

**P
L E E P O N T**



**Entreprise
2000**

***Réflexions
de dirigeants***

2000 - 98^e ANNÉE - N° 1 - ISSN 039-4634

Bourse sur le Net :

Direct Finance

casse les prix

sur toutes les lignes.

DIRECT FINANCE

Courtier en ligne : Internet, Minitel, Téléphone

Courtage : 80^{FHT}/transaction

Prix fixe sur toute transaction de bourse sur un compte P.E.A.

Plus vite

Vos ordres sur les marchés en 3 secondes.

- Vos ordres par internet ou minitel 24h/24, ou par téléphone de 8h30 à 17h : bourses françaises ou étrangères.
- Transmission sécurisée, immédiate dès votre validation.

www.directfinance.com
36 15 DIRECT
36 14 DIRECT

Mieux

Salle de marchés à domicile.

- Sur votre écran, l'essentiel des informations économiques et financières du monde par internet et satellite.
- Les cours en temps réel, les 5 meilleures offres et demandes.
- Les historiques, les graphes, informations sur les entreprises, analyses, consensus...
- Reporting complet de votre portefeuille.

Moins cher

**Frais de courtage :
 3 à 4 fois moins chers
 que les banques et
 intermédiaires traditionnels.**

- Frais de courtage : 96,48 F^{TTC} forfaitaires pour les PEA, 60 F^{TTC}+ 0,29%^{TTC} pour les comptes "levier".
- Services Minitel et Internet gratuits (hors télécom), etc...

Et en plus...

- Sélection multicritère d'actions (stocks screening) et d'OPCVM (funds screening).
- Alertes personnelles par téléphone, fax, e-mail...
- Hypermarché des Sicav et FCP.
- Assurance-vie multisupports, multigestionnaires par internet, versements et retraits libres.
- Etc...

Pour en savoir plus ou pour ouvrir un compte, 4 moyens de nous contacter :

- 1 par téléphone : 0 800 800 040 (appel gratuit) 2 par Minitel : 36 14 DIRECT (0,37 F/mn) 3 par internet : www.directfinance.com
 4 par courrier : retournez le coupon ci-dessous à : Direct Finance - 19, avenue George V - 75008 PARIS

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Code Postal : [][][][][][] Ville : _____

Tél : [][][][][][][][][][] Tél prof : [][][][][][][][][][]

Dossier(s) souhaité(s)

- Ouvrir ou transférer votre compte titre
- Ouvrir ou transférer votre PEA
- L'assurance-vie «on line»

**ENTREPRISE 2000 :
réflexions de dirigeants**

La place de l'entreprise dans la société <i>Jean GANDOIS</i>	2
Le RES d'Eiffage <i>Jean-François ROVERATO</i>	5
Du service public au(x) service(s) au public <i>Jean-Paul BAILLY</i>	9
Pour une citoyenneté de l'entreprise <i>Pierre RICHARD</i>	15
Libres propos concernant le commerce international <i>Jean-Louis BRAULT</i>	19
Banque et Ethique <i>Philippe VIDAL</i>	21
L'actionnariat salarié renforce-t-il la cohésion de l'entreprise ? <i>Jacques GOUNON</i>	25
Entretien avec Cyrille du PELOUX	31

RUBRIQUES

Les ponts en marche	34
Promo 59 : 40^e anniversaire	35
Offres d'emploi	39

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères

75007 PARIS

Tél. 01 44 58 24 85

Fax 01 40 20 01 71

Prix du numéro : 58 F

Abonnement annuel :

France : 580 F

Etranger : 600 F

Ancien : 300 F

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

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

Commission paritaire n° 55.306

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2000

n° 991228

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Dario d'ANNUNZIO

DIRECTEUR ADJOINT

Yves COUSQUER

COMITE DE REDACTION

Philippe AUSSOURD

Jacques BONNERIC

François BOSQUI

Christophe de CHARENTENAY

Marie-Antoinette DEKKERS

Brigitte LEFEBVRE du PREY

Secrétaire général de rédaction

Adeline PREVOST

Assistante de rédaction

MAQUETTE : Christina L'HEVEDER

PUBLICITE : OFERSOP,
Hervé BRAMI

Fabrication : Roland FRENARD

55, boulevard de Strasbourg

75010 Paris

Tél. 01 48 24 93 39

COMPOSITION ET IMPRESSION

IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A.

Aurillac

Couverture : Image Bank

Photo : G. et V. CHAPMAN

La place de l'entreprise dans la société

Ce sont les entreprises, et donc les hommes et les femmes qui les composent qui sont les principaux créateurs de richesses matérielles dans la société. Ceci n'enlève rien à l'importance, à la noblesse, voire à la nécessité d'un grand nombre d'activités qui relèvent de la fonction publique. Mais parce qu'elles sont utiles et nécessaires, il faut créer les moyens de les financer.



Jean GANDOIS
IPC 54

*Président d'honneur
de COCKERILL
SAMBRE,
ancien président
du C.N.P.F.*

A partir de ces idées, qui rassemblent un large consensus, se créent des divergences importantes sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis de la société et de la société vis-à-vis de l'entreprise.

Certains disent : la seule fonction de l'entreprise est la création de valeur. C'est la condition du développement et de l'augmentation de l'emploi. Le reste ne la regarde pas. L'intérêt de tous est donc de favoriser les entreprises, de les placer dans les conditions législatives, réglementaires, fiscales, les meilleures possibles, car c'est de cette façon que l'on assurera la prospérité du pays. D'autres, parmi les moins agressifs, objectent que si la création de richesses est un préalable sans lequel il n'existe pas d'entreprise, ce n'est pas une finalité. Comment une entreprise pourrait-elle être prospère et son personnel motivé, si elle exerce son activité dans un pays profondément perturbé par le chômage, l'exclusion et l'insécurité ? Comment pourrait-elle être acceptée, si au-delà de la stricte application des lois, on ne la sent pas soucieuse des dangers et des pollutions qu'elle pourrait engendrer ?

L'entreprise a des devoirs vis-à-vis de la société. Ceci ne veut pas dire qu'elle doit prendre en charge des problèmes dont elle n'a pas la maîtrise, mais elle doit s'y intéresser, participer à la recherche des solutions et apporter son tribut même modeste aux actions lancées pour remédier aux situations difficiles.

D'autres, encore plus agressifs, estiment que la création de richesses n'est pas un argument suffisant pour susciter une opinion favorable vis-à-vis de l'entreprise. Encore faut-il que cette création profite vraiment à la société, c'est-à-dire que la recherche de niveaux toujours plus élevés de profit ne conduise pas à des décisions brutales de fermetures et de licenciements, sans souci suffisant des personnes concernées. L'accroissement de cette richesse, sous forme de dividendes et de plus-values boursières profite d'ailleurs, de plus en plus, disent-ils, à des actionnaires qui ne vivent pas dans le même pays, ou au sein de la même société. L'entreprise prélève alors une partie trop importante de la création de valeur obtenue par le travail de ses salariés au profit d'un capitalisme de plus en plus anonyme et de plus en plus étranger.

Tous ces arguments sont loin d'être incontestables et l'on pourrait bien facilement répliquer que la satisfaction des actionnaires, quels qu'ils soient, se traduit par le fait qu'ils sont prêts à réinvestir dans la même entreprise et à lui apporter les moyens de son développement. Bien plus, les critères en matière de rentabilité sont internationaux et si

l'on ne veut pas en tenir compte, on est rapidement condamné à disparaître. Il n'en reste pas moins que l'entreprise doit avoir un certain comportement vis-à-vis de son personnel et vis-à-vis de la société qui l'entoure : villes, régions, pays dans lesquels elle s'est insérée.

Cette attitude correspond à ce que l'on a appelé quelquefois "l'entreprise citoyenne", mais cette expression a été tellement décriée et a fait l'objet de si nombreux contresens, qu'il vaut sans doute mieux aujourd'hui oublier le terme, sans que pour autant le concept perde en rien sa valeur.

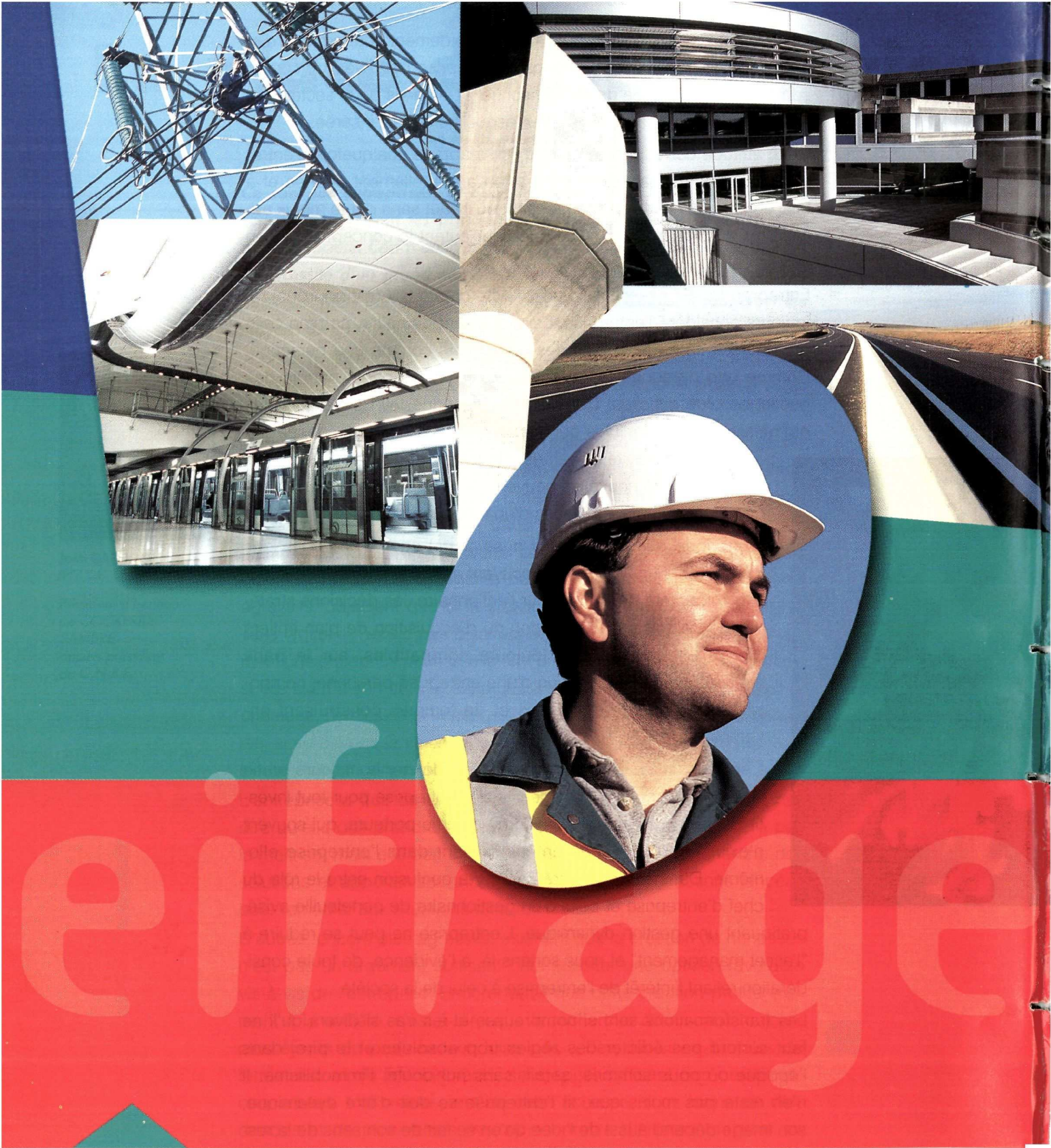
Entreprendre est essentiellement un acte créateur. C'est pourquoi j'ai toujours considéré l'entreprise, celle qui vient de naître, comme celle qui poursuit sa route depuis des décennies, comme une personne. Comme une personne, elle vit des moments toniques, parfois des passages plus difficiles. Comme une personne, elle a des cellules qui naissent et des cellules qui meurent, mais elle est composée par une série d'activités vivantes. Certaines peuvent s'éloigner de l'entreprise, de nouvelles peuvent y entrer, mais on ne saurait la démonter comme les pièces d'un Meccano.

La période que nous vivons pose, à cet égard, des questions très importantes. La priorité, souvent absolue, donnée à la création immédiate de valeur pour l'actionnaire, les décisions stratégiques de scission, d'abandon ou d'acquisition de plan entiers d'activités ne sont pas toujours compatibles, sur le plan éthique, avec la conception d'une entreprise-personne, composée d'une équipe d'hommes et de femmes construisant ensemble l'avenir.

L'on voit parfois certains groupes abandonner la majeure partie des activités constituant l'identité de l'entreprise pour tout investir dans des créneaux considérés comme porteurs, qui souvent n'existaient même pas antérieurement dans l'entreprise elle-même. Dans ces cas extrêmes, il y a confusion entre le rôle du chef d'entreprise et celui d'un gestionnaire de portefeuille avisé, pratiquant une gestion dynamique. L'entreprise ne peut se réduire à "l'asset management" et nous sortons là, à l'évidence, de toute considération reliant l'intérêt de l'entreprise à celui de la société.

