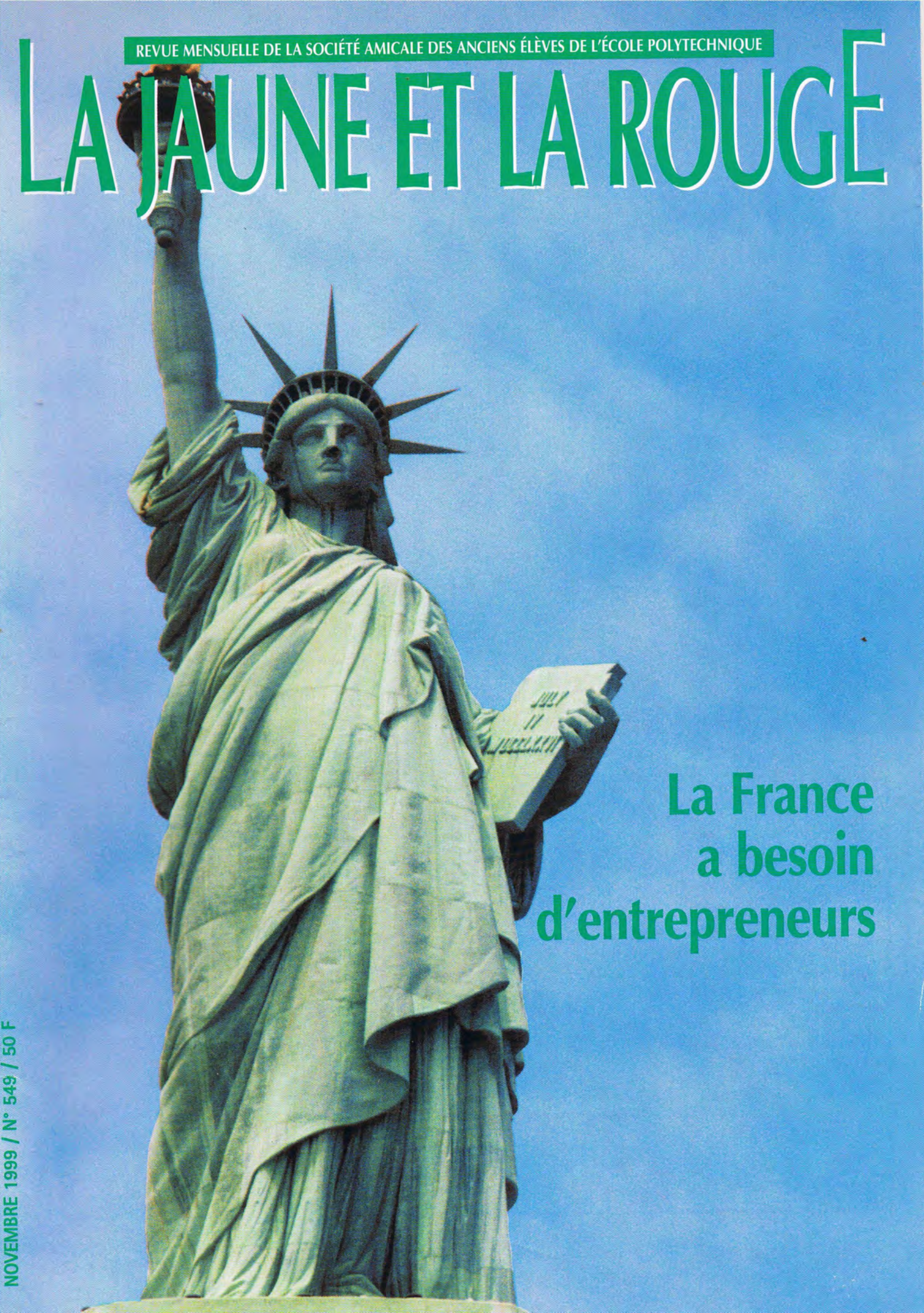
REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

LA JAUNE ET LA ROUGE



La France a besoin d'entrepreneurs

NOVEMBRE 1999 / N° 549 / 50 F

ESTIN & CO

Conseil en stratégie

Nous aidons les directions générales d'un nombre limité de grands groupes européens et nord américains dans leurs stratégies de croissance

Paris - Londres - Genève

43, avenue de Friedland 75 008 Paris (France) - Tél. : 33 1 56 59 87 87 - Fax : 33 1 56 59 87 88 - E-mail : estinco@aol.com

Génération Bouygues Telecom

JEUNES DIPLÔMÉS

Quand on permet à des jeunes d'aller au bout de leur projet en relevant le défi de l'America's Cup 2000, ***ça crée forcément des liens.***

C'est un voilier nommé "6e Sens". Il porte les couleurs de la France dans l'America's Cup 2000. L'équipage ? Des jeunes passionnés. Animés par les valeurs de challenge et d'esprit d'équipe qui fondent la Génération Bouygues Telecom. Donner aux potentiels toutes les opportunités de s'exprimer, c'est l'essence même d'un opérateur qui a grandi par les défis qu'il a su relever. Cette année encore, pour ses implantations parisiennes et dans les grandes villes de France, Bouygues Telecom recrute des nouveaux talents dans tous ses métiers.

- ***INGÉNIEURS NOUVELLES TECHNOLOGIES : INFORMATIQUE, TÉLÉCOMS, MULTIMEDIA***
- ***FINANCIERS OU SPÉCIALISTES EN GESTION***
- ***PROFESSIONNELS DE LA VENTE ET DU MARKETING***
- ***MÉTIERS DE PROJET ET D'ORGANISATION***

Vous n'avez pas seulement une spécialisation, vous avez la passion. Et l'étoffe d'une nouvelle génération : la Génération Bouygues Telecom, qui rassemble ceux qui ont envie de vivre avec intensité un vrai projet professionnel.

Envie d'en savoir plus sur ces opportunités professionnelles et nos métiers ? Connectez-vous sur notre web, rubrique Ressources Humaines. Pour adresser votre dossier de candidature complet (lettre de motivation, CV, photo et prétentions) vous pouvez aussi écrire à Bouygues Telecom, DRH Commercialisation, référence PHCT/JR, 51 avenue de l'Europe, 78944 Vélizy.

www.bouyguestelecom.fr

Bouygues Telecom

ET VOUS, C'EST QUOI VOTRE ENTREPRISE ?

★ EURO RSCG numas Photo Alain Beauvais

REVUE MENSUELLE DE LA SOCIÉTÉ AMICALE DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

LA JAUNE ET LA ROUGE

La liberté est la condition de la création.
PHOTO M.C. WALINE

La Jaune et la Rouge,
revue mensuelle de la Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique

Directeur de la publication :
François Ailleret
Rédacteur en chef :
Jean Duquesne
Rédacteur conseil :
Alain Thomazeau
Secrétaire de rédaction :
Michèle Lacroix

Éditeur :
Société amicale des anciens élèves de l'École polytechnique
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.56.81.11.00
Mél : ax@wanadoo.fr
Fax : 01.56.81.11.01

Abonnements, Annuaire, Cotisations :
01.56.81.11.15

Annonces immobilières : 01.56.81.11.11

Bureau des Carrières : 01.56.81.11.14
Fax : 01.56.81.11.03

Rédaction :
5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.56.81.11.13
Mél : jaune_rouge@wanadoo.fr
Fax : 01.56.81.11.02

Tarif 1999
Prix du numéro : 50 F
Abonnements :
10 numéros/an : 350 F
Membres de l'Association :
Promos 88 et antér. : 210 F ;
89 à 92 : 160 F ; 93 à 95 : 105 F

Publicité :
Ofersop, M. Baratta,
55, bd de Strasbourg, 75010 Paris
Tél. : 01.48.24.93.39
Fabrication :
Éditions de l'Aulne
Impression :
Loire Offset Plus

Commission paritaire n° 65 147
ISSN 0021-5554

Tirage : 11 900 exemplaires

N° 549 - NOVEMBRE 1999

LA FRANCE A BESOIN D'ENTREPRENEURS

4

4 Pourquoi des entrepreneurs ? par **Gérard de LIGNY (43)**

I - Présent et avenir des entrepreneurs en France

5 L'entrepreneur dans le commerce mondial par **Jacques DONDOUX (51)**

7 La situation des entrepreneurs en France, aujourd'hui par **Bertrand DUCHÉNEAUT** et **Gérard de LIGNY (43)**

11 La République a besoin d'entrepreneurs par **Jean BOUNINE-CABALÉ (44)**

13 Créateurs d'entreprises par **Yvon GATTAZ**

15 L'ingénieur entrepreneur par **Xavier KARCHER**

II - Recherche de solutions aux problèmes éducatifs

17 Une enquête sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs par **Jacques BÉRANGER (58)**

20 HEC-Entrepreneurs : une pédagogie révolutionnaire par **Robert PAPIN**

23 Pour former des ingénieurs entrepreneurs : la démarche de l'école des Mines d'Alès par **Gérard UNTERNAEHRER (72)**

26 Une pépinière de bons chefs d'entreprise : les littéraires par **Daniel JOUVE**

28 " Les patrons forment les patrons ", un projet européen de formation par **Jacques BARACHE (47)**

30 Mieux qu'un tigre dans le moteur, une âme dans l'entreprise par **Jean-Paul LANNEGRACE (55)**

III - Novations prévisibles dans l'emploi et dans le tissu des entreprises

31 Déclin du salariat et avènement des indépendants ? par **Jean DUBOIS**

33 De vrais patrons dans l'interdépendance par **Florence VIDAL**

35 J'ai choisi la liberté par **Hubert LAURIOT-PRÉVOST (76)**

37 Patrons de PME rurales : un nouveau profil par **Marie-France RAVEYRE** et **Gérard de LIGNY (43)**

IV - Coopération entre les entrepreneurs et les financeurs

39 Pour un vrai capital-risque au service des créateurs d'entreprises par **Philippe GIRARDOT (72)**

42 Le tandem investisseur-entrepreneur aux États-Unis par **Bernard ZIMMERN (49)**

43 Les petites entreprises financent les grosses par **Hubert KIRCHNER (80)**

V - XMP-Entrepreneur : l'essor des entrepreneurs dans la population polytechnicienne

46 Le témoignage de XMP-Entrepreneur et de 14 polytechniciens entrepreneurs par **André TYMEN (50), Philippe BONNAMY (61), Bernard TREPS (61), Fabio FOÏS (87), François CHAUSSAT (66), François SIMON (57), Philippe ASSELIN (82), Georges SOUMELIS (88), Jean-Claude SIMON (44), Claude CHABROL (66), Michel OLIVIER (83), Hubert LAURIOT-PRÉVOST (76), Francis BOURCIER (59), Michel FAYET (66)** et **François MARÉCHAL (68), Laurent CHRÉTIEN (87)**

LIBRES PROPOS 53

53 De Bernanos à Camus
par **Gérard PILÉ (41)**

ARTS, LETTRES ET SCIENCES 59

59 Mots croisés par **Marcel RAMA (41)**,
Bridge par **M. D. INDJOUDJIAN (41)**

60 Récréations scientifiques par **M. D. INDJOUDJIAN (41)**,
Allons au théâtre par **Philippe OBLIN (46)**

61 Œnologie par **Laurens DELPECH**

62 Discographie par **Jean SALMONA (56)**

65 Livres

FONDATION DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE 69

FORMATION 70

VIE DE L'ÉCOLE 71

71 Le deuxième trophée Voiles X-HEC

72 18e Jumping de l'X

VIE DE L'ASSOCIATION 73

73 Procès-verbal du Conseil d'administration de l'A.X. du 24 juin 1999

74 Fondation de l'École polytechnique

75 Association X-Résistance, Prix Dargelos

77 Groupes X

78 Convocation de promotion, X-Mémorial, Distinction, Cross X-HEC-Centrale

79 GPX

80 Carnet polytechnicien

81 Maison des X

82 Médailles et souvenirs de l'École polytechnique

ANNONCES 84

84 XMP-Entrepreneur

85 Bureau des Carrières

88 Autres annonces

Ce numéro comprend un encart jeté CANARD-DUCHÊNE

Introduction
Pourquoi des entrepreneurs ?

Gérard de Ligny (43),
administrateur de la CEGOS

Dans leur ensemble, les entreprises françaises ne manquent pas de dynamisme.
Les plus grandes – on l'a vu récemment – ne pèchent ni par le conservatisme ni par le repli sur soi.
Les PME se battent courageusement et font souvent des percées remarquables jusque dans la "cour des grands".
Mais dans la perspective des combats qui nous attendent sur le marché mondial et dans le contexte actuel d'un chômage insupportable, des progrès d'un nouvel ordre sont indispensables.
Les grandes entreprises doivent éviter le danger des gros bataillons fonctionnarisés grâce à une large diffusion de l'initiative et de l'esprit d'entreprise parmi tous leurs cadres, et particulièrement leurs ingénieurs.
Quant aux petites et moyennes entreprises – celles qui devraient résoudre le problème de l'emploi – nous découvrons aujourd'hui qu'il nous en faudrait un million de plus, y compris les entreprises individuelles qui pallient les rigidités du statut salarié.
Mais il faut accepter, dans la population des petites entreprises, de fortes turbulences, où créations et disparitions se succèdent à grande cadence. Cela réclame, de la part des porteurs de capitaux comme des porteurs de projets, une audace et un savoir-faire auxquels nous ont mal préparés notre culture paysanne et notre éducation focalisée sur le savoir plus que sur l'agir.
C'est pourquoi le présent numéro de *La Jaune et la Rouge* regroupe cinq familles d'articles :

I – Une vue d'ensemble sur le présent et l'avenir des entrepreneurs
II – La recherche de solutions au problème éducatif
III – Les novations prévisibles dans l'emploi et dans le tissu des entreprises
IV – La coopération entre les entrepreneurs et les financeurs
V – XMP-Entrepreneur : l'essor des entrepreneurs dans la population polytechnicienne.

Puisse cette publication préparer les esprits au prochain programme d'action de la Fondation de l'École polytechnique pour le développement de l'entreprenariat chez les X et rappeler, par sa page de couverture, **que la liberté est la condition de la création**.

I – Présent et avenir des entrepreneurs en France

Dans ces premiers articles, le mot "entrepreneur" est pris presque exclusivement dans le sens de créateur ou dirigeant de PME.
Il est évident que l'esprit d'entreprise et le comportement d'entrepreneur doivent se retrouver dans toutes les entreprises, y compris les plus grandes. Mais le dynamisme du "small business" est révélateur du dynamisme de toute l'économie d'un pays, et en le choisissant comme cible, on ne risque pas de se tromper.
Jacques Dondoux (51) répond à la question préliminaire : comment placer nos entreprises en position équitable dans la compétition internationale ?
Bertrand Duchéneaut et Gérard de Ligny (43) nous présentent la population des patrons de PME telle qu'elle est aujourd'hui et les tendances qui s'y manifestent.
Jean Bounine-Cabalé (44) nous démontre que la clé de l'emploi est dans la création, multipliée par deux ou trois en France, de très petites entreprises avec toutes les turbulences liées à ce type de création, qui réclame beaucoup d'imagination et de capacité à surmonter les échecs.
Yvon Gattaz tire, avec son franc-parler habituel, les leçons fortes apportées par sa très large expérience, de la création et des créateurs d'entreprises.
Xavier Karcher, plus préoccupé par l'entreprenariat à l'intérieur des grandes entreprises, réclame avec insistance la formation d'ingénieurs entrepreneurs.

L'entrepreneur
dans le commerce mondial

Jacques Dondoux (51),
ancien secrétaire d'État au Commerce extérieur

D.R.

Au moment même de la grande rencontre préparée par l'Organisation mondiale du commerce à Seattle, *La Jaune et la Rouge* s'interroge sur l'avenir des entrepreneurs de tous niveaux dans le contexte mondial et particulièrement le commerce international.

Les exportations sont en effet une activité importante pour notre pays, puisqu'elles correspondent à un chiffre d'affaires d'environ 1 800 milliards de francs par an, à comparer à un produit intérieur brut (PIB) voisin de 8 000 milliards de francs. Presque un Français sur quatre a son emploi rémunéré par les exportations.

Si l'on tient compte des secteurs non marchands dans le PIB, comme l'armée, l'enseignement, et plus généralement les Fonctions et services publics, on remarque que la France est un pays très largement ouvert à l'international.

Plus de la moitié de notre production industrielle est exportée.

Ceci montre que nos entreprises sont largement compétitives. Ce n'est certes pas grâce à une sous-évaluation de notre monnaie. La surévaluation du franc durant les années 1990 a au contraire conduit nos entreprises à des gains incessants de productivité dont elles recueillent aujourd'hui les fruits.

Est-ce à dire que tout va bien en France dans le domaine du commerce international ?

Pas tout à fait.

Tout d'abord, nous n'avons pas su aider nos PME comme les Italiens ou les Allemands. Nos banques sont trop parisiennes. Les aides publiques s'orientent trop souvent vers les seules grandes entreprises. Les expositions commerciales françaises à l'étranger bénéficient enfin de crédits insuffisants.

Mais le grand enjeu de Seattle est ailleurs.

Doit-on introduire des normes sociales et environnementales dans les échanges internationaux ?

Cela permettrait de mettre nos industries traditionnelles (textile, électronique grand public, etc.) dans des conditions plus objectives de compétition.

Les pays en voie de développement y sont bien sûr opposés.

Mais les Européens et notamment les Allemands, comme les Américains du Nord, y sont très favorables.

C'est là le grand pari de Seattle. Il mérite que nous ne nous opposions pas trop aux Américains sur l'agriculture, qui correspond en France à 4 % de l'activité professionnelle, voire sur l'exception culturelle.

Dans ces deux domaines si sensibles, nous devons moderniser notre action et subventionner les acteurs plutôt que les produits.

Ensuite, l'ouverture du capital des services publics français pose à terme un problème de fond.

La dictature des marchés financiers conduit, en effet, à une forte rentabilité à court terme et à financer beaucoup moins d'études et de développements.

La numérisation des télécommunications, le développement de trains à grande vitesse, d'avions civils de transport, de centrales nucléaires électriques auraient-ils été possibles dans le nouveau contexte français ?

Ceci rend d'autant plus nécessaire de rééquilibrer les exportations françaises entre les grandes sociétés et les PME.

Par une action au plan financier, nous l'avons dit, mais aussi au plan humain. Avons-nous, dans les services français du commerce extérieur, assez de techniciens aptes à dialoguer avec les entrepreneurs de formation scientifique ?

Enfin, la France méconnaît gravement les entraves au commerce mondial dues aux normes techniques.

C'est sans doute de peu d'importance quand on considère les prises électriques non normalisées au sein de la seule Union européenne. On y a renoncé semble-t-il...

Le problème est plus préoccupant pour les normes dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pensons à l'imbroglio créé dans le domaine des portables par les Américains.

Nos négociateurs doivent en prendre conscience et ne plus hésiter désormais, d'une part à se réorganiser afin d'introduire cette dimension dans leurs argumentations et d'autre part à attaquer devant l'OMC les mesures techniques anticoncurrentielles. ■

La situation des entrepreneurs en France, aujourd'hui

Bertrand Duchéneaut,
fondateur de Euro-PME,
et Gérard de Ligny (43)

D.R.

Bertrand Duchéneaut.

D.R.

Gérard de Ligny.

Avertissement : le texte ci-après emprunte ses principales références à l'ouvrage *Les dirigeants de PME* (Éditions Maxima, 1995) dont l'auteur, Bertrand Duchéneaut, préside aujourd'hui le groupe Sico et IPE (initiation pour l'entreprenariat*).

SANS ENTRER dans le jeu des définitions, nous appellerons entrepreneur celui qui a engagé dans la création ou la direction d'une entreprise ses ressources financières – en partie ou en totalité – et sa vie professionnelle.

Nous nous polariserons sur les entreprises – le plus souvent des PME – chez lesquelles la propriété et le management sont dans la même main, car le vocable d'entrepreneur ainsi défini s'applique mal aux cas où ces deux responsabilités sont dissociées.

Et nous commencerons par les créateurs d'entreprises, parce qu'ils sont les représentants les plus typiques de l'esprit d'entreprise et que la moitié des PME existant aujourd'hui sont encore entre les mains de leur fondateur.

Les créateurs

Créer une entreprise, c'est plus que "se mettre à son compte", c'est lancer sur le marché concurrentiel une équipe organisée, et motivée pour la croissance.

11 % des Français en ont rêvé, 1 % ont eu un projet précis, 0,4 % s'y sont lancés.

Aux États-Unis, les chiffres sont deux fois plus élevés (à population égale) et en Grande-Bretagne une enquête a montré que 25 % des jeunes de 16 à 19 ans ambitionnaient d'avoir un jour une entreprise personnelle.

Le cas de la France fait donc l'objet d'une certaine perplexité, notamment chez divers analystes de l'école de Harvard, et déjà en 1985, Peter Drücker écrivait que *aucun pays n'a autant besoin d'une économie d'entrepreneurs que la France*.

De fait, le nombre de créations stagne depuis huit ans aux environs de 180 000 par an (dont les trois quarts sont unipersonnelles) ; ce chiffre est même tombé en dessous en 1997 et 1998. Même si on y ajoute 50 000 reprises d'entreprises à redresser, le score est seulement de 4 pour 1 000 habitants contre 7 aux USA.

Et sur le total des 180 000 créations on n'en trouve au bout de cinq ans que 7 000 qui ont débouché sur une entreprise de plus de 10 salariés.

Néanmoins, 230 000 créateurs et repreneurs, ce n'est tout de même pas rien, et il importe de savoir d'où viennent ces courageux.

D'abord quelle est leur origine familiale ? Pour plus de la moitié ils sont

* 22, rue de Chalotais, 35000 Rennes. Tél. : 02.99.78.32.78.

issus de familles où il existe un proche parent qui est patron d'une petite entreprise ou "à son compte". Ils n'ont pas été élevés, comme la majorité de leurs compatriotes, dans un milieu fermé de fonctionnaires et de salariés, mais d'artisans et de commerçants. Ce type de filiation se retrouve ailleurs qu'en France, notamment en Grande Bretagne, mais il pénalise bien évidemment les pays où la fonctionnarisation a pris une place importante.

