

PRM



Les financements régionaux

VOYAGE EN INFORMATIQUE

Vos itinéraires avec la Société Générale



Bagage de départ :
Un diplôme d'une Grande École d'Ingénieur ou de l'Enseignement supérieur.

Destination :
L'un des nombreux postes d'INFORMATIENS générés par la mise en œuvre de notre NOUVEAU SCHEMA DIRECTEUR.

Structure d'accueil :
LES ÉTUDES INFORMATIQUES DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

Une entité nouvelle.
Une entité dynamique, où vous serez de ceux qui vont

modérer la banque de demain :

- utilisation des techniques les plus récentes, concernant la Mini et la Micro-informatique, le VIDÉOTEX, la CARTE À MÉMOIRE...

- développement de la Banque Libre-Service, de la Banque à domicile...

UN VOYAGE QUI VOUS MÈNERA LOIN...

que vous choisissiez à terme un itinéraire strictement informatique ou plus général (gestion, techniques bancaires...).

Parce que vous serez, dès vo-

tre arrivée, accueilli, formé, parrainé. Parce que vous serez ensuite et rapidement intégré dans une structure souple, synonyme d'évolution.

LA BANQUE OUVRE SES PORTES À UNE NOUVELLE DONNE INFORMATIQUE : SOYEZ DU VOYAGE AVEC LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

Vous voulez en savoir plus sur nos itinéraires (stages d'études, carrières) ?

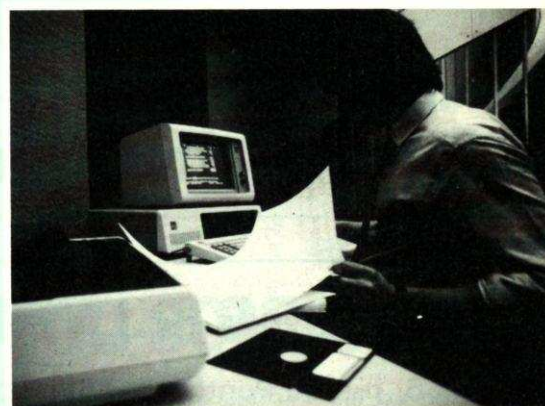
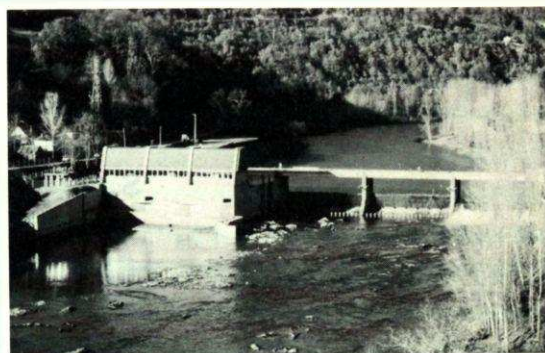
Écrivez au Service du recrutement - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE - 7 RUE CAUMARTIN, 75009 PARIS.

SOMMAIRE

N° 1 — 1986



LES FINANCEMENTS REGIONAUX



DOSSIER

Entretien : Pierre Mayet 9

Collectivités locales et entreprises
par Pierre RICHARD 13

LES SDR
par Daniel GRANJON 16

Le renouveau des fonds Propres
par Claude BACH 19

La Transmission des Entreprises
par Daniel VENON 23

Une banque performante
par Philippe COUSIN 25

LA SOFERGIE
par Philippe MAMEZ 31

Une entreprise régionale
par Hubert MULLER 35

Les atouts d'une PME régionale
par M. VAAST 39

RUBRIQUES

LA VIE DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES

Mouvements 40

Colloque 44



ENTREPRISE MULLER

FRERES

TRAVAUX PUBLICS
BOULAY - MOSELLE

S.A. au capital de 23 100 000 Francs

Téléphone : 87.78.33.33

GROS TERRASSEMENTS MECANIQUES

VOIRIE - ASSAINISSEMENT - ADDUCTION D'EAU ET DE GAZ - PIPE-LINES

BETON ARME ET BETON PRECONTRAIT

COOPERS & LYBRAND ASSOCIES

56, rue de Ponthieu, 75008 PARIS — Tél. : 45.63.11.12



UN CABINET FRANÇAIS INTEGRE A UN RESEAU MONDIAL

Coopers & Lybrand Associés est un cabinet de conseil en gestion, membre d'une confédération internationale qui emploie 33 000 personnes dans 100 pays, dont plus de 2 500 consultants en gestion d'entreprise.

APPORTANT UNE AIDE PRATIQUE AU SECTEUR PUBLIC OU PRIVE

L'orientation de Coopers & Lybrand Associés est de prendre part, aussi souvent que possible, à la mise en œuvre de ses recommandations. Mais nous ne pouvons jamais nous substituer à nos clients : notre rôle est d'agir auprès d'eux en tant que "catalyseur".

DES SERVICES AXES SUR LES TACHES ESSENTIELLES DES GESTIONNAIRES

Dans le domaine de la gestion stratégique, nos services ont trait à la gestion des changements, qu'il s'agisse de redressement ou de réorientation d'entreprise. Dans cet esprit, nous nous occupons tout autant de la mise en œuvre que de l'élaboration de stratégies.

En matière de systèmes opérationnels, nous aidons nos clients dans tous les aspects complexes de la gestion financière, du contrôle de gestion et de la production, notamment pour les entreprises dont les activités combinent affaires spécifiques, projets récurrents et opérations courantes. Nous fournissons aussi conseil et assistance pour l'utilisation des technologies d'information et de production nécessaires, depuis la stratégie d'information jusqu'au contrôle de la réalisation des systèmes.

Nous effectuons également des missions de conseil économique : études de faisabilité ou d'impact pour des régions ou des secteurs particuliers, aide à la reconversion ou au développement régional ou sectoriel.

**GAZ DE FRANCE.
TOUTE NOTRE ENERGIE
EST POUR VOUS.**



MASTIC POLYURETHANNE MONO-COMPOSANT

Les caractéristiques particulières à ce type de mastic sont l'adhérence exceptionnelle, sans primaire, sur la plupart des matériaux du bâtiment et le fait que, ne migrant pas dans les supports poreux (béton, bois, pierre, brique...) il ne tache pas le voisinage des joints. De plus, il accepte d'être peint.

SIKAFLEX 15 LM est un mastic polyuréthane mono-composant à bas module agréé élastomère 1^{re} catégorie par le SNJF et répondant à la norme DIN 18 540 sur l'élasticité à - 20° C.

Outre le conditionnement traditionnel en cartouches de 310 ml, **SIKAFLEX 15 LM** est présenté en poches individuelles de 400 ml et 600 ml dont la mise en œuvre est aussi rapide et pratique que les cartouches mais qui sont particulièrement **ECONOMIQUES** lorsqu'il s'agit d'applications fréquentes ou de chantiers nécessitant des volumes d'utilisation importante.

C'est la première fois qu'un tel conditionnement est proposé en France et à l'occasion du dernier Batimat où elle était présentée, la poche individuelle a suscité un très vif intérêt auprès des professionnels toujours soucieux d'utiliser des produits au meilleur rapport qualité/prix.

SIKAFLEX 15 LM existe en cinq couleurs : blanc, gris, marron, beige et noir.



MARS & CO

Mars & Co leader français du conseil en stratégie d'entreprise.

- Mars & Co, créée en 1979 par Dominique Mars (à l'époque Director du Boston Consulting Group) est la plus importante firme de conseil en stratégie d'entreprise d'origine française.
- Mars & Co compte maintenant une cinquantaine de professionnels basés à Paris et à New-York ainsi qu'un support staff important. Depuis Juin 1985, notre bureau américain est dirigé par John L. Leshner qui était jusqu'alors President & Chief Operating Officer de Booz, Allen & Hamilton.

Mars & Co intègre réflexion stratégique, mise en oeuvre, ingénierie financière.

- Mars & Co aide exclusivement ses clients :
 - . à formuler et à mettre en oeuvre leurs stratégies concurrentielles pour améliorer leur compétitivité,
 - . en réduisant l'incertitude dans les décisions d'allocation de ressources financières et humaines.
- Le processus de réflexion stratégique que nous poursuivons avec eux pour fonder notre jugement et développer nos recommandations se caractérise par le détail des analyses économiques réalisées :
 - . Nous étudions les mécanismes économiques d'efficacité relative pour chacune des activités mises en oeuvre par une firme-cliente dans son exploitation.
 - . Nous identifions et quantifions les leviers stratégiques utilisables pour améliorer sa compétitivité, les contraintes à satisfaire et les risques concurrentiels et de marché.
 - . Si notre démarche stratégique se fonde sur une philosophie des affaires, nous ne sommes pas des théoriciens mais apportons avant tout un levier pratique à nos clients : le détail des analyses permet de mieux réduire l'incertitude et améliore donc la capacité à faire des choix. Il permet aussi de traduire le diagnostic stratégique en plans d'action concrets.

- En effet, notre activité de réflexion stratégique débouche sur l'assistance à la mise en oeuvre de stratégies concurrentielles (l'implémentation). Dans ce cadre, nous apportons à nos clients les techniques d'analyse que nous avons développées et notre expérience d'interaction constructive avec le management des firmes. L'aide à la mise en oeuvre de stratégies concurrentielles consiste à développer avec les responsables opérationnels de nos clients les politiques d'approvisionnement, de production, de distribution, de vente et d'image qui correspondent aux stratégies de développement, de consolidation, de retrait ... retenues.
- En aidant nos clients à développer des plans adaptés, notre souci est d'améliorer la compétitivité à moyen terme, tout en recherchant les actions concrètes qui peuvent être initiées immédiatement et les opportunités à saisir pour en tirer les bénéfices à court terme (optimisation d'un flux de production, augmentation des ventes sur un canal de distribution, acquisition-fusion, ...).
- Cette volonté d'être un levier efficace pour nos clients nous conduit à enrichir notre offre de service pour la mise en oeuvre de stratégies concurrentielles. Dans ce contexte, nous venons de créer en association avec la Compagnie Financière de Suez une filiale commune d'ingénierie financière (Mars Suez Finance). Mars Suez Finance réalise les montages financiers adéquats dans le cadre d'opérations de développement ou de restructuration d'entreprises.

Nos clients

- Notre éthique professionnelle nous interdit de travailler pour plus d'une firme dans un secteur donné et nous limitons notre clientèle à un petit nombre de grandes entreprises au niveau mondial avec qui nous développons une relation de travail durable pour le pilotage et la maintenance de leurs stratégies.

Nos consultants

- Les professionnels qui composent la firme sont de nationalités variées et de formations diverses, provenant de la plupart des grandes écoles d'ingénieurs et de gestion d'Europe et des USA.
- La phase de diagnostic stratégique implique des facultés d'analyse, de synthèse et de conceptualisation. Les qualités requises par la phase d'implémentation sont plus complexes et plus subtiles, dans la mesure où il faut en permanence traduire les grands principes stratégiques dégagés lors de la 1ère phase en réalités concrètes sur les plans commerciaux, techniques, financiers, humains...
- Notre croissance est loin d'être achevée et des candidats de valeur seront toujours recherchés...



MICHEL JOUSSE

Membre de l'Académie Nationale de Psychologie

CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

13, rue Tronchet - 75008 PARIS

Tél. : 742.27.20 (lignes groupées)

**9 années d'expérience au service des entreprises
à la recherche de :**

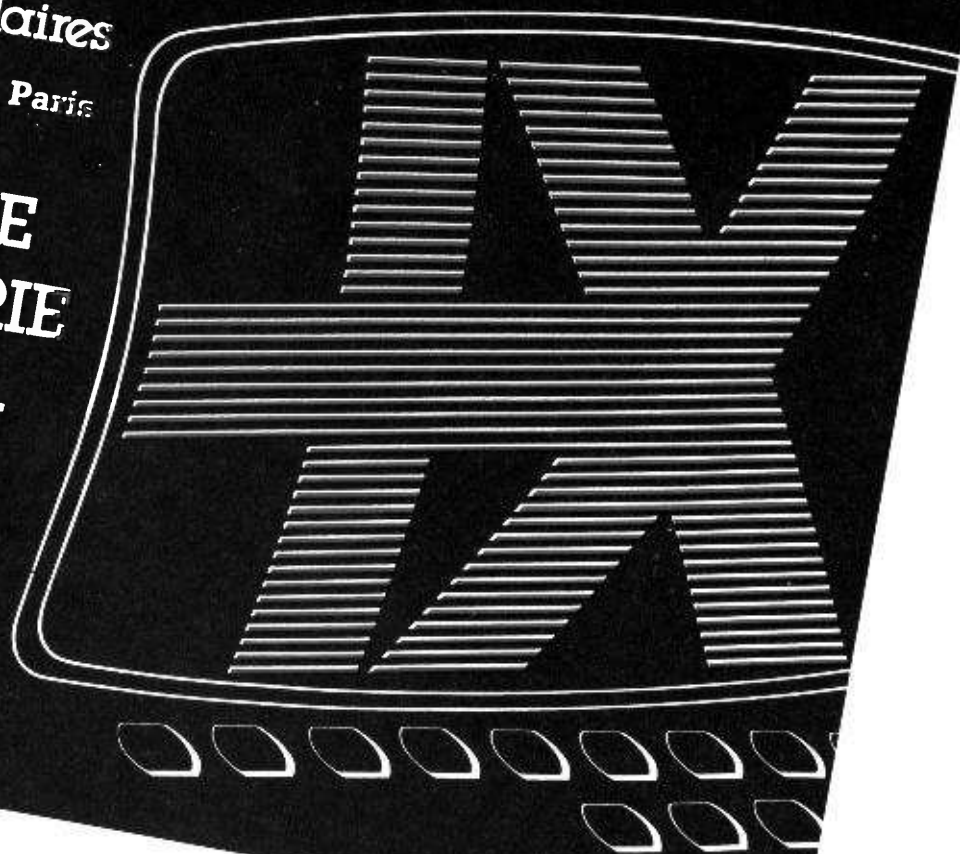
– DIRIGEANTS

– CADRES DIRIGEANTS

Caisse Centrale
des Banques Populaires
115, rue Montmartre 75002 Paris

A LA POINTE
DE L'INGENIERIE
FINANCIERE.

 Banque
Populaire
UNE ÉNERGIE NOUVELLE
EN FRANCE



LA SIGNALISATION



C'EST NOTRE AFFAIRE!

panneaux routiers ou de chantiers :
une signalisation rétro réfléchissante sur aluminium ou émaillée

Nous sommes spécialistes
de l'émaillage vitrifié
depuis 1947. Consultez-nous


émaillerie moderne de l'aisne

39, rue Raspail
02200 Belleu-Soissons
Tél. : 23.73.20.22 + Télex 140215 F

**Sika****Sika:****des produits performants,****des réalisations de travaux spéciaux**

Réparation et mise en peinture du viaduc de Rive-de-Gier

Les Produits de réparation SIKA agréés L.C.P.C

- SIKALATEX - Résine miscible. P.V. N° 324 100/6Q
- SIKATOP 122 F - Mortier hydraulique aux résines de synthèse. PV. N° 324 100/3Q
- SIKADUR 43 MORTIER Mortier de ragréage époxydique. P.V. N° 324 10054Q
- SIKADUR 31 COLLE Colle époxydique. P.V. N° 324 100/1Q
- SIKADUR 52 INJECTION Résine époxydique fluide. P.V. N° 324 100/2Q
- SIKAFLOOR 94 Résine époxydique. P.V. N° 324 100/4Q
- SIKATHANE Peinture polyuréthane. Système peinture n° 11
- DISPERSION SIKADUR - Résine époxydique en solution aqueuse. P.V. N° 11 361

Sika s.a. 101, rue de Tolbiac, BP 377 - 75625 Paris Cédex 13

SIKA TRAVAUX quelques-unes de ses références «Ouvrage d'Art»

- Pont déviation de BRIARE
- Pont S.N.C.F. à SAINTES
- Pont de St-MAURICE-en-TRIEVES
- Pont de THEYS
- Pont du FLEIX sur la DORDOGNE
- Pont de St-LAURENT-DE-MURE, C.D. 154
- Pont St-ESPRIT à BAYONNE
- Pont BIR HAKEIM à CAEN
- Pont Déviation de DREUX, RN. 12
- Pont « ROUGE » à BORDEAUX
- Pont EIFFEL à St-ANDRE-DE-CUBZAC
- Pont WILSON à LYON
- Etc...

Restructuration extérieure et étanchéité intérieure du réservoir d'eau potable de Cuiry les Iviers



Entretien avec Pierre Mayet

Vice-Président du Conseil Général des Ponts et Chaussées



Photo
OROP

PCM : Pierre Mayet, votre notoriété a depuis longtemps dépassé les limites du Corps des Ponts, mais les IPC qui vous voient arriver à leur tête aimeraient mieux connaître l'homme, sa carrière.

PM : Je n'ai pas vécu une carrière, je vis "tout court" ! Je peux rendre compte de ce qu'a été ma vie jusqu'à maintenant... vie pleine de surprises car il ne m'était jamais arrivé de penser un jour être Vice-Président du Conseil des Ponts.

D'où je viens ? Je crois que pour me comprendre, il faut savoir que je suis né paysan en 1934 dans un fin fond de province auvergnate et que cela m'a marqué ; cela explique peut-être l'affection que j'ai pour la dimension territoriale de la Maison. Mais dans une région pauvre comme la mienne, l'issue c'est l'école... et le nirvâna, c'est d'être fonctionnaire. J'ai donc préparé le concours des TPE à Clermont-Ferrand, l'année de création de l'Ecole en 1954. Je fais donc partie de la première promotion de l'Ecole des TPE, tout comme le nouveau Directeur du Personnel, Serge Vallemont.

Le premier poste, et l'Ecole des Ponts et Chaussées

Après mon service militaire, où je me suis occupé de bases aériennes au Maroc, j'ai

été nommé au Port de Boulogne, dans le service maritime. En quatre années j'ai fait à peu près tous les postes (chef de bureau de l'ingénieur d'arrondissement, intérim du bureau d'études de la subdivision travaux) et en même temps j'ai préparé le concours de promotion par l'ENPC qui existait alors, pour m'y retrouver avec la promotion des X 59. Mon "parrain" à l'Ecole était Georges Pebereau, alors ingénieur d'arrondissement de la Seine, et qui réalisa le complexe de Bagnolet. J'ai pu voir qu'il ne péchait pas par timidité et cela m'a plutôt encouragé à oser regarder les problèmes : c'était une bonne école. J'ai également eu le plaisir de faire un stage chez Claude Abraham, actuel Président de la Compagnie Générale Maritime, qui était ingénieur à Versailles et là encore j'ai vu quelqu'un qui traitait les problèmes avec autorité, ambition et efficacité. Cela m'a vraiment donné envie de m'épanouir dans ce métier.

1964 : Le Puy-de-Dôme

Au sortir de l'Ecole le hasard a fait que je suis revenu dans le Puy-de-Dôme. A Clermont, de quoi ne me suis-je pas occupé ? Je me suis véritablement passionné dans cette période d'évolution intense et d'invention des services de l'Equipement. J'ai créé un laboratoire régional. Il faut dire

que j'avais ressenti un petit fait comme une provocation : sur les cartes du laboratoire central il y avait l'organisation de la France en laboratoires régionaux avec un trou blanc au milieu de la France. Quel défi ! Nous avons mis en place un parc, inventé un bureau d'études urbaines, qui est devenu le GEP etc...

Un jour avec trois camarades chefs de GEP (avant la lettre) nous avons rédigé un papier sur ce que pourrait être la prise en charge de l'urbanisme au sein de l'équipement. Ce texte, qui avait pour Paris un parfum d'exotisme puisqu'il venait du "terrain" a servi à définir les GEP. Mais je ne l'ai su qu'après ! C'était une période très féconde.

De la commission des villes...

Et puis Michel Rousselot, qui suivait nos travaux, est venu m'expliquer quelque chose d'incompréhensible : que l'on allait faire le VI^e plan, qu'il fallait s'occuper des problèmes urbains qu'il y avait une commission des villes, que le précédent rapporteur André Laure n'était plus disponible. Le nom d'André Laure m'impressionnait beaucoup et j'imaginai mal comment on pouvait penser à moi comme rapporteur général. Rattaché au SAEI (service des affaires économiques et internationales) j'ai travaillé pendant deux années avec l'actuel Directeur de l'Aménagement et de l'Urbanisme, Jean-Pierre Duport, l'actuel Directeur du Cabinet du Ministre de l'environnement Michel Cotten, l'actuel Directeur des Affaires Economiques et Internationales Yves Cousquer, et quelques autres personnes qui, s'ils ne sont pas encore directeurs ne tarderont pas à l'être ! Période passionnante, parce que cette petite équipe de jeunes qui ne doutaient de rien, s'était débrouillée pour que cette commission soit composée avec des hommes politiques, parmi lesquels entre autres, M. Dubedout, maire de Grenoble, M. Royer, maire de Tours, M. Pflimlin, maire de Strasbourg, M. Claudius Petit, et quelques autres...

Il nous semblait que la décentralisation pour une meilleure maîtrise des problèmes urbains était l'idée qu'il fallait mettre en œuvre. J'ai apprécié d'une manière extraordinaire comment, à l'époque, Raoul Rudeau, Directeur de l'aménagement foncier et de l'urbanisme a laissé jouer et a couvert de son autorité la dyna-



Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

(Photo atelier d'Art de Paris)

mique qu'il y avait dans cette petite équipe de jeunes qui y croyait, et qui pour certains apparaissait quelque peu envahissante, sinon dérangeante.

dans un poste de DDE, je me suis trouvé nommé Directeur de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme. J'ai vécu de 1974 à 1978 à la DAFU une période formidable, avec la grande phase de concrétisation des lois foncières Pisani et Ortoli de 1967, avec le déploiement des plans d'occupations des sols et toutes les politiques difficiles qui étaient liées : protection des espaces naturels, lutte contre le mitage - qui a été un grand combat de ces années enfin avec la déconcentration de l'instruction des permis de construire en subdivisions. J'ai gardé un souvenir très fort de cette dernière démarche.

les décisions prises soient pertinentes et que l'ensemble des relations avec les maires et les citoyens fonctionnent harmonieusement.

Cette opération, avec l'aide de Marcel Robin, un merveilleux camarade alors inspecteur général territorial, chargé de piloter un groupe d'observation et d'évaluation de cette réforme, s'est développée comme une grande réforme que nous avons faite en notre sein, qui créait des conditions complètement différentes pour la décentralisation de l'urbanisme telle qu'elle a eu lieu en 1982. C'est une de ces réformes cachées dont je suis le plus fier.

... aux cabinets ministériels...

Avant même d'avoir fini mon rapport, Raoul Rudeau et le directeur du personnel, Pierre Delaporte m'ont demandé si j'accepterais d'entrer au Cabinet du Ministre, M. Chalandon, pour m'occuper de l'urbanisme. J'ai donc prolongé opérationnellement ma fonction territoriale et ma fonction d'animateur rapporteur d'une commission sur les problèmes urbains avec M. Chalandon jusqu'en 1972, puis avec M. Guichard jusqu'en 1974.

De la réforme du permis de construire...

Je considérais que dans notre administration faite d'hommes de terrain, l'instruction d'un permis de construire ne devait pas être un dossier, mais une réalité concrète, et que plus nos hommes de concret seraient présents dans ces procédures, plus il y aurait de chances que

... à la refonte du code de l'urbanisme...

Toujours dans cette même période, Robert Galley a bien voulu accepter les propositions de réformes législatives que j'avais bâties avec mon équipe de la DAFU et nous avons été amenés à gérer de façon absolument passionnante la production de deux grandes lois qui se sont

... et à la Direction de l'Aménagement Foncier et de l'Urbanisme

Alors que je pensais à un éventuel départ

traduites par la reconstitution dans un ordre à peu près cohérent de tout le Code d'Urbanisme, avec des réformes politiquement importantes comme l'extension du droit de préemption, comme le plafond légal de densité, comme celles des lotissements et autres.