Les transformations sont si nombreuses et les cas si divers qu'il ne faut surtout pas édicter des règles trop absolues et le pire, dans l'époque où nous sommes, serait, sans nul doute, l'immobilisme. Il n'en reste pas moins que, si l'entreprise se doit d'être dynamique, son image dépend aussi de l'idée qu'on se fait de son sens de la responsabilité. C'est la condition pour qu'elle puisse revendiquer d'être l'un des acteurs majeurs de la société. Il est normal qu'elle poursuive ses objectifs de développement et de création de richesses ; il est normal qu'elle les considère comme prioritaires, si elle accepte aussi d'être partenaire avec les autres acteurs pour construire le cadre de la société répondant aux nouveaux défis que nous rencontrons. Certes, les intérêts de ces différents partenaires sont forcément divergents sur des points importants ; mais c'est de ce dialogue, en partie conflictuel, qu'on peut attendre une certaine harmonie dans la société de demain. ●





 **EIFFAGE**

Le RES d'EIFFAGE

Le 30 novembre 1989, PARIBAS, TOTAL et des salariés de FOUGEROLLE qui contrôlaient ensemble 50 % du capital, se rendaient à la Société des Bourses Françaises pour solliciter une suspension du cours de FOUGEROLLE qui faisait l'objet d'une proposition de Rachat de l'Entreprise par ses Salariés.



Jean-François ROVERATO
IPC 69
Président d'EIFFAGE

L'agrément de la Direction Générale des Impôts était obtenu en janvier 1990.

Dans les jours qui ont suivi, a été organisé le dispositif qui est encore en place dix ans après : une holding baptisée FINANCIERE FOUGEROLLE prenait le contrôle de la société en s'endettant à hauteur des deux tiers des capitaux mobilisés et recueillait les souscriptions des salariés en février : 72 % des salariés éligibles devenaient actionnaires pour un investissement moyen de 27 000 F, soit un apport global de capitaux de 290 millions de F. Au fil des années, la part des salariés oscillerait entre 40 % et 50 %, les parts d'origine bénéficiant d'un droit de vote double jusqu'en 2002. PARIBAS et TOTAL restaient globalement majoritaires en capital mais pas en droit de vote.

Comment une épargne aussi significative avait-elle pu être mobilisée ? D'abord, la loi permettait d'affecter au RES les réserves de participation et l'intéressement dit « Balladur » exonérés de cotisations sociales et d'impôt dès lors qu'ils restaient indisponibles pendant cinq ans. FOUGEROLLE avait sans tarder mis en place des accords d'intéressement dans la plupart des filiales : les résultats étant bons, les sommes disponibles étaient importantes.

Certaines filiales néanmoins étaient déficitaires et pour permettre à leurs salariés de participer au RES, ces entreprises ont accepté de prêter jusqu'à 15 000 F par souscripteur pour une durée de 10 ans, avec un taux d'intérêt de 7,68 %, proche du taux d'intérêt légal de l'époque.

Passerelle SOLFERINO



MILLIONS Frs	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Masse salariale (Hors intéressement)	9 612	9 474	8 928	9 186	9 735	9 346	9 148
Compléments de salaire ¹	84	136	228	229	175	206	219
(en % de la masse salariale)	(0,9 %)	(1,4 %)	(2,6 %)	(2,5 %)	(1,8 %)	(2,2 %)	(2,4 %)
Résultat Net du Groupe	410	302	308	206	<944>	605	263

Moyens dont disposent les salariés pour souscrire

¹ Comprenant intéressement, participation et abondement.

Palais des Congrès
Porte Maillot



Enfin, une soixantaine de cadres s'étaient vu attribuer des stock-options à hauteur de 3 % du capital environ, entre 1985 et 1989, et la loi permettait de les lever et d'affecter les titres correspondants au RES.

La conjoncture économique était favorable mais les taux d'intérêt à long terme étaient très élevés en sorte que la FINANCIERE FOUGEROLLE que la loi obligeait à s'endetter à taux fixe, aura supporté pendant toute la durée du RES des taux d'intérêt de 11 % devenus ces dernières années exorbitants. Néanmoins, le Trésor remboursait une fraction de ceux-ci, proportionnelle au taux de l'impôt sur les sociétés qui a fluctué entre 50 % et 33 %, réduisant ainsi la charge des remboursements, le restant de l'emprunt initial étant remboursé, par tranches annuelles variables, au moyen des dividendes que la FINANCIERE percevait de FOUGEROLLE.

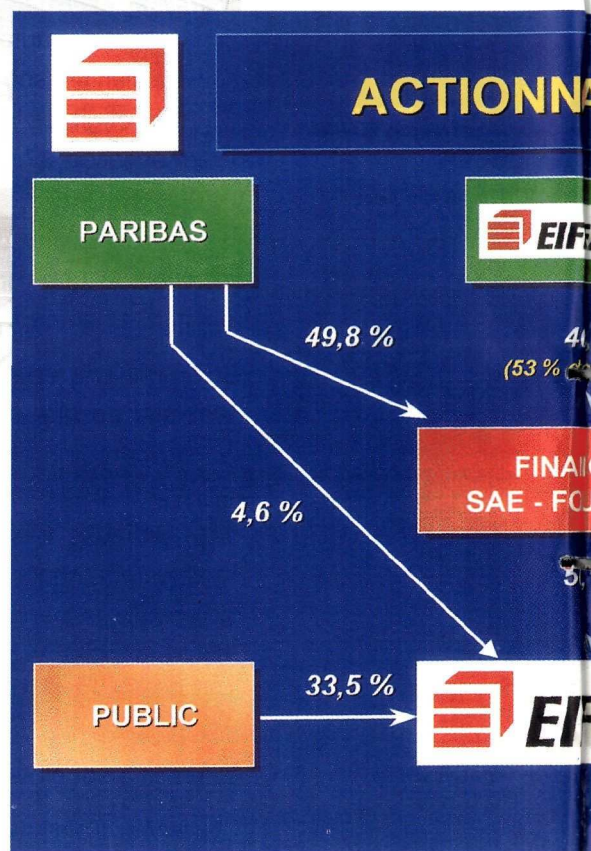
En janvier 1992, une OPA amicale était lancée par FOUGEROLLE sur SAE, avec l'appui de PARIBAS et de TOTAL, et les salariés du Groupe SAE étaient invités à rejoindre le RES. Ils l'ont fait avec exactement le même enthousiasme que leurs collègues de FOUGEROLLE, soit 72 % souscrivant en moyenne à hauteur de 27 000 F. Cette fois, était introduit un abondement pouvant aller jusqu'à 40% de la souscription, contrepartie de la disparition de la déductibilité des intérêts d'emprunt dont bénéficiaient les souscripteurs de février 1990 exclusivement.

Le nombre de salariés-actionnaires a alors atteint 28 000 pour ne varier que faiblement par la suite.

La valeur de la part du RES fixée à l'origine à 295 F, soit un tiers de la valeur de l'action FOUGEROLLE en février 1990, a été augmentée chacune des années suivantes, plus modestement toutefois que le cours de la Bourse dont l'évolution a été globalement favorable jusqu'en 1995.

Cependant, le BTP s'enfonçait dans la crise qui allait atteindre son point culminant en 1996, année où FOUGEROLLE, devenue EIFFAGE à la suite du rapprochement avec SAE, enregistrait d'importantes pertes, ce qui l'obligeait l'année suivante à une augmentation de capital à très bas prix et à des cessions d'actifs accompagnées de réductions d'effectifs.

Au fil des années, des salariés quittaient le Groupe et le turn-over a été en moyenne de 7 %, sauf bien sûr en 1996-97 où il avait atteint 9 %. Pour pouvoir rembourser tous ceux qui n'étaient plus salariés, il fallait de nouvelles ressources pour le RES et, de fait, une campagne de souscription annuelle a été mise en place à partir de 1992, le taux d'abondement venant compenser la distorsion entre la valeur de la

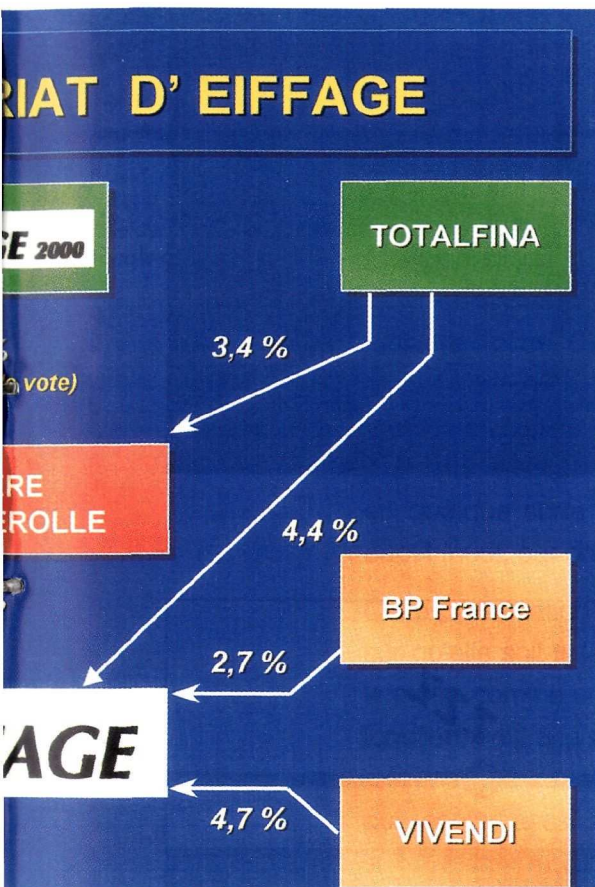


RES – Souscripteurs par catégorie professionnelle

	1990	1992	1999		
Nombre de souscripteurs	10 545	23 478	15 952	Nombre de salariés actionnaires au 30/09/99	26 737
Dont = Ouvriers	63 %	57 %	48 %	Dont = Ouvriers	60 %
Etam	26 %	25 %	29 %	Etam	25 %
Cadres	11 %	18 %	23 %	Cadres	15 %

part restée constante à 447 F depuis la crise et le cours de la Bourse qui avait été divisé par quatre en 1996 et multiplié par trois depuis.

Ce taux d'abondement qui était nul en 1990, a fluctué entre 20 et 40 % en 1992 et 1994, atteint 100 % à l'été 1997, au plus fort de la crise, puis est revenu à 40 % du fait du redressement du cours de la Bourse.

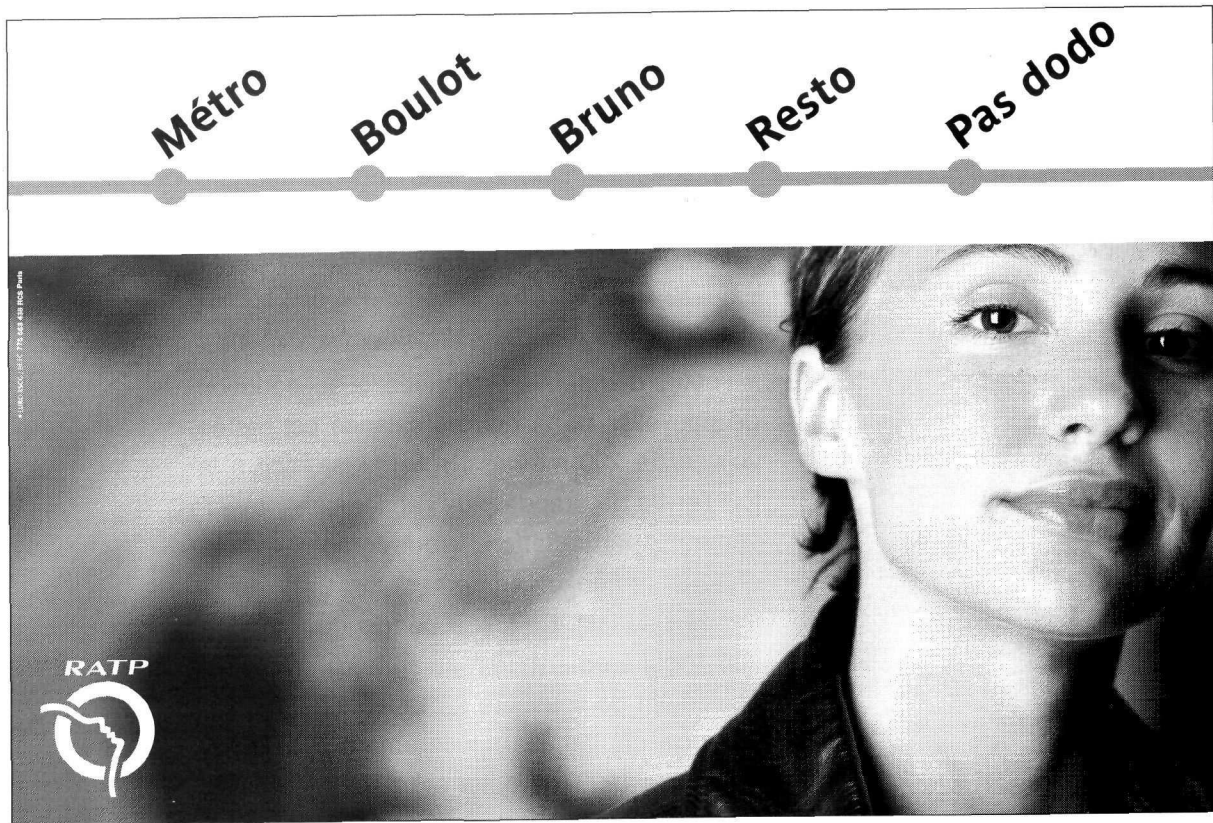


Au cours des dernières années, la souscription de nouvelles parts par les salariés est restée voisine de 200 millions de F par an, soit à la fois l'ordre de grandeur de l'ensemble "intéressement, participation, abondement" versé chaque année et également de 2 % de la masse salariale. Ce flux a permis de rembourser régulièrement les salariés partants et également de souscrire à plusieurs augmentations de capital, particulièrement à celle de novembre 1996, ce qui a évité aux salariés de se diluer au moment de la crise.

La remise du chèque du RES est toujours un très bon moment pour les nouveaux retraités et, après 19 000 départs en 10 ans, aucun contentieux n'est en cours avec aucun salarié-actionnaire passé ou présent. A titre d'exemple, la rentabilité du placement du salarié qui aurait souscrit comme la moyenne est de 9 % par an et le portefeuille moyen est de 50 000 F.