Quelle éducation ont-ils reçue ? Ils n'ont pas été, pour la plupart, très gâtés par la vie et leur cursus scolaire s'est arrêté, pour 80 % d'entre eux, au baccalauréat ou beaucoup plus bas. Depuis une dizaine d'années le niveau d'instruction remonte sous l'effet du chômage et du développement des hautes technologies. La proportion des ingénieurs diplômés est passée de 2 % à 5 ou 6 %.

Les lois d'Yvon Gattaz sont donc heureusement dépassées : elles énonçaient, il y a trente ans, l'étouffement des vocations d'entrepreneurs sur les 15 % des sortants d'écoles d'ingénieurs qui avaient un potentiel de chef d'entreprise, les 2/3 cultivaient une autre ambition et sur les 5 % restants 4 % étaient dissuadés par leur entourage.

À la vérité, en cours de carrière, d'autres rejoindront ce premier noyau de 1 % et le score montera jusqu'à 6 ou 7 % :

• pour les non-ingénieurs, l'âge de la création est plus proche de 40 ans que de 20 (moyenne 32 ans). Les meilleurs taux de réussites se rencontrent au voisinage de 40 ans, après quinze à vingt ans de vie professionnelle comme salarié dans des positions variées. Ce cursus permet aux porteurs de projets d'acquérir l'expérience de la vie d'une entreprise, et par ailleurs de se constituer un petit pécule ;

• mais il y a aussi les créations sous la contrainte, imposées par le chômage. Il y en eut en 1994 46 %, dont 10 % concernaient des cadres. Ce ne sont pas, on s'en doute, les entrepreneurs les plus ambitieux : la plupart ne cherchent à créer que leur propre emploi.

Les vrais créateurs d'entreprises sont donc rares : 15 % d'entre eux seulement ambitionnent de dépasser l'effectif de 5 salariés et 3 % dépassent effectivement le seuil de 10 salariés au bout de cinq ans.

La proportion de ceux qui échouent tout à fait n'est pas plus élevée qu'aux États-Unis (50 % dans les cinq premières années) et elle est la même quel que soit le profil du créateur ; mais nettement plus faible pour les créations qui bénéficient d'un solide appui professionnel et financier.

Reste à expliquer cette contraction de 100 à 3 entre le nombre de lancements et celui des vraies réussites.

C'est que, outre l'ambition – et nous avons vu qu'elle est rare –, il faut au développeur des capacités complémentaires à celles du créateur. Plusieurs études ont montré que les créateurs qui y ont réussi ont respecté généralement trois conditions :

• ils ont acquis, avant de se lancer, l'expérience du secteur d'activité choisi, notamment la connaissance de la clientèle,

• ils ont assimilé les pratiques de la concurrence et les règles de la rentabilité, et acquis une certaine capacité de prévision, d'organisation, de planification,

• ils se sont fait accompagner par un praticien de la direction d'entreprise, proche parent ou ami, qui fréquemment apporte une contribution financière au moins symbolique.

En définitive, ce 3 % de vraies réussites – représentant 6 000 à 7 000 entreprises par an – a tout de même permis de renouveler le parc des 160 000 PME françaises, et cela explique pourquoi 80 000 entreprises actuelles sont dirigées par leur fondateur.

Nous allons voir ce que sont devenus ces jeunes patrons.

La longue éclipse du concept d'entrepreneur

d'après Octave Gélinier *

Le concept d'entrepreneur était très présent dans la pensée des "Lumières" : l'*Encyclopédie* fut elle-même une grande entreprise novatrice et internationale.

Mais il disparut presque complètement sous l'influence des mécaniciens du cosmos (Newton et Laplace) : les acteurs économiques sont apparus alors comme des atomes ou des agrégats qui ne font qu'obéir à des lois déterministes.

De leur côté les théories économiques des mathématiciens ne laissaient, pour la plupart, aucune place à l'entreprise dans les équations de concurrence parfaite entre acteurs nombreux et indifférenciés, tous soumis à la dictature du marché.

Dans la pensée de Keynes, les initiatives des entreprises étaient également tenues pour négligeables, seul comptait le flux des dépenses de l'État.

Ainsi, en Angleterre, terre d'élection de l'économie de marché, il n'y eut pas de mot pour désigner l'entrepreneur et lorsque le concept fut réactivé, notamment par Schumpeter, les Anglais nous empruntèrent le mot "entrepreneur".

* Ouvrage à paraître.

La population des patrons des PME indépendantes

Le patron de PME moyen a 46 ans et onze ans d'ancienneté à son poste. Les plus de 60 ans ne sont pas plus de 6 %, et les moins de 30 ans 2 %. La durée moyenne d'un "règne" est de 20-25 ans. Les "non-fondateurs" (51 %) ont accédé à leurs fonctions soit par succession, soit par rachat ; 20 % d'entre eux seulement ont été préalablement salariés dans l'entreprise qu'ils dirigent.

Sur l'ensemble des patrons les trois quarts possèdent – certains avec l'appui de leur famille et leurs amis – la majorité du capital. Mais cette proportion diminue avec la taille de l'entreprise : au-dessus de 50 salariés, elle n'est que de 40%. Et nous verrons que, depuis une dizaine d'années, elle diminue.

Malgré cette position dominante des propriétaires, on estime qu'environ 50 % des PME – avec une tendance à la baisse – possèdent tous les traits de l'entreprise familiale, c'est-à-dire :
• un patron non contesté (sauf catastrophe), ni sur sa stratégie (77 % des cas), ni sur sa rémunération personnelle (83 % des cas),
• une forte attention à la rentabilité et à la limitation des dépenses, avec un train de vie plutôt rustique,
• une grande proximité entre le patron et le personnel, solidaire et dévoué,
• des points faibles, dans la délégation, le niveau des recrutements, le développement, la décision sur les grands tournants nécessaires.

À l'inverse, les PME où la famille du patron ne s'investit pas elle-même, – même si elle y a placé ses économies –, ont généralement une direction plus moderne, avec des cadres diplômés, des plans de développement, des projets stratégiques : l'ouverture du capital leur fait moins peur. Mais leur solidarité interne est moins étroite, et la tension sur le quotidien opérationnel moins forte.

Quoi de nouveau chez les patrons de PME les plus récents ?

• Les héritiers sont plus rares (23 % contre 31 %) et les acheteurs plus nombreux.
• Les majoritaires dans le capital sont moins nombreux (66 % contre 78 %).
• La place de l'entreprise familiale beaucoup plus faible (27 % contre 42 %).
• La formation de base beaucoup plus élevée (54 % supérieure à "bac + 2" contre 34 %).
• Le désintérêt pour la formation continue est identique.

Cette évolution nous suggère deux conclusions :
• l'importance du financement extérieur s'accroît
• susciter des investisseurs financiers et des couples entrepreneur-investisseur devient donc prioritaire.

Une formation sur le tas

Le niveau de formation de base des patrons de PME est très voisin de celui des créateurs :
• inférieur ou égal au bac pour 75 % des petites entreprises (< 50 salariés) et pour 50 % des moyennes (50 à 500),
• seuls 15 % des petits patrons et moins de 50 % des moyens ont un diplôme d'enseignement supérieur.

Ceci prouve que les créateurs qui ont réussi n'étaient pas plus diplômés que ceux qui ont échoué ; leur secret était ailleurs. En outre, la majorité des patrons se satisfont de ce niveau de formation (sauf en ce qui concerne leurs compétences financières et linguistiques), et ils n'éprouvent pas le besoin d'une formation complémentaire très intense : 50 % se contentent de participer à une session tous les deux ou trois ans ; 25 à 30 % seulement en suivent au moins une par an. Et les trois quarts estiment que ces sessions ne leur ont pas beaucoup apporté.

Par contre, ils valorisent beaucoup l'expérience, 98 % lui attribuent une part forte ou "très forte" dans leur compétence actuelle : ils adhèrent pleinement pour eux-mêmes au processus d'apprentissage.

En particulier, rebondir après un échec est pour eux le meilleur des défis.

Allergiques aux alliances et aux partenariats

Ayant payé cher leur indépendance, ils ne veulent pas l'aliéner. Ils pratiquent bien entendu la sous-traitance, mais ils ne sont pas à l'aise avec la cotraitance, ni avec aucune forme de partenariat. Les réseaux de coopération se développent lentement, et les systèmes locaux de production à l'italienne n'attirent pas les Français. Même réticence à l'ouverture de leur capital.

Ces attitudes constituent un gros handicap pour aborder l'économie de réseau de demain. Elles évoluent néanmoins avec l'élévation du niveau culturel et avec le désengagement des traditions patriarcales.

Quelle vie personnelle mènent-ils ?

D'abord ils sont pour la plupart enracinés dans leur région (en province les trois quarts) ; ils sont donc insérés dans le tissu local, bien que participant rarement à la vie publique (5 % seulement dans les conseils municipaux et aucun député).

Ils ont en général une situation familiale plus stable que la moyenne des Français (85 % mariés contre 75 %) et une descendance classique (2,1 enfants). Mais ils reconnaissent qu'il y a – quelquefois ou souvent – conflit entre vie professionnelle et vie privée.

C'est que l'horaire moyen de travail est de 56 heures par semaine et pour plus de la moitié des patrons la durée des vacances se situe entre une et trois semaines par an.

Malgré cela, 92 % d'entre eux se déclarent heureux ("assez" ou "très") et surtout satisfaits de leur activité (98 %).

Cette déclaration doit être relativisée pour trois raisons :
• n'ont été interrogés que les patrons d'entreprises "vivantes", alors que 10 % mettent la clé sous la porte chaque année,
• dans leur ensemble, les Français se déclarent heureux à 90 % ; les patrons ne sont donc pas très au-dessus de la moyenne,
• il y en a tout de même 12 %, dans le secteur de l'industrie et des BTP, à regretter de ne pas être salariés d'une grande industrie (à revenu égal, il est vrai).

De quoi sont-ils heureux ?

D'abord de leur indépendance, qui est certainement au cœur de leur vocation.

Ensuite de leur rôle d'employeur qui les légitime socialement et compense leur image de marque de "profiteur" (image qui s'est bien améliorée depuis 1980, mais qui subsiste).

Enfin, ils ont un revenu relativement confortable : en 1994, la médiane était à 770 000 F/an, dont 20 % liés au résultat. C'est donc pour eux un moyen de grossir leur patrimoine, personnel et professionnel, plus que de consommer fastueusement.

En revanche, le chef d'entreprise n'a pas du tout la même satisfaction du pouvoir que l'homme politique : par rapport à la bonne marche de son affaire, c'est dérisoire.

Et quand les affaires ne marchent pas ?

4 % des PME sont en liquidation judiciaire chaque année. Certains patrons échappent au désastre personnel, mais leur carrière d'entrepreneur est généralement terminée car en France l'échec discrédite quasi définitivement.

Et c'est pourquoi Léon Gingembre avait raison de dire : *Le patron réel est celui qui met en jeu son patrimoine, son savoir, et en cas d'échec, son honneur.*

Et les patrons des grandes entreprises ?

En France il existe trois modes principaux d'accession à la présidence des 200 premières entreprises, qui se répartissaient ainsi en 1996 :

- le parachutage par l'État pour 46 %
- le parachutage par les actionnaires pour 31 %
- la promotion interne pour 20 %

Quant à la formation de base de ces présidents, nous sommes en mesure de la comparer à celle de leurs homologues anglais :

France			Grande-Bretagne
Polytechnique et l'INA	50 %	32 %	Oxford - Cambridge
autres grandes écoles et universités	27 %	28 %	autres universités
autres origines	23 %	40 %	autres origines
dont autodidactes	(17 %)	(36 %)	autodidactes

C'est dans la catégorie "autres origines" que se trouvent la majorité des dirigeants passés par la promotion interne.

Cette catégorie est beaucoup plus importante en Grande-Bretagne qu'en France, mais les "autodidactes" anglais sont rarement des "fils du peuple" : un grand nombre d'entre eux sont issus des "public schools" les plus huppées.

Dans tous les cas, la situation des dirigeants de grandes entreprises est très différente de celle des patrons entrepreneurs ; ils constituent un "patronat de gestion", par opposition au "patronat réel". Le patron de gestion n'engage que ses capacités personnelles, le patron entrepreneur engage sa destinée personnelle.

En conclusion, quelles voies d'amélioration ?

Notre tour d'horizon des entrepreneurs en France nous persuade d'abord que cette population est un foyer de vitalité, qu'il faut renforcer et élargir.

C'est manifestement sur les créateurs d'entreprises qu'il faut se polariser puisque ce sont eux qui dans dix ou quinze ans constitueront la majorité des chefs d'entreprises en place.

Ces créateurs doivent être plus nombreux, plus ambitieux, mieux éduqués et plus soutenus.

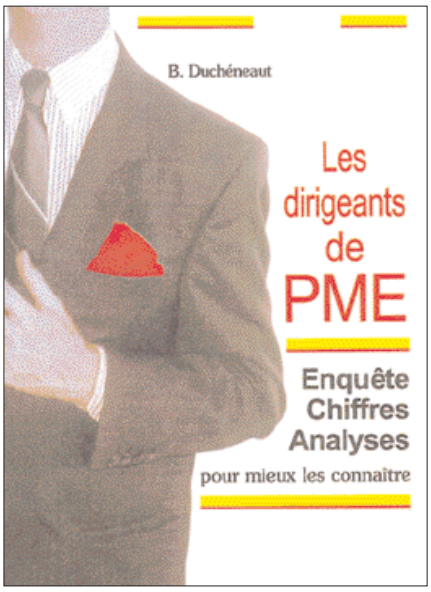
Plus nombreux, grâce à un pouvoir attractif plus fort de la création, à la fois pour l'entrepreneur et pour l'investisseur financier ; ce qui implique :
- une image de marque du créateur plus rassurante et plus convergente avec l'intérêt général,
- un meilleur équilibre d'une part entre les sécurités données aux salariés et aux rentiers, et d'autre part les risques accumulés par l'entrepreneur,
- un contact précoce des jeunes avec le métier d'entrepreneur.

Plus ambitieux, grâce à la mobilisation des plus doués – et non des plus malchanceux – pour le métier d'entrepreneur ; ce qui implique :
- une éducation tournée vers l'aventure économique,
- la rencontre mieux organisée des porteurs de gros capitaux et des équipes porteuses de grands projets.

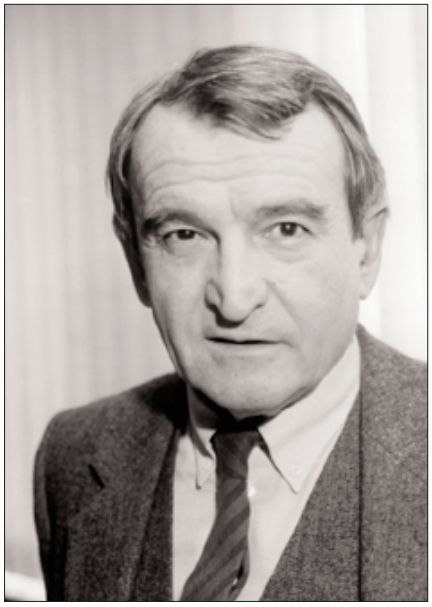
Mieux éduqués, grâce à une immersion plus précoce dans le monde marchand :
- avec alternance d'expériences concrètes et d'acquisition de connaissances,
- avec apprentissage de nouveaux modes de relations, concurrence, partenariat, échange.

Plus soutenus, grâce à un environnement organisé pour la réussite des entreprises :
- une législation non soupçonneuse,
- un réseau d'accompagnateurs compétents,
- des financiers solidaires de l'entrepreneur,
- la dépénalisation de l'échec.

Sur chacune de ces voies, nous avons des leçons à prendre dans les pays où l'esprit d'entreprise souffle plus fort, sans pour autant épouser les travers culturels qui parfois les défigurent. ■



La République a besoin d'entrepreneurs



D.R.

Jean Bounine-Cabalé (44)

Ce sont les petites entreprises d'un effectif inférieur à 10 personnes, désignées par "très petites entreprises" (TPE), qui sont le moteur de l'emploi.
Pour revenir au plein emploi, nous avons donc besoin qu'un nombre croissant de créateurs se manifestent au sein de l'économie.
C'est une exigence d'autant plus impérieuse qu'elle va à contre-courant des idées dominantes selon lesquelles il n'est d'autre moyen de créer des emplois que de réduire les horaires pour tous et partager le travail à l'intérieur des entreprises existantes.

La TPE est le moteur de l'emploi

Les jugements portés sur les créations d'emplois se fondent classiquement sur les comparaisons de stocks. En 1990 (*cf.* tableau 1), les PME de 10 à 100 salariés occupaient 4 millions d'emplois. En 1995, elles en occupaient 4,4 millions. Il paraît logique d'en déduire que 400 000 emplois ont été créés dans ce milieu, ce qui représenterait deux tiers des quelque 600 000 emplois créés de 1990 à 1995 dans l'ensemble du secteur privé français.

La réalité est très différente. En effet (*cf.* tableau 2), une analyse des flux résultant d'un suivi individuel des entreprises qui existaient, sont nées ou ont disparu au cours de la période, montre que les variations de stocks d'emplois dans les trois catégories d'entreprises et, en particulier, dans la catégorie B, ont été essentiellement dues aux TPE de la catégorie A qui, pendant la période, sont demeurées dans leur catégorie, se sont développées et ont changé de catégorie, sont nées ou ont disparu.

Les données du tableau 2 révèlent une très grande turbulence, qui ne pouvait pas apparaître dans la simple comparaison des stocks en début et en fin de période. Cette turbulence se manifeste dans toutes les catégories, mais surtout dans les TPE.

Tableau I – Créations d'emplois en franc déduites des stocks en 1990 et 1995

	Entreprises et établissements *			Totaux
	Catégories (effectifs)			
	A (10 –)	B (10 à 100)	C (100 +)	
Stocks d'emplois en 1995	4 414 744	4 433 972	4 096 134	12 944 850
Stocks d'emplois en 1990	4 338 911	3 988 544	4 035 373	12 362 828
Créations apparentes d'emplois	75 833	445 428	50 761	582 022

* Entreprises et établissements (niveau SIRET) du secteur privé. Sont donc exclus de l'analyse : les organismes publics, les SCI, les associations, les établissements singuliers (actifs juridiquement mais pas économiquement).
Source : Hickmann - Verley - The pH Group - Étude du 23.10.97.

Quels enseignements en tirer

Les grandes entreprises détruisent des emplois et ne sont plus ce qu'elles ont été pendant les trente glorieuses, c'est-à-dire le moteur de la croissance. Les préoccupations qui animent leurs dirigeants sont le recentrage sur le métier, la productivité du travail par la mécanisation ou les délocalisations, enfin la recherche d'effets d'échelle par fusions et acquisitions. Pour ces raisons, les grandes entreprises n'ont pu être elles-mêmes les artisans du déversement[1] sans lequel une nouvelle croissance est impossible.

En revanche, le fait que le milieu des TPE manifeste une beaucoup plus grande turbulence que les autres doit être interprété comme un signe évident de sa plus grande aptitude au déversement.

La TPE doit être considérée à la fois

Tableau II – Créations ou pertes d'emplois par origine (A, B ou C) de 1990 à 1995

	A (10 –)	B	C (100 +)
Dans les entreprises qui, au cours de la période :			
– sont restées en vie (dans leurs catégories d'origine ou dans une autre catégorie)	+ 1 592 010	+ 93 705	– 390 270
– ont été créées	+ 1 007 347	+ 601 368	+ 329 847
– ont disparu	– 1 271 259	– 868 204	– 513 317
Créations nettes d'emplois par catégorie d'origine	+ 1 328 098	– 173 131	– 573 740

Source : Hickmann - Verley - The pH Group - Étude du 23.10.97.

comme le moteur de l'emploi et l'artisan d'une nouvelle croissance. Le problème est que nous n'en avons pas suffisamment. En France, en effet, l'entreprise médiane a un effectif de 85 personnes (ce qui veut dire que la moitié des travailleurs sont dans des entreprises de plus de 85 personnes) ; aux États-Unis, la médiane est à 55 personnes et le parc d'entreprises a doublé en dix-sept ans, alors qu'il est resté stagnant en France[2].

Les opportunités ne manquent pas

Dans les services marchands, notre retard par rapport aux États-Unis est légendaire. Indiquons simplement qu'en 1994 le taux de participation aux services marchands des Français en âge de travailler était de 38 %, alors qu'il était de 53 % en Amérique, ce qui représente un gisement théorique d'emplois de plus de cinq millions. Même si l'on tient compte du fait que, contrairement à ce qui se passe aux États-Unis, une partie de ce gisement est déjà occupée, chez nous, par des fonctionnaires, on peut considérer que nous pouvons créer dans les services 2 à 3 millions d'emplois.

Pour l'industrie, il faut raisonner en termes de valeur ajoutée pour être cohérent avec le raisonnement sur les services. Or la base de données STAN de l'OCDE révèle que la valeur ajoutée industrielle par citoyen en âge de travailler était, en 1995, pour la France de 5 900 USD, à parité avec l'Italie, alors qu'elle était respectivement de 7 900, 7 400 et 7 000 USD pour le Japon, les USA et l'Allemagne. Notre décalage par rapport à l'Amérique représenterait donc, à catalogues de productions semblables, un potentiel de croissance de 25 % de la valeur ajoutée totale produite en 1995 et un potentiel d'emplois de l'ordre du million.

Nous avons donc du grain à moudre et une évaluation grossière, effectuée à partir des chiffres ci-dessus, montre que la République aurait besoin au minimum de 250 à 300 000 créateurs d'entreprises par an pour revenir au plein emploi.