Période intense d'engendrement de lois et de découverte de ce que **la bureaucratie est en fait la conséquence mécanique de l'écriture du droit.**

Je ne compte pas les batailles que nous avons menées pour éviter que l'on introduise ici ou là, pour tel ou tel prétexte une consultation de plus, une administration de plus, une exception de plus. Heureusement, quand je regarde les volumes des JO produisant du droit, je constate qu'il y a un très grand nombre de domaines où le règlement est vain puisqu'il n'y a pas de dispositif d'administration pour en vérifier l'application.

Mais dans notre administration qui est nombreuse, qualifiée, scrupuleuse dans la prise en charge des problèmes, le danger est que nous sommes armés pour faire appliquer les réglementations et qu'en gros nous le faisons, d'où les risques de tensions avec les utilisateurs.

C'est alors que notre sens du réel, d'une administration du concret, présente au guichet, peut nous permettre d'aller dans le sens de ce qui est attendu par le citoyen. C'est là une tâche passionnante.

L'environnement...

Puis le Ministère de l'Environnement et du cadre de vie a été créé. Pour ne rien vous cacher, j'avais travaillé dans ce sens. J'étais très heureux qu'il soit créé puisque **cela a permis d'étendre la gestion de notre administration au secteur de l'environnement et à certains secteurs d'intervention culturelle**, comme l'architecture, qui appartient bien à notre champ d'action. Aujourd'hui je crois que ces réformes sont relativement irréversibles même si elles sont encore imparfaites.

Dans la fonction que j'exerce aujourd'hui notamment pour le Ministère de l'Environnement, s'il y avait place pour parfaire cette idée concrétisée en 1978, j'avoue que j'y contribuerais volontiers.

Directeur du Personnel

Ces réformes faisaient que le Directeur de l'Urbanisme était le Directeur d'administration centrale de loin le plus en rapport avec les services extérieurs.

Aussi quand on m'a proposé de devenir Directeur du Personnel, j'ai vu un puissant intérêt dans cette fonction d'une part par son aspect de relation avec les hommes, à tout niveau, et d'autre part pour les problèmes de structures qu'elle a en charge.

J'ai rencontré dans ce ministère au niveau des syndicats des partenaires d'un tel



Bergerie de granit sur le flanc sud du Mont Lozère.

niveau, d'une telle capacité de pénétration des problèmes de fond que j'ai reçu d'eux des leçons qui constituent maintenant des éléments décisifs de mon expérience et de ma compréhension de cette administration. **J'ai eu des projets, j'en ai réalisés, et il y en a beaucoup que je n'ai pas réalisés.** Avec Serge Vallemont, nous avons réalisé une petite réforme très difficile : la réforme des rémunérations complémentaires. Là encore il me semble qu'elle a été réalisée à temps. Avoir réglé la querelle sur l'intéressement nous a permis de nous adapter à la décentralisation sans avoir ce souci-là qui aurait été très destructif.

J'ai constaté que notre administration se distingue des autres par une qualité et une motivation des hommes, une disponibilité à agir, bouger, entreprendre, relativement considérable.

Ce potentiel humain est une richesse tout à fait remarquable et progresser dans le sens de la meilleure valorisation de ce capital humain, c'est de toute évidence pour les années qui viennent, un des axes de gestion pour cette maison.

J'ai alors eu le désir de concevoir dans le cadre de la fonction publique des réformes qui adapteraient nos grandes organisations.

Des projets de réforme

C'est ainsi qu'un très beau projet consistait à faire une réforme statutaire qui ras-

semblerait en un corps unique les architectes des bâtiments de France, les Urbanistes de l'Etat et toute la famille des architectes contractuels qui avaient été recrutés au titre de l'urbanisme. Cela n'a pas marché, parce que les gens concernés n'ont pas tous compris quel sens cela donnait à leur activité.

Peut-être que c'est encore un bon projet aujourd'hui ? A cette époque j'avais beaucoup réfléchi aux problèmes de titularisation des contractuels des organisations techniques ou de certains nombres de fonctions latérales, pour la plupart recrutés dans les années 65 à 75 et qui arrivent donc maintenant à des niveaux de valeur professionnelle - et donc d'ambition légitime - qui devrait permettre à beaucoup d'entre eux de renouveler leurs fonctions et de progresser dans le niveau des responsabilités exercées. Je trouve dramatique que l'impasse où se trouve aujourd'hui la gestion des contractuels ne permette pas la valorisation de ce magnifique capital humain.

Après quelques mois passionnants, de 1981 à 1982, alors que la situation était bouleversée dans la perspective de la décentralisation, de la nouvelle approche des relations avec les organisations syndicales j'ai réfléchi à des choses comme la fonction publique territoriale ; j'ai cru m'approcher de propositions qui auraient pu - qui pourront peut-être un jour - résoudre des problèmes qui n'ont pas encore toutes leurs solutions dans les textes qui ont été finalement votés. Et puis le hasard, les circonstances ont fait de moi le Délégué Interministériel à la Sécurité Routière, Directeur de la Sécurité et de la Circulation Routière.

La Sécurité Routière

J'ai pris cette fonction avec beaucoup d'enthousiasme. Pourquoi ? D'une part parce que la création de cette direction signifiait que la politique de l'usager, la reconnaissance de l'usager de la route étaient effectives. D'autre part, vous savez bien que dans l'histoire de notre administration la Direction des Routes a toujours été la direction centrale et même un peu une Direction du Personnel avec la création des agents payés sur fonds de travaux.

Aussi, lorsque je me suis trouvé l'héritier de la moitié des fonctions du Directeur des routes, j'y ai vu comme un signe un peu ironique du destin puisqu'il m'était arrivé assez souvent de rompre des lances avec cette puissance installée au sein du Ministère qui ne laissait guère de place aux approches nouvelles appelées par l'urbanisme.

Réagir...

Je me suis passionné pour la sécurité routière, qui est un domaine qui ne relève guère de l'activité administrative classique, mais dans lequel l'enjeu était de mobiliser directement l'intérêt du citoyen conducteur ou usager de la route, avec l'idée que son action serait déterminée, non pas par des dispositions d'organisation et d'affectations de moyens, mais par l'encouragement à sa propre motivation, à la découverte par lui-même des mécanismes de l'action et de l'entraînement sur le reste de la société. Cela s'appelle en Sécurité Routière "Le programme Réagir" ou le "programme" objectif moins 10 %. Petit dispositif qui exprime la pauvreté des moyens dans laquelle nous étions, mais qui je crois représente un beau terrain d'observation des processus de mise en mouvement de forces sociales.

Je pense qu'il y a dans l'observation de ces mécanismes des enseignements très importants, qui ont une valeur beaucoup plus générale, et qui peuvent aujourd'hui être utiles.

PCM : Dans ces conditions, considérez-vous votre nomination comme Vice-Président du Conseil Général des Ponts et Chaussées comme un honneur, un devoir, ou un aboutissement ?

PM : Un devoir ?... Non.

Ce n'est pas du tout la tristesse que l'on prête au devoir que je ressens, mais au contraire l'excitation de la responsabilité et du sentiment de l'intérêt des choses à faire.

La sympathie avec laquelle mes camarades du Conseil m'ont accueilli, et le parcours avec eux des problèmes du Conseil et de l'inspection, c'est-à-dire des problèmes de notre administration toute entière m'ont amené à penser que mes expé-

riences antérieures de l'Urbanisme au Personnel et à la gestion de la route, faisaient que je n'étais pas en terrain étranger ; que peut-être il y avait largement place pour être utile. Le Ministre a bien voulu me charger d'une mission de réflexion sur l'adaptation de l'inspection et du conseil aux temps nouveaux.

Je crois que je peux l'avouer, **j'ai du plaisir à imaginer les réformes.** Certains pensent même que j'imagine beaucoup ; alors je rassure tout le monde : dans toutes les idées que j'ai, je sais faire le tri et ensuite la vie fait un autre tri de celles que j'ai laissé passer. Donc que personne ne craigne quoi que ce soit quand on m'entend émettre une idée, qui n'est jamais mon idée, mais l'idée qui est née du débat entre nous tous. Avant que l'idée ne devienne une réalité, il faut le temps, et les occasions pour que cette idée s'arrête en route quand même nombreuses. Donc c'est le temps qui trie les bonnes ou les meilleures idées. Enfin, j'aime tellement les hommes de cette maison, j'ai tellement de fierté d'appartenir à cette administration, j'ai tellement pu vérifier que dans le système des administrations de ce pays, elle porte en elle des vertus de motivations, d'initiatives, d'engagements, de compétences que cette responsabilité qui est la mienne, je l'aborde **avec infiniment de respect mais en même temps de détermination.**



"Réagir"

PCM : Quelle est votre définition du Corps des Ponts

Chacun peut donner sa définition du Corps des Ponts. Je n'adhérerai jamais à une définition où le Corps des Ponts se définirait par rapport à lui-même. Nos activités sont de plus en plus éclatées, sont de plus en plus déterminées par un environnement social et économique infiniment diversifié en renouvellement constant. Donc notre activité doit être de plus en plus marquée par une capacité de compréhension de l'environnement. Mais c'est vrai nous ne serions rien si ayant cette capacité nous n'avons pas en même temps la compétence. **Nous sommes des "pro". Nous devons l'être.** Là où nous ne le sommes plus tout à fait, nous devons le redevenir. Etre "pro" c'est "être dans les nouvelles techniques, dans de nouvelles manières de procéder". Nous devons devenir professionnels dans

des domaines qui ne nous étaient pas familiers, dans la gestion au moment où l'argent public est de plus en plus rare, dans les techniques qui n'étaient pas forcément les nôtres mais qui sont nécessaires dans les activités qui sont devenues les nôtres.

C'est un peu comme cela que je situe le Corps des Ponts. Il peut arriver au Corps des Ponts, dans son expression corporative, de marquer qu'il ne voudrait pas que l'on franchisse certaines limites, que sa bienveillance et son ouverture ont des frontières. Alors, moi je n'aime pas entendre ces positions défensives, lorsque la réalité du Corps des Ponts est au contraire magnifique à présenter, par son esprit d'ouverture et sa capacité concrète d'adaptation. J'en ai bénéficié, et véritablement à aucun moment, moi qui suis au départ un Ingénieur des TPE, je ne me suis senti étranger dans le Corps des Ponts.

Et bien au-delà des mécanismes d'intégration, la manière dont les IPC vivent avec les autres Corps de cette maison est quand même très démonstrative d'un esprit d'ouverture.

Donc je n'aime pas qu'une parole exprimée au nom du Corps des Ponts ait l'air de manifester de la timidité, de la crispation, de la crainte, de la fermeture, puisque la réalité est au contraire complètement différente et reconne par tous

comme différente. Je crois et j'éprouve pour ma part, et je crois que les IPC peuvent éprouver une grande fierté d'appartenir à un Corps qui, bien que correspondant à une sélection très exigeante, et qui pourrait vivre comme un Corps très élitiste, est au contraire à ce point capable d'avoir un rôle d'animation, bien au-delà de sa stricte délimitation.

La réflexion sur notre situation me fait apparaître plus de raisons de mobiliser nos forces, que de les démobiliser dans la crainte de perdre. Les combats pour gagner sont quand même considérablement plus passionnants à entreprendre que les batailles en retraite pour perdre. Nous pouvons être confiants.

*Propos recueillis
par Jacques Gounon,
et B. Lefebvre du Prey*

Collectivités locales et Entreprises : A la recherche de nouvelles dynamiques de développement

par Pierre RICHARD

Directeur Général Adjoint de la Caisse des Dépôts,
chargé de la Direction du développement local

Le modèle de développement local qui a permis la croissance urbaine et économique des années 1955 à 1975 est partout remis en question.

L'ensemble des rôles, des procédures, des politiques qui ont assuré la croissance passée se révèlent insuffisants pour sortir de la crise et constituer les dynamiques d'un nouveau développement économique et social. Les "nouveaux entrepreneurs" n'attendent pas de l'espace la même chose que ceux des années 60 ; les collectivités locales, confrontées plus qu'avant aux problèmes sociaux, savent bien que leur pratique de constructeur-aménageur n'a plus grand pouvoir par rapport aux facteurs d'implantation, de création ou de développement des entreprises de la fin du siècle.

Le territoire le plus propice au développement économique sera vraisemblablement celui où existeront le plus de facilités de passage (d'hommes, de produits, de technologies et d'information, de crédits) entre la production des entreprises, la formation et la recherche.

Faciliter, sinon organiser au niveau local, le foisonnement de relations transversales entre l'usine, la PME, l'université, les grands services publics, l'école, peut être l'une des grandes missions des collectivités d'aujourd'hui, dans le droit fil de la décentralisation.

De nombreuses expériences ont d'ores et déjà réussi, notamment aux Etats-Unis et au Japon, où la collaboration sans a priori entre collectivités locales, entreprises, scientifiques et banquiers, a permis de mettre en œuvre de véritables scénarios gagnants de développement.

En France, les collectivités locales prennent le chemin du dialogue avec les acteurs économiques de leur région, notamment les PME. Il ne s'agit pas cependant de préconiser une confusion

des genres : d'une part les entreprises doivent garder leur autonomie d'action et négocier en toute liberté leurs besoins de financement avec les institutions spécialisées concernées ; d'autre part, les collectivités locales gardent pour mission première d'assurer les conditions externes du bon fonctionnement des entreprises : une main-d'œuvre abondante, logée, formée, transportée, des services publics tels que l'eau, l'assainissement, la sécurité, la voirie, fonctionnant bien et à un prix justifié.

L'intervention économique des collectivités locales

Comme tous les acteurs économiques, les collectivités locales (communes, départements et régions) connaissent une profonde mutation dans leurs missions, accélérée par les lois de décentralisation et marquée par les contraintes économiques qui s'imposent à tous : "Moins de béton, plus de gestion", c'est-à-dire moins d'équipements et plus de services, tel

semble être le nouveau champ d'action des élus locaux.

Ces derniers, avaient su prendre leurs responsabilités à l'ère de l'explosion urbaine, en intervenant massivement dans l'aménagement et la construction ; ils veulent désormais être présents à l'ère du développement local.

La raison en est simple : une entreprise qui ferme c'est des chômeurs en plus, des revenus en diminution, des difficultés pour les autres entreprises en amont ou en aval, une baisse d'activité pour les commerçants, un déséquilibre pour le fonctionnement des services publics, des recettes fiscales en moins...

A l'inverse, une entreprise qui se crée ou qui se développe, c'est pour la collectivité beaucoup plus que quelques dizaines d'emplois, c'est l'amorce d'une chaîne de valeurs ajoutées qui va diffuser et s'amplifier dans l'ensemble de l'économie locale.

Les lois de décentralisation ont permis aux collectivités locales d'intervenir de façon plus explicite et surtout plus cohérente ; elles n'ont pas instauré de laxisme généralisé, au contraire, elles ont substitué à une multitude d'interventions risquées parce que juridiquement incertaines et par conséquent faites "sous le manteau" et sans toute la clarté nécessaire, un ensemble de règles explicites qui devraient permettre en particulier de respecter le jeu communautaire européen, d'éviter les surenchères inutiles et coûteuses et de ne pas contrecarrer la politique nationale d'aménagement du territoire.

D'une façon générale, la retenue dont les collectivités locales ont fait preuve dans l'emploi de leurs crédits à des fins économiques s'est maintenue depuis 1982.

— Il n'y a pas eu de "dérèglement", au contraire, **une impression générale de prudence** est relevée par tous les observateurs et l'ordre de grandeur des interventions des collectivités locales en faveur des entreprises est resté en moyenne inférieur à 1 % de leurs crédits budgétaires.

— Les collectivités ont eu recours, de façon très pragmatique, à **toute la gamme des moyens** qui leur étaient autorisés, **mais elles ont privilégié** une forme d'intervention qui minimise leurs risques et leurs coûts : **le financement par elles-mêmes d'ateliers ou d'usines** mis à la disposition des entreprises sous forme de location, location-vente ou de vente à paiement différé.

— En matière d'aides au crédit ou aux fonds propres, les collectivités locales ont eu tendance, au début de leur période de nouvelle liberté, à susciter la création de structures nouvelles, contrôlées par elles. On a assisté à une multiplication d'instituts régionaux de financement ou de fonds de garantie.

— La **tendance** est maintenant au contraire à **s'appuyer sur des structures préexistantes**, disposant de moyens financiers plus larges, jouant un rôle d'écran entre "pouvoir politique" et "décision financière", disposant d'équipes professionnelles déjà bien impliquées dans la vie économique des entreprises régionales.

Du point de vue des entreprises, cette pratique des collectivités locales, telle qu'elle s'est manifestée au cours des années récentes, a présenté deux ensembles d'avantages appréciables :

— En développant de façon très importante, comme aux Etats-Unis, la mise à disposition des entreprises de bâtiments industriels ou d'ateliers artisanaux, les collectivités ont permis aux entrepreneurs de réserver leurs moyens financiers et notamment leurs fonds propres à des emplois directement productifs comme les acquisitions de matériels.

— En donnant aux PME l'accès à des conseils ou à des expertises qualifiées, les collectivités ont comblé une carence. En effet, le recours des PME aux conseils en développement est rare à la fois par méfiance, par méconnaissance des organismes "sérieux" et pour des raisons de coût. Les collectivités locales, à la fois pour apprécier les risques qu'elles assumeraient en intervenant au profit d'une entreprise, et pour développer le recours des chefs d'entreprises eux-mêmes aux analyses, aux consultants, aux conseillers, ont permis aux petites et moyennes entreprises de disposer de services jusqu'à maintenant réservés aux plus grandes.

collectivités locales. Elle est avec les Caisses d'épargne leur principal banquier pour le financement des équipements et des services collectifs que celles-ci réalisent ou gèrent : 50 milliards de francs environ auront ainsi été distribués par l'ensemble Caisse des dépôts-Caisses d'épargne-CAECL en 1985.

La Caisse ne pouvait pas rester étrangère au développement du champ d'intervention des collectivités, résultant à la fois de la pression de la nécessaire modernisation industrielle et d'un cadre juridique nouveau caractérisé par une large liberté d'initiatives et d'interventions.

Elle a choisi d'accompagner sur le terrain, c'est-à-dire de façon décentralisée, les interventions économiques des collectivités locales, qu'elles soient réalisées directement ou par l'intermédiaire d'organismes régionaux de financement tels que les SDR ou leur SICOMI.

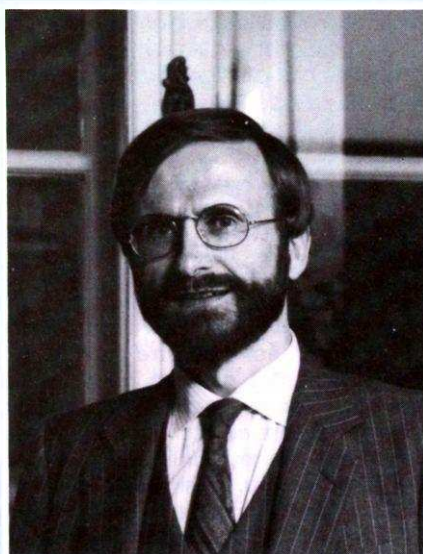
Ce faisant, la Caisse des dépôts n'entend pas développer une politique économique régionale qui lui soit propre, mais elle entend demeurer le partenaire financier privilégié de collectivités qui sont confrontées de manière directe, quelquefois brutale, à ces deux préoccupations : la modernisation de l'appareil productif, le maintien de l'emploi.

En finançant les actions économiques suscitées et appuyées par les responsables régionaux, **le rôle traditionnel de banquier des collectivités l'amène à devenir un peu plus banquier, non pas de l'entreprise, mais du développement régional.**

Le financement des actifs immobiliers d'entreprises est la première manifestation de cette évolution. Il faut croire que ce type d'intervention répond à un besoin réel puisqu'en 5 ans, de 1981 à 1985, les financements de cette nature de la Caisse des dépôts sont passés de quelques dizaines de millions de francs à plus d'un milliard cette année.

En apportant ces financements, la Caisse des dépôts s'efforce de développer ses services aux collectivités locales. C'est ainsi que les conditions de taux et de remboursement sont adaptées à la nature économique des projets à financer ; que chaque financement doit faire l'objet d'une expertise économique et financière de l'entreprise bénéficiaire du bâtiment. Il ne s'agit pas en effet de financer ces opérations comme s'il s'agissait d'investissements publics dont la charge finale repose en dernier ressort sur le budget communal et l'impôt local ; il s'agit de **s'assurer que c'est bien l'excédent d'exploitation des entreprises utilis-**

RICHARD Pierre



Né le 9 mars 1941 à Dijon (Côte d'Or).

Marié — trois enfants.

Ingénieur en chef des Ponts-et-Chaussées.

Etudes

1961-1963 — Ecole Polytechnique.

1964-1966 — Ecole nationale des Ponts-et-Chaussées.

1966-1967 — Université de Pennsylvanie USA.

Activités

1967-1968 — Professeur à l'Institut d'Urbanisme de Paris.

1967-1970 — Ingénieur à l'Etablissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise.

1970-1972 — Directeur général adjoint de l'Etablissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise.

1972-1974 — Conseiller technique au Cabinet du Secrétaire d'Etat au Logement.

1974-1978 — Conseiller technique au Secrétariat Général de la Présidence de la République (aménagement du territoire, urbanisme, logement, architecture, collectivités locales).

1978-1982 — Directeur Général des Collectivités Locales au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Depuis décembre 1982 — Directeur Général Adjoint de la Caisse des dépôts.

Décoration

Officier de l'ordre national du mérite.

Publication

"Que sais-je ?" : Les communes françaises d'aujourd'hui (PUF).

Le rôle de la Caisse des dépôts

La Caisse des dépôts a, par tradition, vocation à **répondre aux attentes des**



Photo RAPHO - Danièle Dailloux.

trices qui va en dernier ressort financer la charge de ces investissements immobiliers.

Avec ce type d'intervention, on sort déjà du financement public pour entrer dans l'économie marchande.

C'est encore plus vrai pour les actions que la Caisse des dépôts réalise en faveur du développement régional, en tant qu'investisseur sur ses fonds propres.

Il s'agit là de répondre à une attente très diffuse, très diverse et aussi très pressante : celle des **fonds propres** des entreprises.

La modernisation et l'adaptation de l'outil industriel existant exige de la part des entrepreneurs beaucoup d'investissement, mais la capacité des entreprises à emprunter est fonction de leur structure financière et notamment de leur "haut de bilan".

Quant aux entreprises à créer, surtout dans les domaines nouveaux mais porteurs parce qu'ils utilisent des technologies nouvelles, la constitution de leurs fonds propres de départ est difficile, malgré la mise en place d'une multitude de structures spécialisées et des améliorations de la fiscalité dans un sens favorable à la prise de risque industriel et à la création d'entreprises nouvelles.

La Caisse des dépôts contribue à cet apport de fonds propres aux PME qui participent au développement régional et, en particulier, aux entreprises en création.

Elle le fait elle-même sur ses fonds propres et non pas sur les fonds qu'elle gère pour le compte de tiers.

Toutefois, la Caisse des dépôts n'a pas l'intention de financer directement les entreprises. Elle passe systématiquement par l'intermédiaire des institutions spécialisées dans ce domaine : et notamment les SDR et les instituts régionaux de participation. Elle choisit comme partenaires régionaux, entre elle et les entreprises, ceux qui disposent d'une expérience et d'une compétence incontestée, d'équipes déjà rodées au métier d'apporteur de fonds propres, d'une structure financière solide et enfin, d'une bonne implication dans la vie des entreprises régionales.

Dans cette action, la Caisse est doublement **partenaire** : elle n'intervient pas seule mais avec les responsables régionaux qui sont spécialisés dans l'instruction, la gestion et le suivi de participations dans les PME ; elle donne à ses concours financiers un effet de levier, le principe étant que l'organisme régional de financement qui intervient en première ligne au profit de la PME double, en volume et en risque, la participation de la Caisse.

L'aménagement urbain des années 60 à 80, condition du développement économique local, s'est largement financé par des produits financiers qui anticipaient la création de valeurs foncières, notamment les prêts à 6 dont 3 de la CDC et du FNAFU.