Au-delà de cette mécanique de financement mise à la disposition des souscripteurs, il est important de noter que la réussite et la continuité du RES n'auraient pas été possibles sans une motivation constante des salariés. Ce soutien apporté à leur Groupe n'a pas fléchi dans les moments difficiles, bien au contraire. Aujourd'hui encore, les salariés confirment que si leur adhésion est motivée par la perspective de faire un placement financier intéressant, elle l'est également, dans une mesure plus large encore, par leur attachement à l'entreprise et leur souci d'assurer la continuité du RES.

Ainsi, c'est le soutien de PARIBAS, TOTAL et VIVENDI qui a permis à EIFFAGE de passer la crise en 1996, et aujourd'hui les 78 % de salariés qui sont actionnaires et contrôlent indirectement 23,4 % d'EIFFAGE qui permettent d'espérer maintenir une continuité de l'actionnariat lorsque, très légitimement, les actionnaires qui n'ont pas de synergie industrielle avec le Groupe souhaiteront s'alléger. ●



Du service public au(x) service(s) au public

Le lecteur doit d'emblée être averti que les propos qui suivent n'ont, sur un sujet d'une telle nature, ni prétention savante ni prétention à l'exhaustivité. J'ai simplement pensé qu'il pouvait être intéressant de livrer quelques éclairages sur une expérience personnelle vécue et menée à la R.A.T.P., d'autant que des mutations comparables ont eu lieu ou sont en cours dans d'autres entreprises publiques comme au sein même des services de l'Etat. C'est, à bien des égards, une métamorphose silencieuse qui s'opère : faire du service public un véritable service au public.



Jean-Paul BAILLY

Président-Directeur Général
de la R.A.T.P.
Président de l'Union interna-
tionale des Transports Publics

Reportons-nous seulement quelques décennies en arrière. Le service public se savait en situation de monopole et, consciemment ou non, se comportait en conséquence. Etroitement rattaché, voire intégré à un ministère, il se sentait tout naturellement porteur de la légitimité et de l'autorité régaliennes de l'Etat. Tout se passait alors comme si le service fourni était, d'une certaine manière, "octroyé". Sans doute s'efforçait-on de servir l'intérêt général, mais selon une conception qui était celle... des pouvoirs publics eux-mêmes et dont celui que l'on appelait alors "l'utilisateur" n'était pas partie prenante. N'ayant le plus souvent pas de véritable alternative, il était en quelque sorte "captif". On pourrait même le décrire comme un captif muet, car on se souciait peu de lui demander son avis.

Cette présentation des faits est, d'évidence, schématique : il n'est pas sûr qu'elle soit tellement caricaturale. Quant à la R.A.T.P., considérant le métro comme une belle mécanique, les exploitants observaient qu'il fonctionnerait à la perfection... s'il n'y avait pas de voyageurs, il s'agissait, bien sûr, dans leur bouche, d'une boutade – mais une boutade qui recelait aussi sa part de vérité. De fait, l'entreprise était focalisée sur la technique et dialoguait de manière privilégiée avec ses tutelles et les syndicats : une longue chaîne hiérarchique s'interposait entre le terrain et la direction : du voyageur, il était peu question.

Dans de telles conditions, l'expression "service public" tendait à être connotée négativement. Le service public était assimilé à une administration lointaine, anonyme, à l'image plutôt vieillotte, personnifiée, par exemple, par le poinçonneur de billets... Néanmoins, sous l'influence des ingénieurs, l'entreprise remplissait correctement, au plan technique, ses missions et même allait de l'avant. Ainsi, curieusement, la modernité technique côtoyait des archaïsmes organisationnels, cependant que le client était à peu près... en dehors de tout. Les équilibres financiers s'opéraient selon des mécanismes complexes et opaques qui ne contribuaient pas à faire de l'efficacité une impérieuse contrainte.

C'est que la mutation a été finalement rapide, sous l'effet de plusieurs facteurs. J'en retiendrai trois. L'un des plus déterminants a été, à

coup sûr, l'élévation des attentes du consommateur dans tous les domaines. Cela tient à l'augmentation de son niveau de vie, à l'élévation du niveau culturel, à l'existence d'offres alternatives plus affirmées. En ce qui concerne les déplacements urbains, le citoyen d'aujourd'hui est moins tributaire des transports collectifs, parce qu'un plus grand nombre possèdent un véhicule personnel, parce qu'il y a proportionnellement moins de déplacements entre le domicile et le lieu de travail et davantage de déplacements de loisirs, achats, etc., pour lesquels les transports collectifs ne s'imposent pas d'une manière aussi évidente. Un autre facteur est que les collectivités qui contribuent au financement des transports sont aux prises avec des contraintes financières croissantes et

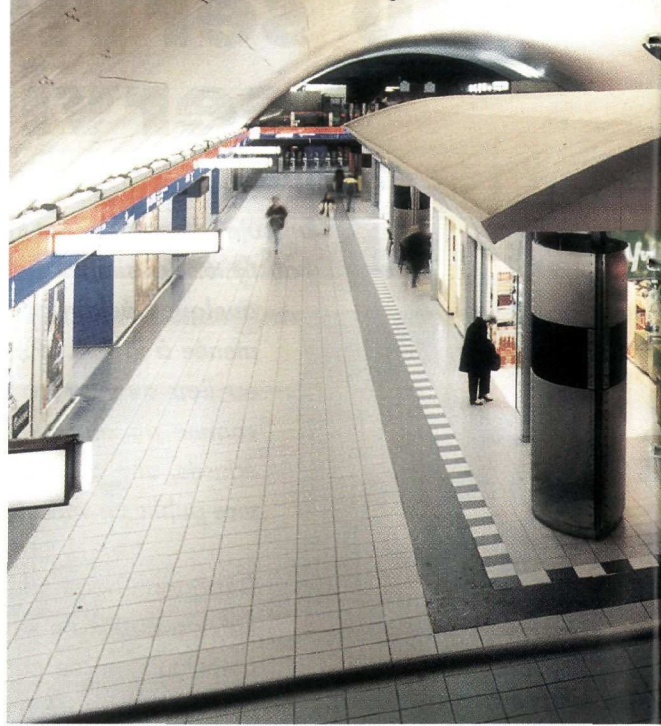
sont donc amenées à limiter leurs subventions et davantage contrôler leur utilisation. Un troisième élément, plus récent et qui monte en puissance, est la construction européenne : la Commission de Bruxelles, si elle admet officiellement l'existence de services d'intérêt général, souhaite que ceux-ci ne se situent pas en dehors de la réalité économique en s'assurant d'un usage efficace et transparent des subventions publiques. De fait, en France comme dans les autres pays européens, l'ouverture progressive et maîtrisée à la concurrence devient peu à peu la règle dans nombre de secteurs d'activité traditionnels de service public : télécommunications, transport, énergie...

Face à cette évolution de son environnement, les hésitations ne sont pas permises au service public : c'est, ou bien aller vers un déclin programmé ou bien changer, en mettant le client au centre des préoccupations.

Qu'est-ce que cela implique ?

Pour la R.A.T.P., cela suppose, entre autres, de donner toute sa place au point de vue du voyageur. Certes, de tout temps, l'entreprise s'est souciee de progresser. Mais longtemps elle l'a fait à l'aune de ses propres critères. Ainsi, on pouvait estimer progresser en réduisant de 12 à 10 minutes l'intervalle moyen de passage entre deux autobus. C'était là une optique statistiquement irréprochable et qui a son intérêt pour le technicien. Mais le voyageur, lui, risque fort de ne ressentir aucune amélioration si cette moyenne continue à recouvrir des écarts allant, par exemple, de cinq à vingt minutes. Et, dès lors que les améliorations réalisées ne sont pas réellement perçues par le public, il y a le risque de faire du perfectionnisme inutile, de "l'art pour l'art". Ce qui compte, c'est donc bien de mesurer la qualité du service telle qu'elle est perçue par le voyageur, et non pas telle qu'elle est appréciée, avec les meilleures intentions du monde, par le

© R.A.T.P.-SG Audiovisuel - Photo : Bruno Marguerite



Auber



producteur du service. Ce primat accordé au point de vue externe, celui du client, sur le point de vue interne, celui du producteur du service, est, en soi, un véritable changement de culture.

A partir du moment où l'utilisateur du service public n'est plus une entité abstraite mais est reconnu comme un client, comme une personne, il devient évident que c'est à une multiplicité de clients, de personnes différentes qu'on a affaire. Les satisfaire, ce ne peut plus être, comme précédemment, s'en tenir à un service standardisé uniforme, par lequel l'entreprise se bornerait, dans notre cas, à assurer un droit au transport identique pour tous ; c'est, à l'inverse, chercher à personnaliser le service. C'est, par exemple, ce que la R.A.T.P. recherche à travers une politique commerciale et tari-

faire qui différencie les offres pour les jeunes, lycéens et étudiants, pour les seniors, pour les touristes...

Mettre le voyageur au centre des préoccupations, c'est aussi le traiter avec considération. Celle-ci se traduira, en particulier, dans la manière d'accueillir le public et de l'informer. Ceci est primordial. Il doit disposer de l'information qui lui permet de maîtriser son déplacement – et, notamment, son temps de déplacement –, de ne pas être pris au dépourvu, de minimiser la gêne occasionnée en cas de situation perturbée du réseau. Il se trouve que les moyens de transmission moderne permettent désormais de fournir de telles informations non seulement dans l'enceinte du métro et du R.E.R., mais aux points d'arrêt

© R.A.T.P. - SG Audiovisuel - Photo : Bruno Marguerite



Ligne 13

des autobus et même, grâce à Internet, au domicile et avant même d'arriver sur le réseau de transport physique.

C'est aussi prendre le voyageur en considération même quand il est mécontent de la prestation fournie. Ainsi, la R.A.T.P. a-t-elle complètement revu sa procédure de réponse aux lettres de réclamation en partant du principe que ces clients mécontents nous sont utiles parce qu'ils nous signalent là où le service est insuffisant ou défaillant, là où nous avons à nous améliorer.

Un pas de plus est franchi lorsque la prise en compte de l'opinion du client (besoins, préférences...) intervient dès la conception du service. Aux antipodes de l'usager captif évoqué plus haut, nous voici à l'ère du client "co-producteur" du service. C'est bien ce qu'instaure le processus de certification des lignes du réseau de la R.A.T.P. : c'est par un dialogue entre l'entreprise et les pouvoirs publics, mais également avec les clients, représentée par des associations de consommateurs, que sont définies les normes de qualité de service à respecter. La certification conférée, fin 1999, par un organisme indépendant, l'A.F.N.O.R., à la ligne 8 du métro de Paris, constitue la première certification d'une ligne de métro à l'échelle européenne. Elle est, sans aucun doute, appelée à faire école. Pour sa part, la R.A.T.P. entend que l'ensemble de ses lignes de bus, de métro, de tramway et de R.E.R. soit certifié d'ici quelques années.

Quand on voit l'entreprise prendre sur un certain nombre de dimensions liées à la qualité de son service des engagements publics, on mesure le renversement qui s'est opéré puisqu'on est passé d'un service public qui imposait ses normes et contraintes à ses usagers à une entreprise qui s'impose à elle-même le respect de normes, elles-mêmes concertées avec le client. A noter que le même revirement s'opère dans l'administration quand la non-réponse à une demande dans un délai donné équivaut à autorisation ou quand il lui est demandé de faire la preuve du manquement qu'elle impute à un administré au lieu que ce soit à lui de démontrer sa bonne foi.

Pour la R.A.T.P., se positionner dans le cadre d'une relation de service vis-à-vis de ses clients, c'est aussi s'efforcer de satisfaire leurs attentes diverses connexes au déplacement lui-même. La R.A.T.P. a pour mission de transporter des voyageurs : c'est son métier de base. Mais elle ne répondrait plus complètement aux attentes actuelles et futures des voyageurs si elle se contentait de les amener à leur destination dans de bonnes conditions de sécurité, de rapidité, de confort. Si elle veut les satisfaire, les attirer, les fidéliser, face à d'autres modes concurrents comme la voiture particulière, elle se doit de faire de leur temps de trajet un temps aussi riche, aussi plein, aussi agréable que possible.

C'est pour cela que nous prêtons aujourd'hui une attention particulière à la qualité des espaces – gares, stations, pôles d'échanges –



T2 Les Moulinaux



Audiovisuel - Photo : Jean-François Mauboussin

par où transite le voyageur. La R.A.T.P. a entrepris d'y développer à son intention tout un "bouquet" de services destinés à lui faciliter la vie quotidienne et à agrémenter son trajet, comme la possibilité d'acheter des journaux, de se procurer des timbres, de retirer de l'argent grâce à des distributeurs automatiques de billets, d'acheter des boissons, des confiseries, de téléphoner (aujourd'hui, à partir de cabines ou postes conventionnels, progressivement en utilisant son téléphone mobile personnel).

L'accent mis sur le(s) service(s) au client induit, on s'en doute, une mutation profonde dans l'organisation et dans le management de l'entreprise. Ce qu'on a dénommé "l'inversion de la pyramide hiérarchique" ne fait que traduire, sur le plan du management, l'évolution que nous avons décrite. Que, sur l'organigramme, la pointe de la pyramide soit figurée en bas ou en haut est, après tout, secondaire : l'essentiel est de tirer les conséquences du fait que, dès lors que l'on affirme la primauté des voyageurs, alors il revient un rôle déterminant au personnel à leur contact. Cela suppose la mise en œuvre d'une décentralisation à la fois vigoureuse, pour que les unités de terrain disposent d'une large autonomie de responsabilité, et rigoureuse, à travers des procédures de cohérence et de contrôle.

