentie avec confusion à cause de la médiatisation simpliste des marchés financiers, s'est accomplie au gré des transformations de l'environnement économique et sous la pression interne qui en a résulté pour l'entreprise.

Cette transformation a été ressentie avec acuité par l'Aérospatiale, leader français du secteur aérospatial.

1) Les mutations de l'environnement économique

La fin du régime des parités de change fixes, les fluctuations erratiques des devises qui l'ont suivi, ont été un nouveau défi pour les entreprises.

Simultanément le ralentissement de l'inflation a pesé sur les niveaux de taux d'intérêts réels. La plupart des postes du bilan et du compte de résultat subissent cette contrainte.

Enfin la mondialisation des échanges et l'avènement de la monnaie électronique a contribué à amplifier les mouvements des marchés financiers.

2) Un enjeu pour l'entreprise

L'expansion de la sphère financière n'est pas sans conséquence pour les entreprises,

notamment celles qui ont une forte vocation internationale comme l'Aérospatiale.

Le premier facteur déstabilisant est le risque de change. Les ventes du secteur aéronautique, compte tenu de la position dominante des Etats-Unis dans ce secteur, sont libellées en dollars. Schématiquement, 10 centimes de variation sur le dollar représentent pour l'Aérospatiale un écart de 100 millions de francs sur le résultat de la société.

De plus, la problématique du risque de change a suivi l'accélération des marchés financiers, et la frontière entre la spéculation et la couverture est devenue plus subtile. Ainsi une entreprise qui vend à terme ses recettes en devises subira en cas de hausse du dollar une perte d'opportunité qui se traduit par un handicap concurrentiel immédiat.

La politique monétaire active des grandes puissances industrialisées et le décloisonnement des marchés financiers ont progressivement transféré la volatilité sur les taux d'intérêt. Là encore, les entreprises doivent considérer attentivement l'impact de taux d'intérêts réels élevés et dont l'évolution est incertaine.

Enfin, le dernier indicateur de trésorerie sur lequel l'entreprise doit se pencher est le risque de liquidité. Il s'agit de savoir quelles ressources l'entreprise peut mobiliser de manière quasi instantanée. La plus grande mobilité inter-entreprises par le jeu des fusions-acquisitions incite à gérer ce risque avec prudence. Par exemple, avec les "Multi Options Falcities", pour un coût modique, l'entreprise peut lever des som-



Thierry Franck de Preaumont IPC 81. Après un début de carrière à la DDE de la Manche, et un passage à la Direction des Relations Economiques Extérieures, il a rejoint l'Aérospatiale en 1987. Trésorier depuis mars 1988, il était précédemment en charge du plan et contrôle de gestion à la division Avions.



mes importantes du jour au lendemain. Plus qu'une sécurité d'emprunt court terme, elles permettent de financer une part du moyen et long terme avec la souplesse des instruments court terme.

3) Un nouveau métier

La fonction de trésorerie a pris une place essentielle dans la vie de l'entreprise. Placé sur les circuits financiers qui accompagnent l'élaboration du produit industriel, le trésorier est un des acteurs dans le processus de production.

Avec une vocation industrielle plus ou moins affirmée selon les cultures d'entreprises, il exerce un métier complet où les qualités techniques jouent un rôle clé.

Pour mener à bien cette tâche, il bénéficie de la formidable capacité d'innovation permanente des marchés financiers qui répond aux besoins des entreprises. La formation d'ingénieur aide à manier facilement les concepts abstraits de la finance et à comprendre les théories mathématiques qui

sous-tendent les produits utilisés. Elle apporte une valeur ajoutée importante dans l'utilisation maîtrisée de ces produits.

L'optimisation de ces instruments implique des investissements à la mesure des risques encourus.

Sur ce terrain, l'Aérospatiale est aussi à la pointe du progrès. Elle s'est dotée depuis peu d'une salle de trésorerie qui regroupe à la fois les fonctions traditionnelles de la trésorerie et les opérations de marchés. Un serveur numérique alimente en temps réel des stations de travail où tous les paramètres du tableau de bord (cours, change, systèmes d'aide à la décision...) sont mis à jour instantanément. L'Aérospatiale est la seule entreprise française à disposer d'un tel système.

S'assurer de la bonne fin des opérations et les suivre en temps réel est aussi primordial. C'est pourquoi l'Aérospatiale a implanté des logiciels de salle de marché, version adaptée aux entreprises des logiciels de type bancaire. La formation d'ingénieur est une qualité supplémentaire pour suivre l'évolution de ces nouveaux systèmes.

Tous ces équipements servent de support à un métier opérationnel par vocation et dont les résultats des décisions, ou de l'absence de décision, sont directement quantifiables. Décider et agir pour défendre des objectifs économiques affirmés par l'entreprise forment l'essentiel de l'intérêt de la fonction.

Le caractère souvent imprévisible des marchés, s'il a le mérite de donner régulièrement des leçons d'humilité, impose au trésorier un comportement professionnel rigoureux. Les erreurs peuvent être impitoyablement sanctionnées par l'effet considérable des nouveaux instruments financiers.

Se remettre sans cesse en cause, utiliser les outils les plus complexes pour simplifier et harmoniser le développement de l'entreprise, pouvoir quantifier en permanence le résultat de son action, et mobiliser des équipes où cohabitent de fortes personnalités, voilà le challenge quotidien du Trésorier industriel.

Une alternative à l'industrie pour les jeunes ingénieurs :

LE CONSEIL DANS LE MONDE FINANCIER

Si l'industrie a été longtemps le point de départ de leur carrière pour les jeunes ingénieurs, il se confirme que le monde financier présente des caractéristiques telles que l'alternative est bien réelle pour eux.

En effet, les produits, les métiers, les outils et techniques du monde financier connaissent une évolution rapide et imposent aux organismes du secteur de mettre en œuvre des changements importants dans leur organisation et leurs procédures, sur la base de technologies de pointe qui tendent à rendre nécessaires une approche industrielle du changement.

L'attrait du monde financier

L'innovation en termes de produits est rapide. Les banquiers innovent et assemblent des produits existants pour créer de nouveaux produits.

Ces métiers exigent une haute technicité. Une bonne banque n'est plus seulement une banque qui distribue des produits simples mais elle doit apporter à ses clients la capacité de déterminer les produits adaptés à leurs besoins et d'accroître leur qualité technique et leur complexité.

Les technologies remettent en cause les organisations existantes. La banque à domicile, le transfert de fichiers entre la banque et son client, les modèles mathématiques d'aide à la décision dans les salles de marché sont des mutations qui entraînent des investissements lourds et créent ainsi un véritable "challenge" pour de jeunes diplômés.

Dans ce contexte, le métier de conseil bancaire évolue rapidement. Les clients demandent aux consultants d'être les promoteurs de cette évolution, et d'être impliqués dans sa mise en place pratique, en conservant une indépendance de jugement et une autonomie.

Au sein du métier de conseil, on peut distinguer différents niveaux d'intervention dont le but est toujours de proposer des améliorations et très souvent de garantir leur mise en place.

Selon les cabinets, la gamme des prestations qui peuvent être offertes varie. Celles-ci s'articulent autour des axes suivants : stratégie, ingénierie financière, communication, ressources humaines, organisation, systèmes d'information, etc...

La taille du réseau ou du cabinet ne doit pas faire illusion, seules comptent la qualité et la compétence de l'équipe en charge du projet et de ses références (banques, sociétés de bourse, holdings, compagnies d'assurance, administrations...).

Sur les trois "axes" les plus classiques, les besoins du monde financier vont conduire à un développement du marché des cabinets de conseil.