Le nouveau développement économique local devra à son tour trouver des modes de financement adaptés. L'anticipation y est plus difficile : la création de richesse par l'entreprise moderne s'écarte de plus en plus du schéma classique de l'entreprise manufacturière ; l'investissement est de moins en moins immobilier et de plus en plus immatériel, sinon "humain" ; les durées de valorisation ou d'obsolescence d'un produit, d'une technique ou d'un investissement sont de plus en plus courtes ; plus on incorpore dans les nouveaux produits ou les nouveaux procédés de la recherche ou de l'information, moins le partage entre appropriation publique et privée, individuelle et collective sera facile à opérer ; plus on monte dans le degré de haute technologie des produits ou des procédés plus le risque économique est grand, ce qui rend difficile l'affectation de ressources publiques ou l'appel à l'épargne publique. Pourtant les collectivités locales devront contribuer, aux côtés des institutions financières, à orienter l'épargne publique vers le développement, c'est-à-dire vers des productions de plus en plus sophistiquées parce que c'est là que résident les capacités de développement, les plus grandes sinon les seules. Des systèmes de financement du développement, plus ou moins inspirés de "R and D partnership" américaines, et associant collectivités locales, institutions financières et publiques, restent à inventer en France.

Les SDR, trente ans au service des PME régionales

par Daniel GRANJON,
Président de la Chambre Syndicale
des Sociétés de Développement Régional

Dans le cadre d'une batterie de textes, marquant, en 1955, un premier effort de déconcentration administrative, un décret, signé par M. Edgar Faure, Président du Conseil, et par M. Pierre Pflimlin, Ministre de l'Economie et des Finances, le 30 juin, laisse à l'initiative privée le soin de créer des sociétés financières régionales qui pourront, sous la condition d'une convention à passer avec la puissance publique, recevoir l'appellation de Société de Développement Régional.

Le texte qui constitue leur acte de naissance leur donne pour objet exclusif l'apport de fonds propres aux petites et moyennes entreprises industrielles implantées dans les régions.

Son principal auteur, lorsqu'avec trente années de recul il entreprend de justifier son œuvre, en donne trois raisons :

— la première pourrait tout simplement être résumée par cette formule qui fit en son temps un titre remarqué : "Paris, et le désert français". En d'autres termes, c'était la constatation que la France entrait dans l'ère de l'essor industriel avec le handicap d'un déséquilibre fondamental : une Ile-de-France hypertrophiée ; quelques régions, peu nombreuses, lourdes ; partout ailleurs, un tissu épars, pauvre, à la seule dimension d'un marché étroit et local ;

— la seconde raison, c'est la conséquence de la première en termes de prospective. Lorsque l'on sait que la construction de l'Europe va être, laborieusement, entreprise, la comparaison du poids des régions françaises avec, par exemple, celui des Länder allemands, laisse apparaître un écart qu'il faut entreprendre de combler. L'Europe des Etats s'équilibre par l'Europe des Régions ;

— la dernière raison, enfin, c'est la double constatation, d'abord que la PMI régionale manque cruellement de fonds propres (déjà !!), ensuite que la banque française, qui n'a pas encore fait sa "révolution industrielle", n'a généralement pas, en province, les outils adaptés pour pallier cette faiblesse.

Les SDR sont donc, de par leur origine, et avec quelque vingt-cinq ans d'avance, les premiers instituts régionaux de participa-

tion. Deux remarques doivent venir compléter ce point d'histoire :

En 1955, et dans les années qui suivent, la Région-institution (demain collectivité territoriale) n'existe pas. Les SDR qui, peu à peu sont écloses sur l'ensemble du territoire, vont donc se constituer sur des frontières imprécises, si bien qu'au point d'arrivée, après plusieurs rectifications de frontières pour tenter de faire coïncider le moule avec celui des Régions administratives, on constate que la France métropolitaine compte 16 SDR pour 21 régions (tandis que trois SDR œuvrent dans les départements et territoires d'Outre-Mer), certaines épousant exactement les limites géographiques de l'EPR, certaines étant bi-régionales (Normandie, pour la Haute et Basse Normandie ; Centrest, pour la Bourgogne et la Franche-Comté), l'une étant même quadri-régionale (Sodecco, qui recouvre le Centre, l'Auvergne, le Limousin et le Poitou-Charente).

Par ailleurs, la mode du capital-risque ou du capital développement n'avait pas, il y a trente ans, pénétré les mentalités des dirigeants de nos PMI. Si bien que le début fut à ce point laborieux que les SDR durent, assez vite, renégocier leur objet social. Elles se sont vu d'abord reconnaître le droit d'intervenir en qualité de prêteurs à long terme dans les entreprises dans lesquelles elles avaient vocation à intervenir en capital ; elles se sont vu ensuite reconnaître ce droit pour toutes les entreprises, industrielles au premier chef, et puis, plus tard encore, commer-



ciales et de service. Avec le temps, la palette de leurs produits n'a fait que s'enrichir, comme on va le vérifier en prenant la photographie de la situation actuelle.

Les SDR aujourd'hui

Il me paraît possible d'illustrer par une seule formule la situation des SDR au début des années 1986, après trente ans d'existence par conséquent, pour les premières créées.

C'est la puissance d'un réseau, avec l'atout de la décentralisation.

La puissance du réseau se manifeste par le fait que les SDR sont, à côté du Crédit National et du Crédit d'Équipement des PME, le troisième établissement financier spécialisé dont les principaux chiffres du bilan consolidé présenteront, dans les comptes au 31.12.1985, à peu près le visage suivant :

Capital social : 1 250 millions.

Total des Fonds Propres : 1 800 millions.
Encours des prêts à long terme : 30 milliards.

Total du bilan : 35 milliards.



Participations en capital détenues : 1 milliard.

Autres concours en fonds propres : 500 millions.

Total des encours de cautions de crédits à moyen terme accordées : 500 millions.

Bénéfice distribué aux actionnaires : 124 millions de francs, sur les résultats de l'exercice 1984.

Peut-être faut-il insister quelques instants sur l'un de ces chiffres ; car il apparaît qu'il n'est pas bien connu : c'est le Milliard de Francs investi par les SDR, qui forme leur portefeuille actuel de participations dans le capital des PME régionales de ce pays. Selon l'heureuse formule d'un dirigeant de SDR, celles-ci forment le "troisième marché" de la Bourse, c'est-à-dire que la clientèle des SDR dans le domaine des fonds propres, c'est le maelstrom d'entreprises qui ne font pas là une des médias, qui ne font pas parler d'elles, parce qu'elles n'ont pas d'histoire, parce qu'elles n'iront pas toutes — il s'en faut de beaucoup — un jour au second marché, parce que les investissements qu'on y fait, s'ils ne sont pas toujours glorieux, sont à tout le moins essentiels dans cette œuvre qui ne sera jamais achevée : développer, accroître, les fonds propres de l'entreprise française.

La puissance d'un réseau, elle a dû être institutionnellement renforcée, à partir de 1984, comme conséquence des dispositions de la loi du 24 janvier, sur l'activité et le contrôle des établissements de crédit, dite loi bancaire. Cette loi a conduit à la création d'une Chambre Syndicale des Sociétés de Développement Régional, sorte d'organe central à vocation politique et technique, interlocuteur de la puissance publique et des autorités monétaires, qui a permis de donner aux SDR ce poids national qu'elles n'avaient pas, face aux autres établissements "parisiens".

A l'heure présente, c'est la réforme des marchés monétaires et financiers, c'est la politique de banalisation des produits et de décloisonnement des réseaux qui poussent vers le renforcement de la puissance du réseau. Et c'est grâce à la société Finansder, société française des SDR, que pourront être résolus tous les problèmes liés au refinancement des Sociétés de Développement Régional, qui implique d'abord l'accès au marché des nouveaux produits financiers (tels que les Bons des Institutions financières Spécialisées) ensuite l'amélioration du financement des SDR sur les marchés obligataires.

Si les outils du réseau sont en place, la décentralisation est le principal atout des

SDR Institutions Financières Spécialisées, les SDR sont dix-neuf sociétés anonymes (16 sont cotées en Bourse, dont 3 au marché à règlement mensuel) de droit privé, auxquelles, aux termes de la "loi bancaire", l'Etat a confié une mission permanente d'intérêt public.

L'entrée des Etablissements Publics Régionaux dans leur capital, autorisée par "la Loi de décentralisation" du 2 mars 1982, n'en a pas changé la nature. Tout au contraire, elle a sans nul doute renforcé dans l'esprit du public l'idée que la SDR est un instrument régional, et l'on sait l'attachement que peuvent avoir les dirigeants des PME de province pour des institutions où le pouvoir de décision s'exerce sur place, sans qu'il y ait lieu à quelque remontée sur Paris.

Les Conseils et Comités de Crédit des SDR sont formés de gens, financiers, industriels, responsables économiques, qui exercent leur activité dans la Région, qui connaissent donc toutes les caractéristiques de son tissu industriel, et qui ont en charge son devenir.

Quant aux équipes des SDR, légères le plus souvent (19 SDR = 550 personnes) elles mettent l'accent sur d'une part le professionnalisme des hommes, d'autre

part la rapidité des décisions. Les autorités politiques régionales en ont donné acte, puisque les Etablissements Publics Régionaux ont, le plus souvent, logé auprès des SDR les outils (fonds de garantie ou autres) que la loi de décentralisation leur a permis de créer.

Si bien qu'en fin de compte, le label SDR est perçu aujourd'hui comme le symbole de la force régionale, pour les entreprises de la Région.

Une stratégie pour demain

Dans le monde bancaire et financier, celui qui prétendrait avoir le droit de regarder en spectateur le grand vent des transformations de l'heure, en "attendant que ça passe", celui-là commettrait une erreur historique, et la ou les institutions dont il a la charge ne s'en remettraient pas.

Si les SDR ont développé, en trente années, une palette non négligeable de produits, elles ont aujourd'hui conscience : en premier lieu que le crédit bonifié à l'entreprise, qui a largement contribué à leur notoriété, ne sera sans doute plus jamais aussi largement disponible qu'il l'a été au cours des dix dernières années ; en second lieu, que la demande des entreprises a évolué, et que cette évolution casse les catégories traditionnelles long terme, moyen terme, fonds propres ; qu'il faut savoir mettre à la disposition des entreprises une gamme modulable de produits, de deux à quinze ans, recouvrant aussi bien les fonds propres que le crédit proprement dit et tous ses accessoires, comme le crédit bail par exemple ; en troisième lieu enfin que le marché protégé et captif est mort pour le monde financier comme il l'est pour l'entreprise ; il n'y a plus d'un côté les banques, qui font ceci, de l'autre les établissements financiers qui font cela. Certes les SDR ne sont pas, et ne seront pas, sur le marché du crédit à court terme ; mais pour le reste, les frontières se sont ouvertes, ou bien ont volé en éclats. Quelle est la banque qui ne dispose pas aujourd'hui de son outil d'intervention dans les fonds propres ? Quelle est celle qui n'a pas demandé à être adjudicataire d'une part de l'enveloppe de crédits bonifiés à la PME, que l'Etat a mis cette année à leur disposition, alors qu'elle était jusqu'ici réservée aux seuls établissements financiers spécialisés ?

Quelle stratégie alors pour les SDR, si la banalisation leur enlève leur spécificité, si leurs fonds de commerce relèvent, pour les banques qui en sont administrateurs, de l'enjeu du "baiser volé" ?

Eh bien, la stratégie est double, et elle est claire : il s'agit de la stratégie de l'excellence ; il s'agit par ailleurs de la stratégie de l'ouverture.

La première implique que les SDR sachent valoriser ce qui a fait leur force ; plus que des financiers de l'entreprise, elles se sont construites une image de partenaires de l'entreprise. Spécialistes du haut de bilan,

elles ont développé un rôle de conseiller, ouvrant souvent la porte qui donne accès à la batterie des concours, des aides ou des garanties que donne la puissance publique ou certaines institutions financières spécialisées. Mais cette stratégie-là passe d'abord par la poursuite de l'amélioration des conditions de refinancement des SDR, sur les ressources longues notamment, pour que le produit qu'elles mettent à la disposition des entreprises soit compétitif ; elle passe ensuite obligatoirement par une plus grande souplesse dans la gestion de ces ressources longues, pour que leur durée soit adaptée non pas aux désirs du marché en amont, c'est-à-dire celui de l'investisseur qui souscrit aux emprunts des SDR, mais aux désirs du marché en aval, celui du client, celui de l'entreprise qui emprunte. En d'autres termes, si chacun sait qu'il est toujours possible de vendre un produit plus cher que son voisin, cela ne peut durer que pour autant que l'on rapporte tous les jours la preuve que ce produit est meilleur que celui du voisin.

La stratégie de l'ouverture, c'est en premier lieu pour les SDR, l'effort continu pour élargir leur gamme. Le voici entrepris, avec, en ce début d'année 1986, l'entrée des SDR sur le marché du crédit-bail mobilier, dont la demande est forte dans certaines régions. Pour ce faire, elles ont su se grouper, pour acheter une société spécialisée dans ce domaine.

Le voici qui se concrétise également avec la signature, dans le courant de ce mois, d'une convention avec l'Agence Nationale pour la Valorisation de la Recherche (ANVAR) permettant aux SDR et à l'ANVAR de financer conjointement, et à 100 %, des projets justiciables du concours du Fonds Industriel de Modernisation, et à un taux inférieur à la barrière psychologique des 10 %.

Toutes les voies sont et seront explorées qui vont dans le sens de cet effort, et même celles qui passent par les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les Régions, dès lors qu'elles veulent, avec le concours des institutions existantes, consacrer à l'économie et aux entreprises une part de l'allocation des ressources dont elles disposent.

Quand on voit, comme c'est le cas en ce moment, plusieurs SDR procéder à d'importantes augmentations de capital pour accroître leurs moyens d'intervention en fonds propres, on éprouve un certain sentiment de confiance : les sociétés de développement régional sont encore, pour longtemps, au service des PME régionales.

Une création réfléchie : Le renouveau des fonds propres

par Claude BACH
Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées,
Directeur Général Adjoint de SIPAREX

Le capital-risque serait-il l'une des victimes inattendues des "Trente Glorieuses ?" Après s'être largement développé à la Renaissance et avoir joué surtout le rôle de fer de lance du 19^e siècle industriel, le capital-risque s'est progressivement anémié dans les économies d'Europe occidentale.

Le recours aux fonds propres externes, s'est raréfié durant les décennies de l'après guerre, pour plusieurs raisons :

— **Il ne semblait pas y avoir une demande de fonds propres émanant d'entreprises saines.**

Il est vrai que les chefs d'entreprises qui évoquent une insuffisance de fonds propres sont souvent des dirigeants d'entreprises en difficulté. Mais il est également vrai qu'un accident de trésorerie peut être résolu partiellement par une consolidation de la structure financière ; les déficits de trésorerie peuvent cacher des problèmes

plus graves et structurels, remettant en cause la pérennité de l'entreprise.

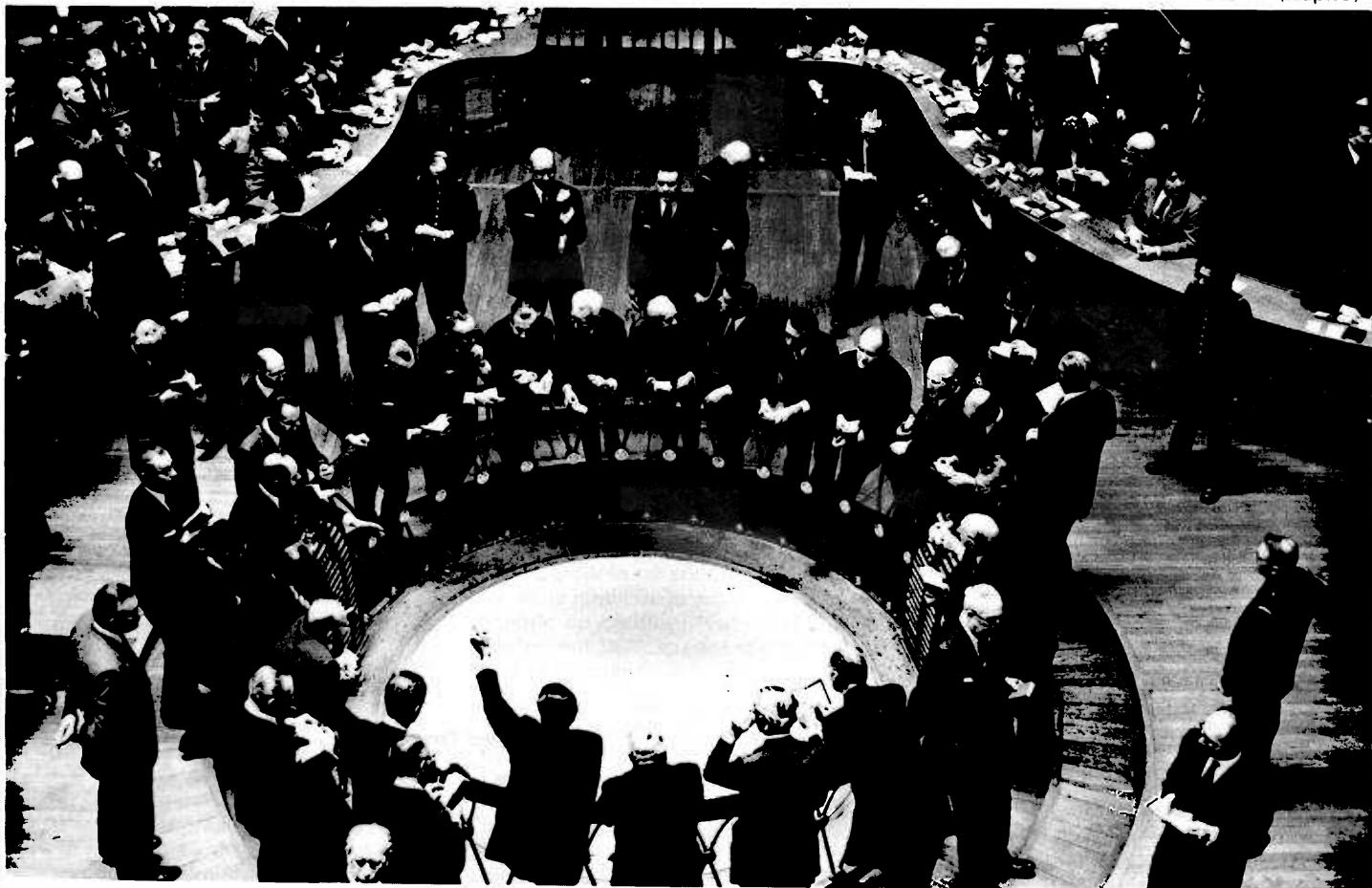
Deux éléments semblent expliquer cette faiblesse de la demande de fonds propres durant la période 1950-1980 :

** La crainte d'une perte de l'indépendance*

Jusqu'à la fin des années 1970, ceux qui pratiquaient ce métier étaient en général des banques d'affaires. Ces établissements, à direction parisienne, avaient une image contestée, notamment en Province, en raison, sans doute, d'un passé présenté souvent de façon caricaturale, certes, avec sa part d'excès mais aussi sa part de vérité. Le chef d'entreprise qui

Plus de 130 sociétés moyennes sont inscrites au second marché

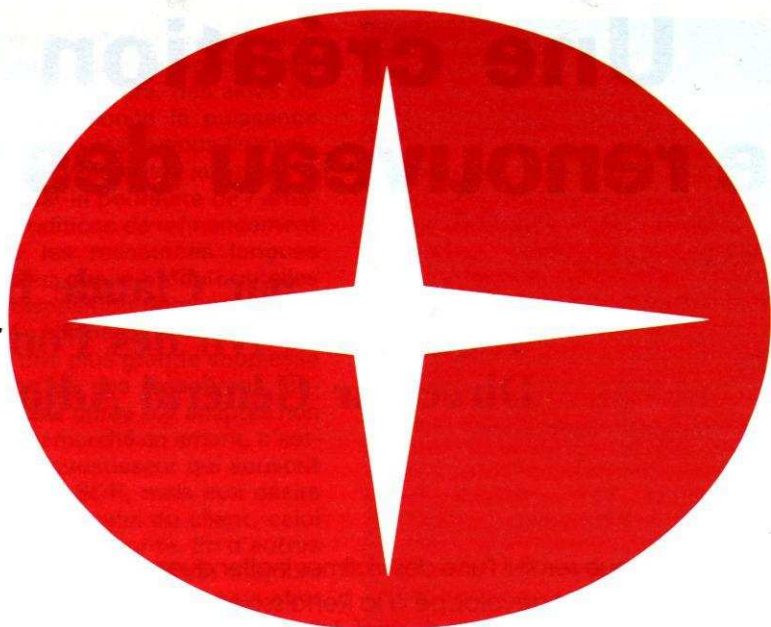
Marie Breton - (Rapho)



CITICORP  VENTURE CAPITAL S.A.

Citicenter

19, Le Parvis, La Défense 7.
92007 Paris La Défense Cedex 36.
Tél. : 47 76 41 07



Voici brièvement résumée
notre conception du capital
risque.

Vous avez un projet que vous
pensez porteur d'avenir, mais vous
avez besoin d'appuis et de conseils
extérieurs.

Dans le domaine du capital-risque,
nous offrons en France une spécificité
bien particulière.

Notre motivation est l'esprit d'en-
treprendre. Nous souhaitons donc
rencontrer des entreprises bien
gérées ou en phase de retournement
à fort potentiel, capables de devenir
des success stories.

Nous n'avons pas de stratégie
industrielle en dehors de la rentabilité
et nous croyons d'abord dans les
entrepreneurs, quel que soit leur
champ d'activité.

Cette conception du capital-risque,
appuyée de plus par un puissant
réseau international, est notre force.
Et peut devenir la vôtre.

Citicorp Venture Capital est pré-
sent en France, Grande-Bretagne,
RFA, Italie, Canada, Australie et USA.

Contact :

Antoine Chappuis

Robert Mazaud

Gérard Tardy

Michel Tinez

voulait ouvrir son capital était souvent inhibé par la crainte d'une perte de son indépendance, d'autant plus que l'investisseur concerné était souvent directement ou indirectement lié à l'un de ses créanciers.

* **La préférence pour l'endettement**

A l'époque les intérêts étaient, et ils le sont toujours, déductibles du bénéfice imposable, mais les dividendes ne l'étaient pas. Un taux d'intérêt de 14 % par exemple est certes élevé, mais lorsque l'entreprise est bénéficiaire et que le coût de l'emprunt revient à 7 % après impôt, il devient plus raisonnable. Distribuer 14 % c'était en raison de la non-déductibilité fiscale des dividendes devoir dégager une rentabilité des capitaux investis de 28 %.

— **La rentabilité des sociétés spécialisées dans ce domaine semblait difficile à obtenir, sauf par le biais de plus-values de cession.**

N'étant pas incitées à distribuer des dividendes, en raison de leur non-déductibilité du bénéfice imposable, les entreprises n'étaient pas conduites à extérioriser leur profit. Par ailleurs les charges excessives qui pèsent sur les entreprises françaises ont souvent interdit de générer un profit indispensable, d'ailleurs souvent condamné sur le plan éthique par une opinion désinformée.

Dans ce contexte juridique et culturel, les établissements qui exerçaient "une activité de fonds propres" se trouvaient alors dans l'obligation, pour dégager une rentabilité, de réaliser très rapidement des plus-values de cession. Cette situation était malsaine d'autant que généralement ces plus-values résultaient de cessions de participations à de grands groupes désireux d'atteindre une taille internationale ; d'où une politique de rapprochement entre les grands groupes et les PME qui a contribué à la disparition d'entreprises moyennes, souvent performantes.

— **Cette activité était d'autant moins rentable qu'il n'y avait pas de marché où céder ses participations.**

Pour accéder à la Bourse, il y a sept ans, il semblait nécessaire d'atteindre une taille imposante. Les Bourses régionales étaient malades, voire condamnées par beaucoup et paraissent inaptes à accueillir les entreprises moyennes.