Une telle évolution appelle logiquement une mutation du profil de compétences requises ainsi que des modes de management. Cela nécessite des actions d'adaptation à la nouvelle culture de service pour les personnels déjà en place. Pour les personnels nouvellement recrutés, doivent être définis de nouveaux critères d'embauche qui favorisent des comportements en phase avec les nouvelles valeurs de service que l'entreprise souhaite développer. Cela passe aussi par la mise en place de nouvelles procédures de gestion des ressources humaines, par exemple des contrats individuels d'objectifs et une appréciation des salariés qui se fasse sur les résultats obtenus effectivement par rapport aux objectifs, et cela en rupture avec des systèmes de promotion antérieurs longtemps dominés, dans le secteur public, par l'ancienneté. Il convient également de développer un management de proximité prenant en compte les nouvelles dimensions de service. Dans un contexte où il s'agit de développer la responsabilité, l'initiative, la réactivité parmi le personnel, la fonction d'encadrement de la hiérarchie évolue et s'enrichit de nouvelles composantes : donner du sens à l'action, apporter aux salariés le soutien dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission, exercer un suivi des actions pour éviter toute dérive et bénéficier de retours d'expérience...

En s'affirmant, au tournant du XXI^e siècle, pleinement au service du public, le service public a une opportunité historique de se régénérer en réussissant, dans une sorte de révolution tranquille, à s'adapter aux besoins du temps sans renier sa vocation et ses spécificités originelles.



© R.A.T.P. Audiovisuel - Photo : Jean-François Mauboussin

Bibliothèque FM

FAX...FAX...FAX...FAX

NOUVEAUX PRODUITS pour la DESINFECTION et le TRAITEMENT des EAUX

① Cochez les produits dont vous voulez recevoir la documentation

TRUITEL

- détecteur de pollution par surveillance des mouvements de truitelles
- graphique
- seuils multiples
- sonar numérique anti-interférences



TRUITEL®

DECHARGE de FIN de RESEAU

- purge automatique à l'égout en dessous d'un seuil de chlore
- sonde chlorscan
- télétransmission



Transmetteur CHLORSCAN® SAGEP sonde de mesure du chlore actif, pas d'étalonnage ; seul entretien : renouvellement du microcapteur par échange standard

Options :

- analyseur régulateur intelligent
- chlore libre & pH



REGULATION CHLORE AS20 analyseur intelligent

- liaison numérique RS485
- enregistreur d'événement intégré
- régulateur intégré



PCM2® colorimètre portable de précision

- le chlore avec plus de précision
- titrimétrie et colorimétrie simultanées
- nouvelle version



CHLORO+® chloromètre

Garanti 5 ans

- + de qualité corps en chloraflon
- + de sécurité chargeur de joint de Pb
- + de précision pointeau protégé sonique



MODULO +® vanne modulante de chlore gazeux

- dosage de précision même sur les petits débits mini. 1,5 g/h
- en chloration.
- régulateur intégré



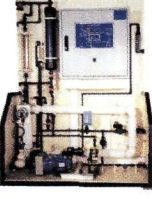
MARCELLUS® générateur compact de bioxyde

- pas de débit minimum
- synoptique intégré



BIOXY® générateur de bioxyde pur

- boucle d'enrichissement en chloraflon
- synoptique intégré
- contrôleur de rendement



Détecteur de fuite Cl₂, SO₂ CLO₂

- économique
- sans entretien
- avertisseur sonore intégré
- sonde préétalonnée



Balance hydraulique

- pour bouteille de chlore ou SO₂
- suivi de la consommation et anticipation d'un changement de bouteille.



AFFICHAGE REGLEMENTAIRE

- CHLORE -

CONSIGNES POUR TOUTES INTERVENTIONS SUR UN CHLOROMETRE

- Panneau plastique 45x31 cm à placer dans tout local de chloration
- Plaque "DEPOT CHLORE" 20x13 cm à placer sur tout local de chloration



② INDIQUEZ CI-DESSOUS VOS COORDONNÉES :

Organisme..... Mme, Mlle, M..... Prénom.....
Activité..... Spécialité..... Fonction.....
Service.....
Tél..... Fax..... e-mail.....
Adresse.....
Code Postal..... Ville..... Pays.....

③ Feuillet à copier et faxer ou envoyer à :

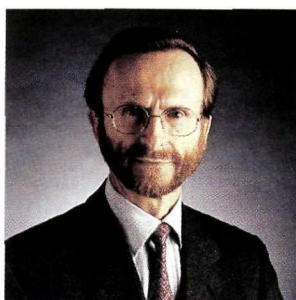
CIFEC - 12 bis rue du Cdt Pilot - 92200 Neuilly sur Seine - FRANCE
Fax : 33 (0)1 4640 0087 - Tél : 33 (0)1 4640.4949
e-mail : info@cifec-sa.fr web : www.cifec-sa.fr



"Pour une citoyenneté de l'entreprise"

Le mot d'éthique est à la mode et l'on voit depuis peu certaines entreprises s'engager spontanément à replanter des pans entiers de la forêt amazonienne, d'autres à distribuer le chiffre d'affaires d'un jour à leurs employés, d'autres enfin annoncer qu'un pourcentage fixe du prix de leur produit sera reversé aux plus démunis... Ce phénomène, pour certains, ne serait toutefois paradoxal qu'en apparence : loin d'abandonner la recherche du profit maximal, les entreprises se serviraient de telles opérations médiatiques pour rehausser leur image de marque et augmenter leur profit...

Ni les tenants de l'angélisme vertueux ni ceux d'une dénonciation vigoureuse de l'hypocrisie économique ne touchent cependant, à mon avis, ce qui fait le fond du problème.



Pierre RICHARD
IGPC 66

Président du Crédit Local
de France - DEXIA

Car nous assistons là, à travers ces premières incursions des entreprises hors du seul domaine économique, aux prémices d'une refondation radicale de la place des entreprises dans la société. Le contexte politico-social dans lequel elles évoluent est profondément transformé par les grands bouleversements économiques et techniques de cette fin de siècle, affectant dès lors leur rôle au sein de la société. Tout change et change de plus en plus vite : les technologies, les phénomènes liés à la mondialisation et notamment le rapport des entreprises – qui sont de plus en plus internationales – aux Etats-nations, la rapidité de diffusion des produits et des informations qui affecte la relation avec le consommateur, l'ampleur des risques encourus en matière d'environnement et de santé publique. L'affaire de la dioxine ou de la vache folle, les organismes génétiquement modifiés, le poids de certains producteurs de bananes en Amérique centrale ou de certains pétroliers en Afrique, soulignent la responsabilité accrue des entreprises vis-à-vis des citoyens. La question qui se pose dès lors n'est pas tant celle de la morale que celle de la régulation et du contrôle collectif des activités économiques et sociales à l'échelle locale, nationale, ou internationale.

Le vingtième siècle a vu la faillite d'un système utopique de régulation : le dirigisme totalitaire des anciens pays communistes a montré qu'il était impossible de décider unilatéralement de l'adéquation de la production aux besoins. Mais la seule régulation qui subsiste, celle du marché, la fameuse main invisible d'Adam SMITH, doit être "humanisée". Seattle a été à cet égard un malentendu révélateur : faute de préparations et d'explications suffisantes, l'idéologie a pris le pas en diabolisant le phénomène inéluctable de la mondialisation.

Résumons la situation en quatre constats :

- les attributions traditionnelles de l'Etat (fixer les règles du jeu et opérer des contrôles) et des entreprises (produire et créer de la richesse) sont désormais pour une part dépassées,
- les institutions politiques internationales ont un pouvoir d'action limité,
- la mobilisation des citoyens, dont on ne rappellera jamais assez qu'ils sont à la fois consommateurs, producteurs, contribuables et investisseurs, se développe et prend des formes inédites, grâce notamment à Internet,
- les principaux gisements de croissance se trouvent désormais (du moins pour les pays développés) dans le secteur des services : or une économie de service est une économie fondée sur le relationnel et une exigence accrue de qualité et de cohérence.


Tous ces facteurs convergent vers un réel besoin de redéfinition des critères d'évaluation des activités des entreprises.

Ce travail de redéfinition est déjà en cours : de même que l'on ne se fonde plus sur le seul PNB pour évaluer le rang d'un pays mais sur l'indice de développement humain, il existe désormais des agences de notation (comme ARESE) qui évaluent l'entreprise en fonction de la qualité des relations humaines, du respect de l'environnement, des relations avec les clients ainsi qu'avec les actionnaires et de la participation de l'entreprise à la société civile. Leur plus ou moins bonne notation "environnementale et sociale" conditionne la sélection des valeurs retenues par les "fonds éthiques" pour leurs SICAV.

Un tel changement de référentiel – auquel certes nul ne peut contraindre une entreprise, sinon une certaine lucidité par rapport à l'avenir et la pression de l'opinion publique – est une première étape vers une attitude véritable citoyenne des entreprises. On a dit que les années 80 avaient été marquées par la recherche de l'argent et les années 90 par l'individualisme à tout crin. J'ose croire, et de nombreux indices le confirment, que le siècle qui s'annonce, s'appuiera sur des valeurs plus positives, parmi lesquelles je citerai le souci du long terme et la volonté de coopération des principaux acteurs de la société. L'éthique est affaire de comportement et c'est bien d'une attitude citoyenne dont nous avons besoin ; celle-ci passe par un dialogue renouvelé.

Véritables creusets de la vie collective aujourd'hui, les entreprises doivent prendre une part éminente dans ce "dialogue social généralisé". Elles sont de plus capables de mobiliser les moyens humains et financiers nécessaires à la réalisation des projets d'envergure qu'appelle notre société. L'entreprise Dexia, que j'ai l'honneur de diriger, s'efforce – à sa manière bien sûr modeste – de participer à cette nouvelle citoyenneté. Dexia





est depuis longtemps, par vocation et par tradition, investie d'une mission d'intérêt général en sa qualité de principal partenaire financier du secteur public local, d'abord en France et maintenant dans tous les pays de l'Union européenne. L'expérience acquise depuis une quinzaine d'années en coopération avec les collectivités locales et les entreprises me rend confiant en l'avenir, car nous savons, en le vivant chaque jour, qu'il n'y a pas de meilleure forme de régulation collective que le dialogue.

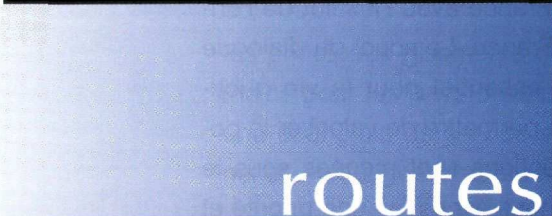
C'est dans cette perspective que nous cherchons à créer des lieux et des occasions de rencontre entre les différents grands acteurs de la société, en collaborant par exemple en France avec l'Institut de l'Entreprise ou l'Association des Maires de France. Le souci du dialogue et de l'intérêt commun est également essentiel pour la vie quotidienne de l'entreprise, car il est le seul à permettre de valoriser le potentiel de chaque salarié. Toutes ces actions sont menées sous le signe du développement durable, dont nous avons fait une priorité et que nous avons cherché à promouvoir par différents moyens. Des produits et des services financiers spécifiques ont été proposés à nos clients. Nous avons élaboré une charte interne, "10 engagements pour une exigence partagée" qui donne à ces idéaux une expression quotidienne et très concrète.

Enfin, en signant dès avril 1998 la déclaration des Nations unies des institutions financières sur l'environnement et le développement durable, nous avons voulu marquer notre engagement en faveur d'une "économie écologique". Développement écologique et contrat social doivent aller de pair. Il appartient à chacun d'y contribuer par ses initiatives.

Groupe GTM, votre partenaire



concessions



routes



industriel



bâtiment et
travaux publics



Groupe GTM
est un Groupe diversifié
de concessions,
de constructions
et de services associés,
qui conçoit, construit et gère
pour l'industrie et
les collectivités publiques

**7,6 MILLIARDS D'EUROS RÉALISÉS EN 1999
(50 MILLIARDS DE FRANCS)**

GRUPE GTM DÉVELOPPE D'IMPORTANTES
ACTIVITÉS DE CONCESSIONS D'INFRASTRUCTURES
ET OCCUPE DES POSITIONS DE PREMIER PLAN
DANS LA ROUTE, LES TRAVAUX INDUSTRIELS,
LE BÂTIMENT ET LES TRAVAUX PUBLICS.

200 FILIALES - 60 000 COLLABORATEURS
DONT 5300 INGÉNIEURS ET CADRES, 31 500
PERSONNES EN MÉTROPOLE.

PRÉSENT DANS PLUS DE 90 PAYS

44 % DE L'ACTIVITÉ DE GROUPE GTM EST
RÉALISÉ À L'INTERNATIONAL.



Libres propos concernant le commerce international

Au sujet de la compétition commerciale internationale, les Américains ont inventé le terme de "war room" pour désigner leur modalité de concertation entre Pouvoirs Publics et Entreprises lorsqu'ils ambitionnent une commande majeure en pays étranger.

Le ton est donné : les confrontations économiques sont plus que jamais une guerre, pas une musardise de gentlemen.

Si les ambitions territoriales jadis, les aspirations à l'indépendance plus récemment – objets constants des conflits d'antan revêtent désormais, et heureusement, une acuité décroissante (en dépit des poussées de fièvre tels le Koweït, les Balkans, la Tchétchénie, Timor...), l'aspiration hégémonique demeure omniprésente. L'enjeu réside dans le souci d'image des pays développés, dans leur souhait de niveau de vie et de plein emploi. En résultent des réalités impitoyables que vivent les hommes d'affaires. Il n'empêche, malgré cette âpreté, que le mot "éthique" fleurit en tous lieux.