Les erreurs à corriger

Les hommes politiques, leurs experts et les administrations centrales du pays, qui constituent l'environnement institutionnel des entreprises, devront changer radicalement d'attitude à l'égard de la croissance et de l'emploi. Depuis vingt-cinq ans, ils attendent la croissance de l'extérieur comme on attend le beau temps de l'anticyclone des Açores ; ils dépensent beaucoup d'argent public pour gérer le chômage et ils propagent des mythes comme celui du salut par la mondialisation des échanges et l'exportation des produits de nos techniques de pointe. Ils ne voient pas que nos exportations ne représentent que 24 % de notre PIB et que les conditions d'une nouvelle croissance dépendent donc très majoritairement de la volonté d'un plus grand nombre d'hommes à créer des produits et des services à l'usage de leur prochain plutôt que du Grand Turc. Enfin, ils ont axé leur politique de l'emploi sur le partage du travail là où il existe déjà, c'est-à-dire dans les seules entreprises existantes. Ce faisant, ils ne se sont pas seulement trompés de cible : en multipliant les règlements et les contraintes administratives de toutes sortes, ils ont dissuadé un peu plus les entrepreneurs d'entreprendre et rendu encore plus problématiques la survie et le développement des TPE existantes. Il faudra donc bien que ces initiatives malencontreuses soient un jour rapportées.

Le financement des microprojets relève à peu près exclusivement de la bonne volonté, sinon de la charité, du public. Les ressources, pourtant immenses, de l'ingénierie financière n'ont pas été mobilisées à son service. Pourquoi se refuse-t-on si obstinément à imiter ce que font les Américains dans ce domaine, en particulier en utilisant l'argent public pour abonder des réserves locales d'assurance contre les risques inhérents au financement des microprojets[3]. Une autre initiative américaine, celle des "anges du développement", commence heureusement à être imitée en France. On sait que, pour être pleinement efficace, elle nécessite cependant des incitations fiscales appropriées comme la déduction des pertes du revenu déclaré en cas d'échec du projet d'entreprise et la diminution de l'impôt sur les plus-values. De telles incitations existent aujourd'hui ; leur pérennité devrait être absolument garantie par la loi.

Enfin et surtout, il faut que les jeunes se persuadent que la création d'entreprises leur offre plus de perspectives d'épanouissement personnel et, tout compte fait, moins de risques de précarité que le statut d'employé ou de cadre dans une grande entreprise. On dit couramment en Amérique que 70 % des diplômés de Harvard ont créé leur propre entreprise dans les dix ans qui ont suivi leur sortie de la Business School. Cette proportion est peut-être exagérée, mais il est certain que la création d'entreprises est au programme de toutes les business schools américaines alors qu'en France, à de rares exceptions près, nos écoles de gestion, sans parler de nos universités, se considèrent essentiellement comme des viviers pour les grandes entreprises. Celles-ci ne manquent pas de faire monter les enchères, ce qui se traduit par la course aux diplômes.

La République a, aujourd'hui, moins besoin de savants diplômés que d'entrepreneurs. ■

1 – L'expression, rappelons-le, est d'Alfred Sauvy.

2 – Observations de Bernard Zimmern (promo 49) publiée dans les dossiers de l'Institut IFRAP, tél. : 01.42.33.29.15.

3 – Voir annexes du Rapport Dalle-Bounine au ministre des Affaires sociales et de l'Emploi - 1987.

Créateurs d'entreprises *

Yvon Gattaz,
membre de l'Institut,
président de l'Association Jeunesse et Entreprises

D.R.

L'entreprise a fait longtemps l'objet d'un triple soupçon :
- enrichissement des uns par l'exploitation du travail des autres
- abus du droit de propriété sur les moyens de production
- conditions de travail inhumaines et absolutisme de l'autorité.

Bien que les motifs de cette déconsidération aient très largement disparu, une certaine défiance subsiste, et le plus grand méfait de cette défiance a été de décourager les vocations de créateurs d'entreprises, certains futurs "patrons" hésitent même à acquérir ce titre ambigu.

Qu'on me permette à ce sujet une anecdote authentique. Après la lecture en 1970 de mon livre *Les Hommes en gris,* qui incitait les jeunes à la création d'entreprise *ex nihilo,* un jeune polytechnicien vint me demander conseil. Devant ses qualités d'homme et la solidité de son projet, je le poussai à créer son entreprise, comme nous l'avions fait, mon frère et moi, quelques années plus tôt en 1952. Il se montra ardent et convaincu. Quelques mois plus tard, je reçus de lui une longue lettre m'expliquant à nouveau tout son projet et se terminant par cette phrase navrante : *Mais que diraient mes copains si je devenais patron ?* Voilà comment la France, à l'inverse des États-Unis, s'est privée de talents, de réussites industrielles et sûrement d'emplois.

Nous sommes plusieurs à nous être battus pour que la création d'entreprise soit enfin honorable, pour que le créateur soit respecté et encouragé, pour que le droit à l'erreur soit reconnu et pour que l'échec ne soit jamais définitif.

Les créateurs qui se sont trompés au début sur le créneau produit/marché, qu'ils croyaient porteur et qui ne l'était pas, doivent pouvoir rectifier le tir et même tenter une autre expérience. Ces faux départs sont fréquents et enrichissants pour les âmes fortes qui trempent leur détermination dans les épreuves.

Car le métier de créateur doit être réservé aux caractères solides. Il est imprudent de pousser sans discernement des diplômés vers la création qui exige autre chose que des diplômes, mais de véritables qualités d'*émission*.

Pour parler en électroniciens, nous distinguons en effet les qualités de réception et les qualités d'émission.

Les premières (compréhension, faculté d'analyse et de synthèse, mémoire) permettent d'acquérir les diplômes les plus prestigieux.

Les secondes sont toutes les autres qualités : imagination créatrices (si rare), goût du risque, goût des responsabilités, aptitude au commandement et à l'animation des hommes, charisme, combativité, ténacité, résistance à l'épreuve, et même le simple bon sens qui permet, quel que soit le niveau hiérarchique, de prendre 80 % des décisions quotidiennes.

Ce sont ces qualités d'émission qui font les créateurs d'entreprise et, comme en électronique, il faut une puissance infiniment plus grande

* Cet article fait de larges emprunts à la préface de l'ouvrage *Au cœur de l'entreprise*, Éditions Village mondial.

pour émettre que pour recevoir. Malheureusement, ces qualités d'émission ne s'acquièrent pas dans les livres ou les facultés. Elles ne s'enseignent pas. Elles peuvent, au plus, être incitées par l'exemple de ceux qui ont réussi. En réalité, nous sommes tous des autodidactes de la création. C'est pourquoi nous devons, nous les anciens, citer les *success stories* de nos compatriotes, faire rêver les jeunes et les pousser, s'ils ont ces qualités d'émission, à tenter eux aussi leur chance. L'émulation collective de la Silicon Valley en est la meilleure démonstration.

Nous pouvons leur conseiller de ne pas attendre une expérience, considérée quelquefois comme nécessaire, pour créer leur entreprise, car ils risquent d'attendre trop longtemps et descendre de ce fait les marches irréversibles de l'escalier du risque. En effet, nous sommes dotés à la naissance d'un potentiel de goût du risque qui ne fait que s'effriter dans le temps avec les diplômes eux-mêmes (poussant discrètement vers l'Administration ou les grands groupes), avec une situation prestigieuse et bien assurée, avec une famille nombreuse (à qui on ne souhaite pas faire courir trop de risques) et enfin, dernières marches de cet escalier obligatoirement descendant, avec les rhumatismes et le cholestérol. Que les jeunes plongent donc du palier du haut et ils ne le regretteront pas.

Mais ils se posent et nous posent des questions. Les deux premières sont le "créneau porteur" et le financement.

Et le créneau porteur ?

Eh bien ! que les jeunes ne le recherchent pas dans un glossaire ou une banque de données. C'est le secret stratégique de l'entrepreneur lui-même, et les sages ne doivent surtout pas intervenir dans ce choix.

C'est cette appréhension qui m'a toujours fait refuser de présider les jurys de création d'entreprise, osant donner une note aux créneaux choisis, alors que celui qui réussira le plus brillamment sera sans doute le plus farfelu et le moins compris de l'aréopage. Que le candidat créateur, conscient de ses qualités d'émission, cherche, cherche encore, cherche toujours son créneau lui-même. Il le trouvera, mais on ne trouve des champignons que si l'on va dans les bois avec un panier et beaucoup de patience, et non pas lorsque l'on reste dans sa voiture sur l'autoroute qui traverse la forêt.

Et les finances ?

Le mythe de la création réservée aux riches est tenace. Curieuse perversion puisque les meilleures réussites viennent de créations sans argent, à partir de zéro, souvent par des créateurs eux-mêmes totalement démunis. La pauvreté est un atout considérable pour ceux qui savent l'utiliser.

Répondant à des étudiants qui me demandaient une recette de création d'entreprise, j'avais tenté naguère la mixture suivante :

- 2% de finance,
- 8% de compétence,
- 45% de vaillance,
- 45% d'inconscience ;

mais sans garantir que le plat soit immédiatement consommable. Je souhaitais simplement démontrer le rôle mineur de l'apport initial de capitaux qu'on avait pris si longtemps pour la pierre philosophale de la création.

Où se situe donc le frein ?

Puisqu'il est ainsi prouvé que ni les bonnes idées ni les moyens financiers ne constituent le goulet d'étranglement de la création d'entreprise, c'est sur la motivation de nos jeunes gens, et particulièrement de nos jeunes diplômés, qu'il faut agir. L'expérience de "Jeunesse et Entreprises" montre que c'est possible : l'appétit d'imitation et d'indépendance s'y manifeste chaque jour.

Que mon lecteur aille y voir, il y sera bien reçu. ■

L'ASSOCIATION JEUNESSE ET ENTREPRISES

Créée en 1986 et toujours présidée par Yvon Gattaz, cette association s'est donné pour mission de :

- développer les coopérations écoles-entreprises,
- inciter les entreprises à former davantage de jeunes,
- promouvoir les métiers porteurs,
- publier le baromètre de l'emploi des jeunes,
- instaurer le parrainage de jeunes ayant des projets,
- animer un important réseau d'entreprises.

Pour orienter ces actions elle réalise en permanence des enquêtes et sondages avec le concours actif de centaines d'entreprises qui souhaitent transmettre le goût de l'initiative.

Elle publie une revue trimestrielle *Les nouvelles de Jeunesse et Entreprises.*

Ses coordonnées :
4, rue Léo Delibes, 75116 Paris.
Tél. : 01.47.55.08.40.

L'ingénieur entrepreneur

Xavier Karcher,
président du Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France

Peut-on être ingénieur sans être entrepreneur ?
La réponse hélas est oui, car nous connaissons tous bon nombre d'ingénieurs qui ne veulent pas être des entrepreneurs et qui ne veulent surtout pas être pris pour des entrepreneurs. Je dis hélas, car le goût d'innover, l'acceptation des risques et le bon sens dans le choix, indispensables à un entrepreneur, me semblent devoir aller de pair avec les compétences et les responsabilités demandées au métier d'ingénieur. Mais ce serait un peu court de limiter la caractéristique d'entrepreneur à ces seuls points.
C'est peut-être parce qu'il est l'un des mieux placés pour évaluer des risques que l'ingénieur n'a pas envie de les assumer !

D.R.

Quels ingénieurs entrepreneurs ai-je rencontrés dans ma vie industrielle ?

Tout d'abord il y a les patrons d'entreprises, petites ou moyennes, souvent familiales, de première ou deuxième génération, rarement plus. C'est la vitalité, la flexibilité, l'adaptabilité, la vitesse de réaction qui caractérisent ces entreprises et donc leurs dirigeants. C'est ce qui leur permet de faire ce que les grandes entreprises ne souhaitent ou n'osent pas faire.

Il est probable que la réussite sociale que représente l'accès aux grandes écoles tout autant que la formation cartésienne qu'ils y reçoivent n'incitent pas les ingénieurs à monter leur entreprise. Par contre le patron de deuxième génération est plus souvent ingénieur. Cette formation apporte certainement un plus au développement et à la pérennité de l'entreprise.

Cette règle a toutefois d'heureuses exceptions : l'éclosion et la réussite de PME dans les secteurs des technologies de pointe sont très souvent dues à des ingénieurs. C'était l'automobile en 1920, c'était l'informatique en 1960, c'est l'ensemble service télécommunications informatique aujourd'hui. Or, il faut reconnaître que les ingénieurs français ne sont pas tellement préparés à cela, ne serait-ce que mentalement.

Je ne voudrais pas oublier l'autre grande catégorie d'entrepreneurs, ceux qui sont dans les grandes entreprises. Certains ont pu rêver à des entreprises fonctionnant comme des boîtes à musique bourrées d'ingénieurs fonctionnaires ce qui n'interdisait pas une certaine imagination, une certaine innovation mais le tout parfaitement planifié, contrôlé. On a vu des grandes entreprises publiques bien sûr mais aussi des entreprises privées se scléroser ainsi. C'est alors qu'il est apparu que l'on avait besoin de cadres entrepreneurs et donc d'ingénieurs entrepreneurs aussi dans les grandes entreprises.

En général le risque n'est plus alors pris au niveau de toute l'entreprise mais au niveau de chaque segment horizontal ou vertical de l'organisation. Là les seuls raisonnements cartésiens, pas plus que la qualité de l'analyse ou la clarté de la synthèse ne suffisent. Il faut cet ensemble innovation – risque – bon sens et remise en cause de chaque rouage et ensemble de rouages qui caractérise bien l'esprit entrepreneur.

Dans la catégorie des PME si les ingénieurs ne sont pas entrepreneurs ce n'est pas dramatique (sauf dans les domaines de pointe où c'est catastrophique) puisque d'autres personnes entreprenantes prendront leur place en leur laissant les tâches d'exécution. On peut néanmoins le regretter, car ce sont les créations de nouvelles PME qui contribuent le plus au développement de l'économie et de l'emploi en France.

Dans la catégorie des grandes entreprises c'est beaucoup plus grave. Les structures indispensables de création, d'organisation, de réalisation, même pour des sociétés de service, imposent à une grande entreprise d'avoir beaucoup d'ingénieurs dans tous les cheminements organisationnels et décisionnels. Contrairement aux PME, si les ingénieurs clés de la structure – ils sont forcément nombreux – ne sont pas des entrepreneurs, ils vont bloquer l'évolution des autres personnes et donc de l'entreprise. Celle-ci dès lors est en péril et beaucoup d'exemples réels montrent que cela existe bien.

C'est la raison pour laquelle je m'inquiète qu'on ne dispense pas plus les formations élémentaires nécessaires, plus humaines que cartésiennes, dans les école d'ingénieurs. Au minimum faudrait-il qu'on revalorise le rôle de l'entrepreneur plutôt que de le considérer comme un aventurier ou un malheureux qui n'a pas réussi à intégrer le confort d'une grande entreprise. Encore faudrait-il aussi que l'ambiance générale et l'état d'esprit en France cessent de considérer comme pures et dignes de confiance les seules initiatives venant de l'État ou des collectivités publiques nationales, régionales ou locales quelles qu'en soient les conséquences bonnes ou mauvaises. C'est un mal français profond que nombre de décideurs publics et privés tentent continuellement de guérir depuis plusieurs siècles tant le centralisme royal, puis républicain, est profondément enraciné dans la culture française.

C'est pour cela que les grandes écoles d'ingénieurs doivent participer à cette croisade de l'initiative et du risque en adaptant leur enseignement pour donner envie aux jeunes ingénieurs d'être entrepreneurs et leur fourbir des armes intellectuelles pour assurer leurs meilleures chances de réussite dans ce domaine.

À cette fin, il est indispensable d'avoir des professeurs entrepreneurs pour enseigner certaines matières à caractère technologique, social ou administratif. Beaucoup jugent choquant le rapprochement de ces deux mots professeur et entrepreneur, alors que c'est sans aucun doute la force des études d'ingénieur aux États-Unis et aussi celle des écoles de gestion et de commerce en France.

L'école qui se satisfait de former des ingénieurs fonctionnaires ne remplit pas sa mission. ■

II – Recherche de solutions aux problèmes éducatifs

La rareté des diplômés des grandes écoles dans la population des créateurs d'entreprises ne laisse pas indifférents les dirigeants de ces écoles.
La Fondation de l'École polytechnique s'est donné comme deuxième objectif – après celui de l'internationalisation – de développer chez les X l'ambition et le savoir-faire de l'entrepreneur.
D'ores et déjà, plusieurs écoles ont pris l'initiative de modifications profondes dans leur enseignement et leurs méthodes éducatives. Conjointement, le Secrétariat d'État à l'Industrie a suscité en 1998 une enquête sur les moyens à mettre en œuvre pour développer les capacités d'entrepreneurs dans les écoles d'ingénieurs placées sous sa tutelle.
Notre camarade Jacques Béranger (58) rend compte de cette enquête dans un premier article.
Puis, Robert Papin, pionnier de la "révolution entrepreneuriale" dans l'enseignement supérieur, nous parlera des réalisations de Hec-Entrepreneurs, et Gérard Unternaehrer (72) nous dira comment l'école des Mines d'Alès progresse depuis quinze ans dans la même voie, avec un grand coup d'accélérateur en 1998-1999.
Daniel Jouve, conseiller de Direction, nous avertira ensuite que les littéraires sont capables eux aussi de faire de bons entrepreneurs, tandis que Jacques Barache (46) proposera un cadre européen pour le perfectionnement des patrons de PME en fonction.
Enfin, Jean-Paul Lannegrace (55) nous rappellera qu'un "supplément d'âme" devra toujours s'ajouter à la science du management.

Une enquête sur la formation entrepreneuriale des ingénieurs

Jacques Béranger (58)

D.R.

En 1998 et à la demande du secrétaire d'État à l'Industrie, le Conseil général des Mines et le Conseil général des technologies de l'information ont chargé une équipe – constituée de Robert Chabral (CNRS), Fabrice Dambrine (Mines) et moi-même (Télécom) – d'une **étude sur le développement des capacités entrepreneuriales dans les écoles d'ingénieurs, notamment dans le domaine des technologies innovantes**.

L'enquête préliminaire sur des établissements français a été complétée par un examen de ce qui se passe aux États-Unis et en Europe. Il en est ressorti que les ingénieurs français sont **nettement moins entrepreneurs que la moyenne de la population active de leur pays** et leur capacité à créer des entreprises est un potentiel très sous-employé : 1 % seulement des ingénieurs français créent une entreprise à la sortie de l'école et les chiffres par la suite ne s'élèvent qu'à 7 % (Source Agence pour la création d'entreprise, APCE).

L'analyse

Les obstacles à la création d'entreprise sont nombreux jusqu'à présent :

• l'origine familiale des élèves est beaucoup plus souvent constituée de fonctionnaires que d'entrepreneurs,

• les enseignants chercheurs des écoles ont majoritairement une formation académique, éloignée jusqu'à aujourd'hui de la connaissance de la petite entreprise,
• les laboratoires de recherche des écoles ont été orientés essentiellement vers des résultats largement publiables et non vers des possibilités de création d'entreprise,
• les écoles d'ingénieurs elles-mêmes pensaient et certaines pensent toujours que la création d'entreprise est une filière marginale pour leurs élèves, et que cela ne justifie pas de leur part un investissement propre important,
• enfin, les grandes entreprises s'efforcent d'attirer à elles les éléments les plus dynamiques d'une promotion.

Ces obstacles existent ailleurs qu'en France, mais nous avons observé que les pays les plus performants dans la création d'entreprise ont mis en place des formations adaptées, complétées par un soutien prolongé aux créateurs.

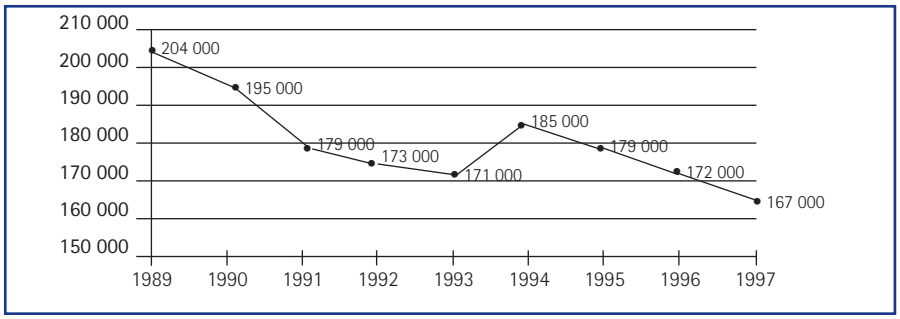
Très schématiquement on peut dire, en examinant la situation à l'étranger, qu'il existe un rapport 10 entre la France et les États-Unis dans les ratios concernant la création des entreprises technologiques innovantes et un rapport 2 avec certains pays voisins en particulier dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Cet écart est à rapprocher des moyens financiers mis en œuvre et de l'ancienneté des structures d'aide à la création d'entreprise dans ces pays. C'est pourquoi en nous inspirant d'expériences étrangères, mais aussi des réalisations françaises déjà significatives, nous avons pu faire quelques recommandations très concrètes.

Personne n'osera contester la relation de cause à effet entre l'effort de formation et soutien, et le nombre des créations d'entreprises. Ce serait courir le risque de faire prendre à notre pays un gros retard dans les domaines de la technologie, de l'emploi, et du dynamisme industriel ; cela serait particulièrement crucial dans la branche des NTIC.

Heureusement, nous percevons depuis peu le réveil de l'opinion publique, et des attitudes plus positives à l'égard de l'entrepreneur se manifestent.

Nombre d'entreprises créées chaque année en France



En dehors de la création d'entreprise proprement dite, les performances sont plus difficilement comparables, mais il est manifeste que les initiatives demandées à l'ingénieur, même dans les grandes entreprises et les administrations, se rapprochent de plus en plus de celles du créateur de PMI notamment du fait de l'évolution de leur organisation interne et de leur environnement, par exemple :
• **prendre le risque** d'innover dans les produits, les procédés et les méthodes,
• **réagir rapidement** aux mutations externes (marchés, techniques...) et saisir les opportunités,
• **faire la synthèse** des aspects techniques, commerciaux, juridiques, sociologiques, en tant que dirigeant de petites entités,
• sans parler de la nécessité pour chaque citoyen de **construire sa propre trajectoire professionnelle** et souvent de **créer son propre emploi.**

Dès lors, l'enseignement supérieur peut et doit créer les conditions favorables à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et à l'éclosion de nouveaux projets, en particulier du fait de ses nombreux laboratoires.