L'évolution stratégique et opérationnelle

La vocation du cabinet de conseil est d'assister les dirigeants à la définition et la mise en place de solutions concrètes pour répondre aux préoccupations d'évolution stratégiques et opérationnelle. A ce titre, il aide à finaliser les orientations marketing (les produits, les marchés, la communication interne et externe, la distribution), et en particulier à faire coïncider dans le temps ces orientations avec l'organisation et le système d'information de l'établissement considéré. Il s'appuie sur les différentes expériences de banques ou d'intermédiaires financiers, offrant une réelle plus-value en la matière.

La faisabilité de la mise en place devient un facteur clé pour concrétiser une orientation stratégique ou générale de l'établissement considéré.



Thomas de Bellaigue.
Ecole Polytechnique (1975)
INSEAD (1982).
Associé du Cabinet Eurosept Associés depuis 1987 après avoir été pendant 4 ans responsable du secteur Banque/Finance Division Etude et Conception de Systèmes de SEMA METRA.

L'organisation

Les intermédiaires financiers sont confrontés à des problèmes d'organisation, et de productivité en particulier dans le domaine administratif. La baisse relative des parts de marché des banques et la montée

EUROSEPT ASSOCIES

Société de Conseil et de Services

GESTION-ORGANISATION-SYSTEMES D'INFORMATION-INFORMATIQUE

UNE SOCIETE EN TRES FORTE CROISSANCE

- Plus de cent consultants en France
- Des équipes de haut niveau et très opérationnelles
- Des marchés en pleine expansion en France et à l'Etranger

DES DOMAINES DE COMPETENCE RECONNUS

- Schéma directeur et diagnostic du système d'information
- Conception et mise en oeuvre de systèmes spécialisés
 - Comptabilité de gestion et contrôle de gestion
 - Gestion financière Banques & Assurances
 - Gestion industrielle et logistique
- Expertise informatique
- Dynamisation des organisations

UN VERITABLE PARTENARIAT CLIENTS

- La volonté d'entreprendre et de réussir avec nos clients
- La prise en compte systématique des enjeux économiques et des facteurs-clés de succès des entreprises

VOUS PROPOSE DE REJOINDRE SES EQUIPES

EUROSEPT ASSOCIES
9 RUE ROYALE - 75008 PARIS
TEL. (1) 42 68 13 44 • TELEX 290 578 ESEPT • FAX 47 42 41 23

Prière d'adresser votre candidature à : Lise PERROT

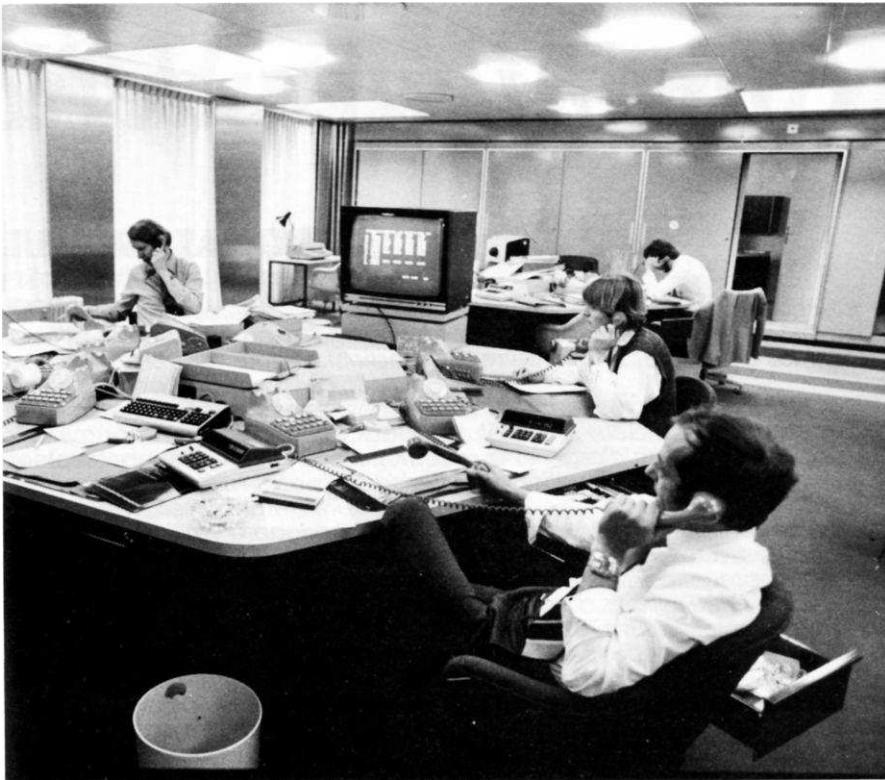


Photo Erling Manoelmann - Rapho.

concomitante de nouveaux intervenants (compagnies d'assurance, grande distribution) rendent plus urgente la rationalisation des organisations et des procédures. Face aux contraintes politiques et humaines, les intermédiaires financiers se voient limités dans leur perspective de changement. L'optimisation des organisations actuelles peut leur servir à revoir leurs procédures, à dimensionner leurs services et reconvertir les personnels excédentaires (conception de nouvelles procédures et organisation, définition des métiers et postes de travail potentiels).

Les missions d'organisation sont extrêmement variées. A titre d'exemple, on peut citer la réforme des méthodes de vente et de l'approche de la clientèle, la mise en place d'une banque distribuant des produits sur minitel, la création de filiales de banque. Le point commun de ces missions est d'apporter aux organismes un potentiel humain qu'ils ne peuvent aisément mobiliser en interne.

Les systèmes d'information

Les établissements financiers ont des préoccupations de délai et de souplesse en parti-

culier dans le domaine des systèmes d'information.

Le système d'information, s'il reste standard dans ses principes entre les banques et établissements financiers de même nature (tout établissement a par exemple besoin d'un système comptable), présente des variantes importantes qui font la spécificité de chaque établissement. La conception de système d'information permet à travers les phases de schémas directeurs et d'études de créer à partir de zéro une banque complète.

Dans le cadre d'une informatisation de banque, le cabinet de conseil est fréquemment appelé à se prononcer sur les choix techniques (matériels, en particulier postes de travail et introduction de nouvelles technologies) et fonctionnels (progiciels ou développements spécifiques) ainsi qu'à suivre la mise en place en apportant des compétences sur la gestion de projet et sur les méthodes de travail. Il apporte sa garantie au bon fonctionnement du nouveau système.

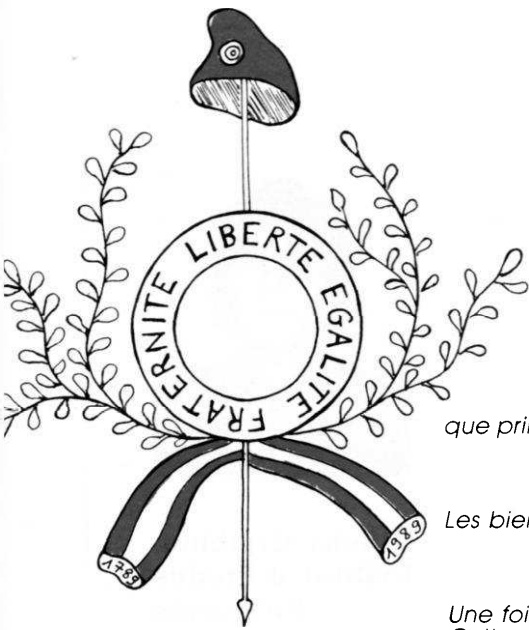
Les perspectives d'évolution du métier pratiquées par les cabinets de conseil, tant par l'importance des restructurations que connaît le monde financier, que par les montants financiers en jeu, sont donc réelles. A titre d'exemple, le montant moyen du bénéfice sur une transaction relevant des



Vicky Grjebine.
Institut d'Etudes
Politiques
de Paris (1981).
Diplôme d'Etudes
Approfondies
en Economie
Internationale
(1983).
Senior
Consultant
Eurosept
Associés
depuis 1987.

nouveaux marchés se compare aisément au coût du consultant et fait de son intervention, si elle réussit, un investissement rentable.