Jean-Louis BRAULT
ICPC 64

*Président-Directeur Général
du groupe G.T.M.*

S'il s'agit pour nous, entrepreneurs et industriels français, de l'obtention de marchés dans l'Europe communautaire, dont l'Hexagone, et dans tout pays de développement équivalent, le concept s'impose. Nos responsables d'entreprises ont trop souffert, souffrent encore, des fourches Caudines sous lesquelles ils ont dû passer pour obtenir ce qu'ils recherchent constamment : du travail. A ceux qui ont été victimes, ou qui craignent de l'être, et surtout aux générations à venir, on doit faire remarquer qu'une Société s'exprime principalement par la qualité de son offre, par sa technologie, par sa disponibilité et sa sollicitude de pourvoyeur de services. Les moyens dévoyés n'honorent personne. Il

est heureux que la page peu à peu se tourne, qu'on puisse espérer se mouvoir et respirer dans un monde meilleur.

On ne peut qu'être plus nuancé lorsqu'il s'agit du Tiers Monde, où l'on observe que la tornade blanche est partie des Etats-Unis, ce qui rend circonspect.

Qui ne connaît de PME française, bureau d'études par exemple, qui n'ait servi de sherpa à un ensemblier américain? Qui n'a observé les faux nez anglophones dans les pays frappés d'embargo? N'y a-t-il pas quelque naïveté à emboîter le pas sans davantage réfléchir à ces initiatives péremptoires ne visant qu'à mieux instaurer la mainmise du plus puissant?

A tout le moins importe-t-il de prendre conscience que si les moyens, pudiquement appelés commerciaux, deviennent inaccessibles en tout lieu, ce qui serait en soi un résultat louable, dès lors faut-il ou faudra-t-il s'organiser pour soutenir la compétition.

On raconte qu'à la fin des années 50, les Français avaient remis un excellent projet inspiré des idées d'Eugène FREYSSINET pour le premier franchissement du Tage à Lisbonne, ouvrage phare à l'époque qui suscitait les convoitises; on ajoute qu'EISENHOWER, alors président, intervint auprès de Salazar, et que l'US Steel obtint le contrat...

Les Etats-Unis, de nos jours, ont perfectionné ce style de combat. Existe chez eux un "Advocacy Center", chargé de répertorier les sujets de compétition qui méritent réellement l'appui du pack américain, Pouvoirs Publics et secteur privé confondus. Cet advocacy center est doté d'un bras séculier, la war room déjà citée, qui mûrit et décide au cas par cas les modalités d'intervention.

Qui a eu ce dispositif contre lui en mesure la force, l'efficacité.

D'autres pays, européens notamment, ayant fait le même constat, mettent en œuvre des dispositifs analogues; on a vu ce qu'était la puissance allemande pour obtenir, face à des Français, le futur aéroport d'Athènes.

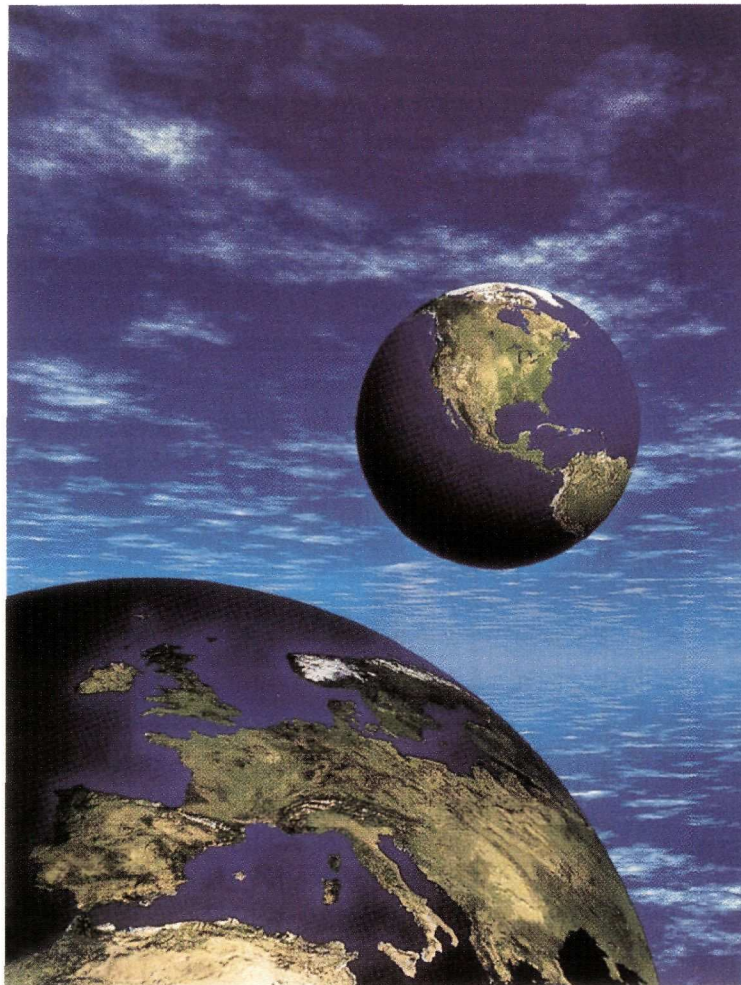
Les Français, dans le même temps, devraient se poser des questions. Mais l'esprit de notre intelligentsia étatique reste habité par des propos tels que "la politique ne se fait

pas à la corbeille", qui pouvait avoir ses mérites de la part d'une personnalité historique qui remettait le train sur ses rails, ou la variante plus récente, plus féminine et moins littéraire ("la Bourse, j'en ai rien à cirer"). Toujours est-il que la mobilisation n'a pas lieu, sauf épisodiquement lorsque le Chef de l'Etat invite des entrepreneurs dans ses voyages à l'étranger et met lui-même la main à la pâte pour faciliter les succès commerciaux.

Il est temps qu'une prise de conscience ait lieu quant à l'importance du commerce extérieur, qui n'est pas que l'affaire des entreprises agissant isolément.

Un advocacy center et une war room à la française, pourquoi pas?

Une organisation de ce type existe pour les contrats militaires. Si des pesanteurs, propres à l'appareil français, interdisaient une telle organisation dans le domaine civil, nous perdrons des parts de marchés et nous régresserions. Il y a mieux à faire. ●



Banque et Ethique



Banque SNVB
4, place Maginot
54000 Nancy

Philippe VIDAL a entrepris depuis plusieurs années une réflexion sur le thème "Morale, Ethique et Valeurs" avec ses collaborateurs de la banque SNVB, l'une des banques du Groupe CIC dont il est Président-Directeur général. Partenaire d'une PME sur 3, d'un professionnel sur 5 et d'un particulier sur 10, cet établissement régional affiche des résultats en progression régulière, lui permettant de maintenir la rentabilité de ses fonds propres au-dessus de 11 %, et le positionnant parmi le peloton de tête des banques à réseau. Présente au travers de 186 points de vente sur un territoire qui s'étend de Paris jusqu'en Lorraine, limitrophe du Luxembourg et de la Belgique, la SNVB est née au début du siècle et revendique, historiquement comme culturellement, sa proximité avec sa clientèle. A cette proximité, source d'une meilleure connaissance des particularités et des besoins locaux, ainsi que d'une capacité de décision plus rapide, elle ajoute la volonté de l'excellence dans le service. Autant de bonnes raisons pour se pencher sur le berceau de l'Ethique.



Philippe VIDAL
IPC 74

PDG - SNVB

Les rapports entre Morale et Entreprise, l'éthique et les codes déontologiques sont des thèmes qui figurent de plus en plus au cœur des débats médiatiques.

Sans prendre l'ampleur connue aux Etats-Unis où les "éthiciens" sont aujourd'hui des personnages incontournables dans les états-majors, le sujet est devenu partie intégrante de la stratégie et de l'image de nombreuses entreprises.

Dans le domaine bancaire, où la confiance des parties est un gage d'efficacité, l'éthique est légitimement indissociable de notre activité. Elle est d'ailleurs souvent cadrée par des lois (notamment la loi bancaire de janvier 1984), par des règles professionnelles

(par exemple celles qui imposent la séparation de la gestion pour compte de tiers de celle des activités pour compte propre de la Banque), par des codes de déontologie applicables à certains métiers, par des organismes de contrôle (tels que la COB) dont les interventions sont de plus en plus précises, voire redoutées par les entreprises.

Au cours de ces dix dernières années, la sphère financière a fait d'incontestables et importants progrès pour fonctionner de façon nettement plus transparente que par le passé : ainsi les actionnaires minoritaires sont-ils mieux protégés, les délits d'initiés poursuivis et sanctionnés, le blanchiment de l'argent traqué, etc. Au fond d'ailleurs, les marchés financiers sont aujourd'hui certainement mieux organisés et plus transparents que bien d'autres.

Cependant, même si ces règles se renforcent depuis dix ans, elles ne sont souvent que le prolongement naturel des besoins de rigueur ou de confidentialité des métiers de la finance.

Pour nous, l'éthique ne se limite pas à ces règles de fonctionnement indiscutables et incontournables, mais elle nourrit notre réflexion sur des sujets comme celui de la relation avec les clients, de la politique de développement, de la gestion sociale ou des relations avec notre environnement. Il s'agit de donner un sens plus profond au projet de l'entreprise, qui est naturellement focalisé d'abord sur nos clients et l'économie régionale, mais qui doit pour cela rassembler les énergies des hommes et des femmes qui travaillent au quotidien. Cette vision de la place de l'entreprise dans la société correspond, de façon plus ou moins exprimée, à une attente largement partagée par nos collaborateurs et nos clients.

La banque comme toute entreprise a une finalité économique, mais elle est simultanément un acteur social et culturel et doit "rendre des comptes" tant à ses actionnaires, qu'à ses clients, à ses employés et aux citoyens en général, même si les critères de chacun sur le sujet ne sont pas toujours identiques. Toute réflexion sur ces sujets de l'éthique ou des valeurs de l'entreprise est par nature délicate – le management est généralement plus à l'aise avec des idées rationnelles – mais il nous est apparu nécessaire d'entreprendre une réflexion sur l'ensemble de ces sujets.

Cette réflexion nous a tout d'abord conduit à définir ou à redéfinir les valeurs que nous voulons partager dans la banque et avec nos clients. Sept valeurs majeures ont été retenues : rigueur, équité, loyauté, convivialité, fidélité, réactivité et fiabilité, couvrant les champs de l'ordre de la morale mais couvrant aussi ceux de la relation ou de l'action.





Ces valeurs sont un socle qui nous permet de structurer nos règles, nos actions et nos comportements. En cela ces valeurs ne sont pas abstraites, mais doivent démontrer leur utilité tant sociale que concurrentielle. Elles doivent aussi être partageables avec nos clients, transposables par eux et bien sûr apporter des bénéfices tant concrets que psychologiques. Elles ont été choisies, à la fois en fonction du positionnement de la banque, de son identité, mais aussi par ce que nous pensons qu'elles seront sources de progrès et d'efficacité pour l'entreprise.

Ces valeurs font l'objet de traductions très opérationnelles en termes d'organisation de contrôle ou de règles qui vont bien au-delà du cadre imposé par la loi. Nous n'avons toutefois pas voulu, dans un



premier stade, en faire une communication trop large en préférant un travail en profondeur préalable à un affichage trop rapide pouvant apparaître comme superficiel. De fait elles sont, pour les managers, une aide, un repère ou un arbitre, pour répondre à toutes les situations auxquelles notre métier nous confronte, telles que les équilibres entre confiance et prise de risque, par exemple, et qui imposent d'être expliquées et justifiées.



Elles sont aussi un guide efficace, qui facilite la délégation et impose l'exemplarité.

Enfin, et cela peut sembler paradoxal, ces valeurs nous paraissent concurrentielles en ce qu'elles structurent notre politique relationnelle ou notre politique qualité : elles contribuent à l'amélioration de nos prestations, ce qui devient un bénéfice visible et apprécié par nos clients.

Chacun de ces points passe par la définition claire et compréhensible de nos positions ou attitudes dans chacune de nos activités. L'éthique est en effet un sujet qui, pour nous, doit s'ancrer dans le concret, se traduire par des éléments mesurables, et non être ou rester une simple mise en scène médiatique. ●



s f e r b

**I
N
F
O
R
M
A
T
I
O
N**

Le 17 mars prochain aura lieu, à Châlons-en-Champagne, la dernière réunion régionale d'information technique et de promotion de l'émulsion de bitume et de ses applications.

Commencé à Chamalières en 1995, ce Tour de France s'est poursuivi à Toulouse, La Baule, Colmar, Lyon, Rouen et La Grande-Motte et se termi-

nera par la journée de Châlons-en-Champagne organisée par la SFERB et les SPRIR des régions : Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne et l'Île-de-France.

A raison d'une ou deux par an, ces réunions sont l'occasion de rencontres entre la Profession de l'Emulsion de Bitume d'une part et les Maîtres d'Oeuvre, Maîtres d'Ouvrage et spécificateurs agissant sur le territoire d'une ou plusieurs régions d'autre part.

Cette fois encore, nous avons conservé la même organisation, c'est-à-dire une longue matinée d'exposés sur la formulation, la fabrication, l'application et la normalisation de l'émulsion et de ses utilisations, faites par des experts nationaux ou régionaux des entreprises, ainsi que des utilisateurs représentant les municipalités, les départements et les DDE, de même que des spécialistes de l'Administration Centrale, des CETE et des Laboratoires Régionaux de l'Équipement.

Notre ami Georges GRIMARD qui avait organisé toutes les précédentes rencontres a bien voulu se charger également de celle-ci, bien qu'il soit maintenant en retraite depuis plusieurs mois, nous faisant ainsi bénéficier de son expérience.

Alain LE COROLLER
Président de la SFERB

SECTION DES FABRICANTS D'EMULSIONS ROUTIERES DE BITUME

10, rue Washington - 75008 PARIS - Tél. (33) 01 44 13 32 90 - Fax (33) 01 42 25 89 99

Web : <http://www.usirf.asso.fr> / E-mail : sferb@usirf.asso.fr

***La régie publicitaire
et***

***l'édition de la revue PCM – Le Pont
ont été confiées à la
Société OFERSOP***

***55, boulevard de Strasbourg
75010 Paris***

***Contactez
Hervé BRAMI
Tél. 01 48 24 93 39***

L'actionnariat salarié renforce-t-il la cohésion de l'entreprise ?