Ce faisant il s'efforce de s'attacher au concept plus large de la "création d'activités".

De la sorte, les écoles d'ingénieurs, qui favorisent la création d'entreprise par leurs formations et leur soutien actif, sont certaines de développer des capacités de première importance dans de nombreux types de carrière.

Nos recommandations

Elles portent sur la mise en place d'enseignements donnant priorité aux projets pédagogiques qui favorisent la création d'entreprise, tant par leur contenu que par leur capacité à développer la créativité.

Le succès de cet enseignement ne sera effectif que si l'ensemble des acteurs des grandes écoles et des administrations installent cette priorité au cœur de leur démarche.

Les efforts doivent porter, selon nous, sur :
• **les programmes d'enseignement**, comportant très tôt dans un tronc commun une part d'incitation et une part de formation, puis une filière optionnelle d'approfondissement pour les élèves les plus intéressés,
• **la pédagogie, très orientée vers la formation-action**, le tutorat interne ou externe et l'étude de projets complets de création d'entreprise,
• **le recrutement et la mobilisation du corps enseignant** et sur l'état d'esprit des dirigeants mêmes de l'école,
• l'apport de conditions d'accueil et de **soutien à la création d'entreprise**, par des actions transversales, suscitant un véritable changement culturel.

Ce schéma nécessite une réflexion en profondeur et un très grand pragmatisme dans la mise en œuvre, vu son caractère encore expérimental.

La pédagogie à mettre en place réclamera des moyens spécifiques et un long temps de préparation de la part de l'encadrement et des enseignants chercheurs.

Chaque école devra trouver son chemin entre le "tout par nous-mêmes" – qui, dans le contexte actuel des

grands écoles et de leur environnement, ne pourrait conduire qu'à l'échec – et le "tout par les autres" qui viderait l'école de son sens, l'empêchant de rester un pôle de compétences et de garder elle-même l'esprit entrepreneurial.

Un partenariat ou plutôt des partenariats et une organisation en réseau (par exemple, entre écoles d'ingénieurs et écoles de commerce), bien que toujours délicats à construire et à poursuivre avec succès, devraient permettre d'optimiser les moyens.

La mise en œuvre

Les conclusions de ce rapport ont commencé à être appliquées conformément à la Charte de qualité récemment élaborée par le Secrétariat d'État à l'Industrie.

Ainsi, au sein du groupe des écoles de télécommunications (CGET), l'ENST, l'ENST Bretagne, l'INT (Management et Telecom), auxquelles sont associées l'ENIC et EUROCOM, mettent en place :

• **une sensibilisation** et une incitation **à la création**, pour tous les élèves en première année de formation initiale,

• **une filière spécialisée** "entrepreneur", éventuellement sous forme d'UV, pour 10 à 20 % des élèves en deuxième ou troisième année,

• **un incubateur** interne proche des laboratoires dans chaque école. Y sont déjà présents globalement une quinzaine de porteurs de projet, issus de ces établissements et, espérons-le, ce nombre pourrait croître rapidement.

Déjà des élèves ou des anciens élèves de ces écoles ont remporté cette année des premiers prix dans plusieurs grands concours nationaux à la création d'entreprise.

Cet amorçage, ces premières actions et ces résultats encourageants ne doivent cependant pas faire oublier qu'il s'agit d'une transformation en profondeur des écoles.

Une dizaine d'années seront nécessaires pour mesurer les résultats et s'assurer qu'ils sont durables. C'est le délai minimum auquel il faut s'attendre pour des réformes ayant un certain niveau d'ambition. S'il en résulte un renouveau très significatif de la création d'entreprise dans les NTIC, la preuve sera faite qu'il est possible en France que l'enseignement supérieur apporte une contribution active aux nécessités de l'économie et à son développement.

Au premier plan, face à la mer, l'ENST-Bretagne (technopole Brest Iroise).

D.R.

Les conditions de réalisation à respecter

Dans la conduite des incubateurs, une vigilance particulière me paraît cependant nécessaire sur les points suivants :

• la délimitation, sans dérapage, des intérêts publics et privés, en particulier quant aux financements et à leur emploi,

• la perception claire des enjeux technologiques et capitalistiques liés aux créations d'entreprises, afin que les intérêts nationaux soient toujours respectés,

• un juste équilibre, de la part de l'école, entre un éveil du goût du risque et le respect des choix individuels,

• la sauvegarde de la confidentialité concernant les projets de créations et la protection juridique de la propriété, dans un contexte où le facteur temps est primordial,

• la progressivité dans le soutien aux créations d'entreprises pour éviter la prolifération des projets insuffisamment maîtrisés, des concours et des incubateurs trop coûteux, les pertes d'énergie, d'argent, ou pire de motivation dues à des déceptions.

Il ne faut pas oublier non plus que certains problèmes d'ordre général liés à la création d'entreprise ne sont pas encore réglés :

• **le statut du jeune entrepreneur**, qui n'est ni étudiant ni salarié,

• **le capital d'amorçage** qui reste difficile à trouver pour les petits projets,

• **les critères de rentabilité** de l'investissement public, en particulier dans les incubateurs, critères qui réclament vraisemblablement la prise en compte des retombées technologiques et économiques de la création d'entreprise à très long terme.

En définitive le rapport invite les écoles d'ingénieurs à lancer des réflexions et des expériences sur plusieurs points clés :

• **les critères de recrutement des élèves,**

• **l'évolution des enseignements et l'acquisition d'une compétence pédagogique spécifique,**

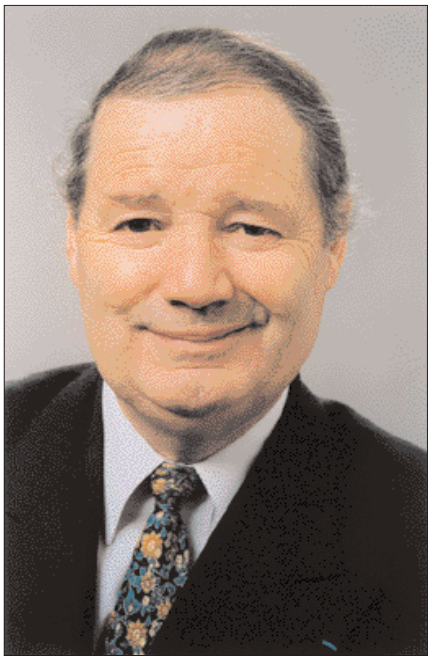
• **le développement de la créativité,**

• **la constitution de réseaux pour atteindre les tailles critiques nécessaires.** ■

HEC-Entrepreneurs : une pédagogie révolutionnaire

Robert Papin,
professeur de stratégie industrielle

HEC-Entrepreneurs n'est juridiquement qu'une division d'HEC, chargée d'enseigner un métier parmi d'autres : celui d'entrepreneur. Mais elle est ouverte à une autre "ethnie" que les élèves de 3e année d'HEC : 50 % de son effectif est constitué d'ingénieurs de grandes écoles.
C'est en 1977 que, au retour de Stanford et agréé comme professeur de stratégie dans la célèbre école de Jouy-en-Josas, j'ai fait accepter par la haute direction cette nouvelle formule.
Nous avons démarré avec 40 élèves (20 HEC + 20 ingénieurs), nous en sommes à 64, et l'année prochaine 80...
La scolarité ne dure qu'un an, mais, comme nous allons le voir, une année à haute densité.
Nous nous sommes interrogés successivement sur la notion même d'entrepreneur, sur la pédagogie la plus appropriée, et sur l'environnement professionnel de l'École.


D.R.

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Nous ne limitons pas le vocable d'entrepreneur à la création d'entreprise. La création est une étape de la vie de l'entreprise où s'exprime surtout l'élément psychologique : la rage de réussir et souvent une revanche sur la Société.

Ce n'est pas la seule circonstance où se manifestent les compétences "d'entreprenant", c'est même une circonstance très particulière où l'individu compte plus que l'équipe et où la réussite se mesure essentiellement au nombre d'emplois créés.

Nous mettons davantage l'accent sur la reprise d'entreprise, le redressement d'une exploitation, la mise en œuvre d'une stratégie et même la direction en tandem avec un manager senior. Car l'esprit d'innovation et l'affrontement du risque se retrouvent dans toutes ces situations.

Une pédagogie par l'action en grandeur réelle

La formation d'entrepreneurs capables d'innover n'est pas une affaire de théorie ni de recettes, c'est une affaire de pratique. Les candidats à l'entreprenariat doivent être confrontés en permanence à des risques et des défis réels. Seule la formation-action a un véritable impact, et notre innovation pédagogique doit être d'apporter un raccourci de l'action concrète.

Nous sommes persuadés que la réussite d'un chef d'entreprise résulte davantage de ses qualités personnelles que de ses connaissances. En conséquence, les cours dispensés sont très condensés et les notions étudiées soumises immédiatement à l'expérimentation qui les valide.

Comme pour l'apprentissage de la nage, il faut plonger dans la réalité de l'entreprise : plus vite on met en application ce qu'on apprend, mieux on perçoit la réalité des processus et plus vite on les maîtrise. Ceux qui sont passés par cette formation sont immédiatement opérationnels, dans des disciplines variées, et très adaptables à d'autres disciplines. Ils ont aussi la maturité, l'humilité et la rigueur morale du praticien, jugé sur ses résultats.

Une constellation de professionnels bénévoles autour de l'École

HEC-Entrepreneurs dispose d'un environnement de 250 encadreurs extérieurs qui permettent à ses élèves de vivre dans le réel. Ce sont des chefs d'entreprise, des consultants, des magistrats, qui sont motivés par l'intérêt des missions à piloter – dont ils proposent eux-mêmes les programmes –, et par les leçons que les jeunes innovateurs, groupés par équipes de trois, vont leur donner.

L'indemnité qu'ils reçoivent couvre juste les frais qu'ils engagent. Ils assurent le pilotage de la mission sans ralentir leur activité professionnelle et pour ne pas perdre de temps ils hébergent l'équipe des trois étudiants dans leurs propres locaux. Bien entendu il y a un renouvellement partiel tous les ans de ces encadreurs bénévoles, soit à leur initiative, soit à celle de l'École, en fonction des résultats des opérations qu'ils ont menées.

Une sélection selon des critères de personnalité

Nos élèves doivent assurer le financement de leur scolarité : 40 000 F pour les élèves d'HEC, 75 000 F pour les ingénieurs. Cela n'empêche pas qu'il s'en présente entre 300 et 400 chaque année ce qui nous laisse une large possibilité de sélection. L'âge moyen de nos candidats (1/3 filles, 2/3 garçons) est de 22 ans ; rares sont ceux qui ont eu une expérience en entreprise dépassant quelques mois de " stage pratique ".

Nos critères ne sont ni le prestige du diplôme ni l'étendue des connaissances, mais l'aptitude aux responsabilités d'entrepreneur, c'est à dire : la force de caractère, la volonté de dépassement, l'esprit d'équipe, la générosité dans l'effort, la simplicité du contact humain.

Chaque candidat passe devant deux commissions constituées d'anciens élèves, très imprégnés par l'esprit de l'École. Le rapprochement entre les appréciations de ces deux jurys permet de faire émerger les meilleurs. Nous donnons néanmoins leur chance à quelques timides qui nous paraissent avoir un fort potentiel ; ils nous ont rarement déçus.

Les départs en cours d'année sont l'exception car nous veillons à la satisfaction de nos élèves (c'est notre fonds de commerce). Si un seul d'entre eux sortait mécontent de sa formation, nous aurions le sentiment d'avoir failli à notre mission ; car notre but permanent est de susciter l'enthousiasme des élèves et de les armer pour tracer leur chemin dans un univers professionnel en changement.

Une scolarité qui est un parcours du combattant sans répit

L'enseignement de HEC-Entrepreneurs consiste essentiellement en une succession de **missions réelles** confiées aux élèves dans des **entreprises réelles**. Il y assurent, par groupes de trois remodelés d'une mission à l'autre, des responsabilités effectives débordant leurs connaissances théoriques et réclamant donc une volonté de dépassement.

Le cycle complet comporte 7 missions dont on trouvera un résumé dans l'encadré ci-contre.

Après quoi, nos " cadets de West Point " sont aguerris. Ils sont allés jusqu'à la limite de leur résistance physique et morale, mais nous veillons à ce qu'aucun ne craque.

Nous ne perdons pas de vue que l'objectif est pédagogique, les étudiants doivent apprendre des choses importantes, non anecdotiques, qui pénètrent en profondeur, dans leurs " tripes ". Notre petite équipe de professeurs permanents – car il en reste quatre ou cinq – garde le contact avec chaque élève ; elle lui insuffle avant chaque mission les idées clés qui lui seront nécessaires et recueille ses confidences.

Nous nous assurons par ailleurs que le pilote de la mission, le plus souvent un chef d'entreprise, n'a pas axé toute la mission sur le profit à en tirer pour lui-même. Sur ce point la séance finale devant le jury est un puissant moyen pour responsabiliser les élèves.

Le parcours du combattant de l'étudiant

1e mission

Projet de création d'entreprise sur une idée apportée par le dirigeant encadreur. En fin de mission le projet est présenté à un jury de personnalités extérieures. Si le projet est recalé c'est une expérience très humiliante pour les élèves et pour le chef d'entreprise pilote. Il s'agit de vrais projets présentés à de vrais banquiers, qui acceptent ou refusent le financement.

2e mission

Projet de redressement d'entreprise en difficulté. Les étudiants, épaulés par des administrateurs judiciaires, doivent proposer des solutions de redressement, de cession, ou de liquidation. Là aussi, il est difficile de gagner la confiance du jury et de passer l'examen sans secousse.

3e mission

Projet de transmission d'une entreprise en bonne santé, avec diagnostic de gestion, détermination d'une fourchette de prix, et propositions de solutions aux problèmes juridiques, fiscaux, financiers et de management.

4e mission

Mission de " bras droit " d'un grand dirigeant d'entreprise, mission longue de dix semaines qui s'éclate souvent en missions individuelles pour chaque membre du trio ; c'est un moyen pour le patron de voir à l'œuvre, de très près, ces jeunes espoirs, et de repérer ceux qu'il aurait envie d'embaucher ; ainsi les débouchés de sortie d'école se préparent.

5e à 7e missions

Ce sont des missions pilotées par de grands consultants en situation réelle, chez leurs clients. Missions successives de conseil stratégique, puis de vente sur le terrain, puis de plan de communication, en liaison avec des journalistes et des cinéastes.

Une trentaine de dirigeants, d'experts et de recruteurs potentiels se mobilisent une journée entière pour constituer ce jury. Dans cette journée, quinze équipes de trois étudiants (généralement une fille et deux garçons) viennent successivement présenter le projet qu'ils ont élaboré en quatre à six semaines sur le terrain. Chaque équipe dispose de vingt minutes pour sa présentation. Et la façon dont elle s'en tire révèle ses qualités de jugement, d'imagination, de conjonction et de combativité.

D.R.

Une promo d'Hec-Entrepreneurs avant l'exercice de parachutage, partie intégrante de la formation.

Les jurés sont tous des vieux routiers du management et de l'incertitude du business. Aussi leurs questions et leurs objections fusent de toutes parts. J'encourage moi-même les interpellateurs à ne pas s'attendrir devant la jeunesse des exposants.

Il s'ensuit quelquefois des empoignades orageuses avec le pilote de la mission, toujours présent. Cela aussi est un bon apprentissage de la dureté des affaires.

L'essaimage de HEC-Entrepreneurs

Malgré sa bonne renommée auprès de ses élèves, et l'afflux croissant des candidats, HEC-Entrepreneurs a longtemps été considéré comme une "expérience intéressante".

L'idée d'en tirer, sinon un modèle, du moins une source de méthodes nouvelles à introduire dans les écoles existantes n'est venue qu'en 1995, d'une école de "série B", l'École des cadres (EDC), dont le contrôle venait d'être repris par Alain Dominique Perrin, le président de Cartier International.

De concert avec la nouvelle équipe de direction, nous avons modifié en profondeur l'enseignement théorique, recruté de nouveaux enseignants et introduit deux missions par année d'étude. Le tonus de l'École en a été transformé, et son titre devint École des dirigeants et créateurs d'entreprises.

Une deuxième intervention très positive a été faite à l'École de commerce du Havre grâce à la présence d'un grand patron Hubert Raoul-Duval qui surmonta vaillamment les résistances au changement et qui est en train de faire de cette école un modèle pour les écoles de commerce des grandes cités régionales.

La réforme de l'école des Mines d'Alès, impulsée par son directeur avec le concours de HEC-Entrepreneurs, fait l'objet d'un article très documenté de Gérard Unternaehrer dans le présent numéro de *La Jaune et la Rouge* : c'est une grande première dans la famille des écoles d'ingénieurs, que le ministère de l'Industrie projette d'étendre aux trente écoles d'ingénieurs placées sous son autorité.

Ces actions d'essaimage font partie de l'activité "conseil et assistance" de HEC-Entrepreneurs. Cette activité est destinée à prendre de l'ampleur, complémentairement au développement de l'École.

Nous ne nous cachons pas les freins à l'extension de nos modes de formation révolutionnaires. Les freins sont liés au statut des écoles et de leur corps enseignant :

- quasi-gratuité de l'enseignement qui ne met pas l'étudiant lui-même en situation d'investisseur,
- sélection par concours basé sur les connaissances,
- difficultés à mobiliser un environnement de professionnels quasi bénévoles et à réunir les jurys,
- enseignants intégrés ne pratiquant pas l'alternance avec la vie d'entreprise, et souvent plus motivés par la recherche que par la pédagogie active.

Mais le gâchis des formations traditionnelles est tellement évident, et les risques courus, pour leur emploi et dans leurs carrières, par les étudiants qui y sont soumis s'annoncent tellement sérieux que les formules nouvelles sont assurées de l'emporter. Certaines applications seront sans doute imparfaites ; mais la marge de progrès est tellement forte que même incomplet le profit est déterminant. ■

Pour former des ingénieurs entrepreneurs : la démarche de l'école des Mines d'Alès

D.R.

Gérard Unternaehrer (72),
directeur adjoint de l'école des Mines d'Alès

Quinze ans de maturation

L'école des Mines d'Alès (EMA) est une des écoles rattachées au secrétariat d'État à l'Industrie, comme Albi, Douai et Nantes. Elle recrute la majorité des 170 étudiants de chaque promotion sur concours commun en fin de maths sup. et la durée de sa scolarité est de quatre ans. C'est une école d'ingénieurs généralistes et transdisciplinaires.

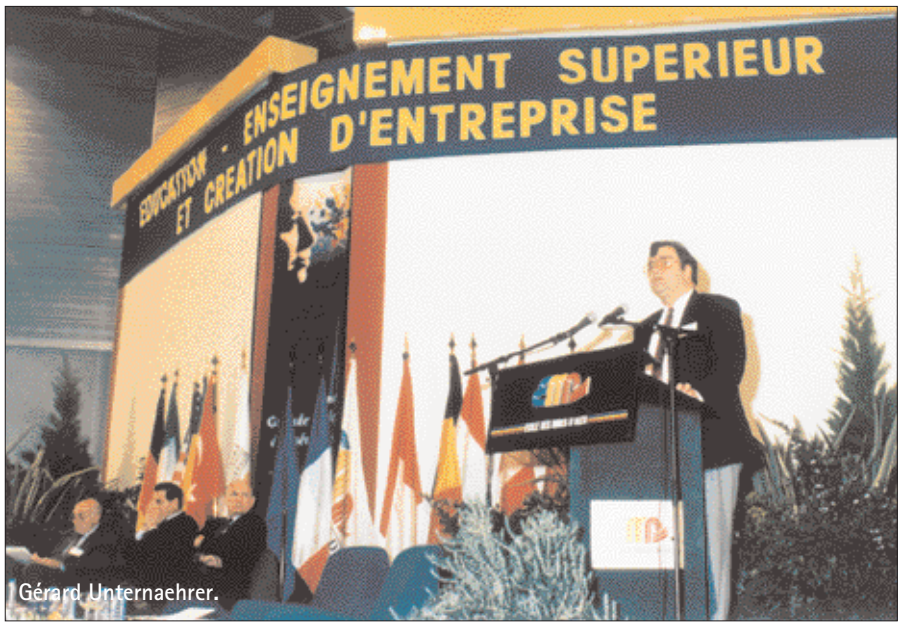
Outre son enseignement, elle entretient une activité de recherche qui emploie 180 personnes réparties en trois centres de compétence : Alès, Nîmes et Pau.

Les diplômés de l'ÉMA n'ont pas de problèmes de débouché : 99 % trouvent un emploi dans les six mois suivant l'obtention de leur diplôme. Ils se placent de façon majoritaire dans les grands groupes industriels (comme les ingénieurs des autres écoles), en négligeant les PME et en ignorant la voie de la création d'entreprise.

Cette situation confortable ne satisfait pas pleinement la Direction. Aussi, dès 1984, sous l'impulsion d'un grand novateur, Henri PUGNERE, qui est aujourd'hui le directeur de l'École, l'ÉMA s'est donné les moyens d'accompagner les jeunes diplômés porteurs de projets de produits nouveaux à la mise au point de ces produits au sein des laboratoires de l'École ; elle leur a procuré en outre une bourse de subsistance et une formation à la création d'entreprise.

Douze ans après, en 1996, à la suite d'un colloque sur "L'enseignement supérieur et la création d'entreprise", l'ÉMA entreprit une suite d'actions pour faire évoluer la culture de son établissement : en responsabilisant davantage les élèves, en instituant un enseignement de philosophie, en recrutant des sportifs de haut niveau,

D.R.



Gérard Unternaehrer.

et en ouvrant son corps enseignant sur la vie économique extérieure, notamment les entreprises. Elle a pu ainsi envisager de passer à un stade plus avancé de "révolution culturelle", et en juin 1998, son conseil d'administration a décidé de convertir plus complètement l'ÉMA en une "école d'ingénieurs entrepreneurs" avec même l'ambition d'être la première école française répondant à ce besoin majeur de l'économie française.

Pour la rentrée de 1999 un cursus entièrement rénové a été annoncé aux élèves, avec la pleine coopération du corps professoral, et pour certains, de radicales reconversions.