Face à un marché en forte croissance, les cabinets de conseil ont des besoins importants de recrutement. Une compétence "produit" et métier est bien entendu nécessaire car le consultant doit être à même de comprendre les problèmes du client. Elle est complétée par des compétences plus techniques. La technicité s'entend donc de manière large et recouvre ainsi la technicité en termes de produits, métiers et technologies. La montée du recrutement des ingénieurs dans les cabinets de conseil en organisation, gestion et systèmes d'information, auparavant largement monopolisés par des gestionnaires, s'explique pour ces raisons et conforte la tendance déjà enregistrée sur le marché. ■



Chroniques de la

ASSIGNATS SOUS LA V

Les difficultés des finances pube

C'est surtout pour tenter de régler les graves problèmes financiers du royaume que prirent les gouvernements et assemblées successives aggravèrent plutôt les difficultés, obligèrent les gouvernements à vivre d'expédients. Faute de confiance les emp

L'Etat tente alors de résoudre les problèmes de trésorerie en liquidant les biens nationaux comprennent sous la Révolution deux catégories de biens mis à la disposition. Les biens appartenant au clergé et aux communautés religieuses représentent en Sur proposition de Mirabeau ils sont mis à la disposition de la

Une fois décidée cette vente le 17 décembre 1789, la Constituante vote le 19 décembre Cette somme est destinée à une caisse nouvellement créée le 10 décembre 1789, la Caisse patriotique et de toutes les recettes dites extraordinaires de l'Etat. Elle servira à payer les capitaux Cette première émission de 400 millions d'assignats est composée exclusivement de billets de 1 sur les biens immobiliers du clergé. En 1790 le taux d'intérêt de l'assignat est réduit de 5 % à 3 %

Cette injonction brutale de 1 200 millions de livres dans un an provoque un mouvement inflationniste et une dépréciation Dès le 27 septembre 1790 l'Assemblée est contrainte de décréter les cours forcés de 5 livres le 5 mai 1791, 10 sous le 4 janvier 1792. La colossale déperdition de valeur (1 assignat de 1 000 livres = 900 livres en monnaie métallique), 18 % en octobre 1792 % en mars 1795 (1 assignat de 1 000

Les émissions d'assignats sont en rapport avec cette énorme dépréciation : 1 630 millions en plus de 8 milliards. Le 7 janvier 1795, la Convention décide l'émission de 30 milliards d'un coup. La baisse continue des assignats porta de très graves préjudices aux opérations entreprises par après avoir un moment pris des mesures énergiques mais impuissantes qu'on

Retour à la normale : C'est le Directoire qui arrêta définitivement par Le 19 février 1796 la planche à billets est solennellement détruite et l'assignat échangé à parité. Mais en février 1797 le mandat ne vaut plus officiellement que 1 % de sa valeur monétaire. les opérations d'échange possibles, à la bonne idée de décréter la libération. Comme il n'y a plus que 300 millions de livres en métal, la déflation est très brutale et Le même 21 mai 1797 un dernier décret est rendu qui annule les assignats qui n'avaient pas



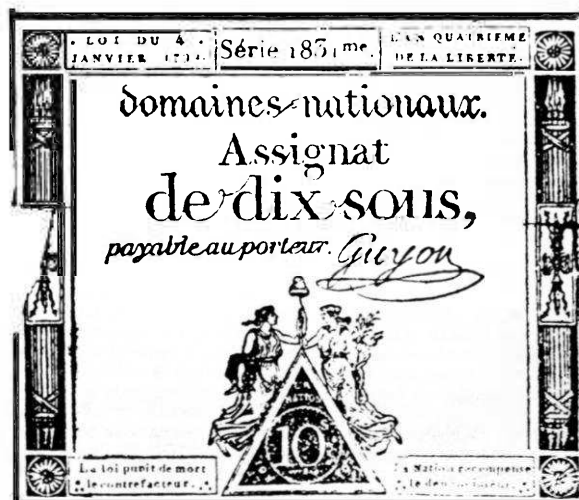
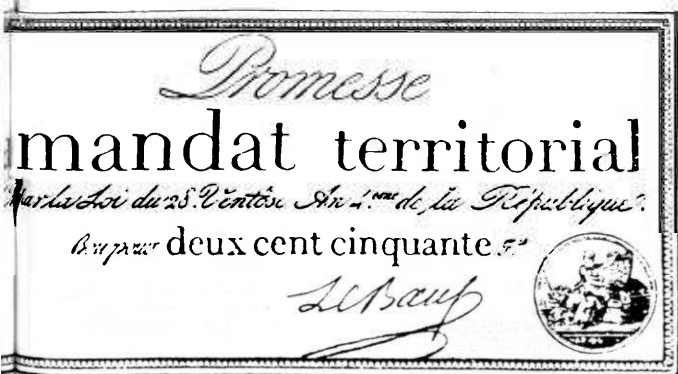
Révolution Française

REVOLUTION FRANÇAISE

les et la création des assignats.

que furent convoqués les Etats Généraux. Mais les différentes dispositions
pression des impôts indirects, la rentrée très difficile en période troublée des impôts directs
lancés par Necker en août 1789 échouèrent lamentablement. En octobre 1789
le, facultative puis obligatoire.
nationaux, en fabriquant des assignats et en recourant aux emprunts forcés.
tion de l'Etat : les biens ecclésiastiques en 1789 et les biens des émigrés (à partir de 1792).
ce une fortune colossale en biens fonciers, peut-être 20 % des terres du royaume.
tion. Leur vente (on les estime à plus de 3 milliards de livres)
rique et le comblement du déficit du budget.
mission de 400 millions d'assignats, c'est-à-dire de "billets assignés sur les biens du clergé".
de l'extraordinaire. Cette Caisse doit encaisser aussi les fonds provenant de la contribution
de toutes les dettes de l'Etat afin d'arriver à leur extinction. Elle sera supprimée le 1^{er} janvier 1793.
livres portant intérêt à 5 %. L'assignat n'est donc à la fin de 1789 qu'une valeur mobilière gagée
ne nouvelle émission de 800 millions est décidée, avec des coupures de 1 000, 300 et 200 livres.
es dont le stock de monnaie métallique est de 2 200 millions
rapide de l'assignat, la monnaie métal étant thésaurisée.
gnat, puis d'émettre des coupures de plus en plus petites : 50 livres le 8 octobre 1790,
l'assignat se juge par sa perte de valeur par rapport au métal : 10 % en avril 1790
24, 28 % en novembre 1792, 48 % en décembre 1793, 76 % en novembre 1794,
res = 80 livres en monnaie métallique).
n 1791, 4 000 millions en octobre 1792. Au début de 1794 la somme totale émise représente
nt la masse monétaire, désorganisant complètement l'économie avec une inflation monstrueuse.
at lui-même, qui fut obligé de consacrer légalement la dépréciation des billets qu'il avait émis
es de violentes et despotiques, pour enrayer cette dépréciation (cours forcé,
mières nécessités, proscription du numéraire, etc...),
lois de Nivôse au IV (décembre 1795) la fabrication des assignats.
mars contre un nouveau billet, le mandat territorial, à raison d'un mandat contre 30 assignats.
érale. A son tour l'Etat refuse de recevoir assignats et mandats en paiement et, pour rendre
de des transactions et de revenir à la monnaie métallique (21 mai 1797).
ondrement du prix impressionnant. Mais la situation monétaire est à peu près assainie.
ore été présentés à l'échange contre des mandats. Ils étaient d'ailleurs sans valeur aucune.