La problématique de l'actionnariat salarié fait depuis quelque temps l'objet de nombreux commentaires de la part des hommes politiques, des Organisations Syndicales ou des Chefs d'entreprise, et c'est un thème largement repris par les médias. Un Observatoire de l'Actionnariat vient d'être récemment créé, soulignant ainsi l'accélération des réflexions en la matière.



Jacques GOUNON
IPC 77

Président d'ALSTOM France

Mon propos consiste, à partir d'un cas réel, d'analyser les conditions de mise en œuvre de cette forme particulière d'épargne salariale, de voir les enseignements que l'on peut en tirer, et les conséquences sur la marche de l'entreprise.

Cette contribution n'aborde toutefois pas le sujet controversé des stock-options, ou de l'accroissement de la représentativité des salariés, qui sont des débats d'une autre nature.

ALSTOM, Groupe international, leader en matière d'infrastructures d'énergie et de transport, s'est engagé dès 1998, à l'occasion de sa mise en Bourse, dans la voie de l'ouverture de son capital à ses salariés.

Le Groupe ALSTOM

Rappelons d'abord qu'ALSTOM, avec 15 Mds d'euros de chiffre d'affaires et 100 000 salariés, est présent dans plus de 60 pays. Le Groupe a connu récemment une forte croissance, avec notamment deux acquisitions majeures : AEG (8 000 salariés) en 1996, et CEGELEC (27 000 salariés), le mois précédant l'introduction en Bourse. Depuis, ALSTOM a réalisé un autre mouvement stratégique, en regroupant son Secteur Energie avec celui d'ABB, pour créer une compagnie commune (50/50) dénommée ABB ALSTOM Power, leader mondial de son Secteur.

Lors de la mise en place de l'actionnariat salarié, le Groupe était organisé en 6 grands secteurs : Production d'Energie, Transport et Distribution d'énergie (T&D), Transport Ferroviaire, Entreprise, Industrie, et Chantiers Navals.

Les effectifs les plus importants se trouvaient en France : 47 000, Grande-Bretagne : 21 000, Allemagne : 13 000, Amérique : 7 000, Inde : 5 000.

Ces deux données, relatives d'une part à la couverture géographique, et d'autre part à l'évolution du périmètre du Groupe, sont importantes à rappeler parce qu'elles ont évidemment un impact considérable sur la composition et les réactions du corps social.

L'ouverture du capital aux salariés

Il s'agissait donc d'associer les salariés à l'introduction en Bourse, qui se faisait simultanément à Paris, Londres et New York, en leur permettant d'acquérir des actions à prix préférentiel, dans le cadre d'une augmentation de capital qui leur était réservée.

Ce qui rend cet exemple particulièrement intéressant et riche d'enseignements, c'est la volonté de Pierre BILGER,

président du Groupe, de réaliser une opération exemplaire, notamment en termes d'équité entre les salariés, quel que soit leur lieu de travail.

L'offre devait donc être faite dans le plus grand nombre de pays possible, avec un prix de l'action qui soit le même pour tous.

29 pays concernés

A ce stade, il n'est pas inutile de souligner la très grande complexité d'une telle opération du fait de son caractère totalement international. C'est en effet, à ma connaissance, la première fois qu'une entreprise faisait une offre de cette nature, sans distinction de nationalité entre ses salariés, alors qu'habituellement, un tel plan est d'abord lancé en France, puis étendu à pas comptés à d'autres pays.

L'impact psychologique positif sur les salariés du Groupe a été à la mesure de ce caractère non discriminatoire, même s'il a fallu renoncer pour des raisons pratiques (le plus souvent du fait de contraintes légales, fiscales, ou de délais) à faire cette offre dans certains grands pays pourtant très représentés dans le Groupe, comme la Chine ou l'Inde.

Mais au total, 29 pays ont pu être retenus pour cette opération. La notion de Compagnie, à la fois Une et Internationale, a été clairement soulignée, confortant ainsi les nationalités les moins représentées dans leur appartenance à la communauté ALSTOM.



*Cotation en Bourse
à New York
le 22 juin 1998*

Un vaste programme de communication

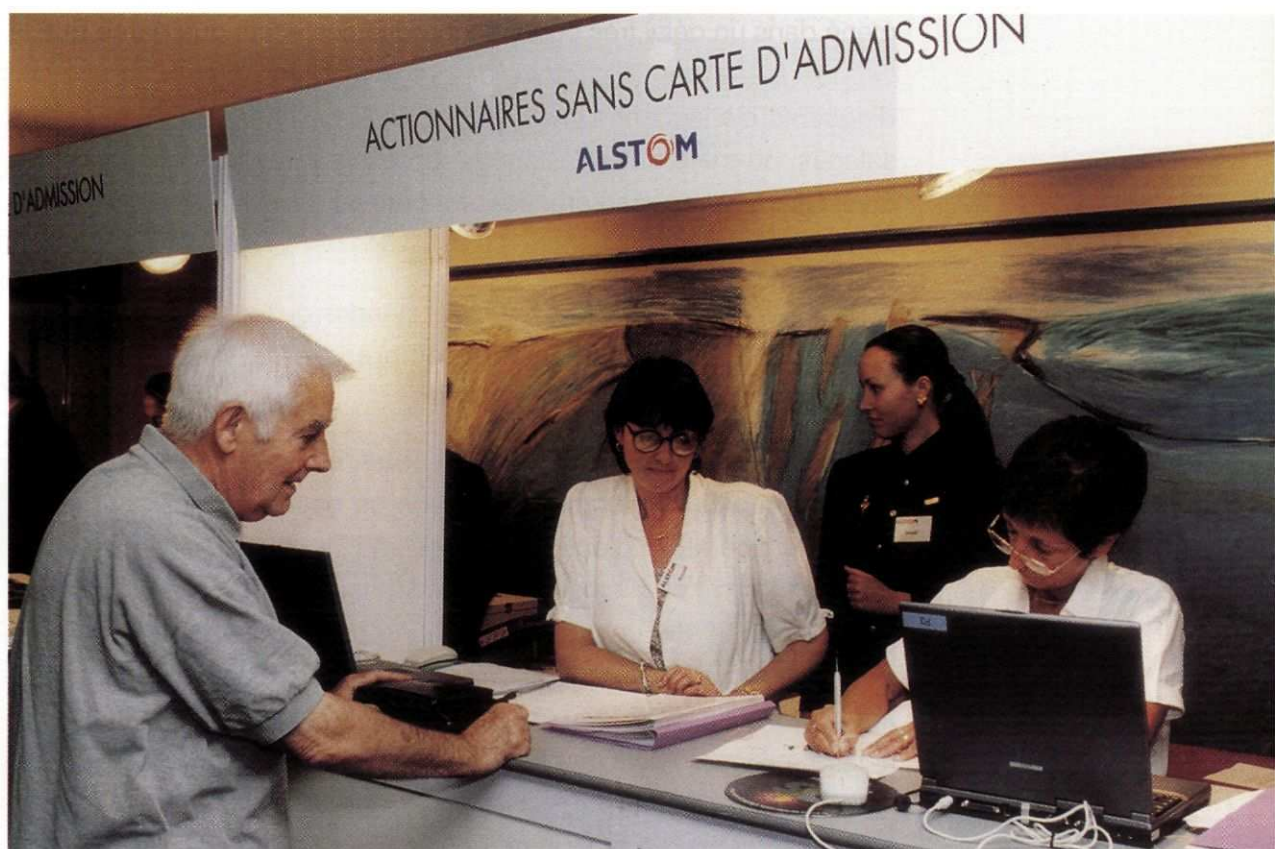
Le projet a été conduit par une équipe pluridisciplinaire et internationale, regroupant toutes les compétences nécessaires (finances, juridique...) et placée, pour en assurer la cohérence, sous l'autorité d'une seule personne, le Directeur "Compensation and Benefits" du Groupe. Cette équipe a ensuite mobilisé et formé 236 correspondants dans les sites de souscription.

Un guide du salarié actionnaire a été édité en 13 langues (dans 7 versions différentes pour tenir compte des spécificités locales) ainsi qu'une brochure générale en 20 langues. Un séminaire de lancement a réuni 230 participants de toutes origines, dont les représentants du personnel membres du Comité de Groupe Européen.

Il s'agissait tout à la fois de rappeler les grandes évolutions du Groupe, de donner des informations techniques sur les processus d'achat d'actions, et d'expliquer l'opportunité que représentait cette nouvelle étape.

ALSTOM n'était pas en effet dans le cas d'un RES destiné à permettre sa survie, ou d'une privatisation dont l'adhésion des salariés conditionne la faisabilité. La décision d'introduire ALSTOM en Bourse était irrévocablement prise par ses actionnaires.

Les salariés avaient la possibilité d'acquérir les futures actions, avec une décote d'environ 20 % et un prêt de la société, limité à un mois de salaire et remboursable sur 2 ans, mais sans abondement, ni effet de levier. Rappelons, pour ceux qui ne sont pas familiers avec ces mécanismes, que l'effet de levier consiste à mettre en place des prêts bancaires garantis par les actions achetées, à remboursements différés, permettant ainsi au salarié de souscrire avec un très faible apport personnel.



Tous ces mécanismes incitatifs, lorsqu'ils sont mis en place par l'entreprise, ont bien sûr pour but d'assurer le succès de l'opération. Tel n'a pas été le choix d'ALSTOM, Pierre BILGER ayant souhaité que chaque salarié, pleinement informé, se décide librement, comme tout actionnaire potentiel, sans aucune pression venant de l'entreprise.

Par ailleurs, afin de développer une véritable logique de l'actionnariat, les salariés devenaient détenteurs d'actions en compte nominatif pur, et non de parts de Fonds Commun de Placement. Ainsi les salariés du Monde entier possédaient de véritables actions et bénéficiaient des mêmes droits que tout autre actionnaire (information, convocation aux Assemblées générales, paiement des dividendes, etc.).

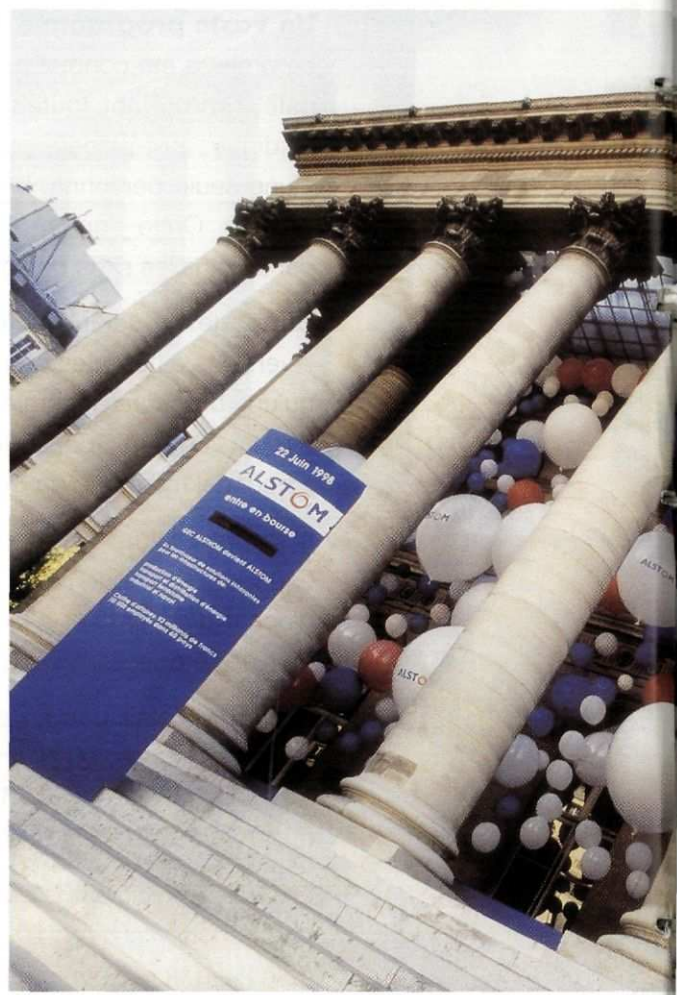
Un très grand succès

Dans ce contexte boursier "pur", le succès a été au rendez-vous avec 28 000 souscripteurs (environ 28 % des effectifs) acquérant 1,4 % du capital. Les salariés récemment intégrés d'AEG et de CEGELEC ont largement souscrit, démontrant ainsi leur adhésion à leur nouvel employeur.

Signalons que l'important travail d'information évoqué plus haut, mené dans un délai très court, n'a produit ses effets que parce que le Groupe a une longue pratique de communication interne, et que ses dirigeants s'attachent à être continûment transparents vis-à-vis des salariés, au travers des instances représentatives du personnel, des divers séminaires, conférences, formations, ou des vecteurs spécifiques (Intranet, publications...).

Aucun salarié d'ALSTOM ne peut prétendre qu'il n'a pas accès aux informations lui permettant de comprendre la stratégie de son Groupe.

C'est essentiellement cette confiance envers le management, acquise depuis longtemps, qui a servi de base au lancement réussi de cette opération d'actionnariat salarié. Il est certain qu'ensuite, cette position complémentaire d'actionnaire renforce chez le salarié la volonté de comprendre l'environnement économique, les contraintes qui s'exercent sur son entreprise, et partant de là accroît sa mobilisation. Mais ceux qui ne verraient à tort dans l'actionnariat salarié qu'une formule magique subjuguant les employés, doivent savoir que la mobilisation n'est possible que si la confiance existe au préalable (comme l'ont montré récemment de grandes OPA).