Car c'est un intense travail d'équipe qui a permis de concrétiser ce grand projet.

L'innovation n'a pas porté que sur le cursus des quatre années de formation : elle a porté aussi sur le dispositif pour faire mûrir les projets de créations d'entreprises et faciliter leur réalisation (ce que nous appelons à Alès "l'incubateur") ; et enfin sur la façon d'impliquer plus largement l'École dans le développement économique des régions où elle a déjà des antennes de recherche-développement (Nîmes, Pau et bien entendu Alès).

Nous allons approfondir le chapitre de la formation proprement dite des ingénieurs et évoquerons plus rapidement les autres initiatives.

Le nouveau cursus de formation des ingénieurs

Les promotions issues de la sélection actuelle nous paraissent tout à fait aptes à prendre le tournant de la nouvelle formation ; elle correspond en fait – nous l'avons vérifié – aux motivations profondes des élèves. Être le plus près possible des entreprises réelles et devenir eux-mêmes de vrais entrepreneurs les intéresse au plus haut point.

Les principes de notre nouvelle pédagogie, qui a été mise en place en partenariat avec HEC-Entrepreneurs, sont les suivants :

• priorité à la formation-action qui place l'étudiant face à des problèmes dont il n'a pas tous les éléments de réponse, en réclamant de lui initiative et proposition concrète ;

• le plonger aussi dans l'environnement de la **vie économique** et de l'entreprise, pour résoudre des problèmes réels dont l'enjeu est important ;

• donner aux élèves qui le souhaitent des facilités pour développer un projet personnel à caractère entrepreneurial (création d'entreprise, projet humanitaire...) en bénéficiant d'une scolarité aménagée et des diverses ressources de l'École.

La transmission de connaissances, par la pédagogie classique, occupe encore deux tiers du temps ; le troisième tiers comprend quatre types d'activités.

• **Une fois à deux fois par an une "mission de terrain"**, sur cinq semaines en continu, menée par une équipe de trois élèves, chaque mission est proposée par un professionnel extérieur à l'École (le plus souvent un chef d'entreprise), qui s'engage à en assurer le pilotage. Le travail réalisé est présenté devant un jury de professionnels qui en discute la méthode et les résultats. Cette séance de présentation est concentrée sur une journée pour les 50 à 60 projets réalisés, avec la participation de l'ensemble des élèves et des professeurs, plus une bonne centaine d'industriels. Cette journée constitue un événement propice aux échanges et à l'innovation.

• **Deux fois par an des mini-missions** d'une semaine chacune. Les élèves travaillent sur un sujet à caractère scientifique ou technologique, tutorés par un spécialiste du sujet. Tout en réalisant une application, ils approfondissent leurs connaissances et leurs compétences sur ce sujet.

• **À la fin de chaque année un stage en entreprise** de huit à douze semaines, avec prise de responsabilités réelles ; le stage de 4e année comporte l'établissement d'un vrai projet industriel.

• **Tout au long de la 3e année un projet** d'une durée totale d'environ deux cent cinquante heures mené par équipes de trois et consistant à relever un défi scientifique, technique ou technologique (projet de R&D ou étude de procédé de fabrication par exemple).

Cet exercice vise à développer le sens de l'organisation et le travail en équipe.

Les étapes de l'apprentissage

L'ensemble de cette pédagogie a pour objectif de développer parallèlement les compétences scientifiques, techniques et celles de management, et par ailleurs les qualités humaines : esprit d'initiative, curiosité, capacité à s'organiser et à se dépasser, insertion dans une équipe, acceptation de la remise en cause par autrui.

Il est intéressant de voir comment les thèmes des diverses missions et projets évoluent d'année en année :

• **en première année** se placent paradoxalement les projets les plus complexes, ceux qui concernent la création d'entreprise. C'est le meilleur moyen de plonger tout de suite l'élève dans les réalités économiques et de lui faire percevoir tout ce qui se situe au-delà de la technique : aspects commerciaux, financiers, juridiques... ;

• **en deuxième année**, l'élève s'exerce à la combinaison des divers facteurs de réussite :

– *d'une part, produit - marché - financement,* il s'agit d'élaborer une stratégie "marketing"", ou un montage financier, ou un plan d'action à l'international, ou une politique de communication...,

– *d'autre part combinaison des fonctions recherche, production, organisation,* il s'agit de prendre rapidement en charge le problème réel d'une entreprise (par exemple gestion de production, logistique, qualité...), et de proposer une solution argumentée de façon convaincante ;

• **la troisième année** est l'année de l'innovation, avec création de produits et services nouveaux : l'équipe doit détecter un besoin, un problème, une insatisfaction, une appétence, un rêve qui pourrait conduire à la réalisation d'un produit de service innovant ; elle aura à conduire les phases de perception et d'analyse du besoin, d'émergence de solutions, et de validation de la solution retenue. Cette mission intéresse tout particulièrement les industriels soucieux du développement d'activités nouvelles dans leur entreprise ;

• **la quatrième année**, traditionnellement année d'option, peut devenir pour les élèves les plus dynamiques un véritable espace de création avec une formation adaptée à un projet personnel pouvant aller jusqu'à la création d'une entreprise. De plus, chaque élève devra réaliser une expérience significative à l'étranger. L'École s'organise pour rendre le niveau européen bac + 3 lisible au centre de sa formation en quatre ans.

Chaque élève peut, à tout moment de sa scolarité, contractualiser avec l'École un cursus personnalisé afin de réaliser un projet personnel ambitieux (projet sportif, création d'une entreprise, incubateur, etc.).

L'ANVAR vient de passer une convention avec l'école des Mines d'Alès pour apporter un soutien financier de 40 000 F aux projets personnels de créations de produits innovants.

Tel est le programme de réforme du processus de formation des élèves que nous sommes en train de mettre en route à Alès. Les difficultés que nous rencontrerons nous obligeront certainement à ajuster notre tir et retoucher notre programme, mais ce qui paraît déjà acquis, c'est l'adhésion de toutes les parties prenantes de cette réforme, élèves, enseignants, personnel assistant, et les nombreux partenaires extérieurs : chefs d'entreprises, universitaires, autorités de tutelle de l'ÉMA.

Au-delà de la formation initiale des ingénieurs

Il reste à dire quelques mots des activités de l'ÉMA, complémentaires à l'enseignement proprement dit, qui constituent un environnement quasi indispensable.

Pour authentifier son insertion dans les réalités économiques, l'ÉMA doit poursuivre en l'intensifiant sa participation au développement des projets jusqu'à l'industrialisation et la commercialisation des produits et même sa participation au développement des industries locales.

Nous avons donc un plan pour développer notre dispositif d'incubation et surtout sa connexion, en amont avec les organismes de recherche, et en aval avec les pépinières d'entreprises. Notre incubateur, qui accueille 20 créateurs aujourd'hui, en accueillera 50 en 2005, et depuis son origine il a permis la création d'une cinquantaine d'entreprises durables. Parmi ces créateurs, les diplômés de notre École ont jusqu'ici été très minoritaires parce que l'enseignement reçu ne les y préparait guère, mais il est évident que cela va changer.

Notre participation au développement local, notamment à celui de zones d'activité et de technologie, implique une proportion non négligeable de notre corps enseignant et aussi, à partir de cette année, un certain nombre d'élèves qui y trouveront des " missions de terrain ". Elle se déroule en partenariat avec les acteurs économiques locaux et fait l'objet d'un contrat avec la collectivité locale (le contrat avec Pau a été signé dans l'été 99) ; notre apport est reconnu comme très fructueux sur les deux chantiers déjà en cours (Nîmes et Alès). Par exemple, sur la technopole de Nîmes se sont installées six entreprises dans le domaine des biotechnologies et l'ÉMA a un programme de recherche et de formation dans ce domaine.

Une grande ambition

L'école des Mines d'Alès fait donc plusieurs paris ambitieux, avec une perspective très vaste : le retour vers le bassin méditerranéen des activités économiques à base de matière grise. Elle croit pouvoir influer sur le développement économique et social de sa région et s'y investit.

Elle croit aux jeunes, leur fait confiance, et les accompagne dans leurs projets.

Enfin elle s'ouvre sur la société civile et cultive une relation forte entre les élèves, les enseignants et les responsables d'entreprises.

Pour mettre en œuvre sa démarche entrepreneuriale, elle souhaite que les industriels ayant le goût d'entreprendre la rejoignent afin de jouer le rôle de tuteur et transmettre leur passion au travers de la réalisation de missions, où les futurs ingénieurs s'aguerrissent. ■

Une pépinière de bons chefs d'entreprise : les littéraires

Daniel Jouve *

D.R.

Après 12 000 interviews de responsables d'entreprises en vingt ans, je pense pouvoir exposer que les études et formations littéraires peuvent produire de la bonne graine d'entrepreneur !

Ces observations ne se placent pas dans le cadre de l'opposition de deux tribus, les matheux et les littéraires, opposition dans laquelle on laisse entendre que ceux qui font des études littéraires sont ceux qui n'étaient pas capables de faire des mathématiques. C'est une idée fort triste mais malheureusement encore très répandue dans le pays qui a donné au monde Blaise Pascal.

On me dit : "Peut-être avez-vous raison mais comment donner la rigueur aux littéraires ?" On veut dire par là que les littéraires sont des baratineurs flous. Une seule réponse : lisez l'*Histoire universelle* de Bossuet et voyez comment un homme qui a vécu il y a trois cents ans capture votre attention et vous fait une démonstration enrichissante dans une phrase qui fait une page et demie sans que vous perdiez le fil... et en vous donnant envie de lire les pages suivantes. Quelle mécanique de précision que l'on n'impose pas à l'autre mais qui le charme, l'instruit et l'enthousiasme !

À mon avis, la formation littéraire prépare le futur entrepreneur en lui donnant une capacité d'expression fine, une connaissance des ressorts de la nature humaine et en lui donnant aussi une capacité à penser "en relief", expression que j'expliciterai ci-dessous.

L'individu développe sa capacité d'expression en apprenant les rouages et les subtilités de la langue (et on n'a pas trouvé mieux que le latin et le grec pour faire comprendre le français) et surtout en fréquentant les écrits de ceux qui savent créer des messages aussi divers en utilisant les mêmes mots fournis par le dictionnaire. C'est une école de liberté, de créativité, d'originalité. C'est l'inverse de l'utilisateur de l'informatique qui n'est efficace qu'en suivant servilement la pensée de celui qui a conçu le système.

© ND-VIOLLET

Bossuet par Hyacinthe Rigaud.

La capacité d'expression est l'arme absolue de l'entrepreneur

L'entreprise moderne est une société aux publics multiples (équipes de ressources humaines, de vente, de marketing, de recherche et développement, de fabrication, de finances, d'informatique). Chacun de ces groupes doit adhérer au message de l'entrepreneur et collaborer avec tous les autres groupes alors que pour chaque groupe le choix des mots et la "couleur" de chacun sont différents. Le grand fédérateur qu'est le chef d'entreprise doit être sensible à toutes ces nuances et les utiliser pour faire passer un message simple et enthousiasmant : voici où nous allons et voici ce qui est attendu de chacun.

Napoléon Bonaparte, officier d'artillerie formé aux mathématiques dans les bonnes écoles, n'a pas prouvé la victoire à venir au tableau noir avec des équations ! Il a dit ces mots magiques : "Soldats, du haut de ces pyramides, quarante siècles vous contemplent."

Les sciences humaines et surtout l'histoire mais aussi la psychologie et la philosophie enseignent à l'entrepreneur ce que sont les groupes humains, leurs structures, leurs rivalités, ce qu'est le pouvoir, la séduction, l'orgueil, la gloire, la récompense. Et tout cela, n'est-ce pas le tissu de l'entreprise ?

Enfin, les langues ne sont pas seulement des moyens de communiquer avec des collaborateurs, des concurrents, des fournisseurs, des marchés dans d'autres pays. Les langues sont l'expression d'une forme de pensée originale et celui qui en possède plusieurs peut "penser en relief" car, pour saisir le relief, il faut avoir plus d'un œil ou d'un objectif. Les entrepreneurs présents ou futurs ont été en France au plus facile et au plus efficace en apprenant l'anglais. Si les hommes qui nous gouvernent et se disent européens voulaient bien lancer une croisade pour que les Français apprennent l'allemand, les entreprises seraient mieux gérées pour le bénéfice de tous.

Tout ceci ne critique ni ne rejette les formations scientifiques et leurs valeurs. Demandez tout de même aux dirigeants des 1 000 premières entreprises françaises combien de fois au cours des douze derniers mois ils ont résolu une équation, traité un problème de mécanique ou d'électricité et combien de fois ils ont pris la parole en public, convaincu un client de signer un gros marché, remotivé un dirigeant ou grillé un concurrent, en faisant une analyse plus "en relief" que lui. ■

---

* Daniel Jouve est, depuis vingt ans, conseil en recrutement de cadres dirigeants et spécialiste de gouvernement d'entreprise. Il a fait ses études au lycée Louis-le-Grand dont il a rapporté un premier prix de mathématiques et un premier prix de français.

"Les patrons forment les patrons", un projet européen de formation à distance soutenu par l'Union européenne et par la Suisse

Jacques Barache (47)

D.R.

DANS *La Jaune et la Rouge* de février 1997, j'avais annoncé la création en 1996 d'une fondation à Sierre en Suisse, le Forum international pour la petite et moyenne entreprise, en abrégé Fondation FIMPE.

La finalité de cette fondation était de valoriser les PME et d'intervenir sur les conditions fondamentales de leur développement.

Au cours d'une première réunion internationale organisée à Sierre en novembre 1997, les partenaires de FIMPE[1] se sont mis d'accord sur deux lignes d'actions prioritaires :

• un cycle expérimental de quatre échanges d'expérience, en Suisse, en Italie et en France, entre dirigeants de PME européennes,

• un projet pilote pour une formation spécifique des dirigeants de PME.

Je ne m'étendrai pas sur les échanges d'expériences qui ont eu lieu, de juillet 1998 à avril 1999, dans des régions réputées pour le dynamisme de leurs PME :

• dans la Lombardie (à Lecco),

• dans le Valais suisse (à Sierre et Sion),

• en Bretagne dans la couronne de Rennes,

• et à nouveau en Italie à Udine (région du Frioul et de Vénétie julienne), avec la participation de partenaires britanniques.

Chaque rencontre a rassemblé quinze à vingt personnes, dont un noyau permanent d'une douzaine de patrons de PME. Ce fut l'occasion de visiter une quinzaine de PME performantes et de dialoguer en profondeur avec leurs dirigeants.

Des thèmes forts se sont dégagés de ces rencontres : ils vont servir de matière première pour la mise en œuvre du projet "Les patrons forment les patrons", qui a été intégré dans le programme LEONARDO de l'Union européenne.

Les fondements du projet de formation

Le projet pilote dont la FIMPE commence aujourd'hui l'élaboration repose sur les constatations suivantes :

• Les patrons de PME reconnaissent que la **complexité de l'environnement** dans lequel ils opèrent s'accroît sans cesse et que "c'est beaucoup plus difficile aujourd'hui qu'hier". Pour maîtriser cette complexité, il faut faire autrement, innover et mieux répondre aux attentes des clients, des fournisseurs et du personnel...

• Pour que les dirigeants de PME soient mieux armés face à ces défis, leur formation, tout au long de la vie, constitue un enjeu économique et social important. Elle doit permettre aux entreprises d'améliorer leur performance, de se développer et donc de créer des emplois. De plus, si le patron de PME accepte, lui aussi, de se former, cet exemple est **hautement symbolique** et favorise très fortement la formation de l'ensemble du personnel.

• Pourtant, les dirigeants de PME acceptent mal de suivre des formations classiques hors de l'entreprise. Dans un contexte de construction européenne et de mondialisation, ils privilégient les échanges entre "pairs" et portent un très vif intérêt aux échanges transnationaux d'expériences. Inclure ces échanges dans un dispositif de formation permettra de contribuer à la construction d'une "Europe des entrepreneurs".

• C'est pour concilier ces impératifs et ces paradoxes qu'a été conçu ce projet pilote. Initié par la Fondation FIMPE, il sera développé avec des partenaires français, italiens, britanniques et suisses : organismes de formation, centre de recherche et groupements de PME.

Contenu du projet

Ce projet vise à apporter aux dirigeants européens les moyens de se former sur les problèmes clés des années à venir, en tenant compte de leurs réflexes spontanés et par ailleurs de leurs disponibilités de temps limitées (d'où une large utilisation de NTIC[2]).

Pour être crédible vis-à-vis du dirigeant de PME, cette formation ne doit pas apparaître comme un langage d'expert s'adressant à des personnes de formation insuffisante, mais comme l'apport fourni par des PME de qualité, dont la réussite est reconnue. D'où le sens de la formule "Les patrons forment les patrons" à laquelle s'ajoute l'acronyme "Avenir PME". De plus, les NTIC permettent de surmonter les contraintes et les freins des dirigeants par rapport aux formations classiques. Elles apportent souplesse d'utilisation, autonomie et gain de temps. Elles permettent une large diffusion des savoir-faire. Le dispositif de formation comprendra deux formes de pédagogie :

• **un cycle de formation** de quatorze modules sur environ quatorze mois (représentant environ deux cents heures d'effort personnel), combinant l'autoformation à distance et les forums d'échanges régionaux, et s'appuyant sur de nouveaux outils multimédias dont le contenu sera développé et adapté au métier de dirigeants de PME,

• **des forums européens** d'échanges d'expériences (Internet, forums, visioconférences, séminaires).

Un tel enseignement ambitionne de développer chez le dirigeant de PME :

• *l'aptitude à la déspécialisation*
à partir d'un métier originel (technicien, commerçant, gestionnaire...) le chef d'entreprise doit savoir se déspécialiser en vue de maîtriser la totalité des fonctions de son entreprise, tout en restant un excellent professionnel dans sa branche ;

• *l'aptitude à l'exercice du pouvoir*
tenté par un comportement autocratique, il doit développer une capacité d'influence sur ses collaborateurs pour en faire émerger des décisions ;

• *l'aptitude à construire et respecter une organisation*
malgré la pression du court terme le chef d'entreprise doit mettre sur pied des organisations à la hauteur de ses ambitions, qui allègent la gestion quotidienne et permettent à chaque membre de l'entreprise de jouer pleinement son rôle ;

• *l'aptitude globale à être parfaitement branché sur son environnement*
clients, concurrents, administration, personnalités politiques locales..., afin de maîtriser la complexité croissante du gouvernement de l'entreprise, et de mobiliser les hommes autour d'une stratégie cohérente.

Partenaires et conduite du projet

Les partenaires du projet ont été recherchés en vue de parvenir à un soutien financier de la Communauté européenne et de la Suisse dans le cadre des projets LEONARDO. Trois partenaires ont été sélectionnés au sein de la Communauté européenne.

Pour la France :

• le groupe École supérieure de commerce de Rennes, avec son département Formation continue et son Centre de recherche Euro-PME.

Pour l'Italie :

• deux associations de PME de Lecco (Lombardie) : Unione Industriali et API,

• un organisme de formation dépendant des associations de PME de la région Frioul-Vénétie julienne Formindustria à Trieste.

Pour la Grande-Bretagne :

• l'Université de Monfort - School of design and manufacture à Leicester.

Pour la Suisse, deux partenaires se sont alliés au FIMPE :

• CRED (Centre romand d'enseignement à distance de Sierre),

• ICARE (Institut d'informatique chargé de la programmation informatique des outils multimédias du projet).

La réalisation d'un tel projet avec trois pays de l'Union européenne et la Suisse permet de réaliser des **économies d'échelle** et de moyens en utilisant les compétences et savoir-faire des différents partenaires, chacun apportant sa **contribution spécifique** :

• le FIMPE lui-même apporte son expérience des échanges internationaux entre dirigeants de PME, ce qui aidera à réaliser l'aspect le plus original du projet : le réseau d'échanges européens,

• les partenaires italiens apportent leur art de la coopération interentreprises et leur génie de la petite entreprise innovante,

• les Suisses sont maîtres dans l'utilisation des NTIC et les Français ont une vieille expérience de l'enseignement à distance,

• les Britanniques sont, comme les Italiens, très sensibilisés à un facteur clé de réussite de la PME innovante, le design de ses produits.

Sur le plan financier, la Communauté européenne, dans le cadre des budgets LEONARDO, et la Suisse, par l'Office fédéral pour l'Éducation et la Science, ont donné leur accord pour un soutien substantiel.

Le progamme de travail a donc débuté au cours de l'été 1999 pour une durée de deux ans, et un rassemblement autour du projet est prévu à Martigny (Suisse) en décembre prochain.

❇
❇ ❇

Ainsi s'amorce une mutation importante : jusqu'à maintenant on réservait surtout à la PME soit l'octroi de subventions par les pouvoirs publics soit de l'assistance sous forme de conseil en développement fourni par des experts plus ou moins adaptés à la petite entreprise.

Désormais le moteur du progrès pour les PME sera la formation du dirigeant de PME lui-même, à partir de l'expérience de ses pairs. Telle est la signification profonde du projet pilote "**Les patrons forment les patrons**". ■

---

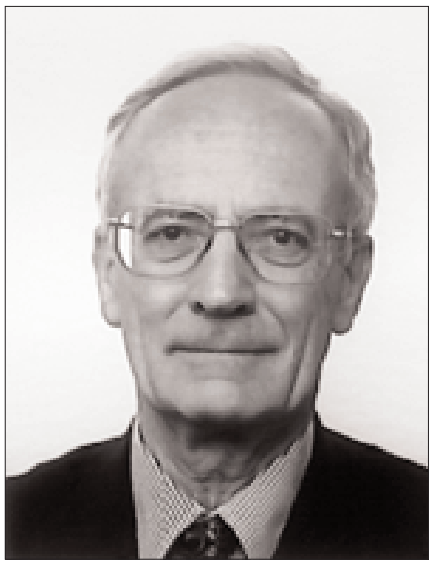
1 - Le premier d'entre eux étant l'École supérieure de commerce de Rennes, fondée par Bernard Duchéneaut.