Les objectifs des créateurs de Siparex

D'une part les promoteurs de Siparex ont essayé de modifier l'environnement juridique. C'est en partie grâce à leur action de persuasion auprès des Pouvoirs Publics que la loi Monory du 13 Juillet 1978 a admis pour la première fois une déducti-

Siparex : une approche originale des fonds propres

Créée il y a seulement huit ans par des responsables de la région du "Grand Sud-Est", Siparex se présente comme l'un des principaux spécialistes d'ingénierie financière aux services des entreprises moyennes du Sud-Est. Société de Participations dans les Entreprises Régionales en Expansion, comme l'indique la "déclinaison" complète de sa dénomination, elle illustre à souhait une certaine forme de renouveau du capitalisme industriel, mais témoigne également de la vitalité et de la maturité de la place financière de Lyon.

bilité partielle des dividendes des bénéficiaires imposables des sociétés non cotées. Cette disposition révolutionnaire a été complétée par la loi des finances pour 1983 permettant une déduction pendant dix ans des dividendes versés aux titres détenus par les souscripteurs d'une augmentation de capital.

D'autre part les fondateurs de Siparex ont stimulé les réflexions qui ont conduit à la création d'un marché ouvert aux entreprises moyennes. Ces réflexions menées dans la région Rhône-Alpes ont abouti à la création du compartiment spécial du hors cote devenu par la suite le Second Marché.

Enfin les fondateurs de Siparex ont jeté les bases d'une société financière attrayante pour les chefs d'entreprise, constituant une "approche différente des fonds propres".

L'incidence des fonds propres

— **Des fonds propres plus avantageux que le recours au crédit**

Contrairement à certaines idées reçues, les chefs d'entreprise sont désormais incités fiscalement à augmenter leur capital plutôt qu'à s'endetter. Les dividendes ne sont bien entendus versés qu'au cas où la société a réalisé un bénéfice. Les fonds apportés par souscription à des augmentations de capital demeurent durablement dans la société sans amortissement annuel, comme dans le cas des emprunts. N'étant pas des crédits, les concours en fonds propres ne sont assortis d'aucune garantie juridique (c'est-à-dire sans hypothèque ou caution). Enfin ces concours renforcent la "capacité d'endettement" des entreprises.

L'attrait des fonds propres par rapport au crédit est encore plus probant dans une période de ralentissement significatif de l'inflation, qui entraîne désormais des taux d'intérêts réels des crédits particulièrement élevés. L'effet économique du "remboursement en monnaie de singe" n'existe plus.

— **Le Second Marché = une voie royale pour les entreprises**

Bien préparée, une introduction en Bourse constitue un seuil de développement décisif pour une entreprise tant sur le plan de la notoriété que sur celui de la consolidation financière. Plus de 130 sociétés moyennes sont inscrites au Second Marché dont 23 à Lyon.

Siparex joue désormais un rôle d'accompagnateur en tant qu'investisseur financier. Ce rôle peut s'avérer indispensable pour les entreprises moyennes qui souhaitent réussir durablement leur "carrière boursière". Avant l'introduction, l'investisseur peut conseiller le chef d'entreprise, stabiliser et diversifier son actionariat. Après l'inscription à la cote, il peut éviter "l'étouffement du Marché".

— **Le désengagement d'actionnaires d'entreprises régionales non cotées**

La "mobilité" du capital d'entreprises moyennes familiales pose souvent un problème grave face à la succession des générations qui ne sont souvent plus impliquées dans la gestion. La cession de "paquets minoritaires" est partie intégrante de la vie d'une société et, en tant que telle, doit être traitée avec professionnalisme.

Siparex : une société en expansion ; une approche différente des fonds propres

* **Une société régionale**

La zone de compétence de Siparex qui comprend les régions Auvergne, Bourgogne, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Rhône-Alpes constitue avec la zone parisienne l'une des plus riches et des plus diversifiées de notre pays.

Les structures décisionnelles et les chargés d'affaires de Siparex basés à Lyon restent proches du terrain et sont ainsi aptes à faire du "sur-mesure".

Le portefeuille de Siparex se caractérise par la diversité des secteurs auxquels appartiennent les entreprises.

Plus de 2 400 entreprises réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 30 MF et ayant une activité bénéficiaire ont été dénombrées dans le "grand Sud-Est"; certaines d'entre elles font partie des leaders européens voire mondiaux sur leur segment d'activité.

• Une image de marque attrayante

Siparex est une société privée et indépendante de tout pouvoir. Son capital de 223 MF réunit plus de 225 actionnaires de six nationalités différentes et dont aucun ne possède plus de 10 % des parts. Cet actionnariat est particulièrement diversifié : régionaux (36 %), nationaux (42 %) et internationaux (22 %).

Siparex n'est ni une banque, ni un établissement financier ; elle est ainsi un véritable actionnaire autonome vis-à-vis des créanciers de l'entreprise.

• Une structure financière solide

Le total des fonds propres de Siparex dépasse 260 millions de francs. Le développement de Siparex a été fondé sur l'idée que seul un haut niveau de fonds propres permet d'assurer une bonne dilution de ses risques. Cette politique d'une recherche permanente de capitaux propres supplémentaires alliée à une rentabilité élevée du portefeuille contribue à accentuer l'indépendance de l'investisseur.

• Un partenaire minoritaire

Statutairement Siparex ne peut pas détenir plus de 35 % du capital d'une entreprise. Partenaire actif, mais non interventionniste, cet actionnaire "à taille humaine" conçoit au coup par coup des formules innovantes en matière financière et patrimoniale.

• Une équipe de professionnels pour un métier spécifique

L'évaluation du risque d'associé minoritaire dans des sociétés non cotées ne se réduit ni à l'analyse financière classique, ni à l'examen d'un dossier de crédit.

L'approche de Siparex qui consiste à analyser l'ensemble des paramètres qui conditionnent la rentabilité future de l'entreprise implique des hommes rompus à la gestion d'entreprises aux analyses stratégiques, à l'audit comptable autant qu'à la finance d'entreprises ou au droit des affaires.

Le professionnalisme de Siparex l'a conduit à créer Siparex Conseil, une filiale spécialisée dans le conseil aux organismes gérant en France ou à l'étranger un portefeuille de participations minoritaires non cotées. A titre d'exemple en 1985 son concours a été apporté à la Caisse des Dépôts et Consignations et à la Banque Mondiale.



(Rapho)

— Une réalité internationale

Siparex est une société à la fois régionale et internationale par le réseau que constituent ses actionnaires français et étrangers. A cet égard le succès du Club Siparex se mesure au nombre d'actions et activités réalisées ; ce club, rassemblant les actionnaires et affiliés de Siparex, est un lieu de rencontre et de réflexions qui offre des appuis et "ouvre des portes".

En outre, depuis le mois d'avril 1985, Siparex Participations SA, société-sœur, est installée à Fribourg (Suisse). Située hors zone franc, elle a toute latitude pour intervenir en fonds propres en France ou à l'étranger.

Conclusion

Depuis sa création Siparex a apporté plus de 250 millions de francs aux entreprises auxquelles elle s'est associée soit directement, soit par les pools d'actionnaires qu'elle a dirigés.

Au-delà du rôle fondamental qu'elle a joué pour le développement de la place de Lyon, en lui redonnant notamment une crédibilité, Siparex a contribué au renouveau de l'ingénierie financière par une approche différente des fonds propres.

La transmission des entreprises et la loi du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique (Rachat d'entreprise par ses propres salariés)

par Daniel VENON
Directeur d'Avenir Entreprises

L'entreprise actuelle pour être rentable et par conséquent survivre et prospérer, doit être mobile.

Il est en particulier indispensable qu'elle puisse se transmettre sans trop de difficultés, que ce soit dans le cadre familial d'une succession, ou à l'extérieur de la famille : cession à une autre entreprise ou groupe de cadres externes - ou vente à des salariés de l'entreprise elle-même.

Si, parmi ces 15 %, on fait l'hypothèse que les reprises effectuées par des salariés extérieurs à l'entreprise, sont égales à celles effectuées par des salariés de l'entreprise, le marché potentiel du RES (LMBO) ressort donc finalement à 7,5 % des transactions. Soit 4 500 entreprises (dont 260 PMI) par an.

La loi du 9 juillet 1984 - notamment dans son article 11 - a institué un dispositif destiné à faciliter ce dernier mode de transmission : le rachat d'une entreprise par ses propres salariés ("RES" ou "LMBO" - Leverage Management Buy Out, ou encore "MBO" : Management Buy Out).

L'INSEE estimait qu'il existait en France, en 1983 :

- 71 000 entreprises industrielles (y compris les IAA et le BTP) employant de 10 à 499 salariés. Celles-ci occupaient au total 3 273 000 salariés.

- 97 000 PME non industrielles employant de 10 à 499 salariés.

- 998 000 entreprises employant de 1 à 9 salariés.

Soit au total 1 166 000 entreprises de moins de 500 salariés..

Parmi celles-ci, 600 000 devraient donc changer de mains à cause de l'âge de leurs dirigeants. Soit 60 000 affaires par an (dont 3 500 PMI).

1 — La transmission des entreprises en France : l'importance du phénomène, et le marché potentiel de la loi du 9 juillet 1984 sur le RES.

1.1 — L'importance du phénomène

Au cours des 10 prochaines années, les transmissions d'entreprises devraient augmenter de façon importante, dans la mesure où, selon une étude réalisée en mai 1984 pour le CEPME, 49 % des PMI sont actuellement animées par des hommes de plus de 50 ans. Dans ces conditions, une entreprise sur deux devrait par conséquent faire l'objet d'une transmission au cours des 10 années à venir.

1.2 — Le marché potentiel de la loi du 9 juillet 1984, sur le rachat d'entreprises par leurs salariés

Cette loi ne s'intéresse qu'à la reprise de l'affaire par ses propres salariés.

Un certain nombre d'études récentes estiment qu'actuellement, parmi les entreprises qui se transmettent :

60 % sont transmises par héritage

40 % sont cédées à l'extérieur de la famille, dont 15 % environ à des salariés présents dans l'entreprise ou nouvellement recrutés.

2 — Le dispositif mis en place par la loi du 9 juillet 1984 sur le développement de l'initiative économique, pour favoriser le rachat d'une entreprise par ses salariés

2.1 — Présentation générale

Le montage implique la création - par les salariés repreneurs - d'une société holding qui aura pour seul objectif de racheter tout ou partie du capital de leur entreprise.

Les salariés doivent détenir plus de 50 % des droits de vote de la société holding, et cette dernière doit elle-même posséder plus de 50 % des droits de vote de la société reprise.

Ce dispositif est soumis à l'agrément du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget, dans la mesure où il est assorti d'avantages fiscaux :

1 — Chaque repreneur salarié peut déduire fiscalement de son salaire versé par l'entreprise rachetée les intérêts des emprunts contractés à titre personnel, à concurrence de 50 % de ce salaire et de 100 000 F par an.

2 — La société holding - créée pour les besoins spécifiques de la reprise - bénéficie chaque année d'un crédit d'impôt, égal à l'impôt sur les sociétés (IS) payé par l'entreprise rachetée au titre de l'exercice précédent multiplié par le pourcentage de droits de vote repris par la société holding. Ce crédit d'impôt est remboursé à la holding à concurrence des frais financiers supportés par celle-ci, au titre de ses emprunts comptes courants, et obligations, convertibles ou non.

Dans ces conditions, tout se passe comme si le coût financier des emprunts, comptes courants et obligations de la holding était purement et simplement annulé, pour autant que la société reprise paie suffisamment d'IS, par ce crédit d'impôt.

3 — L'acquisition des titres de l'entreprise rachetée est exonérée de droits d'enregistrements. En pratique, cette exonération ne jouera que pour les cessions de parts de SARL qui sont habituellement soumises au droit de 4,80 %, ainsi que pour les cessions d'actions de SA quand elles font l'objet d'un acte enregistré, ce qui est rare.

4 — L'entreprise rachetée et la société holding peuvent être fusionnées sans conséquences fiscales.

5 — Les risques fiscaux éventuels liés à une éventuelle requalification de la cession de blocs de contrôle sont supprimés. Cet agrément est par ailleurs temporaire : il est octroyé pour la durée des crédits mis en place, et tombe en cas de non respect d'une des conditions de son octroi ou en cas de fusion société holding/société reprise.

2.2 — Exemple d'application (MF : million de F.)

2.2.1 — L'affaire reprise (E)

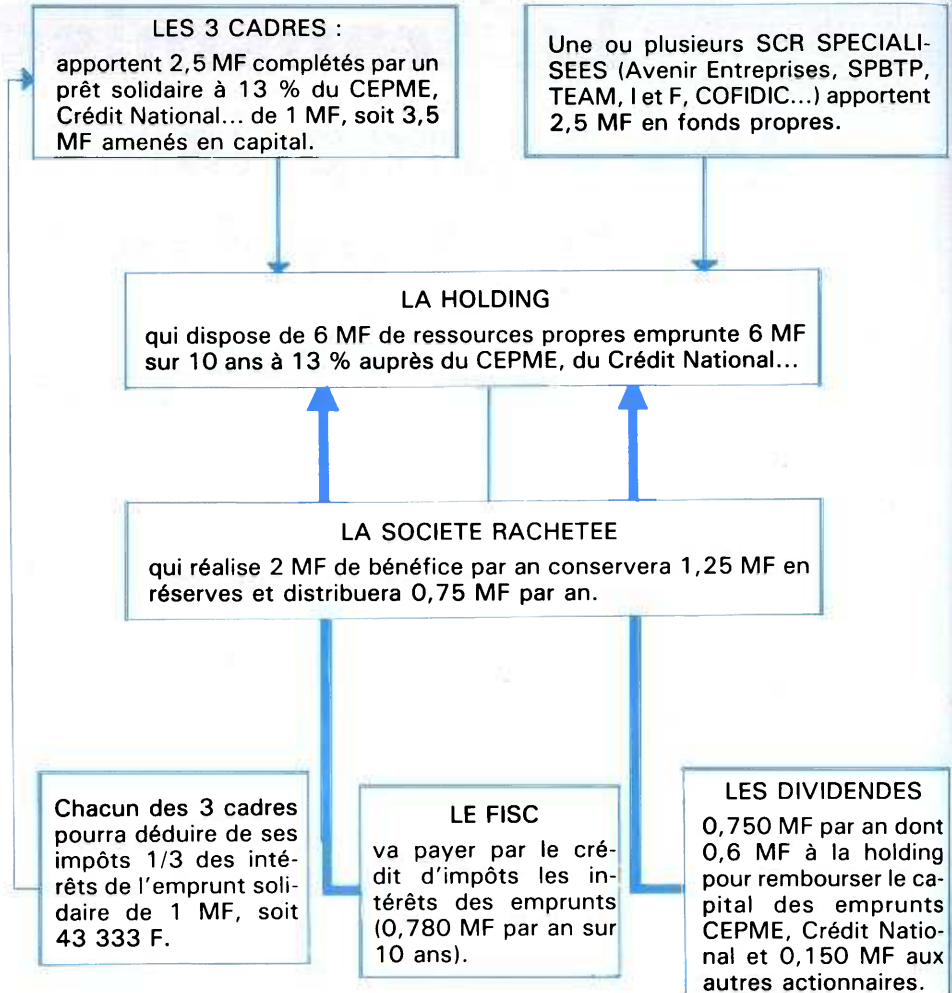
- CA HT 1985 de 40 MF.
- Marge brute d'autofinancement (MBA) de 9 %, soit 3,6 MF, se décomposant en : 1,6 MF de dotation amortissements et 2 MF de résultat net.
- Possibilité de distribution de dividendes : 0,75 MF par an.
- IS 1984 : 2 MF.
- Prix de vente : 4 fois sa MBA, soit 14,4 MF, pour 100 % des titres.
- 80 % des titres sont à céder, soit 11,5 MF.
- Crédit d'impôt maximum : 80 % de l'IS 1984 : 1,6 MF.

2.2.2 — Les repreneurs (R)

3 salariés de l'entreprise qui amènent globalement 2,5 MF.

2.2.3 — Le montage de la reprise

Une société financière (holding 4) est créée pour reprendre 80 % des titres pour 11,5 MF. La majorité du capital doit être détenue par les cadres repreneurs. Le reste sera apporté par des sociétés de capital risque (SCR) spécialisées (Avenir Entreprises, SPBTP, TEAM, Initiative et Finances, COFIDIC, ...).



La holding va réunir, dans un premier temps, un capital de 6 MF, puis emprunter 6 MF sur 10 ans (5,5 MF plus 0,5 MF de sécurité).

3 — Conclusion : les limites du système, et les améliorations envisageables

Les avantages fiscaux conférés par cette loi sont indéniables. Dans le schéma précédent, le fisc, au bout de 10 ans, aura finalement octroyé un crédit d'impôt de 7,8 MF ; et chaque salarié aura pu déduire de son revenu imposable 43 333 F par an.

3.1 — Le système a néanmoins ses propres limites

Il implique en effet que la société reprise soit saine, suffisamment rentable pour assurer son propre rachat sur une longue période, et soit vendue à un prix raisonnable. Sont donc a priori exclues les entreprises en forte croissance, qui ont par conséquent de gros besoins d'investisse-

ments et ne peuvent distribuer des dividendes. Dans l'exemple précédent, l'entreprise devait distribuer en permanence 37,5 % de ses résultats, ce qui n'est pas toujours possible.

Ces facteurs expliquent certainement - mais ils ne sont pas les seuls - le faible nombre d'agréments (une soixantaine) jusqu'ici octroyés.

3.2 — Des améliorations ont été proposées notamment par l'AFIC

(Association Française des Sociétés de Capital Risque), la Commission Nationale de l'Industrie, ...

Parmi celles-ci, citons l'extension du champ d'application de la loi aux repreneurs salariés d'autres entreprises, ou aux héritiers du Chef d'entreprise en place, mais avec un crédit d'impôt ramené de 100 % à 50 %.

Ou encore, plus simplement, la transposition de ce qui s'effectue dans de nombreux pays étrangers, et qui consiste à admettre la consolidation fiscale automatique entre la holding et sa filiale. Ceci, en dehors de tout processus d'agrément fiscal. Cette dernière mesure, souple, permettrait très certainement à cette loi d'avoir un impact plus puissant, notamment pour les transmissions de moyennes entreprises.

Une banque plus performante pour des entreprises plus dynamiques

par Philippe COUSIN

Directeur Général de la Banque du Bâtiment et des Travaux Publics
ICPC

A côté des établissements financiers spécialisés, les banques restent des partenaires indispensables des PME. Nous ne pouvons donc réaliser un numéro sur le financement des PME sans aborder ce problème crucial des relations Banques-Entreprises. Pour cela, nous avons interrogé le directeur général d'une banque, spécialisée dans le secteur BTP, dont une grande partie de la clientèle est constituée de PME.

En conclusion, un mot d'ordre : dialogue et franchise.

PCM : *Cela veut-il dire que vous soutenez toutes les entreprises ?*

Une nécessité : le dialogue

PCM : *Entrons directement dans le vif du sujet. Il est courant d'entendre dire que les banques ne sont là que lorsque l'on n'a pas besoin d'elles, et qu'à la moindre difficulté, elles "lâchent" les entreprises. Est-ce vrai ?*

Ph. Cousin : Vous commencez par une question difficile, mais vous avez raison de la poser, car elle coïncide tout à fait avec les préoccupations des chefs d'entreprises.

Une enquête faite à notre demande par l'institut BVA auprès des entrepreneurs du BTP montre par ordre de priorité les qualités que ceux-ci attendent de leur banque : compréhension et intervention rapide en cas de difficulté, qualité des contacts et du service, modération du coût des crédits.

PCM : *Alors, pensez-vous que les banques répondent à ces attentes ?*

Ph. Cousin : Je crois qu'elles y répondent de plus en plus, mais que des progrès peuvent encore être faits grâce à un dialogue plus direct et plus confiant entre l'entrepreneur et le banquier.

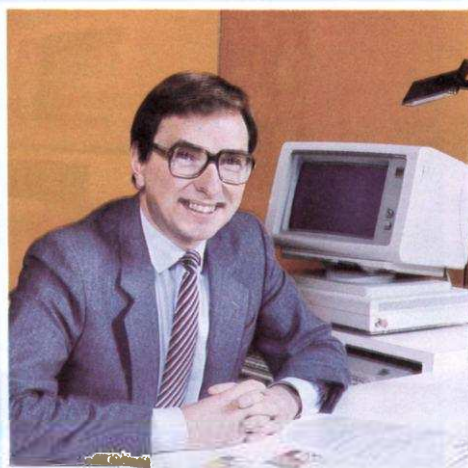
C'est l'insuffisance de confiance et de connaissance qui pousse le chef d'entreprise à n'informer quelquefois que trop tardivement son banquier sur ses problèmes d'exploitation. Lorsqu'au contraire, le dialogue a été établi depuis longtemps, banquier et entrepreneur peuvent étudier ensemble les mesures à mettre en œuvre

pour assurer le redressement d'une entreprise en difficulté.

Une difficulté passagère est un événement normal dans la vie d'une entreprise. Aucune, même parmi les plus solides, n'a échappé à de telles difficultés liées à une conjoncture défavorable, à une érosion de sa compétitivité, ou à un défaut de paiement... Le rôle du chef d'entreprise est de surmonter ces difficultés, en les diagnostiquant tôt, et en prenant les mesures correctrices nécessaires. Cela peut entraîner des besoins de financement complémentaires auxquels le banquier répondra d'autant plus facilement que le chef d'entreprise l'aura toujours tenu informé de l'évolution réelle de son exploitation et lui présentera un plan de redressement comportant des prévisions permettant un bon suivi.

Ph. Cousin : Non. Ce serait démagogique que de le prétendre. Une entreprise qui cumule les pertes et ne prend pas les mesures de redressement nécessaires ne pourrait pas être maintenue longtemps en vie artificiellement ; et si elle l'était, elle le serait au détriment de ses fournisseurs et des autres entreprises qu'elle concurrencerait par des prix irréalistes. Cependant, le dialogue permet de détecter les problèmes plus tôt et donc de les résoudre plus facilement.

Au passage, il faut rappeler que les risques pris par les banques les amènent à constituer des provisions importantes qui se répercutent dans le coût du crédit. Le montant des provisions de la BTP qui représente environ 1,5 % de son encours de crédit atteste, pour ceux qui en douteraient, que la banque prend des risques.



Philippe Cousin, 40 ans, ancien élève de l'Ecole Polytechnique et ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, a commencé sa carrière à la DDE du Nord, en réalisant un tronçon de l'autoroute Paris-Bruxelles. Il a ensuite dirigé le groupe "urbanisme opérationnel et construction" à la DDE du Loiret et a été de 1979 à 1982 chargé de mission auprès du Directeur de la Construction.

Il est depuis trois ans directeur général de la Banque du Bâtiment et des Travaux Publics.

Une conséquence de la crise : des gestions plus rigoureuses

PCM : Passons à un autre sujet. Vous êtes spécialisé dans le secteur du BTP ; comment les PME de ce secteur ont-elles réagi à la crise ? Comment voyez-vous leur avenir ?

Ph. Cousin : Incontestablement les entreprises de ce secteur ont souffert. Pour l'ensemble du secteur BTP, l'activité a baissé en moyenne de 1 % en volume entre 1973 et 1979, de 3 % entre 1979 et 1984. Entre 1974 et 1984 les effectifs sont passés de 1 700 000 à 1 250 000.

Cette réduction d'activité a été d'autant plus durement ressentie qu'elle intervenait après une période d'euphorie qui n'incitait pas à une grande rigueur de gestion.

Les effets les plus négatifs de cette baisse d'activité ont été la réduction de l'emploi et la disparition d'un certain nombre d'entreprises. En revanche, cette contraction du marché a favorisé une large diffusion de méthodes de gestion plus rigoureuses et plus modernes.

Pour se développer ou même se maintenir, une PME doit maintenant être performante à la fois sur le plan de la gestion, sur le plan commercial et dans le domaine technique. Et cela est de plus en plus fréquent. Il n'est plus rare de voir des patrons d'entreprises de taille modeste disposer, grâce à une informatique légère et peu coûteuse, de leurs prix de revient chantier par chantier le 10 de chaque mois.

Le temps de la gestion "au doigt mouillé" est révolu.

PCM : Vous êtes donc optimiste sur l'avenir des PME.

Ph. Cousin : Je suis optimiste mais pas aveugle : la concurrence a induit des comportements plus rigoureux, mais ceux-ci ne sont pas encore généralisés. Le graphique suivant, bien qu'un peu simpliste puisqu'il réunit des entreprises d'activités différentes, montre les écarts importants de productivité entre entreprises du BTP.