Paris le 22 juin 1998



HEAD OFFICE
25, avenue Kleber
Paris

salarié est considérable. Et ceci sans mentionner les disparités légales mais aussi profondément culturelles qui existent à propos des stock-options, autre sujet que je me garderai bien d'aborder dans ces lignes.

Et si c'était à refaire, ALSTOM le referait,

et le refera : les salariés actionnaires représentent actuellement 10 % des actionnaires individuels du Groupe, ce qui montre leur engagement. Il est, de plus, envisagé de lancer chaque année un plan d'acquisition d'actions, mais toujours avec le même souci de laisser au salarié son libre arbitre.

Tous les Chefs d'entreprise qui se sont exprimés sur l'actionnariat salarié ont souligné les formidables effets mobilisateurs que ces mécanismes ont sur la vie de l'entreprise. Il ne s'agit pas là d'une méthode de management ou d'un effet de mode, mais bien plutôt d'un enracinement de la collectivité du travail dans la collectivité tout court, reprenant et amplifiant les notions maintenant bien assimilées de participation et d'intéressement. Il est donc vraisemblable que son développement est inéluctable. L'expérience propre d'ALSTOM montre que ce phénomène est d'autant plus fort et porteur d'identité pour l'entreprise s'il s'adresse aux salariés quelle que soit leur nationalité. Il doit donc être conçu sur le plan mondial et non seulement hexagonal, ce qui devrait inciter les législateurs à veiller à une nécessaire harmonisation fiscale.

Chez les salariés, cette diffusion d'une responsabilité d'actionnaires va de pair, et est la conséquence d'un accès toujours plus large et rapide à une information transparente et authentique (l'ère Internet !).

La prochaine révolution sociale de l'entreprise sera peut-être celle du capital... Alors l'action (boursière) soutiendrait l'action du salarié, et réciproquement. ●

Entretien avec Cyrille du PELOUX



Cyrille du PELOUX
IPC 79

*Directeur Général
du groupe Bull*

PCM-LP : Si je vous demande à brûle-pourpoint ce qu'évoque pour vous ce thème imposé : "Entreprises et Société". Que me répondez-vous ?

CdP : Que c'est un sujet extrêmement vaste, que l'on peut aborder de différentes façons. Un nombre important d'évolutions et de mutations technologiques, sociologiques et culturelles caractérisent cette fin de XX^e siècle. Quelles sont-elles, et qui, de l'entreprise ou de la société fait réagir l'autre à ses propres changements, qui a l'initiative et la responsabilité des bouleversements rapides auxquels nous participons depuis quelques années ?

Parmi ces bouleversements, je citerai ceux qui me paraissent les plus importants : l'explosion d'Internet d'une part : en 2001 nous serons 250 millions d'internautes, et ce nombre doublera tous les cinq mois. Les entreprises sont d'ores et déjà condamnées à évoluer au rythme d'Internet. Le deuxième, l'émergence de la personne, de l'individu. Les structures et les rôles traditionnels sur lesquels reposaient notre société s'effacent devant l'humain. Enfin, ma dernière remarque sera que pour moi les entreprises font partie de "la société". Elles en sont un des composants essentiels de même que les associations, les pouvoirs publics et les individus.

PCM-LP : On a pourtant souvent opposé ces deux termes et ce qu'ils évoquent.

CdP : Parce qu'on a souvent opposé le travail salarié et donc l'entreprise – lieu de travail et de peine – au temps libre consacré à la famille et aux loisirs.

Il est vrai que l'entreprise a pour finalité d'être profitable et de produire des richesses. Mais nous sommes maintenant dans une société de l'information et de la communication, où les différentes possibilités d'échanges et de travail à distance remettent en cause les trois composantes traditionnelles du contrat de travail, le lieu, le temps et la fonction. Cette opposition travail/temps libre qui était forte dans le passé tend à disparaître progressivement. Dans les métiers que l'on peut appeler "de matière grise" cette notion n'a jamais eu lieu d'exister. L'intrusion des nouvelles technologies dans la vie quotidienne porte le coup de grâce à cette opposition.

L'entreprise ne peut plus se concentrer uniquement sur son rôle économique. Elle doit de plus en plus prendre en compte les aspects humains et les intégrer dans son organisation et dans son fonctionnement.

Le développement du télétravail, du temps partiel, des horaires à la carte, de la formation continue, les divers équipements dont se dotent certaines entreprises (crèches, terrains de sports et diverses facilités) en sont la preuve concrète.

Les Etats-Unis sont en avance sur nous sur ce point, mais savez-vous par exemple que l'établissement de Bull à Louveciennes propose à ses salariés, sur leur lieu de travail, une multitude de services en liaison avec des associations locales : journaux et petite épicerie, lavage de voitures, cordonnerie, blanchisserie, retouches... Sans compter les ventes qui se font régulièrement sur le site (vêtements, bijoux, hi-fi et huîtres). C'est un exemple de symbiose économique et sociale entre une entreprise, les membres de son personnel et les commerçants de la commune où celle-ci est implantée.

Sans oublier les différentes activités proposées par les comités d'entreprise, prêts de livres et de cassettes, consultation de la presse, activités sportives et culturelles.

Autre évolution des relations entre entreprises et individus, la disparition plus ou moins rapide selon les cultures d'entreprises et les secteurs d'activité, de l'opposition "commandement et tâches d'exécution". Le système hiérarchique s'estompe au profit de la capacité à travailler en équipe. On se réfère davantage à des missions et des projets qu'à des organigrammes.



PCM-LP : Quelles sont les évolutions concrètes outre les aménagements et réductions du temps de travail, qui vous paraissent les plus importantes ?

CdP : L'actionnariat des salariés. Je viens de parler de l'entreprise qui va vers le salarié, là, c'est le salarié qui s'approprie son entreprise. C'est l'apparition d'un capitalisme de masse, populaire.

La mobilité est également un changement important. On ne rentre plus dans une entreprise pour y travailler toute sa vie. Les carrières rectilignes sont de plus en plus rares.

La formation continue qui favorise justement cette mobilité. Et évolution importante, ces formations ne sont plus seulement des formations permettant de maîtriser des techniques. On voit se développer dans toutes les entreprises des formations "comportementales" qui permettent à tout employé de mieux se connaître, de mieux se situer par rapport à son poste et par rapport à ses ambitions ou aux évolutions qu'on lui propose. Pour Bull, c'est le programme CAMPUS qui propose à tous les salariés qui le souhaitent un bilan de compétences, un entraînement aux entretiens d'embauche, une aide à la rédaction de son CV et bien sûr des formations permettant de conforter ses connaissances et son savoir-faire ou d'évoluer vers d'autres fonctions.

L'entreprise prend en compte l'épanouissement de ses employés, ce qui doit bien entendu rejaillir ensuite sur l'entreprise et être à long terme, source de bénéfices.

De façon plus générale, c'est la société tout entière qui évolue dans ce sens.

C'est l'affirmation des droits de l'homme, des droits de l'enfant avec le boycott de certains produits d'importation, c'est la lutte d'associations comme Amnesty International, les mouvements d'entraide internationaux, la condamnation de tortionnaires et de dictateurs au nom de crimes contre l'humanité, les premiers procès contre l'esclavage ou l'excision, les associations et campagnes contre certaines maladies (voir le

succès grandissant d'année en année, d'une émission comme le téléthon en France).

En ce qui concerne l'entreprise, c'est même s'il y a beaucoup de progrès à faire – la reconnaissance des handicapés et leur insertion dans la vie professionnelle.

Bull a développé des outils spécifiques comme les claviers Braille ou la synthèse vocale pour les malvoyants. Dans le même esprit, nous avons créé un "Website", HandyLong, consacré à l'insertion des handicapés et qui enregistre plus de 1000 connexions mensuelles.

Le mécénat humanitaire est également une réalité concrète pour de nombreuses entreprises soit directement, soit en aidant des associations et structures existantes.

Toutes ces actions illustrent cette interpénétration dont je parlais tout à l'heure entre l'entreprise, les associations et les individus/citoyens.

PCM-LP : Quand vous parlez d'entreprises, associez-vous les entreprises d'Etat, le secteur public ?

CdP : Oui, la démarche est la même.

Le secteur public a besoin de se moderniser. Cette modernisation comporte deux axes majeurs, rendre un meilleur service à l'utilisateur et simplifier le fonctionnement interne grâce à l'emploi des Nouvelles Technologies de l'Information (NTIC).

L'enjeu est formidable : l'administration en réseau !

Et c'est un enjeu partagé par tous les pays européens.

PCM-LP : Directeur Général de Bull, vous pouvez parler d'Internet et des NTIC en utilisateur mais également en producteur et en intégrateur.

CdP : Bien sûr. Je vais effectivement revenir sur Internet et les Nouvelles Technologies de l'Information et leur impact sur l'évolution des conditions de travail et des mentalités et sur la relation d'une entreprise avec ses clients.

La première influence des NTIC sur les entreprises, c'est d'obliger leurs dirigeants à prévoir, à anticiper les risques afin de savoir gérer les périodes de changements avec leur corollaire de formation, d'installation, de transformation, de suppression de postes et d'embauches.

La deuxième, c'est la nécessité vitale pour les entreprises de ne pas subir les NTIC par la pression du marché mais au contraire, de savoir en faire un levier, "un moteur d'innovation et de repositionnement".

Cette nécessité permet de mieux comprendre le rôle des grands intégrateurs comme Bull qui devient le conseiller principal de son client et va l'accompagner dans ses changements. D'où l'importance donnée aux solutions intégrées et aux services par rapport aux activités traditionnelles de vente.

Enfin, le développement du commerce électronique qui désigne toutes les formes de transactions commerciales associant tant les particuliers que les entreprises a des effets très forts sur les processus qui jusque-là encadraient les activités commerciales : gestion des organisations, négociations commerciales et contrats, cadres juridiques et réglementaires, règlements, fiscalité et sécurité des transactions.

PCM-LP : EN CONCLUSION ?

Nous ne sommes qu'au début d'une évolution des structures et des rôles traditionnels sur lesquels reposait notre société et à laquelle participent chacune des composantes de cette société, entreprises, associations, individus.

Le premier rôle des entreprises est toujours de produire des richesses, de satisfaire une clientèle publique ou privée, c'est leur justification économique.

Mais avec l'émergence d'une sensibilité sociale, d'une "éthique d'entreprise" et de la reconnaissance de l'individu, elles doivent prendre conscience que celles qui gagneront demain seront celles qui auront su intégrer la motivation et l'épanouissement des hommes et des femmes dans leur travail.

L'emploi est bien la première richesse des entreprises, c'est leur justification sociétale. ●



Il était une fois... dans le Sud-Ouest

La photo de famille

Les festivités destinées à célébrer le 40^e anniversaire de la promotion 59 se sont déroulées en deux phases, au succès desquelles les épouses ont largement contribué :

- un déjeuner à la Maison des X le 20 mars dernier, dont le compte-rendu est paru dans la revue PCM Le Pont du mois de mai,
- un week-end dans la région bordelaise les 8, 9 et 10 octobre, journées dont le déroulement détaillé est rapporté dans les lignes qui suivent...

Il faut préciser tout d'abord qu'une telle opération a pu être organisée grâce à l'aide de Jean-Michel CAZES, dont certains d'entre nous se souviennent bien, puisqu'il a été "locataire" de la M.D.M. de 1957 à 1959 en tant qu'élève ingénieur des Mines de Paris. A cette époque, il jouait en équipe première du Racing Club de France et renforçait régulièrement notre équipe de rugby des Ponts. Il a abandonné depuis longtemps le rugby et l'ingénierie pour se consacrer, entre autres activités, à la production des grands vins du Médoc, étant lui-même propriétaire du château Lynch-Bages.

Le premier jour donc, soit le vendredi 8 octobre, le point de rencontre se trouvait à Blanquefort à l'Hôtellerie des Criquets pour 19 heures. Les arrivées furent étalées dans le temps, les plus malins à lire un plan - très explicite d'ailleurs - débarquant les premiers. Quant aux laborieux, dont je faisais partie avec mon ami Jean VERRAND, ils ont dû s'appuyer, à défaut de boussole, sur les informations (souvent fausses) des indigènes et sur le fait que la Garonne

coule vers l'océan. Heureusement, nos marges prévisionnelles étaient suffisantes pour absorber ces aléas, nous permettant malgré tout d'arriver largement dans les délais requis.

Après l'installation et la remise en forme, les rencontres se faisaient un peu partout dans l'hôtel et finalement se concentraient à l'heure de l'apéritif dans la salle de repas qui nous était réservée.

A ce moment, une vérification des menus qui ornaient les tables montrait que le Directeur de l'Hôtel nous avait pris pour la promo 1949 des Ponts et Chaussées. Certes, cette promo a ses mérites et personne ne la soupçonne d'avoir monté une telle cabale ; mais prendre 10 ans d'un seul coup a de quoi vous faire réagir ! Heureusement, la fée informatique réédita aussitôt les menus mettant ainsi les pendules à l'heure et les promotions à leur place.

Une mention spéciale pour nos amis Ahmed et Laurence LASKY qui s'étaient déplacés du Maroc et que les horaires des vols avaient contraints à une arrivée tardive, comme certaines vendanges...

Le samedi constituait la journée la plus dense du séjour. Le départ en autocar de Blanquefort avait lieu à 9 h 30, et nous étions accueillis à 10 heures au Château Cantenac-Brown à Margaux où nous était donné un très intéressant aperçu historique sur cette pittoresque construction, au style Tudor sur la façade et néoclassique français du 19^e siècle sur l'arrière. Après l'acquisition en 1989 par AXA, la propriété (42 hectares) s'est dotée d'installations techniques de premier plan et a entrepris un grand programme de

rénovation du vignoble. Le Château est depuis 1995 la résidence de l'Université AXA et accueille aujourd'hui le centre de formation de la compagnie, ainsi que de nombreux spécialistes internationaux de l'assurance. La visite technique qui a suivi nous a appris que le cuvier composé de 24 cuves en acier était thermorégulé par ordinateur. Elle a été accompagnée d'un exposé détaillé sur la fabrication du vin et notamment sa "mystérieuse" fermentation malo-lactique, son assemblage et son séjour de 12 à 15 mois en barriques de chênes de l'Allier avant la mise en bouteilles. Une telle visite ne pouvait bien sûr se conclure que par une dégustation.