2 - Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Mieux qu'un tigre dans le moteur, une âme dans l'entreprise

Jean-Paul Lannegrace (55),
vice-président du CFPC[1]

D.R.



L'ENTREPRISE produit des objets et des services pour ses clients. Les conditions de cette production réagissent sur la personnalité des producteurs : elles peuvent l'enrichir ou la dégrader.

D'où l'importance d'associer à tout projet économique un projet humain : l'entrepreneur est aussi un "entrepreneur d'humanité".

Le même esprit anime la démarche dite de "qualité totale" du management qui vise la satisfaction des clients et du personnel en agissant sur l'organisation et les comportements.

Dans ce contexte, le dirigeant d'entreprise a une triple vocation :

• porteur de sens : constructeur d'une vision partagée du futur, et d'une organisation du travail au service des clients, soutenues par une intense créativité et un esprit d'équipe sans défaillance,

• éveilleur de libertés par la confiance et la responsabilisation,

• mainteneur des relations de travail, tant externes qu'internes, tant hiérarchiques qu'au sein des équipes : l'exemplarité, la transparence, l'échange sur les valeurs et les représentations sont ici des facteurs de progrès.

L'autorité et la simplicité avec lesquelles cette triple vocation est remplie constituent, avec la clairvoyance stratégique, les qualités dominantes de l'entrepreneur, et les meilleurs gages de réussite.

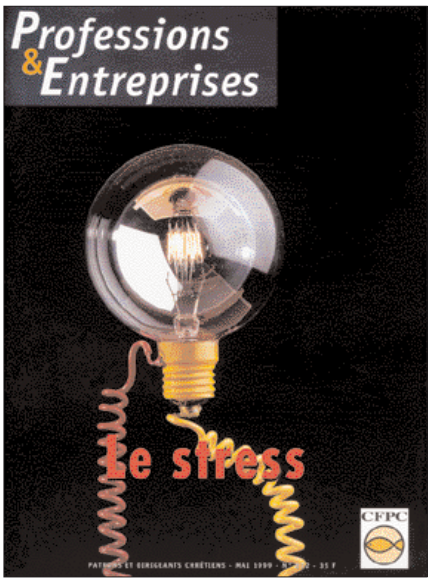
Ce type de management "humaniste" va se répandre dans les entreprises qui vont émerger dans les décennies à venir, lesquelles seront pour la plupart des entreprises de services ou de projets. L'obtention de la confiance et les qualités relationnelles y seront décisives. L'entreprise qui l'emportera sera celle dont les hommes seront les plus vivants et les plus passionnés.

L'humanisme chrétien est celui dont nous sommes presque tous imprégnés en Europe, consciemment ou pas. Le CFPC regroupe 3 000 entrepreneurs ou dirigeants chez qui cette conscience est forte ; ils partagent leurs expériences professionnelles, convaincus que c'est du même Homme dont il est question dans l'Entreprise et dans l'Évangile. À leurs yeux, cet homme engage quotidiennement dans son travail une part de lui-même "sacrée", destinée non à l'entreprise mais à l'éternité. Relèvent du "sacré" : la voix de la conscience, l'amour gratuit apporté à notre ouvrage, le visage de chacun et l'échange des regards.

Si cette dimension de l'Homme, dans le respect des consciences, vient à être reconnue il se met à souffler un esprit de liberté, de tolérance, de fraternité, d'allégresse, **comme si l'entreprise avait acquis une "âme"**.

Ce n'est pas un handicap pour la réussite économique... ■

1 – CFPC : Entrepreneurs et dirigeants d'entreprises, 24, rue Hamelin, 75116 Paris.



III – Novations prévisibles dans l'emploi et dans le tissu des entreprises

Le XXe siècle a été témoin d'un formidable développement du salariat et corrélativement de la dimension des entreprises.
Il est vraisemblable, malgré certaines marches au gigantisme que nous observons aujourd'hui, que le mouvement du XXe siècle s'inversera au XXIe ; ou plutôt que les nouvelles activités qui apparaîtront au XXIe siècle obéiront à une nouvelle logique.
Le sociologue Jean Dubois nous invite à tirer les conséquences de la turbulence grandissante de l'économie, et Florence Vidal nous montre ce qu'est déjà, dans certaines organisations professionnelles évoluées, la nouvelle position des patrons.
À l'appui de ces réflexions sur les tendances, un transfuge de la grande entreprise, Hubert Lauriot-Prévost (76), nous explique pourquoi il se sent plus heureux et plus efficace à la tête d'une PME ; et Gérard de Ligny révèle une évolution significative des patrons de PME dans le milieu rural.

Déclin du salariat et avènement des indépendants ?

par Jean Dubois,
sociologue

D.R.

Naissance et évolution du salariat

Dans une certaine mesure, le salariat "longue durée" est un artifice social, une convention qui s'est développée au XIXe siècle pour répondre aux exigences de l'industrialisation. L'idée de l'emploi salarié permettait de codifier le travail dans les mines et les administrations.

Mais les conditions qui ont ainsi aidé à naître le salariat ne sont-elles pas en train de se modifier profondément ?

L'entreprise était une grosse ruche à alvéoles, rassemblée sur elle-même, où travaillaient des abeilles "ouvrières" peu différenciées.

À l'extérieur il n'y avait que des fournisseurs de matière brute, les sous-traitants et les experts étaient peu nombreux car les constructeurs de machines fabriquaient eux-mêmes leurs boulons. Les innovations technologiques circulaient lentement, et émergeaient pour la plupart dans l'entreprise elle-même. La clientèle était principalement régionale ou nationale.

Il n'en est plus de même dans une époque caractérisée par la multiplicité des partenaires, la profusion des sous-traitants en cascade, l'évolution rapide des métiers, les recours ponctuels aux techniciens spécialisés et aux experts. La concurrence mon-

diale oblige par ailleurs à des mutations fréquentes (reconversions, délocalisations), qui se traduisent par la précarité des emplois et des contrats de collaboration.

C'est ainsi qu'aux États-Unis Manpower est le premier employeur et qu'en France 20 % seulement des embauches ont donné lieu dans les dernières années à des emplois non précaires (néanmoins 94 % des salariés en poste sont encore en CDI).

Il faut aussi mesurer à quel point, même quand il s'agit de salariés bénéficiant encore d'un emploi permanent, la nature de la relation de travail a changé, au moins pour le personnel qualifié. La généralisation de la « direction par objectifs » a quasiment mis le salarié dans la position de travailleur indépendant : il n'a pas un poste à occuper mais une mission à accomplir, avec une relative liberté dans le choix des moyens. Ce qui faisait dire au brillant redresseur de la Compagnie Bull : « Nous sommes une communauté d'entrepreneurs. »

De la position d'indépendant au statut d'indépendant, le pas commence à être franchi. On voit des sociétés de transports routiers – notamment les taxis G7 – louer leurs véhicules à des chauffeurs qui se mettent à leur compte, ou leurs plaques (de taxi) à d'anciens employés propriétaires de leur voiture. Les éditeurs et les agences de publicité recrutent un personnel pour le lancement d'un ouvrage ou la réalisation d'une campagne, sur la base d'un forfait de mission. De son côté, le réseau des Techniciens sans frontières (TSF) rassemble trois mille entreprises individuelles se consacrant à la maintenance industrielle ; chacune est autonome.

Depuis longtemps déjà de nombreux commerciaux avaient des contrats atypiques qui les situaient entre le VRP et le salarié, en limitant les engagements réciproques au minimum, mais en gardant la protection sociale.

Images du futur

Les prophètes de l'ère postindustrielle annoncent l'arrivée imminente de l'entreprise virtuelle, dont la réalité tangible se restreint à quelques mètres carrés de bureau, équipés d'un téléphone et d'un site Internet. Le chef d'orchestre assis dans son bureau se borne à lancer des enquêteurs pour évaluer le marché, à mettre en piste des concepteurs de produits, et à combiner les interventions des divers acteurs de la production et de la distribution, en vue du meilleur résultat possible. Cette toile d'araignée serait elle-même mouvante : un réseau se créant en fonction d'un projet à réaliser et disparaissant sitôt le projet mené à bien (ou abandonné...).

Cette image du futur est utile pour montrer la limite extrême de la division du travail et de sa mouvance : elle a permis d'opposer la formule de « l'entreprise baleine » à celle du « banc de sardines » qui fait comprendre le sens de l'évolution. Bien entendu la réalité ne sera jamais aussi radicalement nouvelle, mais il semble bien qu'un certain nombre de professions s'acheminent vers le modèle de « l'entreprise en réseau » : un noyau dur permanent, entouré d'une constellation de prestataires de services, le tout étant relié par des accords de partenariat de durées inégales.

Parmi ces partenaires, des entreprises unipersonnelles vivant simultanément plusieurs contrats de partenariat. Ces contrats relèvent du droit commercial et non du droit du travail, ce qui remplit d'aise les économistes américains tels que William Bridges et Harry Dent qui y voient la confirmation de l'adage « tout est marché » : il n'y a plus de patrons ni de salariés, mais un marché où se rencontrent clients et fournisseurs de toutes catégories. Et les plus lyriques y voient « une occasion merveilleuse de se libérer de la quasi-servilité qu'entraîne le salariat, étouffoir des capacités créatrices des individus ». Chacun devra donc se considérer comme une « entreprise de soi », à gérer comme n'importe quelle firme ; en se positionnant sur le marché, en établissant un tarif, en se fixant des plans de formation, etc.

À la vérité, c'est déjà commencé en France : combien de cadres et de techniciens, menacés de chômage, s'interrogent sur leur « employabilité » et s'efforcent de l'améliorer par des formations complémentaires, ce qui débouche soit sur une embauche précaire qui leur fait moins peur, soit vers une création d'entreprise personnelle (30 % des créations sont le fait de chômeurs).

L'inéluctable mobilité

À quelle fraction de la population active s'étendra en Europe cette situation de travailleur indépendant rebaptisé « entrepreneur individuel » ? Actuellement la population française active occupée, hors l'agriculture, ne comprend que 4 % d'indépendants auxquels s'ajoute 1 % d'intérimaires. Ces chiffres ont peu varié depuis quinze ans car les Français sont très accrochés au statut de salarié, qui est assorti d'une protection sociale providentielle. En outre ils sont viscéralement mal à l'aise dans la négociation marchande que nécessite la position d'entrepreneur autonome, tout leur atavisme et leur éducation y concourent. Néanmoins il faudra bien tenir compte de l'inéluctable mobilité des emplois. En la traitant comme une méchanceté économique à éradiquer, on décourage la recherche de formules propres à atténuer les risques de la mobilité et à donner le goût de l'autonomie professionnelle.

En particulier les clubs de prospection commerciale pour travailleurs indépendants, analogues à l'Association Techniciens sans frontières évoquée ci-dessus devraient être encouragés ; et le statut social et fiscal du créateur d'entreprise personnelle devrait être au moins aussi avantageux que celui du salarié. De même la formation délivrée par l'ANPE et l'APEC sur l'art de se vendre devrait dépasser le ciselage des CV et l'art de la présentation dans les entretiens d'embauche.

Il ne s'agit pas de renier l'apport très positif que constituera l'entreprise traditionnelle, communauté d'hommes et de femmes temporairement oublieux de leur statut financier personnel et durablement tendus vers des objectifs communs, mais il faut aussi nous persuader que ce sera de moins en moins le modèle unique du statut professionnel. ■

De vrais patrons dans l'interdépendance

D.R.

Florence VIDAL *,
expert en structures industrielles

En octobre 1988, j'ai accompagné un groupe de patrons français de la profession du meuble. C'étaient des hommes intelligents, vigoureux, très attachés à leur indépendance et à leur autonomie de décision en trois domaines : conception des produits, choix des sous-traitants, relations avec les clients.

Ils s'attendaient à rencontrer des "commandants de bord" de leur type, chacun sur le pont de son bateau, maîtres après Dieu.

Or ils se sont trouvés, non pas en face d'unités à 100 % autonomes, mais de grappes d'entreprises, acceptant sans états d'âme leur interdépendance et même, dans certaines opérations, des directives très strictes. En effet, les activités de fabrication sont le plus souvent décidées par des "éditeurs" (on les appellent des *impannatori*). Informés des tendances et des besoins du marché, ils financent des projets conçus par un designer. Avec ce dernier, ils choisissent les entreprises de production puis, *in fine*, mettent le produit sur le marché et s'occupent de tous les aspects de la commercialisation. Plusieurs entreprises sont ainsi amenées à travailler en réseau, à coopérer. Elles connaissent l'importance du design (dans la petite ville de Cantù, on peut admirer une merveilleuse Galerie du design où sont exposés tous les produits primés par le "Compasso d'Oro", le Nobel du design). Les show-rooms de Milan présentent admirablement le mobilier contemporain. Les entreprises acceptent le pilotage des "éditeurs", leur font confiance pour capter les signaux faibles venus des quatre coins du monde.

Pourtant nos Français ont été troublés. Tel le loup de la fable observant la trace du collier sur le cou du chien avec lequel il conversait, ils se répétaient : attachés à un consortium ou à des *impanuatori*, ces chefs d'entreprise italiens sont-ils de vrais patrons ?

Prato

Eh bien ! Il faut les voir ces "faux patrons", aussi bien dans le meuble que dans l'un quelconque des 200 districts industriels que comprend l'Italie.

Par exemple, dans le district de Prato (Toscane) – 700 km² – ils sont 9 000 dans le textile proprement dit, plus 235 dans les machines textiles ; avec des entreprises dont l'effectif se situe entre 2 et 200 personnes.

Bien entendu, les rôles ne sont pas les mêmes pour les plus petits et les plus gros, pour les moins spécialisés et les plus spécialisés. Mais les petits restent libres de choisir leurs partenaires. Dans ce milieu où les entreprises sont proches, tout se sait. Un comportement esclavagiste serait vilipendé par le groupe social où règne ce qu'on appelle "la confiance vigilante".

Une large part de la conception est assurée par un millier de chefs de file en interface avec le marché : ils identifient les tendances de la mode, mobilisent les stylistes, prennent des commandes, organisent les chaînes de production, et pilotent les livraisons.

Tout ce qui est nécessaire aux entreprises se trouve dans un rayon de 20 kilomètres : savoir et savoir-faire, fournisseurs, machines d'occasion, possibilités d'aides et de services.

En contrepartie, il faut accepter de s'inscrire dans un réseau d'interdépendance où les compétences se croisent et se complètent ; et puis respecter quelques règles du jeu : correction professionnelle et abstention de comportements "opportunistes" nuisibles au destin commun.

* Florence VIDAL, épouse de notre camarade André VIDAL (26), a écrit de nombreux ouvrages sur l'industrie italienne et japonaise.

Moyennant quoi, Prato est l'une des plus fortes concentrations textiles d'Europe, et vend sa production dans le monde entier. Tout aspirant entrepreneur, s'il a quelque talent et s'il est prêt à travailler dur, peut s'installer dans ce tissu socio-économique vivant et créatif, où le chômage est quasi inexistant. La population du district s'identifie avec cette aventure qui remonte au Moyen Âge, et sur la place centrale de Prato s'élève la statue de Francesco Datini, marchand entrepreneur du XIVe siècle.

D.R.

Francesco Datini.

Le système des districts italiens

D'autres districts sont beaucoup plus récents, il s'en crée plusieurs par décennie, ce qui prouve que la formule correspond aux impératifs économiques actuels[1].

Pour fonctionner efficacement, le district a dû trouver des formules associatives conciliant le désir d'indépendance des acteurs et la nécessité pour eux d'accéder à des services qu'ils ne peuvent développer individuellement. Le système encourage différentes formes d'auto-organisation. L'une des plus répandues est le *consorzio*.

Il permet de regrouper plusieurs entreprises (auxquelles peuvent se joindre d'autres entités économiques ou non) désireuses d'atteindre cet objectif commun.

Le *consorzio* du jambon de San Daniele fixe des règles de discipline et s'occupe de promotion. Promosedia (*consorzio* du siège) définit des stratégies pour le "triangle de la Chaise et du Frioul".

L'Internazionale Marmi e Macchine veille sur les intérêts collectifs des marbriers de Carrare.

Certains *consorzi* se préoccupent d'achats de matières premières, de formation, d'organisation de services, de constitution de banques de données, d'accès aux marchés, de mise en relation avec les designers, etc. Nombreux sont ceux qui se consacrent à la garantie de crédits et à la négociation de ceux-ci.

Citons encore le CEAM (Consorzio Export Alto Milanese) réunissant une vingtaine de constructeurs de machines textiles qui se sont placés sous l'égide morale d'Enrico Dell'Acqua, pionnier de l'exportation internationale à la fin du XIXe siècle. Ce héros local a, lui aussi, sa statue sur la place de Busto Arsizio, ville où siège le *consorzio*.

D'autres types d'agrégations existent. Ainsi Yama, holding réunissant des industriels de la mécanique agricole (du gros matériel aux motoculteurs) de Reggio d'Émilie. Un spécialiste du droit des sociétés, qui les connaissait tous, leur a suggéré de s'unir pour définir une stratégie commune (élagage d'activités, acquisitions, résolution de problèmes administratifs et financiers). Cette opération baptisée "Cooperare per competere" fut en partie menée à bien grâce à l'implication des épouses et des enfants des patrons de PME. Au lieu de jouer aux patronnes les épouses modèrent les tentations autonomistes et monarchiques de leurs époux, et contribuent à l'esprit coopératif.

Autre forme de "métagouvernement", celui de la SCM de Rimini qui regroupe des entreprises de la machine à bois et les représente dans toutes les expositions internationales. Selon les clients, on propose des machines élémentaires, ou, au contraire, des assemblages d'éléments ultra-sophistiqués. Des interactions incessantes entre la SCM et les industriels permettent de susciter des innovations profitables à tous.

Une solution d'avenir pour les PME

En Italie, de nombreux et solides ouvrages analysent les fonctionnements des districts. Leurs auteurs estiment que ces types de coopération pour "convenance économique" sont loin d'être folkloriques ou provinciaux. En fait, ils préfigurent l'avenir en offrant une alternative au fordisme. Ces formes d'auto-organisation permettent de concilier les nécessités économiques d'un territoire avec la possibilité de "fare societa", c'est-à-dire de maintenir le lien social. Une telle approche suppose que l'on maîtrise l'art de travailler avec les autres, tant en reconnaissant leurs compétences et leurs apports qu'en acceptant de partager un peu de pouvoir avec eux. Comme toute culture, celle-ci peut s'acquérir. Les Transalpins, qui se disent des individualistes forcenés, ont su se l'approprier et la mettre en pratique avec le succès que l'on sait.

Puisse l'éducation donnée à nos jeunes Français développer en eux des comportements d'entrepreneurs adaptés à leur temps où se concilient la libre initiative et la coopération interentreprises. ■

1 - Les districts industriels n'interviennent pas dans les secteurs lourds. On les retrouve dans le "Made in Italy", les biens d'équipement, le biomédical, la mécanique fine, les machines pour l'industrie (3e rang mondial après l'Allemagne et le Japon). Situés essentiellement dans le nord et le centre de la péninsule, ils représentent 2 200 000 emplois, 60 000 entreprises et 30% des exportations. Leur développement s'est fait essentiellement sans aide de l'État, avec l'appui des forces locales. Créé en 1995, le Club des Districts est une superstructure qui coordonne l'action collective d'une trentaine d'entre eux.

J'ai choisi la liberté

D.R.

Hubert Lauriot-Prévost (76)
P.-D.G. de CTRA *

Je n'apporte qu'une expérience personnelle ; d'autres ont pu faire un parcours différent, mais je présume que le mien n'est pas unique.

J'AI COMMENCÉ ma carrière par quinze années passées, dès ma sortie de l'X et de l'INSEAD, dans des grands groupes industriels : alternativement à la direction opérationnelle d'une unité du groupe, puis comme contrôleur de gestion, puis comme directeur général d'une filiale.

Je ne m'en repens pas : tout ce que j'y ai fait m'a intéressé et m'a beaucoup appris. L'expérience de la rigueur et de la démarche méthodique m'a servi constamment par la suite. De même les processus de réflexion et de formalisation conduisant aux décisions stratégiques. Enfin les règles de gestion, de comptabilité qui apportent une information verticale (par activité) et horizontale (consolidation) prémunissent le groupe contre les risques d'erreur d'orientation.

Mais manifestement ces mécanismes privilégient la sécurité par rapport à la réactivité. C'est bon dans le cas de la navigation en eau profonde, où on peut se permettre de prendre les tournants avec un long rayon de courbure. Par contre impossible de saisir les opportunités avec de tels paquebots ! Il ne faut d'ailleurs pas que la grande entreprise s'y essaye : elle susciterait un échauffement interne stérile et y perdrait les vertus qui font sa force.

Ce qu'elle peut faire au mieux – avec un pouvoir concentré et beaucoup d'énergie – c'est se structurer par branches afin de multiplier les centres de décision synthétique, et à la limite, de constituer un râteau d'unités autonomes à un seul étage. Vivendi a réalisé une opération de ce type en trois ans : bravo !

Dans mon groupe, ce n'était pas possible, le type d'activité ne s'y prêtait pas. En tant que patron de filiale j'avais deux étages de commandement au-dessus de moi, chacun doté d'un état-major, et même de conseillers extérieurs. Les relations étaient très cordiales mais le délai pour prendre une décision stratégique était incompatible avec les contraintes du marché.

J'ai par exemple négocié deux fois le rachat de concurrents, après avoir eu l'accord de principe de l'actionnaire ; les deux fois, celui-ci n'a pas confirmé son accord, ou a trop tardé à le faire et la reprise ne s'est pas conclue. Inconscience ou inconséquence ?

Dans la direction opérationnelle quotidienne, j'avais les coudées tout à fait franches, d'autant plus que c'était une petite unité (moins de 200 personnes) et sans connexion étroite avec les marchés auxquels le groupe s'intéressait.

Ainsi, au bout de six ans et après avoir fait une offre de reprise de la filiale à titre personnel, qui a été acceptée puis refusée, j'ai pris une autre voie, hors du Groupe.