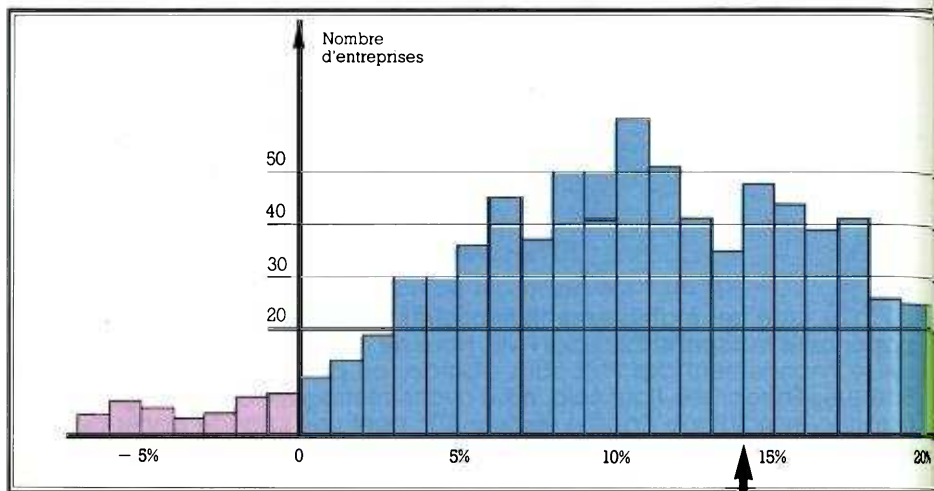
Vers une banque de services

PCM : Jusqu'à présent, nous avons beaucoup parlé des entreprises, peu de la banque. Pourquoi ?

Ph. Cousin : Il me paraît normal que le rôle de la banque soit analysé à travers l'activité économique qu'elle sert. Les entreprises évoluent, leurs besoins changent, les banques doivent répondre à leurs nouvelles attentes : **des interlocuteurs compétents, des produits et des services adaptés, des coûts minimum.**

EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION/VALEUR AJOUTÉE

Sur un échantillon représentatif de 1000 entreprises (CA compris entre 50 et 200 MF)
Etude sur bilans 1984



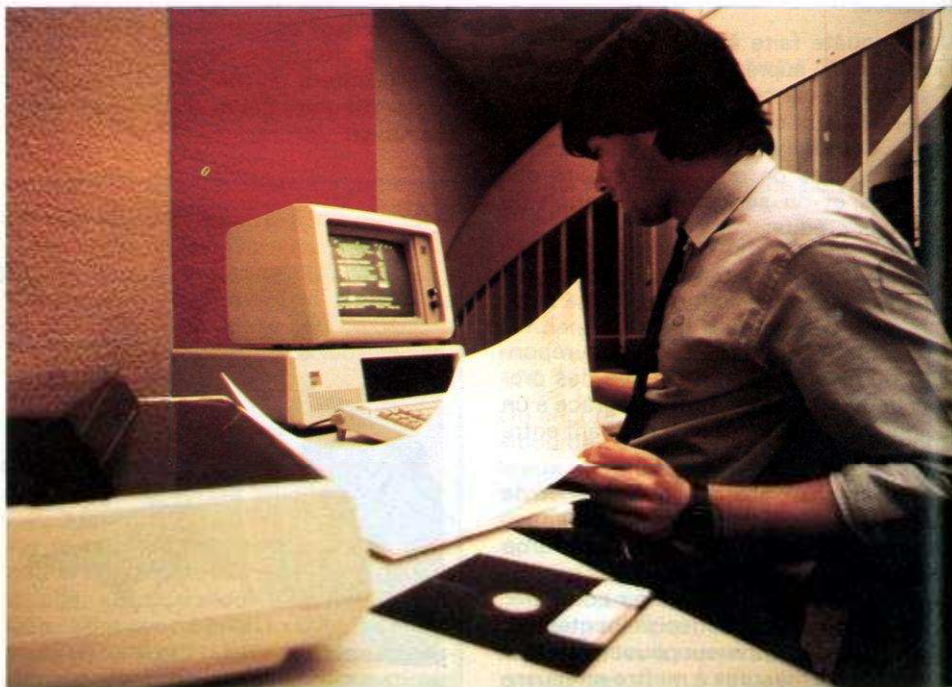
Source : Banque du Bâtiment et des Travaux Publics

Valeur médiane

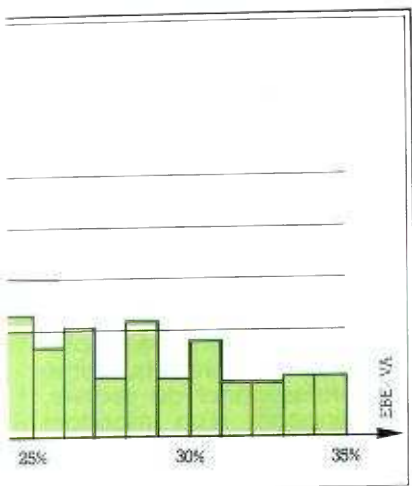
→ Valeur moyenne : 17%

Rappel : l'excédent brut d'exploitation est égal à la valeur ajoutée, diminuée des taxes autres que l'impôt sur les bénéfices

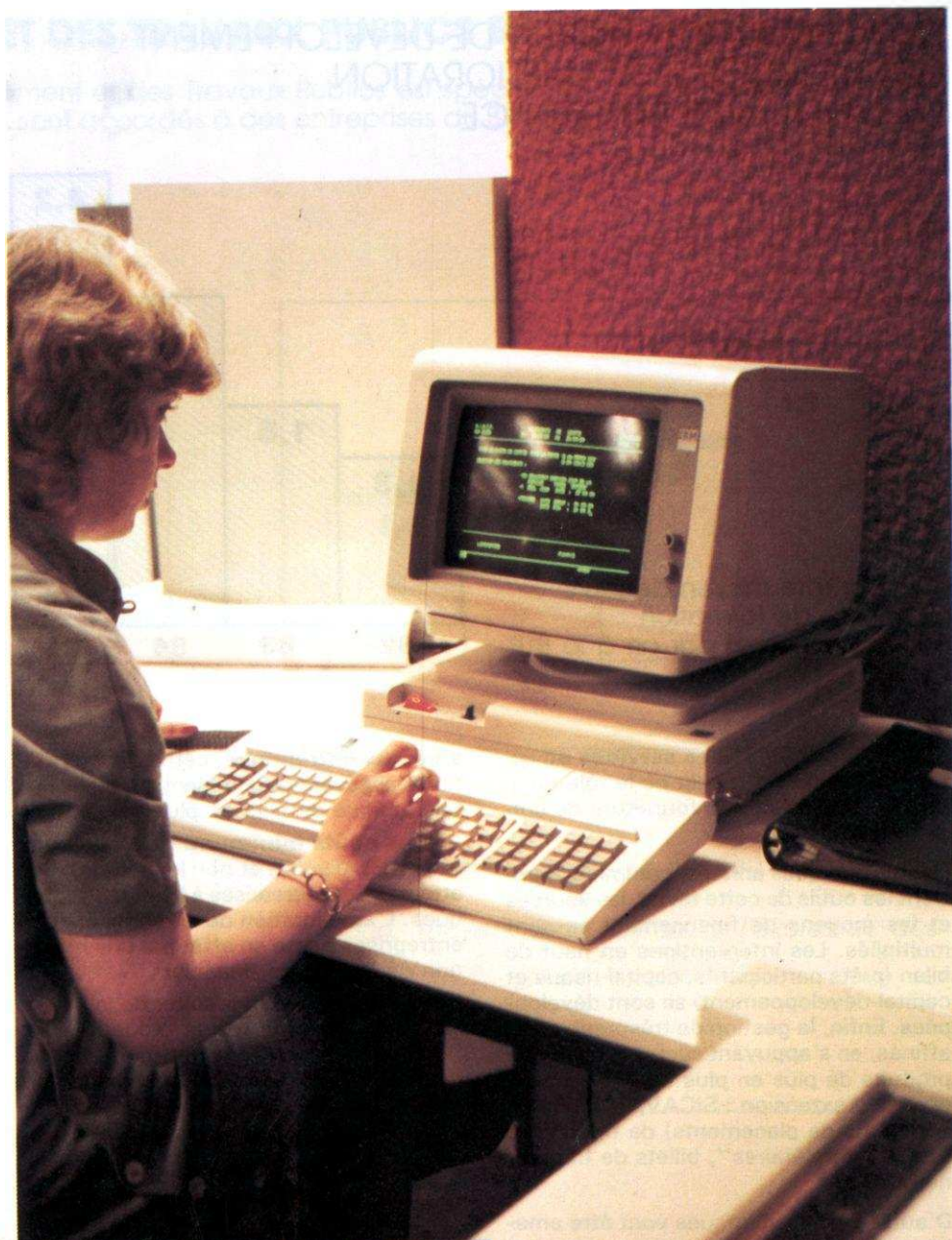
L'informatique et la bureautique sources de productivité.



JTEE
EP



ersonnel globaux et des impôts

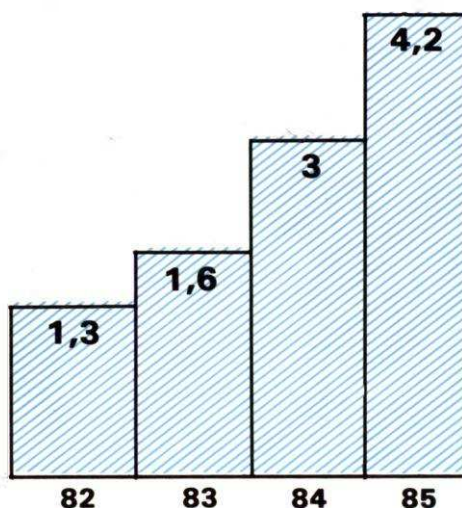


— **Des interlocuteurs compétents.** Il est en effet évident que les chefs d'entreprise dynamiques, bons gestionnaires, dont je parlais tout à l'heure veulent, dans leurs relations bancaires, avoir affaire à des hommes aussi dynamiques, aussi compétents, ayant une bonne capacité d'écoute et les connaissances suffisantes pour leur proposer les meilleures solutions financières.

Pour répondre à cette attente, les banques doivent beaucoup investir sur les hommes et sur leur formation : formation aux techniques bancaires classiques, adaptation aux nouveaux produits en plein développement, formation aux problèmes de l'entreprise.

LA FORMATION, MOYEN DE DEVELOPPEMENT DES HOMMES ET D'AMELIORATION DE LA QUALITE DU SERVICE

Nombre moyen de jours
de formation
par personne et par an à la BTP



— **Des produits et des services adaptés.** Le temps est révolu où le rôle de la banque se limitait à la fourniture de crédits standards.

Depuis quelques années, comme le montrent les outils de cette revue, les sources et les moyens de financement se sont multipliés. Les interventions en haut de bilan (prêts participatifs, capital-risque et capital-développement) se sont développées. Enfin, la gestion de trésorerie s'est affinée, en s'appuyant sur une gamme de produits de plus en plus large et encore en voie d'extension : SICAV, FCP (Fonds communs de placements) de trésorerie, "SICAV monétaires", billets de trésorerie, etc.

D'autre part, les banques vont être amenées à développer d'autres produits davantage axés sur la notion de service proprement dit : c'est ainsi que la Banque du Bâtiment et des Travaux Publics a créé un service "BTP-Contacts" pour faciliter la transmission des entreprises, problème crucial pour les PME, ainsi qu'une société de capital-développement : SPBTP, Société de Participations du bâtiment et des travaux publics. Elle a aussi constitué une "banque de bilans" et envisage de proposer à ses clients un service d'analyse financière, leur permettant de mieux apprécier leur situation et de comparer leurs ratios financiers à ceux des autres entreprises de leur secteur d'activités.

Il faut aussi évoquer les financements maîtres d'ouvrage que les banques peuvent mettre en place pour soutenir les démarches commerciales de leur clientèle entreprise, et faciliter la réalisation de nouveaux équipements notamment par les collectivités locales.

Ce panorama rapide montre que les banques évolueront de plus en plus vers une activité plus large **d'ingénierie et de ser-**

vice aux entreprises, cette transformation s'appuyant évidemment sur un réseau télématique de plus en plus dense.

— **Des coûts minimum.** Cela constitue le troisième volet, et non le moindre, des attentes des entreprises à l'égard des banques. L'amélioration de la rentabilité des entreprises passe en effet par une réduction de leurs frais financiers.

Cette réduction doit résulter de la baisse générale des taux, de la réduction des "comptes clients" des entreprises et du renforcement de leurs fonds propres. Mais

BTP CONTACTS

**Un service pour faciliter
la transmission
des entreprises du BTP**

La moitié des chefs d'entreprises moyennes ont plus de 55 ans et doivent se préoccuper de la transformation de leur affaire. Or, un tiers seulement ont un successeur possible dans l'entreprise, membre de leur famille ou non.

Pour répondre à ce besoin de recherche extérieure, la BTP a créé en mai 1985 un service de rapprochement : **BTP — Contacts**, animé par un professionnel du secteur, ancien dirigeant d'un important groupe de second œuvre.

Il conseille les chefs d'entreprises dans la recherche de partenaires, et aide les repreneurs (chefs d'entreprises souhaitant une croissance externe, ou cadres du secteur désireux de devenir patron) à cibler leur demande.

Les contacts ont lieu avec toute la **confidentialité** voulue.

Pour tous renseignements, BTP — Contacts : Guy GABILLON, tél. : 45.74.98.80.

LE PRE-PAIEMENT BTP un crédit adapté aux entreprises du BTP

La loi "Dailly" du 2.1.1981 a eu pour objectif de "faciliter le crédit aux entreprises" en leur permettant de céder aux banques, à titre de garantie, leurs créances sur leur clientèle professionnelle.

Ces dispositions sont spécialement intéressantes pour les entreprises du BTP qui ont souvent à faire face à des besoins de crédits de trésorerie importants.

Dès 1982, la Banque du Bâtiment et des Travaux Publics a proposé à ces entreprises un crédit "loi Dailly" spécifique : le Pré-Paiement BTP, qui leur apporte :

- l'**avantage** d'une taux inférieur au découvert
- la **simplicité** d'un crédit d'exploitation globalisé finançant tous leurs marchés et commandes
- enfin, la **sécurité** d'une confirmation écrite.

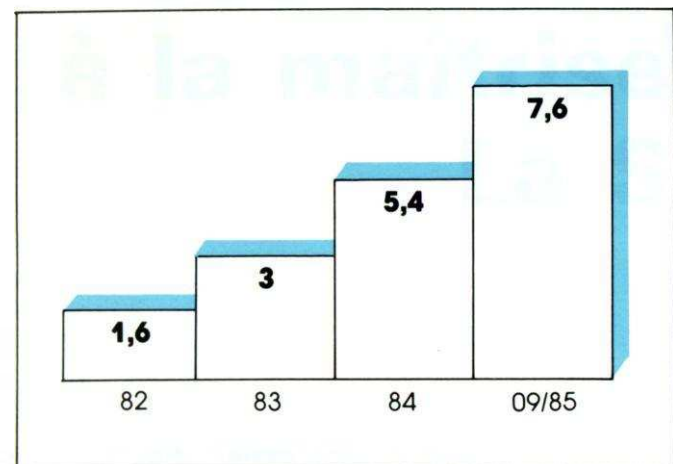
Depuis fin 85, le Pré-Paiement BTP peut être jumelé avec une opération de paiement à titre d'avances du CEPME, ce qui permet de combiner les avantages des deux systèmes.

Pour tous renseignements, contacter à la BTP : Christophe GIRAULT, tél. : 45.74.98.80.

LA BANQUE DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS EN QUELQUES CHIFFRES

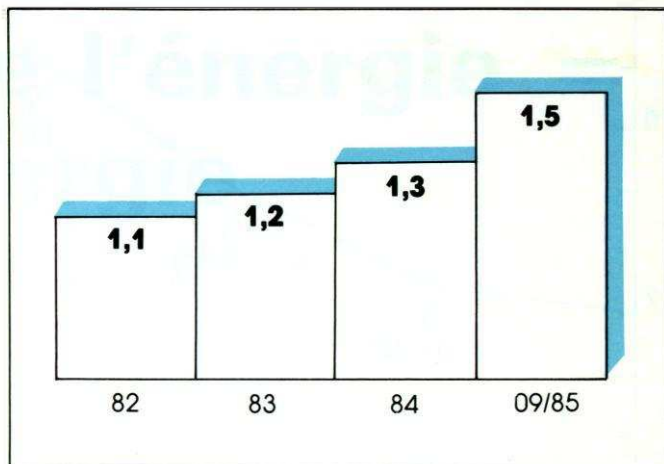
Banque de dépôts, la Banque du Bâtiment et des Travaux Publics est spécialisée dans le financement des entreprises du BTP (75 % de ses crédits sont accordés à des entreprises du BTP), dans la gestion des capitaux et le conseil en placements.

• Evolution



Capitaux gérés* par la BTP (en milliards de francs).

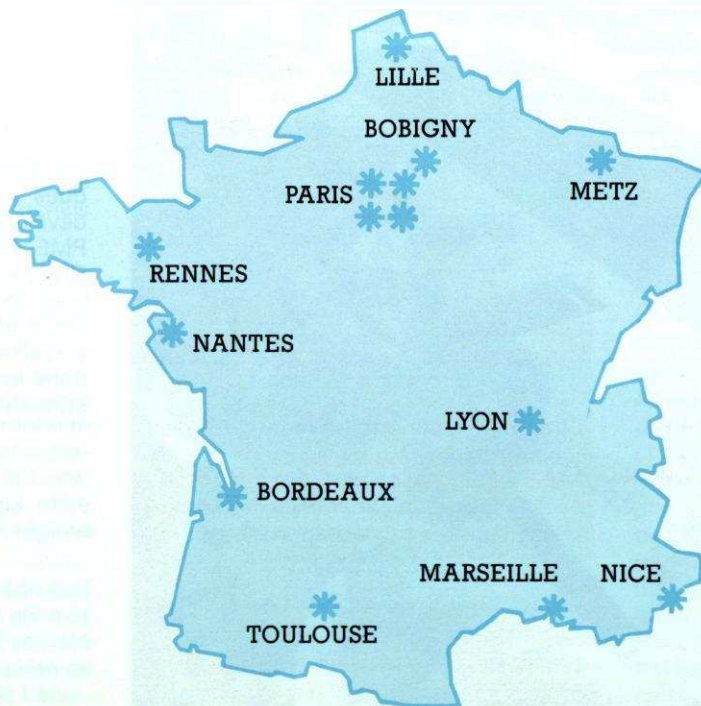
* Total des SICAV, FCP et comptes gérés



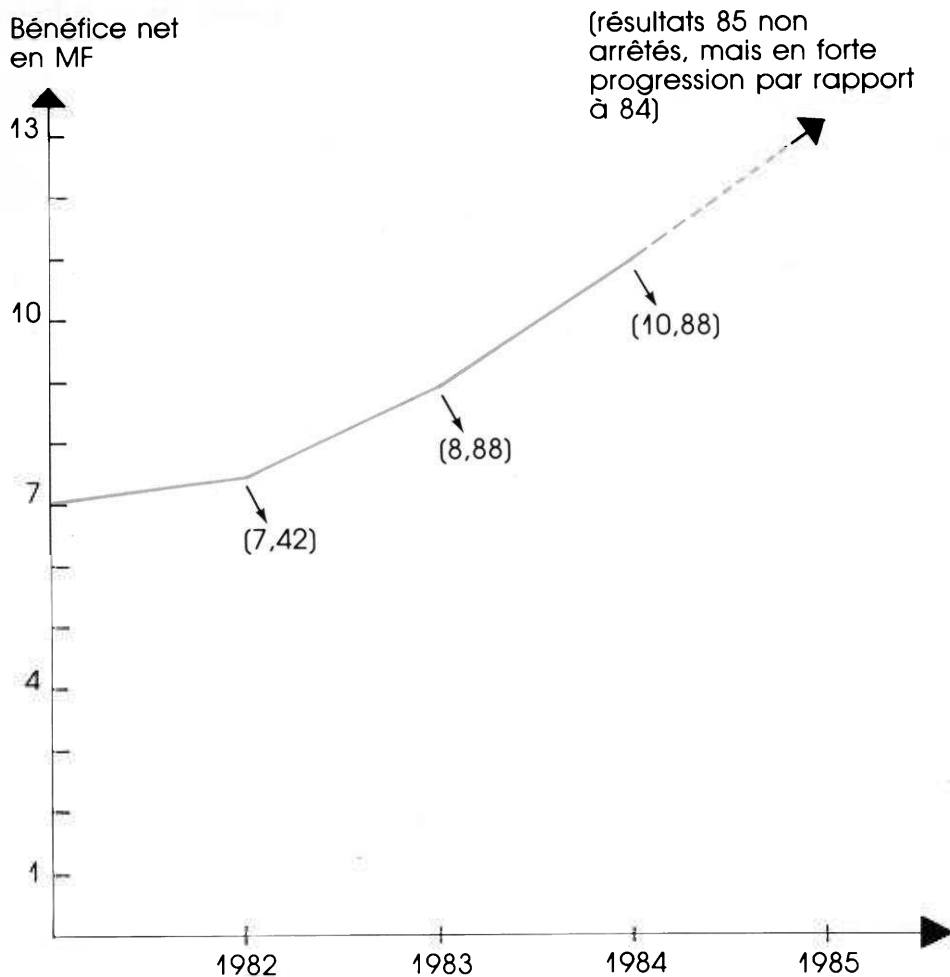
Encours de crédits* de la BTP (en milliards de francs).

* Court, moyen, long terme à l'exclusion des cautions.

LE RESEAU DE LA B.T.P.



PROGRESSION D'ACTIVITE DE LA BTP



Cette progression d'activité, réalisée à effectif constant (400 personnes) a permis, grâce à de forts gains de productivité et malgré des provisions importantes, une augmentation régulière du bénéfice net.



les banques doivent absolument y contribuer en réalisant, comme les entreprises, des gains de productivité, nécessaires pour baisser le coût de l'intermédiaire bancaire.

PCM : *En conclusion, les PME peuvent-elles compter sur les banques ?*

Ph. Cousin : Incontestablement, les banques sont de plus en plus attentives au développement de leurs relations avec les PME. Répondent-elles à leurs attentes ? C'est aux chefs d'entreprises de l'apprécier, de comparer la qualité de leurs services et d'encourager les meilleures en travaillant avec elles. La concurrence est dans le milieu bancaire aussi, le meilleur stimulant.

Un nouvel instrument de financement des investissements liés à la maîtrise de l'énergie = La Sofergie

par Philippe MAMEZ
Directeur Général de BAIL-ENERGIE

A la fin des années 70, après le deuxième choc pétrolier, les Pouvoirs Publics ont défini une politique destinée à diminuer l'importation d'hydrocarbures, avec la double préoccupation d'augmenter l'indépendance énergétique française et d'améliorer l'équilibre de la balance des paiements.

Le moyen essentiel de cette politique était le développement des investissements destinés soit à économiser la consommation "d'énergie primaire", soit à y substituer une énergie dite renouvelable, tant dans le secteur industriel que dans le résidentiel et le tertiaire.

Très vite le financement était apparu comme l'un des principaux obstacles au développement de ces investissements. Le Ministre de l'Industrie, chargé de mettre sur pied ce plan, après avoir analysé les avantages du crédit-bail en tant que mode de financement, avait décidé d'adapter cette technique aux investissements "d'économie d'énergie". C'est ainsi qu'est né, par la loi du 15 juillet 1980, complétée par un décret du 20 janvier 1981, un nouveau type d'établissement de crédit, la Sofergie, Société de financement des installations ou matériels destinés à économiser l'énergie.

La technique du crédit-bail, née aux Etats-Unis sous le nom de leasing, est apparue officiellement en France, il y a vingt ans environ, avec la loi du 25 Juillet 1966 qui a donné la définition générale du crédit-bail. Puis l'ordonnance du 28 septembre 1967 a conféré au crédit-bail immobilier un régime spécifique en définissant le statut de Société Immobilière pour le Commerce et l'Industrie (Sicomi), qui offre notamment, à ces entreprises, un régime fiscal privilégié.