Château CANTENAC-BROWN - 42 hectares - Grand cru classé Margaux

Rappelons que Cantenac-Brown, comme tous les châteaux que nous avons visités dans le Médoc, fait partie des grands crus de l'historique classification de 1855.

Le départ de Cantenac pour Pauillac avait lieu vers 11 h 45 et en cours de route, nous faisons une halte touristique d'abord au château Palmer, puis au très célèbre château Margaux.

A l'arrivée au somptueux château Pichon Longueville, Jean-Michel CAZES était présent pour nous accueillir et c'est avant d'entrer dans le château que Pierre SUARD eut l'opportune idée de nous rassembler sur l'escalier monumental d'accès pour "la photo de famille".

Après un apéritif et un déjeuner aux saveurs remarquables, accompagné de vins d'exception choisis et offerts par Jean-Michel CAZES, dont un extraordinaire Château Pichon Longueville 1988, nous visitons toute la partie intérieure du château luxueusement rénovée et meublée d'œuvres d'art. Jean-Michel CAZES nous faisait ensuite visiter le cuvier tout en nous brossant un tableau sur le château et répondant à toutes nos questions d'ordre économique, historique ou technique : c'est Raoul de PICHON LONGUEVILLE, descendant d'une grande famille d'Aquitaine aux origines médiévales, qui fit construire le château en 1851 sur un domaine de 68 hectares créé à la fin du 17^e siècle par un de ses ancêtres Pierre de RAUZAN. Sa famille y habita jusqu'en 1933. Mais les difficultés persistant,

le domaine est vendu en 1987 à la société AXA qui entreprend aussitôt la restauration du château et la construction d'équipements viticoles modernes. Après un concours organisé avec l'aide du Centre Georges Pompidou, les architectes GASTINES et DILLON sont chargés de réaliser leur projet : un centre d'accueil exceptionnel et des installations techniques de tout premier plan, dont un cuvier magnifique muni d'un équipement de technologie avancée.

Nous quittons avec regret le château Pichon Longueville vers 16 h 30 pour le Château Lynch-Bages. Chemin faisant, nous faisons halte aux Châteaux Lafitte-Rothschild et Cos d'Estournel pour un coup d'œil sur ces remarquables domaines. Puis une séance de "shopping" était improvisée dans le bourg de Pauillac. C'est à l'issue de ces achats que nous avons bien failli perdre Laurence LASKY, récupérée in extremis grâce à la vigilance de certains d'entre nous !

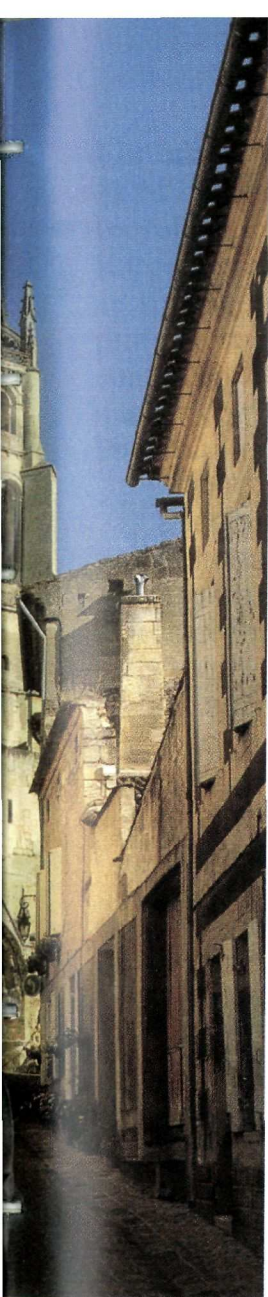
A Lynch-Bages, nous étions accueillis par Jean-Michel CAZES qui nous racontait avec beaucoup de cœur l'histoire de ce domaine – le sien – qui fut la propriété de la famille LYNCH, descendante de John LYNCH, jeune irlandais chassé de son pays à la fin du 17^e siècle. Au 18^e, le comte



Château PICHON LONGUEVILLE - 68 hectares - Grand cru classé Pauillac

Jean-Baptiste LYNCH, maire de Bordeaux et héritier du domaine en confia la gestion à son frère le chevalier Michel LYNCH, maire de Pauillac pendant la Révolution française. C'est en 1934 que le grand-père de Jean-Michel CAZES achète la propriété et y consacre avec son fils toute son énergie pendant plus de 35 ans.

A partir de 1974, Jean-Michel entreprend la re-



Saint-Emilion

structuration du domaine (90 hectares) et le dote d'équipements techniques d'avant-garde, tout en conservant l'ancien cuvier qui date du siècle dernier et qui est l'une des curiosités du Médoc. La visite de cet ancien cuvier commentée par Jean-Michel CAZES et agrémentée de ses souvenirs d'enfance a été un des moments forts de cette journée nous permettant de revivre le travail ainsi que les conditions d'existence des vignerons de l'époque et de mieux mesurer les énormes progrès réalisés.

La visite s'est conclue par une dégustation. Elle a été suivie par un dîner servi dans la salle des vendanges du château à l'impressionnante cheminée où rôtitait un agneau à la broche constituant la pièce maîtresse du repas. Des vins prestigieux encore choisis et offerts par Jean-Michel CAZES ont accompagné les plats, dont un remarquable Lynch-Bages 1981.

Après une nuit et un repos bien mérités, nous repartions le dimanche matin dans nos voitures respectives pour Saint-Emilion, le point de rencontre étant fixé Place des Créneaux à l'Office de Tourisme à 10 h. Là nous attendait une hôtesse chargée de nous accompagner pour une visite guidée complète de ce site architectural de renommée internationale,

rappelant par certains côtés Rocamadour et même – la mer en moins mais la vigne en plus – le Mont-Saint-Michel. Dans la ville basse se trouve un ensemble troglodytique exceptionnel dont le monument le plus original est sans conteste l'Eglise monolithe, entièrement creusée dans le rocher calcaire et la plus vaste d'Europe.

Les catacombes abritent charnier et tombeaux. L'ermitage aménagé à partir d'une grotte naturelle constituait le lieu de retraite du moine fondateur Emilion. Quant à la chapelle de la Trinité, magnifique témoignage de l'architecture du 13^e siècle, elle complète ce rare ensemble monastique.

Dans la ville haute, des créneaux surplombant l'église monolithe, on dispose d'un panorama spectaculaire sur la cité, le vignoble et ses environs. Le couvent, la chapelle du chapitre, sa collégiale, gigantesque église parmi les plus imposantes de Gironde, son très beau cloître avec la Maison de l'Abbé et la salle du Doyenné constituent un ensemble parfaitement cohérent et retracent une histoire remontant au 8^e siècle.



Château LYNCH-BAGES - 90 hectares - Grand cru classé Pauillac

Je n'ose affirmer qu'il y a relation de cause à effet, mais j'ai été particulièrement frappé par le fait que, suite à la visite de la promotion 59, le site de Saint-Emilion et son vignoble aient été classés au patrimoine mondial par l'UNESCO.

Cela suffirait à démontrer le poids que représente encore cette promotion, étant entendu qu'au sein de l'Association, la preuve n'est plus à faire !

A l'issue de la visite, c'était l'heure de la séparation, mais aussi celle du libre déjeuner. Le groupe principal éclatait donc en sous-groupes qui se répartissaient, selon leur appétit, dans les multiples restaurants ou (plus rares) devant un sandwich. Le soleil étant de la partie, les repas pouvaient être pris à l'ombre des parasols.

Puis, chacun reprit la route.

Pour conclure, je citerai simplement cet extrait de la lettre de remerciements que j'ai adressée au nom de tous à Jean-Michel CAZES : *"Grâce à toi et à ton équipe, ce 40^e anniversaire de notre sortie de l'Ecole sera un merveilleux souvenir. Une organisation impeccable, des exposés riches au plan historique, économique et technique, des visites de cadres remarquables, des repas succulents et somptueusement "arrosés", le tout soigneusement dosé, ont enchanté tous les participants"*.

Et à vous tous, chers camarades présents, merci de votre participation, de celle de vos épouses, de votre gentillesse et de votre délicate attention à mon égard.

Michel DUMAS

Etaient présents : André et Annie BARRE, Jean et Hélène BERTHIER, Jean et Marie-Claire BORNET, Michel et Véra DUMAS, Eghbal et Monique EGHBAL, Pierre et Lette GASCOU, Michel et Marie-Thérèse GAUTIER, Bernard et Christiane GEOFFROY, Georges GRIMARD, Ahmed et Laurence LASKY, Hervé et Chantal LIVINEC, Pierre et Michèle SUARD, Jean et George VERRAND, Albert et Joëlle VISNOVEC, Michel et Denise WALRAVE.

Excusés : Philippe BERGOT, Jean-Pierre GRANJU, Michel LANGUILLE, René MARION, Jacques RAIMAN, Jean SALAT, Pierre TOURNEUR, Jean-Claude ZILLER.

– ANNUAIRE 1999 –

PONTS ET CHAUSSÉES



ANNUAIRE
1999

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

ISSN 1167-0576

Les ingénieurs des Ponts et Chaussées jouent un rôle éminent dans l'ensemble des services du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. Ils assument également des fonctions importantes dans les autres administrations et dans les organismes des secteurs public, parapublic et privé. De même, les ingénieurs civils des Ponts et Chaussées, occupent des postes de grandes responsabilités dans tous les domaines (entreprises, bureaux d'études, ingénieurs-conseils, contrôle, organismes financiers, industrie, recherche, services...). L'annuaire est édité conjointement par les deux associations.

L'ANNUAIRE 1999 EST DISPONIBLE PLUS DE 3 000 MODIFICATIONS

Il est adressé directement à tous les anciens élèves à jour de leur cotisation 1999

BON DE COMMANDE

DESTINATAIRE

OFERSOP

55, bd de Strasbourg - 75010 PARIS - France
Téléphone : 01 48 24 93 39
Télécopie : 01 45 23 33 58

Prix : 1 000 F
TVA (20,6 %) 206 F
Total : 1 206 F

EXPEDITEUR

Nom :
Adresse :
Téléphone :
Télécopie :

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

Date Signature

MARS & CO

Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes "descendu le Gulf Stream", MARS & CO est unique pour au moins quatre raisons :

- 1. nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux Etats-Unis, où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;*
- 2. nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;*
- 3. nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- 4. nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement "latéral" : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.*

Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.

FAX...FAX...FAX...FAX

NOUVEAUX PRODUITS pour la DESINFECTION et le TRAITEMENT des EAUX

① Cochez les produits dont vous voulez recevoir la documentation

TRUITEL

- détecteur de pollution par surveillance des mouvements de truitelles
- graphique
- seuils multiples
- sonar numérique anti-interférences



DECHARGE de FIN de RESEAU

- purge automatique à l'égout en dessous d'un seuil de chlore
- sonde chlorscan
- télétransmission



Transmetteur CHLORSCAN® SAGEP sonde de mesure du chlore actif, pas d'étalonnage ; seul entretien : renouvellement du microcapteur par échange standard

Options :

- analyseur régulateur intelligent
- chlore libre & pH



REGULATION CHLORE AS20 analyseur intelligent

- liaison numérique RS485
- enregistreur d'événement intégré
- régulateur intégré



PCM2® colorimètre portable de précision

- le chlore avec plus de précision
- titrimétrie et colorimétrie simultanées
- nouvelle version



CHLORO+® chloromètre

Garanti 5 ans

- + de qualité** corps en chloraflon
- + de sécurité** chargeur de joint de Pb
- + de précision** pointeau protégé sonique




MODULO +® vanne modulante de chlore gazeux

- dosage de précision même sur les petits débits mini. 1,5 g/h
- en chloration.
- régulateur intégré



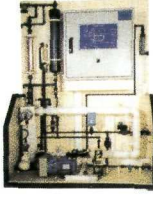
MARCELLUS® générateur compact de bioxyde

- pas de débit minimum
- synoptique intégré



BIOXY® générateur de bioxyde pur

- boucle d'enrichissement en chloraflon
- synoptique intégré
- contrôleur de rendement



Détecteur de fuite Cl₂, SO₂ CLO₂

- économique
- sans entretien
- avertisseur sonore intégré
- sonde préétalonnée



Balance hydraulique

- pour bouteille de chlore ou SO₂
- suivi de la consommation et anticipation d'un changement de bouteille.



AFFICHAGE REGLEMENTAIRE

- CHLORE -

CONSIGNES POUR TOUTES INTERVENTIONS SUR UN CHLOROMETRE

- Panneau plastique 45x31 cm à placer dans tout local de chloration
- Plaque "DEPOT CHLORE" 20x13 cm à placer sur tout local de chloration

② INDIQUEZ CI-DESSOUS VOS COORDONNÉES :

Organisme..... Mme, Mlle, M..... Prénom.....
 Activité..... Spécialité..... Fonction.....
 Service.....
 Tél..... Fax..... e-mail.....
 Adresse.....
 Code Postal..... Ville..... Pays.....

③ Feuillet à copier et faxer ou envoyer à :

CIFEC - 12 bis rue du Cdt Pilot - 92200 Neuilly sur Seine - FRANCE
 Fax : 33 (0)1 4640 0087 - Tél : 33 (0)1 4640.4949
 e-mail : info@cifec-sa.fr web : www.cifec-sa.fr