J'avais les moyens d'acquérir la majorité dans une entreprise autonome, et après avoir examiné attentivement plusieurs opportunités, j'ai choisi une grosse PME (600 personnes) se situant dans un métier durement concurrencé (la chaudronnerie-tuyauterie industrielle), donc difficile à alimenter en commandes rentables, mais dont le personnel d'encadrement m'inspirait confiance et allait me donner la possibilité de faire du bon travail d'équipe. En outre, l'image de marque et les finances de la société étaient bonnes.

Ma position a changé du tout au tout. J'ai dû faire des choix dans l'ouverture de nouveaux fronts (nouvelle clientèle, nouvelles implantations, filiales à l'étranger...). Les décisions opérationnelles sont très décentralisées (négociation des appels d'offres, gestion du personnel, choix techniques) mais toutes les décisions stratégiques remontent jusqu'à moi.

* Chaudronnerie Tuyauterie Rhône-Alsace, B.P. 21, 69551 Feyzin.

Cette structure légère m'a permis, par exemple, de créer une filiale à l'étranger en vingt jours, pour suivre un client qui s'implantait et souhaitait que nous l'accompagnions ; nous avons récemment décidé en trois jours, au téléphone, un investissement de 6 MF dans une autre filiale à l'étranger.

Quant à la responsabilité financière, je n'ai plus d'effort à faire pour me poser la question " que ferais-je si c'était mon argent ? ", le réflexe est instantané. Mais ce n'est pas une question paniquante : plutôt stimulante.

J'ai vu le changement en moi, comme on l'a constaté souvent à l'occasion d'un LBO ou d'un RES : quand ça ne se fait pas trop tard, le redressement ou le développement marchent vite.

Darty, Spie, Jet Tours, Montupet en sont quelques exemples auxquels s'ajoutent les nombreuses sociétés de petite taille, dites de diversification, et dont les groupes se débarrassent lorsqu'elles n'ont pas atteint la taille ou la rentabilité nécessaires.

Autre changement d'optique : ma fonction de patron n'est pas éphémère, c'est beaucoup plus qu'une étape dans une carrière ; je m'incarne dans mon entreprise et non seulement mon personnel, mes clients, mes banquiers, tous mes partenaires intérieurs et extérieurs en sont quotidiennement conscients.

Je ne fais pas partie de ce type de repreneurs qui programment leur sortie à un terme de cinq ans, souvent en accord avec ou incités par les sociétés de capital-risque qui participent à la reprise. Peut-on prévoir de quitter définitivement un ami à une échéance donnée ?

*
* *

Au total, un cadre salarié peut-il, au sein d'un groupe, assumer pleinement le rôle d'entrepreneur ? Ça me paraît très difficile.

Son mode de connexion avec la maison mère pourrait sans doute être simplifié, avec un interlocuteur privilégié ayant pouvoir en tous domaines. mais c'est rare, et souvent impossible à réaliser.

Quant à l'engagement financier personnel, on dispose aujourd'hui de systèmes d'intéressement assez motivants : stock-options, FCP... Mais c'est très différent pour l'intéressé lui-même, et *a fortiori* pour les partenaires de l'entreprise : leur patron n'est pas le patron, c'est un directeur de passage.

Une entreprise de petite taille est vulnérable ; elle a aujourd'hui beaucoup de mal à se différencier de ses concurrents par l'originalité de ses prestations, c'est donc la motivation des hommes qui fait la différence.

Cette motivation part du patron-propriétaire qui est seul à même de transformer ses collaborateurs en véritables entrepreneurs, autonomes et productifs.

Salarié-entrepreneur ? oui, mais au sein d'une PME et dans le sillage direct d'un patron totalement engagé... et pourtant pas autocrate ! ■

Patrons de PME rurales : un nouveau profil

Marie-France Raveyre et Gérard de Ligny (43)

Sur la base d'une enquête réalisée par un expert associé du CNRS, Marie-France Raveyre, l'AIMVER* a mis en lumière les particularités des PME de haut niveau technologique, qui se sont implantées depuis une quinzaine d'années en milieu rural.

Profil des dirigeants fondateurs

Contrairement aux créateurs des années 60 ils ont, pour les deux tiers, une formation supérieure à bac + 3, et ont débuté leur carrière comme cadres salariés. C'est aux environs de la quarantaine que le risque d'une PME leur a paru plus attractif que la sécurité – toute relative – d'une grande entreprise.

Ce ne sont pas des patrons solitaires. 57 % d'entre eux ont lancé leur affaire avec un ou des associés.

Ils n'ont pas prioritairement une visée patrimoniale : la croissance du capital est pour eux une condition de développement plus qu'un moyen d'enrichissement. C'est essentiellement la passion du management qui les fait courir.

Stratégie

Ce n'est pas une stratégie de sous-traitance plus ou moins captive selon le modèle de nombreuses PME. Les entreprises visitées ont des produits propres ou une spécialité originale.

Sauf exception elles ne pratiquent que la production à l'unité ou en petite série, avec apport d'innovation à chaque commande.

Elles ont donc une stratégie de créneau, où le prix compte moins que la qualité et le délai. Ce sont les championnes des " délais impossibles ". Elles ne craignent pas de s'attaquer à des produits de haute technologie (exemple : sonars), mais sans faire appel pour cette fabrication à des équipements lourds et très sophistiqués. Elles n'en utilisent pas moins des techniques avancées quand celles-ci leur paraissent payantes, mais en évitant les investissements très spécialisés qui réduiraient leur flexibilité. L'outil de pointe voisine avec la " vieille bécane ".

Relations avec l'environnement

Les interlocuteurs quotidiens des PME visitées, ce sont leurs fournisseurs et leurs clients, où qu'ils se trouvent. C'est par eux qu'arrive l'information sur les besoins du marché et sur les nouvelles techniques. Les relations de proximité avec les entreprises sœurs sont rares : quelques

* AIMVER : Association d'ingénieurs pour la mise en valeur de l'espace rural, fondée par Gérard de Ligny et Georges Comès (54).

sous-traitances pour écrêter les pointes de charge, mais pas de mise en pool des compétences (ce qui témoigne d'un individualisme à courte vue).

C'est également chez les fournisseurs et les clients que le personnel est envoyé en stages de formation, pour l'acquisition de compétences nouvelles.

Les sources de l'efficacité

Premièrement : la polyvalence et l'autonomie de chaque travailleur

Les salariés sont placés successivement à des postes très divers, sans égard à leur qualification d'origine ; ils connaissent ainsi l'amont et l'aval de leur poste de travail usuel, et enrichissent leur savoir-faire. Ce qui permet de demander à l'ouvrier de l'autonomie et de l'initiative : une demande qui ne déroute ni les anciens agriculteurs ni les anciens artisans.

Deuxièmement : la flexibilité des horaires

Le temps de travail est souple, les heures travaillées, le soir et le week-end, sont récupérées au temps des grands travaux agricoles ou selon les besoins familiaux. Les contrats à temps partiels sont largement pratiqués. Les réseaux locaux de sociabilité permettent souvent à l'absent inopiné de trouver un remplaçant.

Troisièmement : l'équipe

L'entreprise est un groupe humain engagé dans une lutte pour la réussite, avec des adversaires extérieurs redoutables. Le chef d'entreprise n'est ni terrifiant ni paternel : inséré lui-même, pour les deux tiers des cas, dans une équipe de direction, il cherche à susciter l'adhésion au projet commun. C'est sa compétence qui le légitime.

Cette valorisation de l'autonomie et de la solidarité collective entre facilement en résonance avec les valeurs traditionnelles du milieu rural.

L'expression des salariés, considérée comme un facteur de productivité, est donc encouragée. Les deux tiers des chefs d'entreprises visités ont suscité la constitution d'un comité d'entreprise, sans y être légalement obligé ; la moitié y ont réussi. Inutile de dire que l'idéologie partisane ne pénètre pas dans ces comités.

Association d'ingénieurs pour la mise en valeur de l'espace rural, 5, quai Voltaire, 75007 Paris.

Est-ce une solution d'avenir ?

Il y a manifestement un avenir durable pour les productions industrielles à très faible masse critique, réclamant prioritairement des capacités d'innovation, de fiabilité et de rapidité d'exécution. Il y a donc une place importante à prendre pour les entreprises technologiquement évoluées, entraînées par des dirigeants étroitement solidaires.

Mais l'isolement géographique de l'entreprise, même atténué par les facilités de communications modernes, risque fort de compromettre à terme son développement et même sa survie.

Il est nécessaire qu'à l'instar des districts industriels savoyards et italiens se constitue de proche en proche une grappe d'entreprises exerçant des métiers complémentaires qui constitue un milieu professionnel porteur et un pôle d'attraction tant pour la clientèle que pour le personnel. ■

IV – Coopération entre les entrepreneurs et les financeurs

Dans son classement, par ordre d'importance, des obstacles à la création d'entreprise, Yvon Gattaz place le manque d'argent en dernière position.
De fait, tous les financiers se déclarent prêts à financer les bons projets, mais en ajoutant : "malheureusement, en France, ils sont très rares".
Ce n'est pas l'avis des porteurs de projets, et certains d'entre eux trouvent, à l'étranger, un meilleur accueil. On entend aussi beaucoup de patrons de PME évoquer la dérobade de leurs financeurs pendant les années noires qu'ils ont traversées.
Trois de nos camarades, concernés par les problèmes de financement des PME, nous donnent le fruit de leur expérience et de leurs observations.

Pour un vrai capital-risque au service des créateurs d'entreprises

Philippe Girardot (72) *

D.R.

Si la France avait la même densité entrepreneuriale que la Grande-Bretagne, nous compterions un million d'entreprises supplémentaires. C'est ce qu'à déclaré notre secrétaire d'État aux PME, madame Lebranchu, au mois de mai dernier; lors des assises de la création d'entreprise.

Or ces créations, non seulement ne décollent pas mais, pire, sont en baisse régulière depuis quatre ans. À peine 13 000 affaires ont été lancées pendant le mois de mai 1999. Ce n'est pourtant pas l'environnement économique qui est en cause : il est exceptionnellement favorable.

Les experts les plus qualifiés [1] ont fait le tour des causes possibles de cette carence : procédures administratives trop lourdes, charges excessives, formation insuffisante, culture entrepreneuriale peu répandue, aversion pour la prise de risque. Ils ont même recommandé des remèdes énergiques.

Ma contribution se limitera donc à présenter deux chantiers d'innovation financière sur lesquels je me suis engagé : le financement d'amorçage pour création d'entreprises innovantes, et l'offre microcrédits aux créateurs totalement "sans argent", frappés d'exclusion financière.

Pour la création de fonds d'amorçage privés

C'est à dessein que j'éviterai le terme de "capital-risque" dans lequel on range parfois pêle-mêle le capital-risque *stricto sensu* (le *seed* capital anglo-saxon), le capital développement et même le capital transmission.

* Philippe Girardot est ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, ancien conseiller au Cabinet du Premier ministre et cofondateur du fonds TRINOVA.

Cette confusion a pour effet fâcheux de dissimuler une carence bien française : l'extrême rareté des fonds d'investissements spécialisés dans la création d'entreprise. Cette situation est un lourd handicap lorsqu'il s'agit d'entreprises de nouvelles technologies, offrant des possibilités nombreuses et croissantes de créer des emplois qualifiés sur le territoire.

Traverser l'Atlantique est d'emblée une nécessité.

© AÉROSPATIALE

C'est pourquoi les créateurs s'expatrient ; ils trouvent à l'étranger des investisseurs financiers plus dynamiques. On estime à 50 000 le nombre de chercheurs et entrepreneurs français dans la Silicon Valley.

Les États-Unis sont en matière de créations d'entreprises, comme en matière de nouvelles technologies, une référence mondiale peu discutable[2]. Quelles leçons pouvons-nous tirer de leur exemple ?

675 fonds de capital-risque (177 dans la seule Silicon Valley) orientés de plus en plus vers des entreprises naissantes, 40 milliards de francs investis, 1 milliard de dollars sur un seul trimestre (la moitié dans les logiciels et les communications), 250 000 *business angels* ayant investi dans des entreprises généralement en phase de démarrage...

À côté, la France fait pâle figure : les fonds d'amorçage y sont rares (une dizaine, en comptant large), et même caractérisés par une " quasi-inexistence " pour reprendre l'expression d'un récent et célèbre rapport d'Henri Guillaume (1998). Les *business angels* ne seraient que 100 à 400 et investiraient 10 à 40 millions d'euros.

Or il s'investit dans la seule Silicon Valley quatre fois plus que dans la France entière...

Notre sous-investissement dans les entreprises en création est un enjeu économique de premier ordre.

Encore faut-il réagir sans se tromper sur les moyens. Les établissements financiers spécialisés dans le capital investissement délaissent sciemment (même s'ils ne le reconnaissent pas toujours) le capital d'amorçage : la création d'entreprise serait très risquée, ce serait même un mauvais risque, insuffisamment rémunérateur en raison des coûts d'instruction élevés pour des montants d'investissements faibles... Cela ne suffit pas à démontrer l'impossibilité de transposer en France des pratiques éprouvées ailleurs, en particulier celles qui ont réussi aux États-Unis (*seed* capital).

C'est précisément le défi qui reste à relever avec des équipes nouvelles. À cet égard, les références du fameux " track record " exigées pour le capital développement sont peu utiles, moins que la maîtrise des secteurs cibles des investissements et surtout une expérience confirmée des hommes engagés dans la création d'entreprise pour répondre aux **besoins d'accompagnement des nouveaux créateurs**.

Ces fonds d'amorçage, je parle d'expérience, peuvent atteindre en France des rentabilités élevées, comparables à celles des meilleurs fonds américains, contrairement à ce qu'affirment inconsidérément quelques prétendus experts.

Pour réussir cette évolution, dont progressivement on se persuade enfin de l'urgence, deux erreurs, me semble-t-il, sont à éviter :

• trop miser sur les *business angels* ; certes, ces derniers sont présents sur l'échiquier et occuperont une place croissante dans l'avenir ; mais il faut se rendre à l'évidence : en France, ils sont mille fois moins nombreux qu'aux États-Unis, beaucoup moins fortunés que leurs homologues américains, plus individualistes et donc moins organisés (même si des réseaux se mettent en place). Faire reposer sur eux la solution française du financement de l'amorçage serait bien imprudent ; il ne peut s'agir, à brève et aussi à moyenne échéance, que d'une solution partielle ;

• multiplier des fonds publics (par exemple des fonds régionaux à l'initiative de collectivités publiques) même en supposant les équipes de gestion toutes de qualité et reconnues, les montants investis dans de tels fonds sont rarement suffisants (je cite le cas extrême d'un fonds de " pays " doté de 1,6 million de francs...). En outre, les périmètres d'intervention sont déterminés par des considérations politiques et donc limités à une toute petite partie du territoire national, alors que dans de nombreux secteurs économiques, surtout dans les nouvelles technologies, traverser les frontières ou l'Atlantique est d'emblée une nécessité.

Les initiatives des organismes publics intervenant directement, même avec les meilleurs intentions, n'ont

pas toujours donné par le passé les résultats espérés. Ce n'est pas ainsi que les créations se sont développées aux États-Unis.

En conclusion, ce sont bien des fonds d'amorçage privés "à l'américaine" qu'il faut encourager, comme le recommande d'ailleurs le rapport Guillaume de 1998 et comme les pouvoirs publics ont entrepris de le faire en s'appuyant sur la Caisse des Dépôts.

Quelques premières réalisations sont en cours ; le mouvement doit s'accélérer.

Pour des financements adaptés aux personnes touchées par "l'exclusion financière" et qui veulent créer néanmoins leur entreprise

Là encore, le constat peut réserver quelques surprises : en France, près de 40 % des entreprises sont créées par des chômeurs, 20 % par des personnes touchant le RMI. Il existerait une population évaluée entre 50 000 et 200 000 personnes démunies capables de créer leur propre emploi.

Or, les banques n'accordent pas de crédit aux personnes qui n'ont pas d'apport personnel et ne présentent pas de garanties. Elles ne sont pas non plus en mesure de prendre en charge la gestion, l'accompagnement et le risque lié à la fragilité. Frappées "d'exclusion financière"[3] ces personnes risquent donc de s'enfoncer irréversiblement dans l'exclusion sociale.

Par ailleurs, le coût de l'aide à la création d'entreprise par un chômeur est en moyenne inférieur à la moitié du coût annuel d'indemnisation ; c'est donc un excellent investissement pour la collectivité.

La création d'entreprise par des chômeurs et des Rmistes, loin d'être un gadget, relève donc d'une grande cause nationale. Il n'y a que des avantages humains, sociaux, financiers, à susciter une dynamique personnelle, permettre la réinsertion, et procurer des économies significatives pour les finances publiques.

C'est le défi qu'ont relevé plusieurs associations, au premier rang desquelles l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique)[4] créée il y a neuf ans par Maria Nowak en s'inspirant au départ du modèle de la "banque des pauvres" (Grameen Bank, lancée en 1977 au Bangladesh par le professeur Yunus).

D.R.

Maria Nowak, présidente de l'ADIE.

L'ADIE a entrepris, à partir d'un réseau de distribution décentralisé qu'elle a elle-même constitué, de proposer aux personnes les plus démunies, candidates pour créer leur entreprise, des prêts de faible montant (30 000 F sur deux ans).

L'Association s'appuie sur des bénévoles qui expertisent les dossiers, parrainent les candidats retenus et suivent les affaires.

Les résultats de l'ADIE après neuf ans sont assez modestes, mais convaincants et prometteurs : 3 000 entreprises et 7 000 emplois créés, avec une croissance de 20 % par an.

Quatre-vingts pour cent des projets financés ont été apportés par des chômeurs de plus de six mois, dont 50 % au RMI. La mortalité des entreprises créées n'a pas été supérieure à la moyenne générale, et le taux de remboursement des prêts a toujours été supérieur à 75 %, il approche maintenant de 90 %.

Néanmoins l'ADIE, malgré quelques soutiens officiels, vit dans la précarité, et une grande partie de son énergie est consacrée à faire la chasse aux subventions.

La situation des autres associations à vocation similaire – par exemple les Cigales – est généralement encore plus précaire. Au total les besoins ne sont couverts qu'à moins de 10 %. Les efforts actuels doivent donc être décuplés.

L'importance de l'enjeu a été perçue par les pouvoirs publics qui ont encouragé par une disposition fiscale les dons à ces associations, mais il faudrait que les Fondations agissant contre l'exclusion lancent des campagnes similaires à celles du téléthon, pour susciter des équipes d'accueil et d'accompagnement et pour couvrir les frais de fonctionnement des associations.

Quant au financement des prêts eux-mêmes, une réponse naturelle consisterait à lever la contrainte de la charge de trésorerie pesant sur ces associations en la reportant sur des partenaires bancaires (Caisse des Dépôts, Crédit Mutuel, Crédit Coopératif...).

En conclusion, il y a bien matière à innover dans le monde de la finance. Certes, l'innovation dans les deux chantiers précédents est bien limitée, puisqu'il s'agit de **transposer en France deux solutions ayant déjà fait leurs preuves ailleurs**, la première aux États-Unis, la seconde au Bangladesh (et aussi dans des pays développés).

Mais que d'**efforts** pour lever nos blocages et réussir ces transpositions ! ■

---

1 - Par exemple : Henri Guillaume (1998), les sénateurs Pierre Laffitte (1996), et René Trégouët (1997), J.-M. Yolin (ministère des Finances, 1999), Thierry Jacquillat (CCI de Paris, 1998).

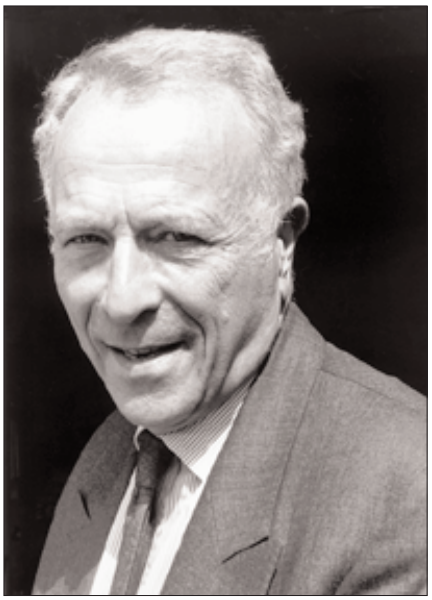
2 - Voir le rapport "Aider les PME : l'exemple américain" (Francis Grignon, sénateur, 1999).

3 - Daniel Lebègue, directeur général de la Caisse des Dépôts (*Le Monde*, mai 1999).

4 - ADIE, 14, rue Delambre, 75014 Paris (01.42.18.57.87).

Le tandem investisseur-entrepreneur aux États-Unis

Bernard Zimmern (49) *



D.R.

La création d'entreprise est un sport dangereux : les échecs y sont plus fréquents que les réussites. Il est donc normal et légitime que les banques ne risquent pas l'argent de leurs mandants dans de telles aventures. Les Sociétés de capital-risque elles-mêmes ne s'y exposent pas, d'autant moins que le coût d'étude et de suivi d'un dossier de création est excessif par rapport au volume de l'opération financière.

Par conséquent le créateur n'a pratiquement aucune chance en s'adressant à un organisme financier ; il doit s'adresser à un "aventurier de l'investissement", qui va s'intéresser personnellement au projet, en prenant sur ses loisirs le temps nécessaire. Il existe aux États-Unis plus de 500 000 investisseurs de ce type (contre moins de 500 en France) ; on les appelle des "business angels". En fait, ce ne sont pas du tout des aventuriers, mais des épargnants, de 40 à 50 ans pour la plupart, ayant l'expérience de la direction d'entreprise et possédant un capital disponible de 1,5 à 2 MF. Ils souhaitent faire fructifier leur argent dans des activités qui ne leur soient pas tout à fait étrangères, en y consacrant leurs week-ends et leurs soirées, aux dépens du golf et des séances de télévision. Ils se regroupent généralement en club de 20 ou 30 pour pouvoir échanger entre eux les informations qui leur viennent sur les projets en quête de financement et sur la personnalité de leurs porteurs. Ils mènent de front trois à quatre affaires qu'ils portent chacun pendant huit à dix ans. L'investissement moyen dans une affaire est de 400 KF, dont deux tiers en fonds propres et un tiers en prêt ; cet investissement ne concerne pas toujours une création, mais en majorité de très petites entreprises de moins de cinq employés. "L'ange" a généralement un rôle actif dans les entreprises où il investit, en position de consultant, ou d'administrateur, ou de responsable opérationnel.