Michel YVON, Conservateur de la bibliothèque de l'ENPC



REF. 11271 : INGENIEUR INFORMATICIEN. Dans le cadre d'un projet de pointe en informatique graphique, recherche plusieurs ingénieurs, un à deux ans exp. Très bonnes connaissances langage C, X Window ou MS/Windows ou présentation manager. Si possible connaissance de Oracle et Unix. Société de services en informatique. Adresser lettre et CV à M. Levy, SDP, 8, allée de l'Ancien-Port, 92150 Suresnes.

REF. 11181 : RESP. TECHNIQUE UNITE DE PRODUCTION. Assurer la maintenance de procédés complexes très automatisés. Faire évoluer la gestion de la maintenance (MAO...). Animer des équipes pluridisciplinaires importantes. Compétence en mécanique et automatismes, importante exp. de management, compétence en gestion souhaitée. Anglais nécessaire. Michelin, leader mondial du pneumatique (60 usines en Europe, Afrique, Amérique, Asie), 120 000 pers. dont 80 000 à l'étranger. CA 50 milliards de F. Adresser lettre et CV à M. de Labareyre, Michelin, Place des Carmes, 63040 Clermont-Ferrand.

REF. 11258 : RESPONSABLE MATERIEL, VITRY. Gestion du matériel, politique de renouvellement, suivi des investissements, négociations achat (15 à 20 M/an), management de 70 pers. (entretien, réparation). Mini 5 ans exp. dans fonction similaire. Entreprise générale de bâtiment 1 700 pers. CA 1,5 milliard. Adresser lettre et CV à M. Cousin, ORHUS Conseil, 25, rue Michel-Salles, 92210 Saint-Cloud.

REF. 11257 : DIRECTEUR TECHNIQUE, VITRY 400/500 KF. Resp. des études techniques et de prix + des services méthodes. 4/5 ans exp. dans une fonction similaire précédés de quelques années au service travaux et BET. Filiales d'un grand groupe BTP, de 300 à 1 400 pers. CA de 300 à 1 000 MF. Adresser lettre et CV à M. Cousin, ORHUS Conseil, 25, rue Michel-Salles, 92210 Saint-Cloud.

REF. 11256 : DIRECTEUR GENERAL FILIALE, STRASBOURG. Véritable entrepreneur d'une filiale pouvant réaliser 1 milliard de F dans une région donnée. Seul décideur : commercial technique, financier, humain, pour atteindre des objectifs convenus. Rattaché au Di-

recteur Général des filiales France. Exp. de direction générale ou adjoind d'une entité importante dans le bâtiment et les TP. Groupe BTP, 60 000 pers. CA 50 milliards. Adresser lettre et CV à M. Cousin, ORHUS Conseil, 25, rue Michel-Salles, 92210 Saint-Cloud.

REF. 11095 : INGENIEURS TECHNICO-COMMERCIAUX, REG. NORD. Responsables des contacts avec les donneurs d'ouvrage, du chiffrage des opérations et de la négociation des marchés. Expérience technico-commerciale souhaitée. Norpac, filiale Bouygues. Adresser lettre et CV à Mme Duchaussoy, Norpac, 20, rue de la Toison-d'Or, 59650 Villeneuve-d'Ascq.

REF. 11094 : INGENIEURS METHODES, REG. NORD. Préparer, organiser et planifier les chantiers. Définir les modes opératoires et les cycles à l'aide de moyens CAO et DAO performants. Première expérience. Norpac, filiale Bouygues. Adresser lettre et CV à Mme Duchaussoy, Norpac, 20, rue de la Toison-d'Or, 59650 Villeneuve-d'Ascq.

REF. 11093 : INGENIEURS ETUDES, REG. NORD. Prise en charge des études de conception des grands projets de la région, avec des moyens informatiques performants. Passion pour la technique. Norpac, filiale Bouygues. Adresser lettre et CV à Mme Duchaussoy, Norpac, 20, rue de la Toison-d'Or, 59650 Villeneuve-d'Ascq.

REF. 11092 : INGENIEURS TRAVAUX, REG. NORD. Après une période d'adaptation, prise en charge du suivi complet des travaux TCE. Savoir maîtriser l'ensemble des aspects techniques, financiers et humains. Norpac, filiale du groupe Bouygues. Adresser lettre et CV à M. Verbaere, Norpac, 20, rue de la Toison-d'Or, 59650 Villeneuve-d'Ascq.

REF. 11187 : CHEF D'AGENCE, REG. NORD. Organisation du travail, contrôle de la qualité du travail, participation aux réunions de direction, création des conditions matérielles de travail individuel et en équipe, contrôle financier... Titulaire d'un diplôme d'architecte. Qualité de concevoir et exp. de réaliser de grands projets. Exp. de l'international souhaitée. Esprit prospectif, ouverture d'es-

prit aux nouveaux concepts. Agence d'architecture, d'urbanisme et de paysage urbain. Activité : construction d'ensemble de bureaux, de sièges d'entreprises, de centres informatiques, d'équipements publics. Aménagement de sites industriels, de recherche ou de services. Dessin de grands ouvrages. Etude de l'habitat, ville... Adresser lettre et CV à Mme Huguet, CORHUS, Le Landin, 20, chemin du Landin, 69130 Ecully.

REF. 11259 : ST-QUENTIN 300/350 KF. Etudes de prix de structure d'ouvrages de bâtiments complexes (ouvrages fonctionnels/génie civil). Plusieurs années exp. dans des activités similaires + exp. travaux et ou commercial. Groupe BTP 60 000 pers. CA 50 milliards. Adresser lettre et CV à M. Cousin, ORHUS Conseil, 25, rue Michel-Salles, 92210 Saint-Cloud.

REF. 11174 : ING. MARKETING TRANSPORTS/AUTOMOBILE, PLAISIR, 350 KF. Conception et animation de la stratégie marketing auprès des constructeurs, des équipements et des exploitants (RATP, SNCF...). Capacité "d'accès" aux décideurs (Directeur scientifique, de recherche...). Négociateur et goût des contacts. Anglais nécessaire. Bertin et Cie leader européen des sociétés de services technologiques. CA 400 M, 700 pers. Adresser lettre et CV à M. Ortonne, Bertin et Cie, ZI des Gâtines, 59, rue Pierre-Curie, BP n° 3, 78373 Plaisir.

REF. 11067 : INGENIEUR OUVRAGES D'ART, MASSY. Ingénieur débutant ayant choisi une option en ouvrages d'art et ayant des solides connaissances en béton armé et en béton précontraint. Etudes des structures. Adresser lettre et CV à M. Lykimty, Etudes des Structures, 6/8, rue René-Cassin, 91300 Massy.

REF. 11222 : INGENIEUR RAFFINAGE, REG. PAR. Apporter une assistance technique au fonctionnement des installations, analyser les problèmes dus au traitement des nouvelles matières premières, faire des propositions d'amélioration. Anglais nécessaire. Evolution vers d'autres postes après 3/4 ans. Esso, filiale du groupe Exxon recherche pour ses raffineries de Port-Jérôme et de Fos. Adresser lettre et CV à

M. Bussac, Esso Saf, Cedex 2, 92093 Paris La Défense.

REF. 11221 : CHEF DE PROJET, PARIS. Au sein d'une équipe un contact direct avec un ou plusieurs secteurs d'activité d'Esso Saf (approvisionnements, logistique...) resp. du développement, infocentre, micros ou réseau, site cent. Déb. ou 1^{re} exp. avec spécialisation informatique. Plusieurs ordinateurs IBM exploités sous MVS (avec IMS, CICS, DB2...) et VM. Esso Saf, pour toutes les branches de l'entreprise, filiale française du groupe Exxon : raffinage, ventes, finances et informatique. Adresser lettre et CV à M. Bussac, Esso Saf, Cedex 2, 92093 Paris La Défense.