Rappelons brièvement que le crédit-bail est une technique de financement qui met en présence deux partenaires : la société financière (Sicomi, Sofergie ou société de crédit-bail mobilier) propriétaire de l'équipement à financer, dénommée Bailleur, et

le locataire de cet équipement, dénommé Preneur. Ces deux partenaires sont liés par un contrat comportant de façon indis-

sociable d'une part, une location dont la durée et le coût (loyers) sont déterminés, et d'autre part un engagement de vente à l'issue de la location consenti par le Bailleur au locataire pour un prix (valeur résiduelle) fixé à l'avance.

Les avantages offerts par le crédit-bail, maintenant bien connus des gestionnaires d'entreprises, sont de diverses natures :

* Sur le plan financier d'abord, cette technique offre un financement intégral de l'investissement ce qui permet aux entreprises d'économiser des fonds propres et, parfois même, de réaliser des investissements lourds qui n'auraient pas pu être financés par des techniques classiques de

PHILIPPE MAMEZ



40 ans, X 65, a accompli la première partie de sa carrière au sein de sociétés de conseil en organisation et en informatique.

Entré au Groupe CCME (1) en 1977, il y a notamment exercé les fonctions de Délégué aux Grandes Entreprises du BTP avant d'être nommé Directeur Général de Bail-Energie, Sofergie du Groupe (1983). Philippe Mamez est également membre du directoire de Bail-Charbon, Sofergie du Groupe Charbonnages de France, et Directeur du GOBTP (Groupement pour le Financement des Ouvrages de Bâtiment, Travaux Publics et Activités Annexes) filiale du CCME intervenant sur le marché obligataire.

(1) Institution financière professionnelle, le Groupe CCME offre aux entreprises du BTP et à leurs clients, les maîtres d'ouvrages publics et privés, une gamme d'outils adaptés à leurs besoins de financement. Ses encours globaux dépassent 25 milliards de francs dont 14 milliards pour les investissements des entreprises et 11 pour ceux des maîtres d'ouvrages.

crédit (hôtels, supermarchés,...). De plus, la souplesse offerte par le crédit-bail dans le choix de la durée de location et de l'échéancement des loyers permet de mieux adapter les charges financières à la rentabilité prévisionnelle de l'investissement.

Sur le plan fiscal, les loyers de crédit-bail sont considérés comme des charges d'exploitation et donc totalement déductibles de l'assiette soumise à l'impôt sur les bénéfices. Il peut y avoir ainsi économie d'impôt, notamment en crédit-bail immobilier par la réduction de la durée d'amortissement de droit commun des immeubles.

Sur le plan comptable enfin, les immobilisations financées en crédit-bail et les engagements correspondants n'apparaissent pas dans le bilan du locataire, ce qui ne signifie pas qu'ils sont ignorés des tiers et notamment des partenaires financiers, mais l'appréciation du bilan par ces derniers en est très différente.

Ces avantages, conjugués au fait que la propriété du bien offre à la société financière une meilleure garantie en cas de difficulté du locataire, ont donné au crédit-bail un essor remarquable ces dernières années, tant dans le domaine du financement des immeubles que dans celui des matériels. Ainsi en 1984, 42 sociétés de crédit-bail mobilier ont financé plus de 20 milliards de FF d'investissements nouveaux et 50 sociétés de crédit-bail immobilier (la plupart Sicomi) ont réalisé environ 9,5 milliards de FF d'investissements.

Dans le domaine des équipements liés à la maîtrise de l'énergie et compte tenu de leur nature particulière et de l'étendue des activités visées par la loi sur les économies d'énergie, le législateur a voulu créer, avec les Sofergie, un outil de financement efficace et souple. C'est ainsi qu'il a retenu les avantages propres aux Sicomi tout en supprimant la plupart des contraintes imposées à ces établissements.

Sur le plan fiscal, les Sofergie sont exonérées de l'impôt sur les bénéfices sous la seule réserve de distribuer 85 % de leur résultat.

Sur le plan comptable, les Sofergie sont autorisées à amortir les immobilisations qu'elles financent selon des règles souples, tant au niveau du mode d'amortissement, linéaire ou dégressif selon le droit commun, mais également progressif, qu'au niveau de la durée choisie. Ceci permet aux Sofergie de consentir une location sur une durée qui est fonction de la durée de vie technique ou de la rentabilité de l'installation et non pas dictée par des considérations réglementaires. L'amortissement progressif permet également aux Sofergie de proposer des loyers progressifs, réguliers ou par paliers, sans que cela ne génère des pertes dans les comptes de l'établissement.

En ce qui concerne la nature des biens finançables, les Sofergie ont été dotées de possibilités beaucoup plus larges que

La minicentrale de Trébas : un exemple de réalisation innovante

MM. Pierre Bernard, Député-Maire de Trébas et Jacques Durand, Président du Conseil Général du Tarn, souhaitent soutenir l'activité économique de la vallée du Tarn au travers du lancement d'un équipement d'envergure.

Ils ont donc constitué sous la Présidence de M. Bernard, le syndicat mixte pour la construction et l'exploitation de l'aménagement hydroélectrique de Trébas qui regroupe le département du Tarn et 13 communes (11 dans le Tarn et 2 dans l'Aveyron).

Cette centrale hydroélectrique est de type basse chute au pied du barrage mobile à Clapets, sur la rivière Tarn à Trébas près d'Albi.

Le débit total équipé est de 135 m³/s sous une hauteur de chute brute de 5 m. La puissance totale de l'installation est de 4 500 kW, le volume d'eau annuel turbiné étant voisin de 2 milliards de m³. Les équipements comprennent trois groupes Kaplan à axe vertical, accouplés à trois multiplicateurs à engrenages entraînant trois génératrices. Le courant, vendu à EDF, est évacué en 60 KV. Le productible prévisionnel de la centrale est de 18 100 MWh par an (53 % l'hiver, 47 % l'été), ce qui correspond à plus du tiers de la consommation électrique basse tension de la ville d'Albi.

Le maître d'ouvrage est le syndicat mixte pour la construction et l'exploitation de l'aménagement hydroélectrique de Trébas qui regroupe le département du Tarn, 11 communes du Tarn et 2 de l'Aveyron.

Pendant toute la durée des travaux, Bail-Energie, Sofergie du Groupe CCME règle directement les entreprises, après accord du syndicat mixte. La TVA afférente est ainsi récupérée directement par la Sofergie auprès de l'administration fiscale dans un délai de 2 à 5 mois, les frais financiers correspondants étant capitalisés jusqu'à la fin des travaux.

Les loyers perçus sur une période de 20 ans, sont calculés sur la base du taux de référence des collectivités locales. Ils sont progressifs pendant les 5 premières années afin que les recettes provenant de la vente du courant soient supérieures, dès la première année, au total des frais d'exploitation et des charges de financement (loyers de crédit-bail et échéances d'un prêt contracté par le syndicat pour couvrir certaines dépenses et le coût du préfinancement avant l'intervention de la Sofergie).

Dans 20 ans, la Sofergie revendra l'ensemble des installations au syndicat mixte pour une valeur symbolique de 1 franc.

Ces différents aspects ont ainsi permis au maître d'ouvrage de réaliser cet équipement sans aucun appel à des financements publics (subventions, crédits publics...), Bail-Energie n'ayant utilisé que des ressources "privées" notamment par appel au marché obligataire.

les Sicomi : l'article 1^{er} du décret fait explicitement référence au crédit-bail immobilier et mobilier et l'article 2 précise que le financement peut concerner, outre les installations, matériels et constructions, les frais d'étude, de transport et de montage ultérieurement. La loi de finances rectificative pour 1982 du 30 décembre 1982 (art. 32) a étendu le champ de financement des Sofergie aux terrains d'emprise des installations. Il est donc ainsi possible de financer en crédit-bail l'intégralité des équipements destinés à économiser de l'énergie, y compris tous les frais annexes générés pendant la phase de construction (frais d'assurance, de préfinancement, d'études, etc.).

Enfin, le législateur n'a pas voulu limiter la qualité des locataires pouvant recourir au crédit-bail Sofergie. Ces établissements peuvent donc donner des biens en

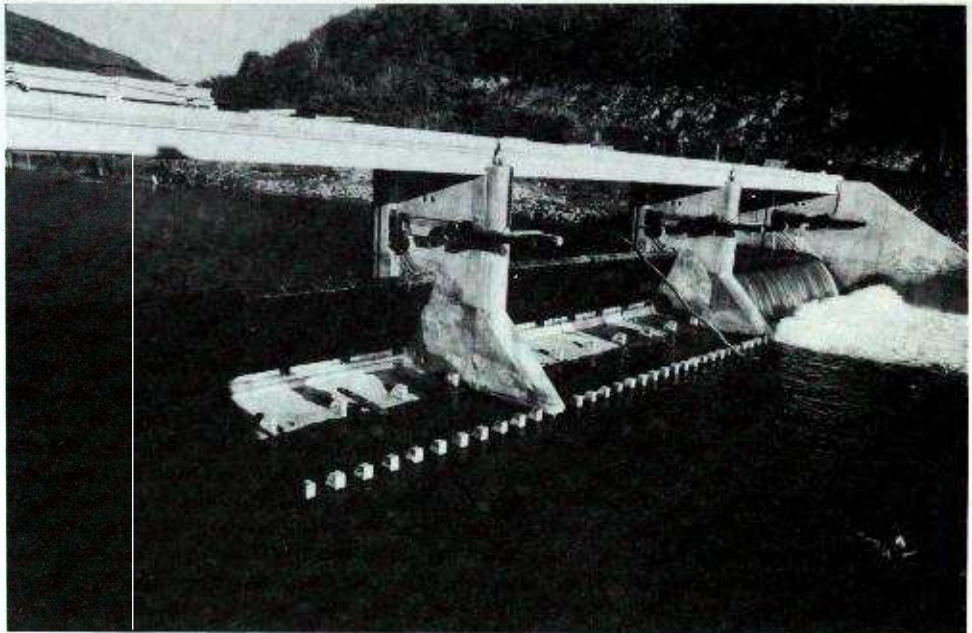
location aux entreprises quels que soient leurs statuts, aux associations de toutes sortes et même aux particuliers. De plus, la loi de décentralisation de 1982 ayant donné aux collectivités locales la liberté du choix de leurs sources de financement, les Sofergie peuvent maintenant intervenir au profit des collectivités territoriales, de leurs groupements et de leurs émanations.

Il faut noter enfin que les Sofergie ont accès aux sources de financement bonifié, prêts spéciaux à l'investissement distribués par le Crédit National, le CEPME et les SDR et refinancement FIM dans la limite bien sûr du respect des critères propres à ces procédures, et aux subventions, notamment celles distribuées par l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Énergie.

Entre la date de parution du décret et le 31 décembre 1982, date limite fixée par la loi, il s'est constitué 20 Sofergie, la plupart à l'initiative de groupes bancaires ou de Sicomi.

Après un démarrage lent, l'activité de ces sociétés a connu un développement significatif en 1984 — plus d'un milliard de FF d'investissements nouveaux, soit autant que sur l'ensemble des exercices précédents — et en 1985 où le montant des investissements nouveaux financés se situera entre 1,5 et 2 milliards de FF. L'effet induit par l'activité des Sofergie sur la maîtrise de l'énergie en France, et donc sur la balance des paiements, est important. C'est ainsi que les seuls investissements nouveaux financés en 1984 généreront une réduction annuelle de la consommation d'hydrocarbures à hauteur de 440 000 TEP (TEP : Tonne — équivalent pétrole) soit par économie nette soit par déplacement vers des énergies renouvelables — électricité hydraulique, biomasse, géothermie — ou vers le charbon.

Jusqu'en 1984, l'action des Sofergie s'est exercée principalement en direction des entreprises des secteurs industriel et agro-alimentaire, celles-ci recherchant à travers le crédit-bail Sofergie, la préservation de leur capacité d'endettement pour des investissements liés à la production et un taux relativement bon marché grâce à l'accès aux prêts bonifiés. Il faut noter

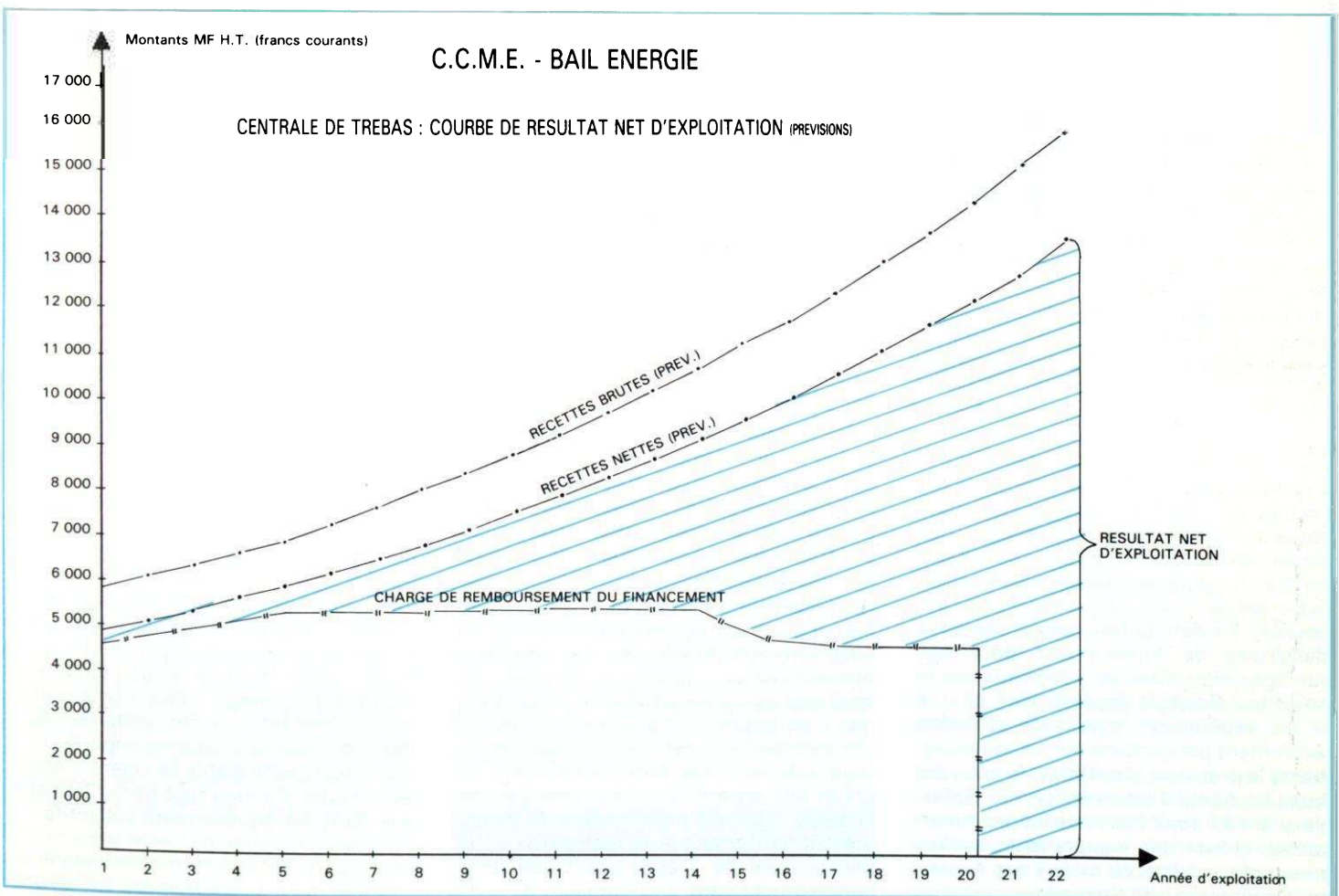


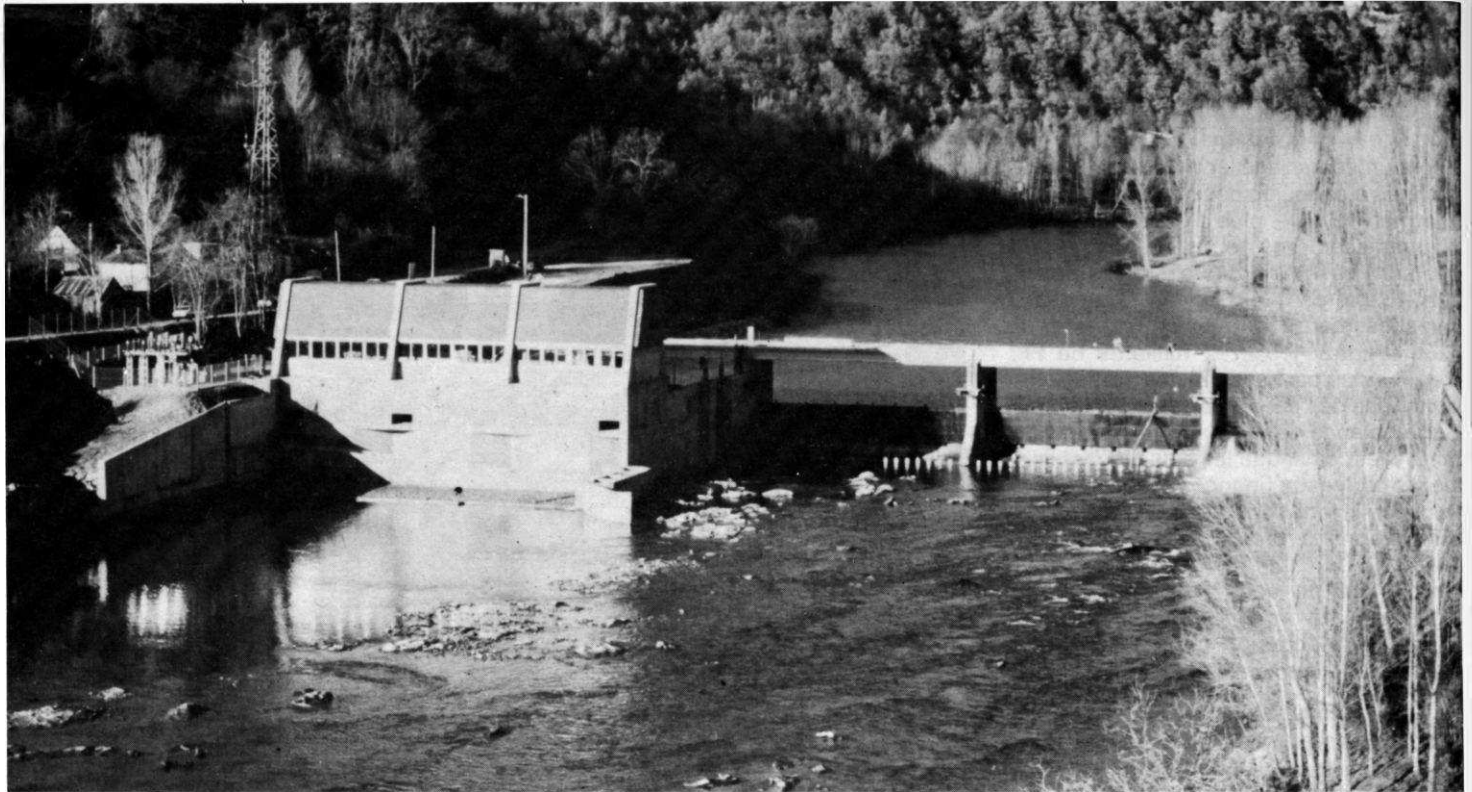
Microcentrale hydroélectrique de Trébas - Tarn.

également l'intervention importante de ces établissements dans le financement des microcentrales hydroélectriques.

A partir du 2^e semestre 1985 et ce phénomène devrait se confirmer en 1986, nous avons constaté une évolution sensible dans le comportement des industriels. D'une part la politique de maîtrise

de l'énergie des Pouvoirs Publics apparaît moins volontariste, ceci pouvant s'expliquer par la baisse conjuguée du dollar et du prix à la production du pétrole et par la modification des priorités économiques. Cette nouvelle orientation se traduit dans la diminution du volume de subventions distribuées par l'Agence Française pour la





Microcentrale de Trébas.

Maîtrise de l'Énergie et dans un accès aux prêts bonifiés plus difficile, l'enveloppe de ces prêts étant en diminution et leur taux moins compétitif. D'autre part, et ceci provient en partie des considérations précédentes, les industriels accordent une priorité moindre aux investissements d'économie d'énergie, soit que les investissements les plus rentables aient été déjà réalisés (par exemple : passage au charbon de la plupart des cimenteries), soit que les temps de retour de ces investissements se soient allongés avec la baisse du prix des hydrocarbures et la diminution des subventions. Enfin, lorsque ces investissements sont néanmoins décidés, le recours au crédit-bail apparaît moins nécessaire à celles des entreprises qui ont retrouvé une bonne situation financière et donc une capacité d'autofinancement et d'endettement en crédit satisfaisantes.

Par contre, et ceci est une perspective d'espoir pour les Sofergie, nous notons l'apparition d'un nouveau marché dans le domaine des équipements publics, que ceux-ci soient réalisés dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage publique par la collectivité concernée ou dans celui d'une concession. Il existe certes, des procédures classiques de financement pour ces ouvrages mais dans de nombreux cas le crédit-bail Sofergie apparaît bien adapté et les expériences concrètes réalisées récemment par certains de ces établissements le prouvent. Toutefois, la loi ayant limité le champ d'intervention des Sofergie quant à l'objet des installations financées, la liste des équipements publics concernés est limitée mais il est cependant intéressant de l'examiner.

- Dans le domaine du chauffage urbain, de nombreuses réalisations sont en cours ou à l'étude et la plupart sont éligibles au financement par Sofergie, chaufferie charbon, réseaux de chaleur, géothermie... Que ce soit en maîtrise d'ouvrage publique, ou en concession confiée à un exploitant de chauffage, un nombre significatif d'opérations ont été financées en crédit-bail.

- Dans le domaine du traitement des ordures ménagères et déchets industriels, les contraintes liées à l'environnement et le souci de rentabiliser ce service conduisent les collectivités à investir dans des usines de traitement, soit par incinération avec récupération de chaleur, soit par fabrication de combustible. Ces investissements peuvent être également financés en crédit-bail Sofergie, et quelques opérations ont déjà été réalisées.

Dans le cadre de la politique de maîtrise de l'énergie, les Pouvoirs Publics ont souhaité développer les sources d'énergie nationale et renouvelable, notamment l'électricité d'origine hydraulique. Les Sofergie sont donc autorisées à financer les microcentrales et les minicentrales hydroélectriques quelle qu'en soit la maîtrise d'ouvrage, privée, régie municipale, collectivité territoriale. Or, dans ces deux derniers cas, le maître d'ouvrage est souvent une petite commune ou un groupement de petites communes pour lequel l'investissement est disproportionné au regard de leurs capacités d'emprunt. Le crédit-bail apparaît donc souvent comme la seule solution pour réaliser le projet comme en témoigne la réalisation de la minicentrale de Trébas présentée dans l'encadré ci-avant.

Dans tous ces exemples, l'équipement à financer, présente des caractères communs :

- génération de recettes, croissantes dans le temps et quasi-certaines ;
- montant de l'investissement relativement élevé ;
- durée de construction de l'équipement s'étalant sur de nombreux mois (1 à 3 ans) ;
- temps de retour de l'investissement assez long.

Le crédit-bail Sofergie, par ses caractéristiques principales — financement à 100 %, durée de location allongée (20 ans par exemple), loyers modulables en fonction des recettes, prise en charge du financement pendant la durée des travaux — peut donc apparaître comme une solution appropriée.

Pour conclure, nous soulignons que les Sofergie ont donné une nouvelle dimension au crédit-bail en adaptant cette technique au financement d'ouvrages complexes et notamment d'équipements publics, alors que ce mode de financement était traditionnellement réservé aux matériels et immeubles banalisés. Cette évolution a été voulue par les Pouvoirs Publics dans le cadre de sa politique de maîtrise de l'énergie, mais il faut souhaiter maintenant que ces établissements dotés de capitaux propres importants et d'une technicité élaborée voient s'élargir leur champ d'action tant dans l'industrie que dans les équipements collectifs.