REF. 10753 : FINANCES MANAGER, PARIS. Responsable de la maîtrise de la situation financière et des résultats. Au cours des 5 premières années, opérationnel dans 2/3 postes : contrôle de gestion, comptabilité générale et industrielle, trésorerie, contrôle interne. Goût des contacts humains, jugement rigoureux. Procter et Gamble France pour sa direction financière. Adresser lettre et CV à M. Gentieu, Procter et Gamble, 96, av. Charles-de-Gaulle, 92201 Neuilly.

REF. 11215 : DIRECTEUR (ALSACE), STRASBOURG, 300 KF. Resp. d'un centre de profit de 35 MF. Elabore et propose des objectifs. Anime, organise et contrôle l'activité commerciale et personnelle. 5/7 ans exp. technique dans le bât. + exp. commerciale et de gestion. Personnalité ayant une large autonomie, communication facile à tous niveaux, sens du développement. Bilingue allemand obligatoire. Filiale de la branche béton prêt à l'emploi d'un grand groupe cimentier français, pour animer le secteur géographique Bas-Rhin, réaliser la cible de performance économique définie en relation avec la Présidence. Adresser lettre et CV à M. Truchot, Frossel International, 27, rue Cambon, 75001 Paris.

REF. 11145 : INGENIEUR D'ETUDES, PARIS, 175 KF. Recherche de solutions nouvelles structures caisse métro et RER, conception de véhicules métro-RER, suivi d'études de véhicules, suivi construction, essai et mise en service, liaisons fournisseurs. Anglais, alle-

mand ou espagnol, 2^e langue si possible. Possibilité de carrière jusqu'aux niveaux du personnel de direction. RATP, activité principale transports urbains, 39 000 pers., pour son service du matériel roulant. Etudes mécaniques caisses. Adresser lettre et CV à M. Meret, RATP, 13, rue Jules-Valles, 75011 Paris.

REF. 11 147 : DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, REG. PAR., 450 KF. Définir les priorités, animer et faire vivre la politique sociale et humaine de la société. Développer la communication, contrôler les activités sociales, gérer, administrer le personnel, préparer l'avenir... Exp. étendue de l'entreprise acquise pour partie sur le terrain en établissement industriel. Connaissances des méthodes modernes de gestion. Pratique des rel. avec partenaires sociaux. Entreprise activité principale : arts graphiques, CA 1,8 milliard (CA export 300 MF), 1 700 personnes. Adresser lettre et CV à M. Kern, Equipes et Entreprises, 11 bis, rue Portalis, 75008 Paris.

REF. 11008 : INGENIEURS INFORMATIENS, BANL. SUD PARIS, 165/250 KF. Affectés à des équipes de développement : IA, CAO, Temps réel, GPAD, développement de logiciels embarqués, de systèmes de simulation et d'aide à la décision. Informatique industrielle et scientifique dans le domaine aéronautique et spatial. Qualités techniques, grande moralité. Les candidats feront l'objet d'une habilitation. MTB 111, SSII intervenant auprès d'entreprises industrielles par délégation de personnel. Adresser lettre et CV à Mme de Cluzel, MTB 111, 11, rue de Cambrai, 75019 Paris.

REF. 11254 : ING. HYDRAULIQUE URBAINE, DJAKARTA. Resp. de chef de projet : compétences en matière de distribution d'eau, d'assainissement, d'environnement. Première affectation : Djakarta. Par la suite projet France et/ou étranger. Les qualités relationnelles sont essentielles. Anglais parlé et écrit indispensable. Beture Setame pour son département "Hydraulique, Environnement". Adresser lettre et CV à M. Damez Fontaine, Beture Setame, 2, rue Stephenson, 78181 Saint-Quentin-en-Yvelines.

REF. 11274 : ANALYSTE INFORMATIQUE, SALLE DE MARCHES, PARIS. Responsable de projets liés à nos activités de marché (environnement IBM 3090 MVS/XA, un réseau de 250 PC IBM, dont 70 en salle des marchés. 2/3 ans exp. dans environnement micro-informatique avec éventuellement approche gros système. Connaissance produits des marchés des changes ou des taux d'intérêts. Maîtrise de l'anglais. Importantes banques américaines et internationales, sert une clientèle composée, entre autres, de sociétés internationales, d'institutions financières diverses et de gouvernements.

REF. 11275 : INGENIEUR DE RECHERCHE EN GENIE CIVIL, PARIS, 120 KF. Développement de techniques nouvelles, optimisation économique des choix techniques, méthodes de programmation des opérations de maintenance et

d'entretien des réseaux. Animation équipe. Goût pour l'expérimentation in situ. Connaissances en géotechnique et économie. Sens pratique, dynamisme, sens des contacts. Anglais. Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts.

REF. 11276 : CHARGE D'AFFAIRES, PARIS. Vendre un équipement industriel breveté et unique dans sa spécialité auprès de l'industrie chimique. Recherche de nouveaux débouchés auprès d'une clientèle connue ou non par prospection. Compétence acquise en milieu industriel. La connaissance du secteur chimie serait un atout. Qualités de dynamisme, d'organisation et de rigueur. Goût pour les contacts humains... Société industrielle à services complets (études, essais, conseils, réalisation, mise en service, maintenance, spécialisée dans la

conception et la vente d'équipements destinés à l'industrie en général.

REF. 11277 : INGENIEUR, PARIS. Minimum 2 ans exp. dans le back-office d'une banque ou dans un cabinet d'audit en ayant participé à des missions d'audit ou d'organisation de banques. Bonnes connaissances en informatique (micro + programmation Turbo Pascal). Société financière spécialisée dans la gestion de fonds pour le compte de tiers pour son équipe de Back-Office.

REF. 11278 : DIRECTEUR D'USINE, RHONE-ALPES. Organisation de la production, gestion de la fabrication, contrôle de gestion, animation des relations sociales, contrôle de la qualité. Exp. de direction et de gestion. Attachement au développement humain dans l'entreprise. Groupe industriel français de dimension internationale. 10 000 pers. CA 1 352 MF (France).

Secteur produits destinés au second œuvre du bâtiment, à haute valeur ajoutée.

REF. 11279 : TRESORIER, PARIS, 400/500 KF. Responsabilité complète des questions de trésorerie, changes, contrôle du crédit, suivi des investissements, financement des exportations. Exp. réussie dans la fonction. Anglais nécessaire. Filiale française d'une société multinationale 3 000 pers.

REF. 11280 : INGENIEUR INFORMATICIEN, LEVAL-LOIS-PERRET. Formé à l'utilisation de nos méthodes et outils informatiques grand site IBM. Responsabilités croissantes dans l'organisation, la conception et la conduite de projets importants. Exp. informatique de gestion. Possibilité d'accès à d'autres responsabilités dans diverses filières financières du groupe. Important groupe financier de 2 700

pers. spécialisé dans le financement et les services aux particuliers et aux entreprises pour la direction informatique (190 pers.). IBM 3090, MVS/XA, CICS, DB2, AGL intégré, MERISE, 2 500 terminaux.

REF. 11281 : PROJECT MANAGER AMENAGEMENT, MARNE-LA-VALLEE, 300/420 KF. Diriger l'aménagement d'une partie importante d'un complexe immobilier et de loisirs. Prendre en charge les VRD, les parties communes, la circulation, les espaces verts... Assurer la liaison. 8 ans exp. réussie dans le management complet de projets en France ou dans le monde dans une société de promotion immobilière, d'engineering ou de construction... Anglais opérationnel. Société assurant la construction d'un complexe immobilier et de loisirs d'une envergure exceptionnelle.

Nous sommes le premier Groupe français de levage et de manutention (2 700 personnes, 2 500 MF C.A.). Notre évolution est liée à nos performances industrielles et commerciales.

**J EUNE
I NGENIEUR**

débutant ou avec une première expérience, nous vous proposons un poste à fort potentiel d'évolution au sein du Groupe.

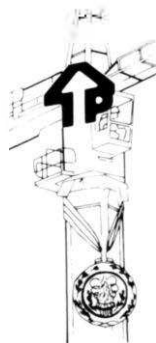
C'est au Service MÉTHODES de notre Usine de LA CLAYETTE (71) que vous débuterez dans votre carrière.

Vous contribuerez à nos projets d'industrialisation, d'installation de machines.

Vous proposerez des transformations dans un souci de recherche de productivité, préservant, voire améliorant la qualité.

Vous aurez l'occasion d'exercer vos talents de Chef de projet dans des domaines extrêmement variés : Technique, Économie, Gestion du temps, Relations Humaines...

A terme, vous prendrez de larges responsabilités en production.



**REJOIGNEZ
UN LEADER
MONDIAL**

**U N INGENIEUR
C ALCULATEUR
C O N F I R M E**

Vous disposez d'une expérience de quelques années acquise dans le calcul et la conception de charpentes métalliques.

Nous vous confierons le management global de dossiers de calculs allant de la phase avant-projet jusqu'à celle de mise en fabrication.

*Pour plus d'informations, vous pouvez nous contacter au (16) 72 20 20 03
ou adresser votre dossier de candidature à :*

POTAIN

construisons l'avenir

Mme CATTIN - POTAIN S.A. BP 173 - 69132 ECULLY Cedex

REF. 11282 : PROJECT MANAGER HOTEL, MARNE-LA-VALLEE, 300/420 KF. Participer aux sélections d'architectes et de BET. Intervenir sur le "design aux différents stades de préparation des projets. Etablir les plannings. Coordonner toutes les entreprises... Suivre budgets. 8 ans exp. réussie dans le management complet de projets importants (hôtels, hôpitaux, bureaux) en France ou dans le monde. Anglais opérationnel. Société participant à la construction d'un complexe immobilier et de loisirs d'une envergure exceptionnelle.

REF. 11283 : ING. GENIE CIVIL BATIMENT, NANTES. Assumer la responsabilité technique de maîtrise d'œuvre de projets. Réaliser les plans guide, rédiger les appels d'offres et les exploiter, sous-traiter et superviser les plans d'exécution. Environ 5 ans exp. en société d'ingénierie. Société d'ingénierie à vocation pluridisciplinaire.

REF. 11286 : RESPONSABLE DE CARRIERE, FREJUS. Assurer la production d'une carrière d'éruptif (800 000 tonnes). Resp. de la production, l'entretien, le management de 35 pers., l'élaboration et la gestion de son budget. 5/10 ans exp. dans un poste similaire et connaissant l'extraction d'éruptif. Filiale d'un groupe, leader français de la production de granulats (30 millions de tonnes, 2 milliards de F de CA, 2 200 pers.).

REF. 11287 : INGENIEUR GENIE LOGICIEL, SEVRES, 150/180 KF. Réaliser des progiciels de grande diffusion, national et international, dans le domaine de la télématique (communication de l'écrit, de données, de la parole, de l'image...). Maîtrise des langages C et Assembleurs 8088, 80286. Bonne exp. du développement sur IBM PC sous MS-DOS/Exp. OS/2 souhaitée. Exp. télécom. bienvenue. Sens du service, aptitude travail en équipe. Société spécialisée sur le domaine des solutions logiciels télématiques, propose un emploi pour le développement de systèmes et d'applications télématiques.

REF. 11289 : INGENIEUR, REG. PAR. Exp. 3/5 ans de la réalisation des fondations spéciales, acquise en BET ou en entreprise. Bonnes connaissances d'informatique. Capable de faire tous les calculs liés à la géotech-

nique et au prédimensionnement des ouvrages, d'établir les notes de calcul tous types de fondations. Société pour compléter une équipe de géologues et géotechniciens.

REF. 11290 : DIRECTEUR DE TRAVAUX TCE, LA BAULE. En charge des chantiers du site La Baule-Pornichet-Le Pouliguen. Resp. de la conduite des chantiers TCE, élabore les documents de consultation, négocie avec les entreprises, coordonne les interventions. Impérativement exp. en conduite de travaux sur chantier de logement. Bonne maîtrise des relations humaines. Résider à La Baule, quasi sédentaire. Société régionale couvrant le tiers ouest du territoire, filiale de promotion et construction qui développe une activité de services : études, commercialisation et réalisation de programmes de logements, d'hôtels et de résidences, principalement à La Baule, Nantes, Bordeaux et Toulouse.

REF. 11291 : INGENIEUR GPAO, KOUROU. Prévoir, optimiser et contrôler les flux de matières, pièces et sous-ensembles qui traversent le système de production de l'entreprise pour y être transformés en produits finis. Connaissances en lancement, ordonnance-ment, planning de préférence. De préférence célibataire. Statut cadre. Entreprise de travail temporaire spécialisée dans le secteur tertiaire, pour une société cliente, la base aérospatiale étant le lieu de travail.

REF. 11292 : RESPONSABLE ANIMATION COMMERCIALE, PARIS, 350/450 KF. Assiste et seconde le Directeur du Développement Commercial, prend en charge des missions commerciales en France, notamment dans le domaine de la thermique. Ingénieur 35-40 ans, excellente santé, personnalité de contact, apte à traiter avec des élus, imaginatif, ouvert, connaissance appréciée de la thermique et du BTP. Filiale de plusieurs milliers de personnes spécialisée dans les services aux collectivités et à l'industrie d'un très grand groupe français.

REF. 11293 : CHEF DE CHANTIERS TRAVAUX SOUTERRAINS, BANLIEUE PARIS, 320/380 KF. Superviser un grand chantier de travaux souterrains, ce qui inclut les travaux, la logistique, le matériel, la gestion

des hommes, les relations avec les sous ou/et co-traitants. Double exp. de gestion de grands chantiers TP et des travaux souterrains. Société TP, 1 500 pers. CA 1 000 MF.

REF. 11294 : ING. EN INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, REG. PAR. ET SUD FRANCE. 1 spécialiste Prolog : concevoir et développer des systèmes experts contrôle aérien. 6 ing. analystes : intervenant dans les domaines temps réels mili-

taire et industriel. 1/5 ans exp. selon poste. Exp. SSII appréciée. SSII classée au 7^e rang national dans le domaine des prestations intellectuelles. Leader en intelligence artificielle. 1 400 personnes dont + d'un millier d'ingénieurs.

REF. 11295 : CHEF DE PRODUITS GENIE LOGICIEL, SAINT-CLOUD. Assurer le marketing et la commercialisation France ou export de produits de génie logiciel (outils ou ateliers

complets) à forte valeur ajoutée. Assure la communication produits, l'animation équipe com. Connaissance des métiers du logiciel. Qualités d'autonomie. Anglais courant nécessaire. SSII de 1 400 pers. pour le département Génie logiciel. 150 pers. sur Paris et Toulouse, notoriété nationale par la maîtrise d'œuvre de l'atelier de génie logiciel Entreprise et internationale par la conduite de projets Esprit.