Les entreprises régionales de travaux publics

Un cas typique : Entreprise Muller Frères à Boulay

par Hubert MULLER
Ingénieur Civil des Mines
Président du Directoire de Muller Frères

Les grandes entreprises régionales de Travaux Publics constituent-elles une espèce en voie de disparition ? Certainement pas.

A la charnière des unités familiales et des Grands Groupes Nationaux, l'entreprise Muller Frères vit sa vie.

Chez elle, comme chez quelques autres se dégagent les spécificités des entreprises moyennes performantes : dynamisme et mobilité au plan commercial, rigueur dans la gestion et l'exécution.

Pour vaincre les contraintes économiques et commerciales, une seule recette : la qualité des hommes.

Un peu d'histoire

L'Entreprise Muller Frères a 50 ans. Les 750 millions de chiffre d'affaires réalisés en 1985 la classent au 40^e rang parmi les quelque 5 500 entreprises que compte la profession des Travaux Publics. Sa part de marché est de 0,6 % du chiffre d'affaires total de la profession, marchés extérieurs compris. Totalement indépendante au niveau du capital, son administration est organisée depuis 1978 sur le mode Directoire et Conseil de Surveillance. Jusque dans les années 1980, le développement s'est appuyé sur l'exploitation d'activités traditionnelles : gros terrassements mécaniques comme cheval de bataille, viabilités à titre de travaux traditionnels, génie civil enfin pour l'indispensable technicité ouvrant la porte aux plus grands chantiers. Un secteur d'exploitation de matériaux alluvionnaires complète en amont cette gamme de productions.

Son principal atout cependant réside dans une implantation frontalière privilégiée en Lorraine lui permettant, à tout instant,

d'orienter ses efforts commerciaux au gré des conjonctures vers la France, vers la République Fédérale Allemande ou vers le Bénélux.

L'effritement des marchés de travaux publics en CEE depuis 5 ans a suscité une démarche vers une plus lointaine exportation. Ce département réalise 25 % du chiffre d'affaires total en Algérie et en Afrique noire francophone.

Une entreprise régionale donc qui s'est trouvée portée de façon naturelle sur les marchés extérieurs bien avant d'être une entreprise nationale.

Nous nous proposons d'analyser ici l'apparente fragilité des entreprises moyennes, de définir les contraintes qui entravent leur développement, de dégager enfin leurs atouts dans un milieu d'affaires d'autant plus impitoyable que la conjoncture impose la disparition des plus faibles.

Observations préliminaires

1^e — La diversité des entreprises est le



Hubert Muller.

corollaire naturel de la multiplicité des chantiers de Travaux Publics, opérations, de toutes tailles et de toutes natures, ponctuelles dans le temps et dans l'espace et rarement répétitives.

La continuité dans la "granulométrie" des entreprises est de surcroît indispensable au bon fonctionnement du marché, stimulé et normalisé par le dynamisme des entreprises petites et moyennes.

2^e — Il ne suffit plus d'être un grand Groupe pour générer des bénéfices et garder son indépendance. L'évolution récente des résultats au sein de la profession a montré que l'effet de taille n'est en rien sécurisant. Les grandes entreprises au

contraire découpent leur production en autant de directions ou d'agences ramenant ainsi les problèmes à la taille humaine.

3° — Dans le domaine des prestations de service, plus que dans tout autre, les entreprises n'existent que par la qualité de leur personnel. Le matériel s'achète et se vend. Les financements s'offriront toujours aux bons dossiers. La constitution d'équipes performantes est affaire de longue haleine. En période de conjoncture difficile les contrastes dans le résultat des entreprises s'accroissent, la valeur des hommes joue alors pleinement et creuse la différence. L'ordinateur c'est bien, les hommes c'est mieux.

Contraintes internes, capacité bénéficiaire et sécurité

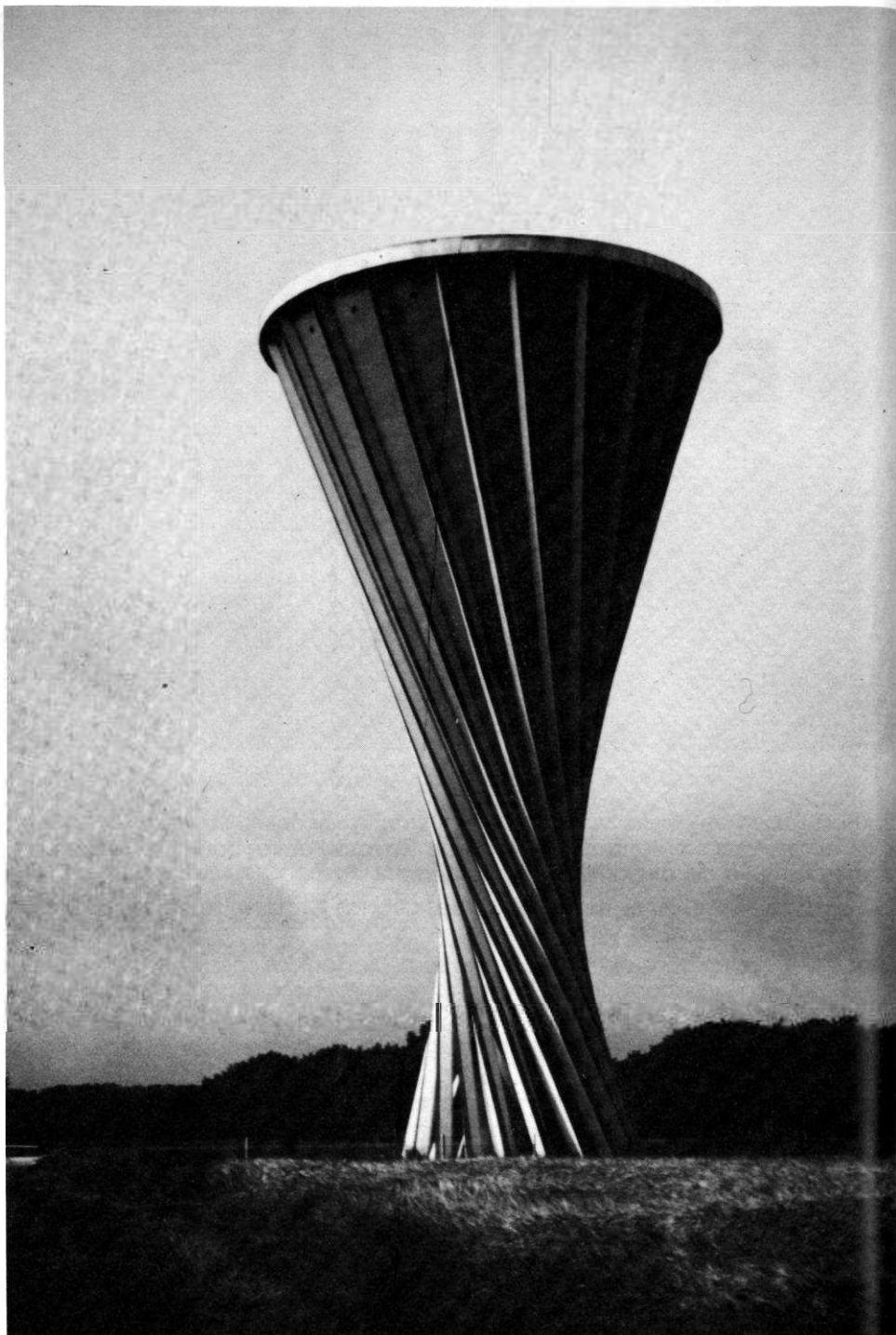
La bataille de tous les jours se situe de toute évidence au plan commercial, les conditions d'existence par contre sont totalement déterminées par les contraintes financières. Le développement résulte directement de la capacité de générer de façon constante des résultats économiques au moins significatifs. L'existence du résultat est un problème de compétence, sa permanence est affaire de sécurité dans les choix commerciaux et stratégiques. L'exemple de Muller est à ce titre révélateur.

1.1 — Résultats

Muller a toujours produit dans le passé d'une façon très constante un cash d'environ 8 % dont 1 % de bénéfices après impôts. Si le cash flow n'est pas totalement disponible, il n'en constitue pas moins un élément rassurant pour la vie de la société. Le niveau des bénéfices, honorable dans la profession, se situe à la limite inférieure absolue pour permettre le développement de l'activité de quelques points par an. Ces performances modestes par rapport à l'industrie résultent directement du mode de dévolution des marchés.

3 500 soumissions ou offres de prix par an permettent d'accéder de façon quasi-aléatoire à 150 marchés de tailles très diverses (de 100 à 200 000 KF). Du fait de la concurrence d'une trentaine d'entreprises sur chaque affaire, le résultat espéré et inclus dans les prix de l'offre ne dépasse jamais 1 %. Il n'est donc pas étonnant que les marges de fin d'année ne soient pas plus importantes. Il est au contraire miraculeux de retrouver cette même marge compte tenu des aléas de toutes sortes qui auront marqué l'exécution des chantiers. C'est précisément là qu'intervient la compétence, aidée par la loi des grands nombres.

A l'autopsie, la dispersion des résultats économiques de chacun des chantiers se révélera en effet énorme. Elle a de quoi



Un bijou pour la commune de Goeblange (Luxembourg).

faire frémir n'importe quel bailleur de fonds. Certains chantiers seront lourdement déficitaires (il n'y a pas de limite supérieure à une perte), la plupart des autres devront afficher des bénéfices modestes pour que l'entreprise retrouve globalement un compte d'exploitation bénéficiaire.

1.2 — Sécurité

L'importance relative des structures, l'inévitable faiblesse des fonds propres suscitent évidemment une très grande attention de la part des banques et organismes financiers qui accompagnent ce type d'entreprises. Celles-ci ne peuvent se per-

mettre aucun fléchissement de leur résultat d'exploitation, et ceci d'autant moins que la durée de certains chantiers fait que l'éventuelle période déficitaire dépassera souvent un, voire deux exercices. La stratégie commerciale doit donc prendre en compte cette notion de sécurité et banir les risques qui ne seraient pas supportables, dans le choix des chantiers, des partenaires, des clients, des pays d'intervention.

Ces considérations tactiques relèvent de l'évidence, leur application n'en est pas moins difficile vu la diversité et le grand nombre de décisions à prendre dès la phase commerciale, à un moment où les chances de conclure une affaire sont

encore minimes. De ce point de vue les choses sont nettement plus claires en phase d'exécution où il ne reste que des objectifs de qualité et de délais.

2 — Contraintes extérieures

2.1 — A l'exportation européenne

Contrairement à ce que l'on pense généralement, il existe très peu de comportement protectionniste en République Fédérale Allemande. Les Maîtres d'Ouvrage acceptent les entreprises étrangères presque à la seule condition que celles-ci soient capables d'affecter aux chantiers du personnel parlant l'allemand. Il est, en outre, plus facile de se créer des références en RFA qu'en France : Muller a été l'un des premiers terrassiers sur les marchés autoroutiers allemands, bien avant d'œuvrer en France. Il en a été de même pour les grands ouvrages d'art.

2.2 — A la grande exportation

Toujours au nom de la sécurité, Muller ne s'est intéressé jusqu'à présent qu'à des pays francophones, à des chantiers de taille raisonnable relevant d'une technicité facilement maîtrisable. Une fois franchi

La cavalerie à ULM (RFA).

AFFAIRES SUIVIES ET ADMISSIONS REFUSEES

Répartition géographique	Total dossiers demandés	Admissions refusées	
FRANCE			
Lorraine Moselle	730	13	2 %
Meuse, Meurthe-et-Moselle, Vosges	236	15	6 %
Alsace	779	18	2 %
Autres régions	1 555	523	34 %
ETRANGER	178	3	2 %
TOTAL	3 478	572	16 %

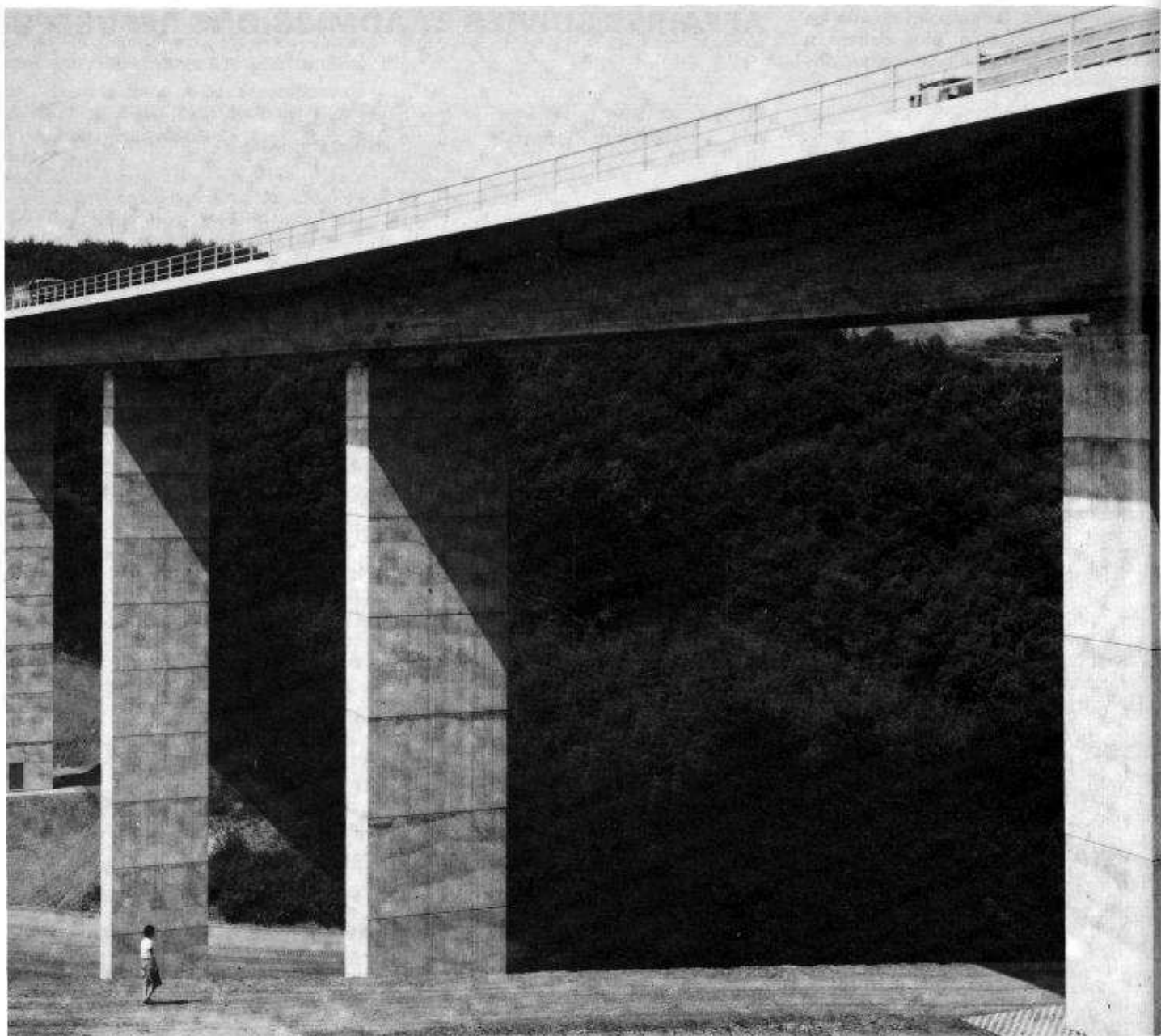
l'obstacle des besoins financiers, particulièrement celui des cautions, il demeure des problèmes essentiellement administratifs et parmi eux celui des assurances (Coface), de la fiscalité (bénéfice mondial), du contrôle des changes. Pendant l'exécution un seul souci intègre tous les autres, celui du respect des délais dont la dérive engendre des coûts fixes devenant rapidement insupportables. L'attention particulière apportée au choix des hommes, issus de l'entreprise ou d'embauches récentes, est alors déterminante. La

grande exportation ainsi conçue devient dès lors un problème d'organisation et d'intendance.

2.3 — En France

C'est bien là qu'une entreprise régionale rencontre le plus de difficultés à travailler à l'écart de ses racines. Il devient en effet plus facile de travailler en Algérie que dans la région voisine. La régionalisation aidant, il se développe en France un protectionnisme local dont profitent les peti-





Pont poussé dans l'Eiffel (RFA)

(Photo Gilbert Manger)

tes entreprises et dont souffrent relativement peu les grandes sociétés qui ont de nombreuses implantations géographiques. Les commerciaux des entreprises régionales ont pour première tâche d'essayer d'éviter l'élimination et ceci dès le stade de l'admission à soumissionner.

Ce premier obstacle franchi et une fois l'offre remise, l'entrepreneur acceptera sans problème d'être battu sur le prix, sur les délais ou sur une variante technique ; moins-disant, il n'acceptera pas sans amertume de se voir éliminer pour des raisons de politique locale, alors qu'il a engagé à ses risques et périls d'importants frais d'études. Le petit tableau joint révèle la différence de traitement appliqué à Muller dans les départements où cette entreprise est bien implantée (Moselle et Alsace) et ceux où elle a choisi d'aller travailler pour assurer son développement.

Des règles simples et communes à toutes les régions devraient être mises en place par les Maîtres d'Œuvre.

Conclusion

Apparemment fragiles dans leurs structures financières, soumises à un exercice d'équilibrisme permanent au niveau de leur capacité financière, sensibles aux protectionnismes de toutes sortes, les entreprises régionales ne sont pas les plus nombreuses ; elles n'en sont pas moins indispensables au bon fonctionnement du marché où elles jouent souvent le rôle de francs tireurs et de régulateurs.

Le tissu industriel ayant lui aussi horreur du vide, elles naissent et se développent chaque fois que se rassemblent des équi-

pes dynamiques et motivées. Les handicaps financiers ou commerciaux ne sont alors qu'apparents ; la taille devient un atout permettant à des hommes capables de s'exprimer pleinement au sein d'entreprises mobiles et changeantes. Bien au-delà d'un paternalisme dépassé, la culture des valeurs humaines y reste une constante fondamentale, et en tout état de cause le plus sûr garant du succès et de la pérennité.

Les atouts d'une PME régionale

Le souci de la clientèle et l'adaptation au marché

Un entretien avec M. VAAST
Directeur de la Communication de Beugnet

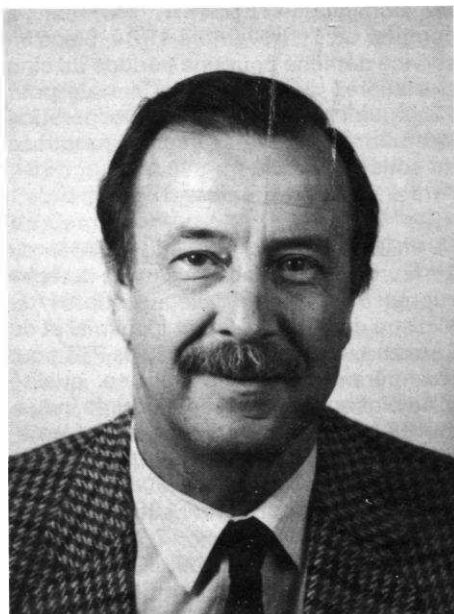
PCM : *Beugnet se targue d'être restée une entreprise familiale et indépendante. Or, au chiffre d'affaires auquel vous êtes arrivés, il doit être difficile d'exalter les vertus de la PME.*

Beugnet : Vous avez tort, permettez-moi de vous le dire, parce que si nous sommes une PME un peu hypertrophiée, en réalité nous en avons gardé tout à fait l'esprit. Je crois du reste que le mot juste serait, fédération de PME. Chacune des cellules d'exploitation agissant et réagissant comme si elle était une entreprise à part entière, proche de ses clients.

PCM : *Vous allez — ou vous avez fêté — récemment votre cent quinzième anniversaire. Comment votre Société a-t-elle évolué ?*

Beugnet : Eh bien, à l'origine, un certain Victor Beugnet, maître carrier à Mont Saint-Eloi, s'est mis à son compte en 1871. A la fin du siècle dernier, il a passé la main à son fils Gaston qui, à l'exploitation des carrières de grès de son père, a ajouté d'abord le négoce des pavés et ensuite leur pose. C'est ainsi qu'il est devenu entrepreneur de pavage. Extrêmement ingénieux et entreprenant il a, pendant 40 ans, négocié tous les virages techniques avec bonheur. En 1931, il s'est mis en société avec son fils Paul ce qui a donné la Sarl Beugnet & Fils. Puis ils sont morts, l'un en 1937, l'autre en 1942 et le fils unique de Paul en 1943. Il n'y avait plus de mâles pour diriger l'entreprise.

Et le capital, du fait des successions, était dispersé dans de nombreuses mains. En 1961, Daniel Ponchon, gendre de Paul Beugnet, proposa à la famille la création d'une SA nouvelle et du remboursement en 5 ans, à valeur d'actif de 61, de tous les actionnaires. Ce qui fut fait sans cri et sans larme au bénéfice de tout le monde. Et comme la raison sociale : Société Nouvelle des Entreprises Beugnet était vraiment trop longue à décliner et bien qu'il



Philippe Vaast.

n'y ait plus de Beugnet en nom, dans les années 70, une délibération du Conseil d'Administration la réduisit à Beugnet tout court.

PCM : *Mais elle est quand même restée familiale ?*

Beugnet : Bien sûr, mais réduite à la famille proche du PDG et à quelques collaborateurs — l'idée maîtresse étant que pour assurer la pérennité d'une PME, il fallait qu'elle reste dirigée par des hommes compétents et valables — et intéressés aux résultats — faute de quoi, la société connaîtrait le sort de toutes celles qui se sont écroulées si pas à la 2^e du moins à la 3^e génération.

PCM : *Et votre indépendance, c'est quoi ?*

Beugnet : Ce qui nous différencie fondamentalement de nos grands collègues c'est que, tous ont dans leur capital, qui des banquiers, qui des pétroliers, qui des cimentiers, qui aujourd'hui des multinationales, elles-mêmes nationalisées ; or, encore une fois Beugnet n'appartient qu'à une poignée de gens, directement intéressés par l'affaire. Ce qui donne à sa Direction Générale une efficacité sans pareille.

PCM : *Mais à la taille où vous êtes parvenus quelles que soient les qualités de votre Président — que chacun lui reconnaît — il ne lui est pas possible de tout voir et de tout contrôler.*

Beugnet : Certes, mais notre organigramme s'est chaque année adapté à notre développement. Aujourd'hui on peut dire en gros ceci : Le Groupe est dirigé au plus haut niveau par un Directoire très restreint, chargé de l'exécution des décisions élaborées par le collège des Directeurs responsables. La fréquence des réunions est garante de la fluidité de l'information. La collégialité des décisions est garante de la solidarité des responsables. Et cela, à tous les niveaux. Mais comme aucune porte n'est volontairement fermée, comme toutes les passerelles sont toujours accessibles sans que la hiérarchie ne se vexe d'être court-circuitée, il y a dans le groupe une qualité de Communication du haut vers le bas mais aussi du bas vers le haut et horizontalement, tout à fait remarquable. Si bien, que la solution des problèmes est évacuée très rapidement si elle ne peut être prise à un niveau quelconque, au niveau supérieur. C'est bien là un comportement de PME. Alors que dans certains groupes, il faut 7 signatures pour acheter une brouette, nous pouvons engager un programme d'investissement (préalablement longuement mûri, bien évidemment) de 50 000 KF, en une matinée.

PCM : *Tout cela suppose une organisation très poussée ?*

Beugnet : Daniel Ponchon a coutume de dire qu'une entreprise est une amiboïde, et que nous devons nous adapter à toutes les situations. C'est vrai, mais en réalité notre organisation ne relève que de quelques grands principes. Il y a 3 Directions Fonctionnelles qui sont la Direction Administrative et Financière, la Direction du Matériel et la Direction Technique. Ce sont des sociétés de service qui "vendent" leurs services aux exploitations au meilleur coût, qui sont mises en concurrence et qui sont naturellement performantes. Et puis, il y a les Exploitations plus ou moins dépendantes, plus ou moins filiales, plus ou moins apparentées. Mais cela n'est pas important. Ce qui est important, c'est qu'à la tête de chaque cellule il y ait un responsable, le "right man" dans la "right place". Et cet homme là s'il réussit, là où il est, et qu'il veut satisfaire une ambition légitime, il est assuré que dans le Groupe, il pourra "s'éclater". Et ça tout le monde le sait. Chez Beugnet, il n'y a pas de couvercles sur les marmites.