Vous êtes Ingénieurs en télécommunications. Le SEPT recherche au sein de sa division Services de Courrier Electronique :

UN INGENIEUR D'APPLICATIONS

Le poste concerne les extensions du service de téléimpression, actuellement en exploitation à la poste. Il fait appel aux compétences suivantes :

- techniques de courrier électronique,
- protocoles de messageries (X400)
- systèmes et réseaux
- outil de test

Vous serez responsable des développements industriels et des interfonctionnements avec d'autres services de messagerie. Vous devrez faire preuve d'une bonne organisation et disposerez d'une large autonomie.

Le poste implique des déplacements fréquents en France, ponctuels à l'étranger.

DES INGENIEURS DE RECHERCHE

Le courrier électronique est en évolution très rapide actuellement. Les besoins des utilisateurs en matière de création, de manipulation et de communication de documents sont de plus en plus complexes.

L'une des missions de la division SCE à laquelle vous serez rattaché est de participer à la définition de nouveaux services et de nouveaux protocoles pour ces applications. Ces travaux s'effectuent dans un contexte européen.

Les postes à pourvoir, comportent un volet suivi de marché d'études (définition du cahier des charges, suivi, recette), un volet normalisation internationale, un volet étude concernant les structures, le codage et la circulation des documents (pour l'évolution des services de télétex et de messagerie).

Compétences souhaitées dans les domaines suivants :

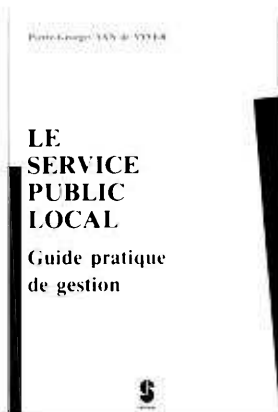
- structure de documents
- codages
- protocoles de communication
- méthodes et outils de test
- anglais indispensable

adresser votre dossier de candidature sous réf.

SGX/RIC/298 à :

SEPT/Service du Personnel
42, rue des Coutures - BP 6243
14066 CAEN CEDEX

Lu pour vous



Les services publics locaux à caractère industriel (Splic) et commercial forment un ménage à trois : les élus, qui organisent le service, les exploitants qui les gèrent, et l'usager qui doit en rester le bénéficiaire. En France, les Splic représentent un marché de plus de 250 milliards de francs.

De quelles armes juridiques, techniques, financières, disposent les collectivités face aux sociétés exploitantes des services publics locaux, le plus souvent des groupes diversifiés à haute technologie ? Quel que soit le

mode de gestion retenu, les élus doivent garder la maîtrise du service public local et connaître leurs droits et la jurisprudence, avant de signer ou de renégocier un contrat. Car, ils ont des comptes à rendre à l'usager électeur !

Ce guide présente les principes fondamentaux sur lesquels les responsables locaux peuvent fonder leur action, qu'elle soit quotidienne ou à plus long terme. Il leur donne également toutes les clefs nécessaires pour assurer un service public local de qualité. Un code de bonne conduite essentiel pour assurer la transparence entre élus, exploitants et usagers.

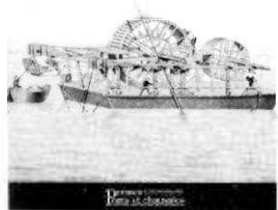
L'auteur, Pierre-Georges Van de Vyver, 38 ans, est ingénieur des Ponts et Chaussées et universitaire. Il a consacré sa carrière à la gestion des services publics locaux. Gestionnaire pour le compte des collectivités locales de services d'eau, d'assainissement, d'ordures ménagères à Rouen, il est chargé de mission "Splic" au ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation à partir de 1978 puis, à partir de 1981, à la Fédération nationale des collectivités concédentes et régies. Il entre, en 1985, à Electricité de France où il occupe, depuis 1988, le poste de chef de centrale nucléaire.

Prix : 380 F TTC.



L'ingénieur artiste

Par Antoine Picon
et Michel Yvon



Au cours du XVIII^e siècle, des ponts surgissent de toutes parts, accompagnant la constitution d'un réseau routier enfin digne de ce nom : des canaux, des phares, contribuent à façonner une nouvelle réalité, tandis que reculent les marais et les forêts.

Les ingénieurs participent activement à ces grands travaux.

Leurs savoirs, jusque-là proches de ceux des architectes, connaissent dans le même temps une évolution profonde au contact de la science.

L'art de l'ingénieur demeure cependant marqué par une sensibilité très architecturale. Un goût du dessin et des assemblages patients se concilie harmonieusement avec le désir de la performance et la recherche de solutions techniques inédites.

L'ingénieur est encore cet artiste qui trace et construit des formes dont l'expression se partage entre la fidélité aux enseignements de la tradition et les audaces techniques dont le calcul permettra bientôt d'apprécier la teneur exacte.

Témoignant des rapports étroits qui subsistent à cette époque entre l'art de l'ingénieur et celui de l'architecte, de magnifiques dessins polychromes réalisés entre 1750 et 1830 sont conservés dans les collections de la bibliothèque de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

C'est dans ces collections qu'Antoine Picon et Michel Yvon ont puisé les illustrations qui font de l'Ingénieur Artiste un livre prestigieux.

LE DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE

recrute

par voie de mutation, de détachement ou de contrat

UN INFORMATICIEN

chargé des fonctions de Chef du Service Micro-Informatique, Bureautique & Organisation

Ce cadre sera chargé de mettre en œuvre les orientations de son schéma directeur Bureautique et de Communication (Parc de 400 Micros).

- Aptitude au travail en groupe requise.
- Connaissance des logiciels BULL, QUESTAR 400 et DPS7 indispensable.
- Connaissance de logiciels compatibles appréciée.

CLOTURE DES INSCRIPTIONS :

Vendredi 8 décembre 1989 délai de rigueur, le cachet de la poste faisant foi.

Adresser le dossier de candidature comprenant :

- Un Curriculum vitae
- Une photocopie des Diplômes
- Une photocopie du dernier Arrêté de Promotion
- Deux enveloppes timbrées, à :

MONSIEUR LE PRÉSIDENT DU CONSEIL GÉNÉRAL
HOTEL DU DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE
DIRECTION DU PERSONNEL DÉPARTEMENTAL

1^{er} Bureau - Recrutement
avenue du Général de Gaulle
94011 Créteil Cedex
Tél. : 43 99 84 00 - POSTE 64.15

LES PONTS EN MARCHE

PRIVE

- Charly CUSSAC (65) Président de MANGOR, Société de Conseil, Management et Stratégie.
- Louis-Baudouin DECAIX (75) MEUNIER PROMOTION, Directeur Général Adjoint Grands Projets.
- Paul GERARD (74) Directeur Général Adjoint de l'AFME, Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie.
- Danièle GUEDJ (86) Détachée auprès de PECHINEY.
- Marc LEGRAND (79) en disponibilité auprès de QUILLERY et Cie.
- Antoine LELOUP (88) en disponibilité auprès de BAINS COMPANYY comme Associé Consultant.
- Thierry MALLET (85) en disponibilité auprès de la Cie Générale des Eaux.
- Jean-Marc PILLU (80) Détaché auprès d'Aéroports de Paris comme Chef du Département Finances à la Direction du Développement et des Finances.
- Jean WINGHART (58) Président de la Confédération Française pour l'Habitation, l'Urbanisme et l'Aménagement du Territoire (COFHUAT).

PUBLIC

- Alain DELOUIS (85) Chargé de mission au Cabinet du Ministre de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire.
- Denis DUHAMEL (88) ENPC CERAM, Centre d'Enseignement et de Recherche en Analyse des Matériaux.
- Claude FABRET (63) Direction du Personnel en qualité de chargé de mission.
- Claude MARTINAND (69), Directeur de la DAEI.
- Jean FREBAULT (66) Détaché auprès du Syndicat Mixte des Transports pour le Rhône et l'agglomération lyonnaise (SYTRAL).
- Alain MASSON (61) chargé de mission au CGPC.
- Jean LAFONT (68) Délégation à la qualité de la Vie. Chargé de l'Atelier Central de l'Environnement.
- Jacques LARAVOIRE (62) DAEI Chef de la Mission de la Recherche et de la Normalisation.

— François LENOEL (71) Directeur Départemental de l'Equipement de l'Eure-et-Loir.

— Thierry MENAGER (80) Direction Départementale de l'Equipement du Vaucluse. Service Urbanisme et Construction.

— François MENERET (81) Direction Départementale de l'Equipement des Hauts-de-Seine. Adjoint au Directeur chargé de l'urbanisme.

— Yves QUERO (72) CGPC.

— Christian RENIE (58) CGPC. Membre Permanent.

— Jean SAVEL (60) Chef du Service Régional de l'Equipement de la région Midi-Pyrénées.

— Guy SIMON (80) Directeur Départemental de l'Equipement du Cher.

— Claude SOUBEIRAN (75) CETE Méditerranée. Adjoint au Directeur.

— Jacques TAVERNIER (75) Direction Régionale de l'Equipement de l'Ile-de-France. Chargé de mission auprès du Directeur.

— Philippe UNTERREINER (88) CERMES. Noisy-le-Grand. Chercheur.

PARAPUBLIC

— Marc DESPORTES (81) Détaché auprès de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France. Chargé de mission auprès du Directeur Technique.

— Philippe GRAND (76) Détaché auprès d'Aéroports de Paris. Chef du Département Immobilier.

— André LE JEUNE (80) Directeur de l'Etablissement Public de la Basse-Seine.

— Jean-Christophe NIEL (85) Détaché au CEA comme Ingénieur au Centre d'Etudes Nucléaires de Saclay.

— Frédéric POCHE (82) Détaché à Aérospatiale. Chargé de mission auprès de la Direction Centrale pour les Affaires Internationales.

— Jean LEBRAT (77) Président de l'établissement public du Grand Louvre.

— André POLLET (78) Directeur Général de l'Etablissement Public d'Aménagement de la Ville Nouvelle de l'Isle-d'Abeau.

— Etienne TRICAUD (85) Détaché à la SNCF.

PROMOTIONS

Les ICPC dont les noms suivent sont promu IGPC :

- Jean PERRIN (55)
- Roger DAMIANI (60)
- André BONNET (57)
- Pierre MAT (58)
- Pierre SEGARD (71)
- Michel MARTIN (51)
- Louis PEYTRAL (87)
- Henri DUPRAY (70)
- Jacques SERRIER (70)
- Jacques LAGARDERE (61)
- Jean BRUNOT de ROUVRE (57)
- Emmanuel BOUIS (59)
- Charles BRIGNON (56)
- Michel BERNARD (64)
- Alain MASSON (61).

CORRESPONDANT MAROC

- Mohammed BELHADJ (59).

CORRESPONDANT CANADA

- Amid OURICHE (81).

CORRESPONDANT TUNISIE

— Ahmed FRIAA (75) a été nommé au printemps dernier Ministre de l'Equipement de Tunisie.

RETRAITE

- Pierre SEGARD (71) le 3 octobre 1989.

DECES

- Didier RAOUL-DUVAL le 22 septembre 1989.

AVEC LA BNP, PREMIER GROUPE BANCAIRE FRANÇAIS GRANDS PROJETS INTERNATIONAUX

*Étudiez,
financez,
réalisez,
vos grands projets.*

PECHINEY QUEBEC Inc. – Canada – 1984

Construction et exploitation d'une fonderie d'aluminium
420 millions de dollars US. La BNP est chef de file.

WOODSIDE PETROLEUM Ltd – Australie – 1985

Développement d'un gisement de gaz
1,650 milliard de dollars US. La BNP est chef de file.

TRINIDAD NITROGEN CO, Ltd – Trinidad et Tobago – 1985

Unité de production d'ammoniac anhydre
115 millions de dollars US.
Co-financement SFI avec participation BNP.

NORALCO Ltd – Alwyn North – Mer du Nord – 1985

Développement d'un gisement pétrolier
650 millions de livres sterling.
La BNP est chef de file et mandataire.

ISLAND CREEK OF CHINA COAL Ltd – Chine – 1986

Développement d'une mine de charbon
475 millions de dollars US. Participation de la BNP.

B & D COGENERATION FUNDING CORP. – USA – 1987

Refinancement d'installations de cogénération au Texas
450 millions de dollars US. Participation de la BNP.

SITHE ENERGIES Inc. – USA – 1987

Mini-centrales Allegheny 5 et 6 – 51, 260 millions de dollars US.
La BNP est chef de file et mandataire.

EUROTUNNEL S.A. & P.L.C. – 1987

Tunnel Franco-britannique sous la Manche.
50 milliards de francs français.
La BNP est chef de file et promoteur.

EURODISNEYLAND – 1988

Parc de Loisirs à Marne-la-Vallée.
14 milliards de francs français.
La BNP est la banque officielle et l'unique agent du prêt bancaire.

**LA SOCIETE DE PROMOTION
DES GRANDS PROJETS INTERNATIONAUX (GPI)**

27, bd des Italiens, 75002 Paris.
Téléphone : 40.14.53.19.
Télex : 281950.

Télécopie : 40.14.69.25

*Une équipe de spécialistes
vous conseille dans
l'évaluation des risques
techniques, économiques,
commerciaux et financiers.*

*Pour vous, elle élabore
les montages
les plus adaptés
à votre opération.*

*Avec vous, elle recherche
et coordonne les sources
d'emprunts nationales
et internationales
optimisant la capacité
d'autofinancement
de votre projet.*

GROUPE



1992 : Le compte à rebours a commencé.

*Partons ensemble à la conquête
de nouvelles technologies
pour la banque de demain*



INGENIEURS GRANDES ECOLES

Installée à Paris au cœur de la cité financière, la **CAISSE CENTRALE DES BANQUES POPULAIRES** (CCBP) organisme central bancaire et financier du groupe des Banques Populaires (28 000 personnes) accroît ses activités en s'appuyant sur une politique de développement informatique ambitieuse à la pointe de toutes les innovations techniques :

UN ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE PUISSANT

- Réseau télématique reliant entre eux 25 sites IBM, 5 sites BULL et plus de 2 000 terminaux.

UNE FORMATION DE TRES HAUT NIVEAU

- Intégration de jeunes ingénieurs après une formation bancaire et informatique de plus de 6 mois.
- Valorisation permanente des compétences.

UNE MISSION PASSIONNANTE

- Conception et réalisation de projets d'envergure en relation directe avec les utilisateurs.

LE CHOIX D'UNE CARRIERE

- BANQUE OU INFORMATIQUE.

Adressez votre candidature, sous référence AM 88, à CENTI PROFILE, Sieglinde Boch, 128, rue de Rennes, 75006 Paris.



CODE : CVCE★CCBP



BANQUE POPULAIRE
UNE ENERGIE NOUVELLE EN FRANCE

UN DEFI PASSIONNANT, UN AVENIR PLEIN DE PROMESSES