PCM : *Quant à vous, vous êtes chargé de la Communication ?*

Beugnet : Oui, depuis un an maintenant. Dans tous les postes du métier que j'avais assumés jusqu'alors, je n'avais jamais eu cette responsabilité là. Et je vous confesse que cette remise en question permanente est très excitante et vous entretient si c'était nécessaire — le moral. Et comme nous avons comme projet d'entreprise d'être les leaders en matière d'innovation, n'est-ce pas un terrible défi que celui-là ? Quelle autre entreprise pourrait nous en offrir un semblable ?

*Entretien recueilli
par J. Gounon*

mouvements

DETACHEMENTS

M. Richard **RUTKOWSKI**, IPC, est, à compter du 4 septembre 1985, placé en service détaché auprès de l'Office Public d'Aménagement et de Construction d'Amiens pour une période de cinq ans. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Dominique **TESSIER**, IPC, est, à compter du 1^{er} novembre 1984, placé en service détaché pour une période de cinq ans auprès de la Société Centrale pour l'Équipement du Territoire-Coopération International pour y exercer les fonctions de sous-directeur. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Philippe **ROBIN**, IPC est, à compter du 1^{er} février 1984, placé en service détaché auprès du Ministre Délégué auprès du Ministre du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur, chargé des PTT pour une période de trois ans en qualité d'Adjoint au Directeur des Affaires Industrielles et Internationales pour l'Informatique et la Bureautique à la Direction Générale des Télécommunications. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Daniel **ROBEQUAIN**, ICPC, est, à compter du 15 août 1984, placé en service détaché auprès de la ville de Montpellier pour une période de cinq ans sur le poste de Directeur Général Adjoint des Services Techniques. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Jean-Pierre **FOURLON**, ICPC, est placé en disposition de détachement pour 5 ans à compter du 14 mai 1985 auprès du Ministère des Relations Extérieures pour servir à l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) sur le poste de Conseiller en Aviation Civile/Coordonnateur de projet à Kinshasa (Zaïre). Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Laurent **VIEILLE**, IPC, est, à compter du 1^{er} septembre 1985, placé en service détaché auprès de la Compagnie des Machines Bull pour une période de trois ans sur un poste d'Ingénieur de Recherche au sein de la Direction Recherche et Technologie Groupe. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Claude **MAISONNIER**, IPC, est, à compter du 12 février 1985, placé en ser-

vice détaché auprès de la Société Sogelerg pour une période de 5 ans, en qualité de chargé de la Direction Technique du projet du Grand Louvre. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Eugène **HORNUS**, IPC, est placé en service détaché auprès de l'Agence de Bassin Adour-Garonne à compter du 1^{er} février 1985, pour une période de cinq ans. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Jean-François **MAHE**, IPC, est, à compter du 1^{er} juillet 1985, placé en service détaché pour une période de cinq ans, auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Brest, en qualité de Directeur des Equipements. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Michel **CHAPPAT**, IPC, est, à compter du 1^{er} juin 1985, placé en service détaché pour une période de trois ans auprès du Commissariat Général du Plan - Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire en qualité de Chef du Service Régional et Local. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Francis **MERRIEN**, IPC, est, à compter du 1^{er} octobre 1984, placé en service détaché pour une période de trois ans auprès du Commissariat Général du Plan - Ministère et de l'Aménagement du Territoire en qualité de Chargé de Mission au Service Industriel. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. François **DROUIN**, IPC, est, à compter du 1^{er} juin 1985, placé en service détaché auprès de la Caisse de Dépôts et Consignation pour une période de trois ans pour y exercer ses fonctions à la Délégation de l'Établissement pour la région Haute-Normandie. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Pierre **NARRING**, IPC, est, à compter du 15 septembre 1984, placé en service détaché, pour une période de cinq ans, auprès de l'Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat (ANAH) en qualité de Directeur Technique. Arrêté du 16 septembre 1985.

M. Jean-Pierre **DUFAY**, à la Direction Départementale de l'Équipement de l'Yonne, est, à compter du 1^{er} octobre 1985, placé en service détaché auprès du Port Autonome de Paris, pour une période

de cinq ans, en qualité de Directeur de l'Exploitation.
Arrêté du 17 septembre 1985.

M. Pierre-Louis **PETRIQUE**, IPC à la Direction Départementale de l'Équipement de la Charente-Maritime, est, à compter du 2 septembre 1985, détaché à la société Sogelerg en qualité de Chef de département adjoint au département Aménagements Portuaires et Côtiers.
Arrêté du 23 octobre 1985.

M. Pierre **CALAME**, ICPC à la Direction des Affaires Economiques et Internationales est, à compter du 1^{er} octobre 1985, pris en charge par la Société Union Sidérurgique du Nord et de l'Est de la France (Usinor) en vue d'un détachement en qualité de Secrétaire Général.
Arrêté du 4 novembre 1985.

M. François **HANUS**, IPC, est, à compter du 1^{er} avril 1984, placé en service détaché auprès de la Société Soceabancy (Sobeas) pour une période de cinq ans en qualité de Directeur Technique.
Arrêté du 6 novembre 1985.

M. Jean-Pierre **LESAGE**, IPC en service détaché auprès du Port Autonome de Paris, est, à compter du 1^{er} octobre 1985, détaché auprès de la Société Générale en qualité de Chef de Division à la Direction du Développement.
Arrêté du 8 novembre 1985.

M. Jean-Michel **CORNILLE**, IPC, est, à compter du 1^{er} septembre 1985, pris en charge par la Compagnie Générale d'Électricité en vue d'un détachement pour y exercer des fonctions de son grade.
Arrêté du 8 novembre 1985.

M. Alain **FRYBOURG**, IPC, est, à compter du 1^{er} novembre 1985, pris en charge par le Crédit National en vue d'un détachement en qualité d'attaché au Département des Prêts.
Arrêté du 13 novembre 1985.

M. Jean-Claude **RALITE**, ICPC, est, à compter du 1^{er} janvier 1986, détaché auprès de la Société Matra en qualité de Directeur à la Direction Générale.
Arrêté du 19 novembre 1985.

M. Jean-Claude **LE CLECH**, IPC, est, à compter du 1^{er} octobre 1985, pris en charge par la Société Française d'Études et de Réalisations Maritimes Portuaires et

Navales (Sofremer) en vue d'un détachement en qualité d'expert.
Arrêté du 20 novembre 1985.

M. Richard **SEGUIN**, IPC au Service des Etudes de la Recherche et de la Technologie est, à compter du 1^{er} septembre 1985, pris en charge par la Société Rhône-Poulenc Chimie de Base, en vue d'un détachement en qualité de responsable d'un service de fabrication à l'usine de Chalampé (Haut-Rhin).
Arrêté du 20 novembre 1985.

M. Hervé **DUPONT**, IPC à l'Agence d'Urbanisme pour l'Agglomération Strasbourgeoise, est, à compter du 1^{er} octobre 1985, pris en charge par l'Établissement Public d'Aménagement de la ville nouvelle de Cergy-Pontoise en vue d'un détachement en qualité de Directeur du Développement Urbain.
Arrêté du 20 novembre 1985.

M. Robert **DIEZ**, ICPC en service détaché auprès de la Société Anonyme Immobilière d'Économie Mixte de la ville de Poitiers, est, à compter du 25 août 1985, pris en charge par la Société Centrale Immobilière de la Caisse des Dépôts en vue d'un détachement en qualité de Sous-Directeur.
Arrêté du 25 novembre 1985.

M. Patrice **PARISE**, IPC, à la Direction des Affaires Economiques et Internationales est, à compter du 1^{er} novembre 1985, pris en charge par l'Établissement Public d'Aménagement de la ville nouvelle de Melun Senart, en vue d'un détachement en qualité de Directeur chargé de l'Infrastructure et de l'Aménagement.
Arrêté du 26 novembre 1985.

M. André **GILLET**, IPC à la Direction Départementale de l'Équipement des Alpes-Maritimes, est, à compter du 1^{er} janvier 1986, pris en charge par la Ville de Toulon en vue d'un détachement en qualité de Directeur Général des Services Techniques.
Arrêté du 26 novembre 1985.

M. Jean **DESMADRYL**, en service détaché auprès du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, est, à compter du 1^{er} novembre 1985, pris en charge par l'Agence pour la Prévention des Désordres et l'Amélioration de la Qualité de la Construction en vue d'un détachement sur un emploi de Conseiller Technique.
Arrêté du 26 novembre 1985.

M. Jean-Louis **CHARON**, IPC, mis à la disposition du Ministère du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur est, à compter du 1^{er} décembre 1985, pris en charge par la SA Thomson en vue d'un détachement en qualité de Chargé de Mission à la Direction des Affaires Commerciales de Thomson — CGR.
Arrêté du 28 novembre 1985.

M. François **ORIZET**, IPC en service détaché auprès de la Société Générale d'Entreprises pour les Travaux Publics et Industriels (SGE — TPI) est, à compter du 1^{er} octobre 1985, pris en charge par la Compagnie de Saint-Gobain en vue d'un détachement en qualité de Chargé des Relations Commerciales avec l'Amérique du Sud à la Branche Entreprises.
Arrêté du 3 décembre 1985.

M. Yves **GAUTHIER**, IPC, à la Direction Départementale de l'Équipement d'Ille-et-Vilaine, est, à compter du 1^{er} octobre 1985, placé en service détaché auprès du Port Autonome de Nantes-Saint-Nazaire pour une période de cinq ans, en qualité de Directeur Sectoriel.
Arrêté du 5 décembre 1985.

M. Claude **MARTINAND**, ICPC, au Cabinet du Ministère des Transports, est, à compter du 1^{er} mai 1985, pris en charge par l'Institut Géographique National en vue d'un détachement en qualité de Directeur Général.
Arrêté du 5 décembre 1985.

M. Henri **BOYE**, IPC, mis à la disposition du Ministère du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur est, à compter du 1^{er} janvier 1986, pris en charge par EDF en vue d'un détachement pour y exercer des fonctions de son grade à la Direction de la Distribution.
Arrêté du 12 décembre 1985.

M. Jacques **BLADE**, ICPC, Directeur Départemental de l'Équipement de l'Ariège, est, à compter du 6 janvier 1986, détaché auprès du Ministère des Relations Extérieures — Coopération et Développement — pour être mis à disposition du Royaume du Maroc (Ministère de l'Équipement et de la Formation des Cadres et de la Formation Professionnelle) par l'École Hassanania des Travaux Publics à Casablanca.
Arrêté du 26 décembre 1985.

M. Georges **BOUCHARD**, IPC, mis à la disposition du Ministère du Redéploiement

1985

ANNUAIRE DES PONTS ET CHAUSSÉES

INGÉNIEURS DU CORPS - INGÉNIEURS CIVILS

Téléphone : 280.25.33

Téléphone : 280.34.13

ÉCOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSÉES

28, RUE DES SAINTS-PÈRES - PARIS 7^e

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 1985 qui vient de sortir, en utilisant l'imprimé ci-contre.

Nous nous attacherons à vous donner immédiatement satisfaction.

BON DE COMMANDE

à adresser à

OFERSOP — 8, bd Montmartre, 75009 PARIS

CONDITIONS DE VENTE

Prix	325,00 F
T.V.A. 18,60	60,45 F
Frais d'expédition en sus	30,00 F

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

Veillez 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

Industriel et du Commerce Extérieur, est, à compter du 1^{er} janvier 1986, pris en charge par EDF en vue d'un détachement pour y exercer des fonctions de son grade à la Direction de la Production et du Transport.
Arrêté du 26 décembre 1985.

MISE A DISPOSITION

M. Bruno **RAMBAUD**, IPC, détaché au Port Autonome de Rouen, est, à compter du 1^{er} novembre 1985, placé en congé de disponibilité pour une période de 3 ans auprès de la Société Jeumont-Schneider pour exercer les fonctions de Cadre Supérieur.
Arrêté du 26 décembre 1985.

DISPONIBILITE

M. Daniel **CINTRA**, IPC est placé, à compter du 15 octobre 1985, en disponibilité pour une période de deux ans pour créer l'Entreprise Protagoras-Sarl.
Arrêté du 5 décembre 1985.

RETRAITES

M. Georges **BENGHOUI**, ICPC, est admis à sa demande à faire valoir ses droits à la retraite.
Arrêté du 28 octobre 1985.

M. Jacques **BONITZER**, IGPC au Conseil Général des PC est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge.
Arrêté du 4 novembre 1985.

M. Maurice **LE FRANC**, IGPC est admis à sa demande à faire valoir ses droits à la retraite.
Arrêté du 4 novembre 1985.

M. Pierre **PLENAT**, ICPC est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge.
Arrêté du 12 novembre 1985.

M. François **LEVY**, est admis, par limite d'âge à faire valoir ses droits à la retraite.
Arrêté du 20 novembre 1985.

M. Claude **GEMAEHLING**, IGPC, est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge.
Arrêté du 22 novembre 1985.

M. Jean **VELITCHKOVITCH**, IGPC est admis à faire valoir ses droits à la retraite par limite d'âge.
Arrêté du 25 novembre 1985.

NAISSANCE

Leny **PETER** et Jean-Yves **BAUCHOT** sont heureux de vous faire part de la naissance de Stéphanie. Le 23 novembre 1985.

M. et Mme François **NOISSETTE** ont la joie d'annoncer la naissance de Bruno le 6 février 1986.

ECOLE NATIONALE DES PONTS-ET-CHAUSSEES

*Appel de candidatures
pour le recrutement
d'un professeur d'Hydrologie
Générale*

Une chaire d'Hydrologie Générale est vacante à l'ENPC à partir de l'année scolaire 1986-1987.

Le texte détaillé de l'appel de candidature est disponible au Secrétariat du Directeur de l'Enseignement.

Les candidatures comportant notamment un projet de cours et un curriculum vitae devront parvenir au Directeur de l'Enseignement de l'ENPC, 28, rue des Saints-Pères, 75007 Paris. Tél. : 42.60.34.13, poste 1208, **avant le 30 avril 1986.**

PRIX DE L'INNOVATION 1986

Le Syndicat Professionnel des Entrepreneurs de Travaux Publics de France et d'Outre-Mer a décidé de décerner un ou plusieurs prix, dont le montant global pourra atteindre 200 000 francs, destinés à récompenser et à faire connaître une invention originale, susceptible de contribuer à l'amélioration des performances et de la productivité dans le domaine des Travaux Publics.

Cette invention pourra concerner une innovation relative à la conception des ouvrages ou aux procédés d'exécution. Elle ne devra pas être spécifique des matériaux de construction ni consacrée à un aspect purement technologique du matériel.

Les bénéficiaires pourront être toutes personnes physiques de nationalité française ou des étrangers exerçant leur activité en France.

Les dossiers des candidats devront être déposés avant le 1^{er} juillet 1986

Le règlement sera envoyé sur demande adressée au :

**Syndicat Professionnel
des Entrepreneurs
de Travaux publics
de France et d'Outre-Mer
Commission technique
3, rue de Berri, 75008 PARIS
Tél. : 45.63.11.44.**

Eau et Informatique

L'informatique dans la Gestion des réseaux d'eau potable et d'Assainissement

Colloque International

Un thème novateur, qui sera largement débattu lors du Congrès International organisé par l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, sous le patronage du Ministère de l'Urbanisme, du Logement et des Transports, du Ministère de l'Environnement et de l'Association Générale des Hygiénistes et Techniciens Municipaux (AGHTM) qui se tiendra du mercredi 28 mai au vendredi 30 mai 1986 à l'Hôtel Sofitel - Sèvres à Paris.

L'informatique et les nouvelles formes d'automatisation qu'elle permet sont désormais nécessaires dans toute entreprise industrielle qui veut conserver sa rentabilité et sa compétitivité. Mais comme toutes les techniques nouvelles, leur introduction implique un nouveau savoir-faire indispensable à ceux qui veulent les maîtriser.

L'objet de ce colloque est donc le rôle que prend (et prendra) l'informatique dans la gestion des systèmes de production et de distribution de l'eau potable, et dans celle des systèmes d'assainissement (collecte et évacuation des eaux usées et pluviales). Le colloque portera sur l'ensemble des activités qui font partie de l'exploitation : du contrôle qualitatif et quantitatif à la facturation des consommations, en passant par l'exploitation opérationnelle des réseaux et la gestion intégrée des systèmes.

Il sera l'occasion d'un échange d'expériences scientifiques et techniques entre tous les professionnels employant l'informatique pour gérer les problèmes de l'eau dans la ville.

Il s'attachera à confronter les points de vue des concepteurs des outils informatiques et de ceux qui les utilisent dans le domaine de l'eau.

Des intervenants de haut niveau et de toutes nationalités seront présents. 360 professionnels sont attendus. Une large participation européenne mais aussi d'autres nations importantes telles l'Inde et les Etats-Unis.

Une soixantaine de communications sélectionnées permettront de confronter les premières expériences réalisées dans ce domaine.

Un événement sans précédent au niveau International qui regroupera universitaires, utilisateurs et décisionnaires des systèmes d'eau potable et d'assainissement mais aussi concepteurs et fabricants de matériel qui pourront présenter leurs réalisations à travers l'exposition qui se déroulera parallèlement à ces rencontres.

Eau et Informatique,

les mercredi 28 mai, jeudi 29 mai, vendredi 30 mai 1986

mensuel

**28, rue des Saints-Pères
Paris-7^e**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

M. BELMAIN
Président de l'Association

ADMINISTRATEUR DELEGUE :

Olivier HALPERN
Ingénieur des Ponts et Chaussées

REDACTEURS EN CHEF :

Anne BERNARD GELY
Jacques GOUNON
Ingénieurs des Ponts et Chaussées

SECRETAIRE GENERALE DE REDACTION :

Brigitte LEFEBVRE du PREY

ASSISTANTE DE REDACTION :

Eliane de DROUAS

REDACTION - PROMOTION ADMINISTRATION :

28, rue des Saints-Pères
Paris 7^e 42.60.25.33

**Bulletin de l'Association des Ingénieurs
des Ponts et Chaussées, avec la collaboration
de l'Association des Anciens Elèves
de l'École des Ponts et Chaussées.**

ABONNEMENTS :

- France : **280 F**
- Etranger : **345 F**
- Prix du numéro : **28,50 F**
dont TVA : 4 %

PUBLICITE :

Responsable de la publicité :
H. BRAMI
Société OFERSOP :
8, bd Montmartre
75009 Paris
Tél. : 48.24.93.39.

MAQUETTE : Monique CARALLI

COUVERTURE :

Photo Rapho.

Dépôt légal 1^{er} trimestre 1986
N° 860072

Commission Paritaire N° 55.306

L'Association des Ingénieurs des Ponts et
Chaussées n'est pas responsable des opinions
émises dans les conférences qu'elle organise
ou dans les articles qu'elle publie.

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

**Les nouveaux
entrepreneurs sont là...**

**Les nouveaux
banquiers aussi.**

ALAIN TREPPOZ
Président

*Je fais, comme vous, que les entreprises dynamiques
se donnent les moyens de leur réussite.
Comme vous, je crois à l'avenir du BTP.
Construisez votre succès avec nous : nos équipes
sont là pour vous aider.*

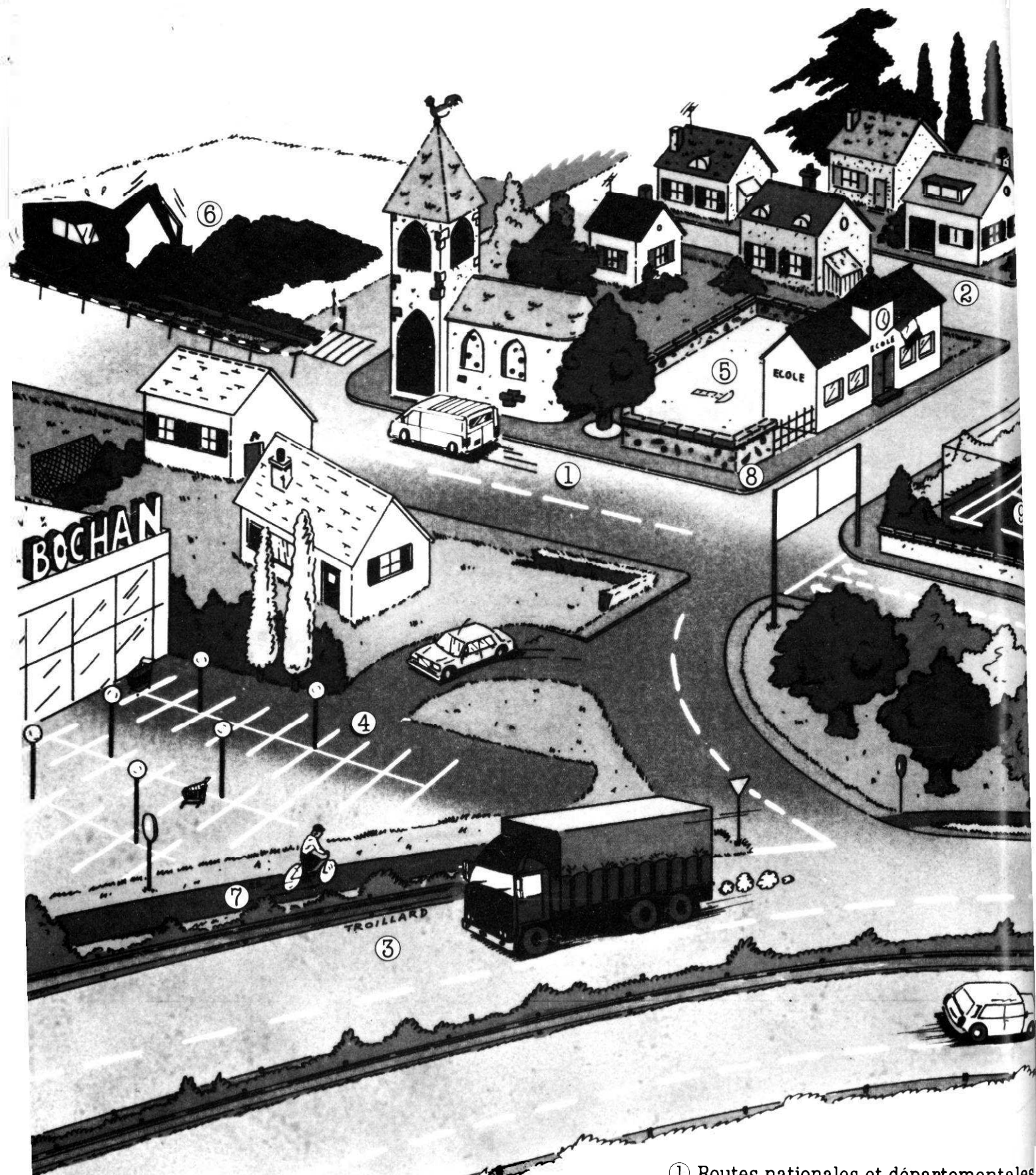
BTP BANQUE DU BATIMENT
ET DES TRAVAUX PUBLICS

BTP

BANQUE DU BATIMENT
ET DES TRAVAUX PUBLICS

253, boulevard Péreire 75852 Paris Cedex 17
Tél.: (1) 45.74.98.80

BEUGNET, C'EST AUSSI CELA !



- ① Routes nationales et départementales.
② Voiries communales et de lotissements. ③ Déviations, rocades. ④ Parkings (grandes surfaces, grands ensembles...)
⑤ Cours d'écoles. ⑥ Assainissement, canalisations. ⑦ Pistes cyclables (tous revêtements en béton ou béton bitumineux). ⑧ Trottoirs. ⑨ Tennis.



BEUGNET

53, boulevard Faidherbe - B.P. 966 - 62033 Arras Cedex
Tél. 21 55 10 00 - Télex 110 618.