Quelle est l'importance des "business angels" dans le financement des entreprises aux États-Unis ? En janvier 1987 la Small Business Administration annonçait le chiffre de 33 md$ d'investissements en capital sur un total de 68 md$ pour l'ensemble des investisseurs américains ; à ce chiffre s'ajoutaient 23 md$ de prêts. C'était donc considérable et depuis lors la situation n'a vraisemblablement pas beaucoup changé.

Rien de comparable en France, où les premiers clubs "d'anges" ont moins de cinq ans d'âge (l'un des plus récents est celui de XMP-Entrepreneur) et où nous subissons l'effet de deux freins importants :

• **d'une part** l'ignorance de la plupart de nos épargnants à l'égard du métier d'entrepreneur, donc l'incapacité à apprécier les conditions de réussite d'un projet, et à accompagner intelligemment l'entrepreneur ;

• **d'autre part** et surtout un système fiscal désincitatif : alors que l'investisseur américain bénéficie dès sa souscription de la possibilité de déduire de son revenu imposable les pertes éventuelles (ce qui en pratique aboutit à faire couvrir par l'État environ 50 % du risque quelle qu'en soit l'ampleur), en France cette couverture n'intervient qu'à terme et elle est sévèrement plafonnée. Par ailleurs l'investisseur français, qui bénéficie certes d'une petite subvention à la création, est frappé, s'il a le malheur de réussir, par des impôts beaucoup plus lourds, plus-values à 26 % contre 14 % et surtout l'ISF.

Il n'est pas sûr que ces deux freins puissent être desserrés rapidement. Mais l'alliance personnelle du financier et de l'entrepreneur pour le lancement d'une affaire est une formule si naturelle et si abondamment confirmée par l'histoire qu'il faudra bien que nous la sortions le plus tôt possible de l'ornière où nous l'avons laissée s'enfoncer. ■

* Bernard Zimmern est l'auteur de l'ouvrage *À tout fonctionnaire son chômeur* (Édition Odilon Média, 1998). Il dirige en outre une entreprise qu'il a créée aux États-Unis.

Tous les lecteurs intéressés par l'article de Bernard Zimmern sont invités au colloque du 2 décembre, de 14 à 19 heures, qui aura lieu à l'Assemblée nationale, 126, rue de l'Université, sous le patronage de Laurent Fabius.
S'inscrire à l'IFRAP : 01.42.33.29.15 (places limitées).

Les petites entreprises financent les grosses

Hubert Kirchner (80)

Les PME manquent de fonds propres, affirme-t-on souvent. Nous allons voir qu'il n'en est rien et que le problème est ailleurs. Les conclusions que je présente ici sont issues d'une étude statistique que j'ai réalisée sur les liasses fiscales 1996 de plus de 300 000 entreprises françaises de plus de 5 MF de chiffre d'affaires, informations disponibles sur la base de données CD-Risk de S&W, filiale française de Dun & Bradstreet. Je tiens cette étude à la disposition des lecteurs qui seraient intéressés.

D.R.

L'ANALYSE STATISTIQUE des bilans et comptes de résultats est sans appel. Elle montre que les financements à long terme (fonds propres et emprunts) des PME couvrent mieux en moyenne leurs immobilisations que ne le font ceux des grandes entreprises. Leur taux d'endettement ne pose pas non plus de problème.

En revanche, le besoin de financement du cycle d'exploitation est toujours sensiblement plus important dans le cas des PME. Et cette particularité a pour seule cause les longs délais de paiement de leurs clients, expression d'un rapport de force qui leur est presque toujours défavorable.

Cet usage, abusif en France et dans les pays latins, de ce qu'il est convenu d'appeler le crédit interentreprises handicape lourdement le développement de nos PME. Il faut prendre conscience que la trésorerie faite par les grandes entreprises sur les petites dépasse, en France, le montant de 100 milliards de francs. Cela veut dire que si toutes les entreprises payaient leurs fournisseurs à trente jours, ce qui est la pratique dans le monde anglo-saxon, chaque PME de 30 MF de chiffre d'affaires verrait en moyenne sa trésorerie augmenter de 1,5 MF. C'est une somme considérable pour une entreprise de cette taille, une somme qui lui permettrait d'investir industriellement ou commercialement sans risquer de mettre en péril son équilibre financier.

Il faut cependant se garder du mauvais réflexe qui consisterait à légiférer ou à réglementer ces délais car ce serait tomber dans le piège, véritablement désastreux pour les PME, de l'application par elles seules de cette nouvelle réglementation ou législation. Les PME ne peuvent pas s'offrir le luxe de conflits avec des clients et fournisseurs plus puissants qu'elles.

Les nouveaux usages devraient, à mon sens, reposer sur les principes suivants :

- responsabiliser l'entreprise cliente en lui faisant supporter financièrement les frais des titres de paiement qu'elle utilise,
- pénaliser fiscalement les entreprises qui abusent des délais de paiement en rendant le crédit interentreprises plus coûteux que le crédit bancaire,
- permettre aux PME d'être payées à trente jours sans frais,
- préserver la relation commerciale de tout litige portant sur les délais de paiement,
- éviter toute intervention de l'État en faisant en sorte que le système s'autorégule.

Trois mesures simples seraient, à cet égard, suffisantes :

1 – Pénaliser fiscalement les abus de délais de paiement en majorant l'impôt sur les sociétés des entreprises responsables de ces abus.

L'abus consisterait pour une entreprise à payer ses fournisseurs dans un délai qui soit à la fois supérieur à trente jours et supérieur au délai de paiement de ses clients.

Si, à partir des éléments de la liasse fiscale, ces deux dépassements simultanés étaient constatés, l'impôt sur les sociétés serait majoré d'un montant égal aux intérêts annuels que devrait payer l'entreprise si elle empruntait la totalité de son compte fournisseur au taux officiel de l'usure.

Cette mesure permettrait de rendre le crédit interentreprises plus cher que le crédit bancaire. Et donc de faire progressivement disparaître ces pratiques néfastes.

2 – Permettre aux PME fournisseurs d'être payées à trente jours sans frais, sur simple présentation des pièces justificatives.

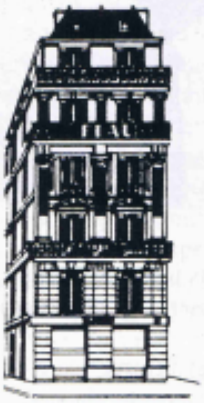
Ces pièces justificatives seraient : soit le titre de paiement soit la facture. La BDPME, ou toute autre banque, réglerait aussitôt à l'entreprise la somme due et se chargerait de recouvrer la créance auprès du client, ainsi que les frais de son intervention. L'entreprise fournisseur resterait bien entendu responsable de tout litige portant sur la vente.

3 – Imputer à l'émetteur d'un titre de paiement les frais afférents.

L'usage veut que le destinataire d'un titre de paiement paie les frais qui y sont associés, alors que c'est l'émetteur qui choisit le mode de paiement qui lui convient.

Il serait plus sain que ce soit l'émetteur du titre qui paie : frais administratifs et frais d'escompte lorsque le délai de trente jours est dépassé. La banque du fournisseur, réceptrice du paiement, facturerait directement ces frais à l'émetteur du paiement.

Ces propositions de mesures sont issues de la pratique du terrain. Discutées avec des praticiens des opérations de paiement, elles restent, bien sûr, des propositions ouvertes. L'important est de faire évoluer ces usages de crédit interentreprises qui handicapent fortement notre économie au moyen de mesures incitatives et non coercitives. ■



FEAU DAUCHEZ

Paul-Louis CAMIZON (61)

IMMOBILIER D'ENTREPRISE

IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

ADMINISTRATION DE BIENS

PROMOTION-CONSTRUCTION

132, BOULEVARD HAUSSMANN 75008 PARIS

01 40 08 10 00

BBR ROGIER

Société de Gestion de Portefeuilles
S.A. à Directoire et Conseil de
Surveillance au capital de 15 648 000 F

51, avenue Hoche - 75008 PARIS
Tél. : 01 47 66 06 06 - Fax : 01 47 66 10 67

52 ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Président du Conseil de Surveillance
Claude PICHON (pr. 46)
Vice-Président
Bernard SIRET (pr. 60)

DÉPÔT DES FONDS
ET TITRES
CHEZ UNE BANQUE
ET UNE SOCIÉTÉ DE BOURSE

Envoi de renseignements détaillés sur demande

Une vision globale pour bâtir l'avenir de l'industrie des télécommunications

Les Consultants en Stratégie des Télécommunications

Postes basés au bureau de Paris
Salaire Compétitif + Bonus

Analysys est le leader mondial du conseil en Stratégie dans le secteur des Télécommunications. Nous conseillons des opérateurs, constructeurs, régulateurs, investisseurs et institutions financières à travers le monde. Nos principaux domaines d'excellence sont le commerce électronique, la convergence voix-données, les communications mobiles, l'analyse économique et le financement de projets.

Notre croissance de plus de 30 % par an nous amène à développer nos bureaux et à recruter des consultants à très fort potentiel. Nous recherchons des candidats ayant une expérience soit dans le conseil en stratégie, soit dans l'industrie des télécommunications. De solides qualités d'analyse, de communication et de gestion de projets seront indispensables pour votre réussite au sein d'Analysys. En contrepartie, vous pourrez développer vos connaissances télécoms, vos compétences personnelles et votre créativité.

Si vous avez le talent et la motivation pour prendre en charge les responsabilités liées à ce métier exigeant, veuillez adresser votre candidature en anglais à Susan Gatell, Analysys Paris, 33 Rue Galilée, 75116 Paris, Email : susang@analysys.com, Téléphone : 01 44 43 53 44, Fax : 01 44 43 52 77.

Analysys
www.analysys.com

Cambridge • Glasgow • Kuala Lumpur • Madrid • Paris • San Francisco

V - XMP-Entrepreneur : l'essor des entrepreneurs dans la population polytechnicienne

Tout d'abord, entendons-nous sur le mot "entrepreneur". Tous les X sont (ou devraient être) entrepreneurs, en ce sens qu'ils doivent faire preuve d'esprit d'entreprise dans leur activité professionnelle, y compris dans les administrations et les grands groupes. Mais j'adopte ici la définition plus restrictive de notre association : dirigeant d'une entreprise, détenant une part significative du capital engagé.
Répondent à cette définition tous les dirigeants de PME faisant travailler, au moins pour partie, leur propre argent ; et par extension tous les indépendants susceptibles d'engager des collaborateurs.
Sont exclus par cette définition tous les salariés des grands groupes, publics ou privés, même s'ils sont P.-D.G. de filiales de la taille d'une PME.

Le témoignage de XMP-Entrepreneur et de 14 polytechniciens entrepreneurs

André Tymen (50),
coanimateur de bénévolat de XMP-Entrepreneur[1]

Quelques réflexions personnelles puisées dans mes sept ans de bénévolat dans l'Association

Où en sont les X entrepreneurs ?

De tout temps certains camarades ont choisi de devenir entrepreneurs, par création de leur propre entreprise ou reprise d'une entreprise existante. À l'origine de ces décisions se situe un tempérament individualiste – au bon sens du terme – avec des motivations positives et négatives :

• d'une part le désir d'être autonome, seul maître à bord, et de tenter une belle aventure, désir souvent soutenu par un atavisme familial,

• d'autre part, la répulsion à l'égard des administrations et des grands groupes, le refus d'être un rouage et de subir les aléas de la grande entreprise (ne pas y trouver la place espérée, être à la merci d'un plan social, etc.).

Mais l'indépendance du chef d'entreprise a pour contrepartie la solitude. Celle-ci se ressent pendant toute la carrière d'entrepreneur, et plus intensivement dans les phases initiales : la décision de se lancer dans l'aventure, et les péripéties quotidiennes de la création ou de la reprise.

Ce sont les inconvénients de cette solitude qui ont conduit en 1986 à la création, dans le cadre de l'A.X., du groupe X-Entrepreneur, à l'initiative de quelques camarades quittant eux-mêmes de grands groupes pour devenir leur propre patron (il s'agit de Chaussat, Bonnamy, et quelques autres qui m'excuseront de ne pas les citer). Par la suite le groupe a accueilli les anciens élèves de l'école des Mines et récemment de l'école des Ponts.

Ayant pris un statut d'association, loi de 1901, il est maintenant dénommé XMP-Entrepreneur.

Parmi nos camarades entrepreneurs se distinguent deux types de comportement : les uns veulent rester dans l'ombre – au moins dans le milieu polytechnicien – par exemple ils n'ont pas voulu qu'on les cite dans le présent article.

Les autres, au contraire, apprécient de se faire connaître, dans l'intérêt de leur entreprise et aussi par esprit de solidarité et d'adhésion aux objectifs de XMP-Entrepreneur (je n'ai pu en contacter que quelques-uns pour cet article,

1 - A. TYMEN a lui-même créé et développé ses propres entreprises dans les années 1968-1989 et exercé par la suite une profession d'ingénieur conseil indépendant, centré sur les créations de sociétés.

mais je sais qu'ils auraient tous accepté d'écrire quelques lignes sur leur expérience).

Pourquoi faudrait-il qu'un plus grand nombre d'X deviennent entrepreneurs ?

Outre son soutien aux volontaires actuels – y compris ceux qui ont des problèmes de carrière – XMP-Entrepreneur estime avoir vocation pour en multiplier le nombre. Car un simple regard sur l'annuaire montre qu'il y a des progrès à faire, cela pour un double motif : l'intérêt général de notre pays et l'intérêt personnel de nos camarades.

L'intérêt général ?

Dès son origine, XMP-Entrepreneur a perçu que les grandes entreprises ne seraient plus (sauf exceptions) créatrices d'emplois, du fait de leur politique de recentrage sur leur métier de base (en vue de s'internationaliser) et de l'externalisation de leurs productions annexes. Le relais devrait être pris par des entreprises petites et moyennes, avec la mission d'être de plus en plus innovantes en tous domaines (pas seulement dans les hautes technologies). Ces entreprises, qui seront les principales créatrices d'emplois dans notre pays, ont besoin de patrons de très bonne pointure.

L'intérêt personnel ?

Globalement avec des promotions plus nombreuses, la tendance est à la diminution des emplois dans le secteur public et à une certaine stabilité dans les grands groupes. En outre, il est prévisible que la permanence dans le même emploi ou la même entreprise n'existera plus. À ce jour, il n'y a pas plus d'aléas dans la création d'une entreprise que dans toute autre carrière. Et à en juger par ce qu'on entend à XMP-Entrepreneur, tous ceux qui en ont fait l'expérience pensent que le métier d'entrepreneur est passionnant et, de plus, peut être très rentable.

Alors que faire ?

Je ne reproduirai pas l'argumentaire déjà publié dans la page mensuelle de *La Jaune et la Rouge* réservée à XMP-Entrepreneur, mais je rappelle que cette Association est une structure ouverte à tous les camarades :

• bien sûr à ceux qui envisagent, à court, moyen, ou long terme, de devenir entrepreneur,

• mais aussi à ceux qui sont déjà entrepreneurs (ou qui l'ont été), dont l'expérience fait la richesse du groupe pour les nouveaux venus,

• et également à ceux qui sont favorables aux objectifs poursuivis par l'Association et qui peuvent apporter leurs compétences aux débats qui y ont lieu, notamment sur le point qui est essentiel, à notre avis : le développement de l'esprit d'entreprise chez les X.

Sur ce dernier point, je terminerai en saluant l'initiative prise par la Fondation de l'École polytechnique qui s'est fixé comme objectif, après l'internationalisation de l'École, de développer l'esprit d'entreprise chez les élèves et les jeunes camarades de l'X, avec la collaboration de XMP-Entrepreneur. ■

Le lecteur trouvera ci-après un texte de Bonnamy, lui-même créateur, sur le regain d'actualité de la création d'entreprise et le récit complet de Bernard Treps sur son aventure personnelle. Ensuite une succession de 12 témoignages de camarades entrepreneurs – très brièvement résumés – qui illustrent la diversité des chemins parcourus.

L'époque actuelle est propice à la création d'entreprise

Philippe Bonnamy (61)

L'expérience du Comité des Prêts d'une grande Banque m'a beaucoup apporté. J'ai appris notamment comment après une faillite retentissante un membre de l'establishment peut rebondir à la barre d'une autre affaire, parce qu'il se comporte en homme du monde.

Cet événement m'a déterminé à quitter la banque et ses moquettes confortables pour prendre de vraies responsabilités de direction d'entreprise, sans filet.

Après trois ou quatre projets assortis de reprise d'entreprises, je me lançais dans la création *ex nihilo* d'une entreprise de services informatiques, avec le soutien de deux actionnaires prestigieux et la protection d'un président de très grande classe.

Pendant huit ans j'ai été un second passionné par l'aventure ; en cinq ans nous avons approché les 500 MF de chiffre d'affaires.

Cette opération réussie a été – sans me vanter – "mon bébé", mais ce n'était pas "mon affaire". Les circonstances m'ont permis de m'en libérer et avec l'aide de mon actionnaire principal de fonder enfin ma propre entreprise. Le projet était original et motivant : une société de service pour réaliser les travaux administratifs des entreprises (commerciaux, comptables, paye, etc.), comme il en existait déjà aux États-Unis.

L'accouchement de cette entreprise a été assez sportif, et le résultat n'a pas été fulgurant, mais suffisant tout de même pour intéresser au bout de quatre ans un acquéreur mieux armé pour la deuxième phase de développement. Cette aventure m'a passionné.

Depuis lors, au sein d'X-Entrepreneur, ou à titre individuel, je ne suis pas directement créateur d'entreprise – au moins pour l'instant – mais assistant de candidats-créateurs. Et je constate que, contrairement aux idées reçues, l'époque actuelle est propice à la création d'entreprise, tant sur le plan administratif que sur celui du financement. Même si la vraie difficulté est non pas de créer mais de faire vivre, je pense que le risque est raisonnable, et certainement pas pire que celui d'une reprise, toujours fertile en mauvaises surprises. Pas pire non plus que le risque couru dans une grande entreprise où peu de jeunes trouveront une gratification de leurs efforts comparable à celle du créateur. Il y a un cercle vicieux entre la mauvaise représentation de la création d'entreprise et la difficulté de rencontrer des hommes de valeur pour les start-up. Espérons que les mentalités, comme les renommées changeront dans le bon sens au cours des prochaines années.

Un parcours difficile et passionnant

Bernard Treps (61),
P.-D.G. de ADESIUM[2]

Les raisons qui m'ont poussé à devenir entrepreneur

Première raison : j'avais le goût d'entreprendre... et de réussir. J'avais déjà participé, à la fin des années 60, à une création d'entreprise, en association avec d'autres ; et j'avais avec moi une équipe compétente et motivée prête à saisir une nouvelle opportunité. En outre j'avais moi-même les fonds nécessaires pour être le leader.

Deuxième raison : cette équipe avait un projet précis en vue, répondant au besoin évident que rencontraient les PME pour communiquer facilement entre elles et avec tous leurs partenaires. Un rapport du ministère de l'Industrie (rapport Lorentz) l'avait récemment mis en lumière de façon explicite. Et l'un de mes équipiers avait réalisé un prototype, de type Extranet, utilisant les langages suscités par Internet, qui permettait d'échanger avec une parfaite garantie de confidentialité tous types de fichiers.

Nous avons ainsi conçu un service aux PME en mode abonnement, sans investissement ni spécialistes informatiques chez elles, leur permettant d'expédier et recevoir tous types de messages (oraux, écrits, photos) et de fichiers ; tandis qu'un centre d'appel unique leur rendrait tous les services utiles.

Troisième raison : le moment était opportun et les délais de réalisation du projet bien accordés au délai d'ouverture du marché :

• dès aujourd'hui, on voit exploser la " Net Économie " et avec l'an 2000, les projets encore en gestation vont sortir, pour faire face à la compétition,

• les PME de l'Europe entière vont découvrir l'importance des enjeux et nous avons trois à quatre ans d'optimisme économique devant nous.

Difficultés rencontrées

Première classe de difficultés : l'originalité de notre offre.

Malgré notre confiance, il fallait reconnaître que le marché n'était pas facile à évaluer. Les cibles marketing étaient nombreuses, et l'ordre de priorité des investissements technico-commerciaux difficile à déterminer. Le rythme et la nature de nos recrutements n'étaient pas plus évidents, si nous voulions donner à nos recrues des objectifs motivants.

Deuxième classe de difficultés : la fuite des organismes financiers.

Malgré 8,5 MF de fonds propres apportés par le principal actionnaire, que nous voulions réserver aux investissements incorporels (recherche, développement, marketing), les financiers demandent la présentation de trois bilans consécutifs et la mise en gage de mes biens propres pour avancer 400 KF de prêt sur équipement matériel !

Troisième classe de difficultés : la clientèle n'a pas confiance dans une PME.

" Êtes-vous une filiale d'un grand groupe ? Nestcape ? Microsoft ?... "

" Votre produit a-t-il été testé dans la Silicon Valley ? "

Difficultés annexes : d'abord, un partenaire commercial que nous croyions fidèle nous abandonne, ensuite, les délais de l'ANVAR et de son grand frère EUREKA sont très longs, malgré une bonne volonté et une compétence évidentes. La complexité des dossiers donne l'impression qu'ils ne sont faits que pour les grandes entreprises.

Situation actuelle

Trois ans après nos premières initiatives, nous nous estimons sur la bonne voie.

La plus grave difficulté – défiance de notre clientèle – a été surmontée grâce à une opération " taille critique ". Sous l'enseigne de la Société nouvelle, j'ai repris deux SSII qui nous donnent pignon sur rue : elles ont toutes les deux une bonne réputation, l'une dans la grande Distribution, l'autre dans la Banque et les Télécoms. Nous avons acquis de ce fait une surface rassurante à la fois pour les clients, pour les banquiers, et pour le recrutement des ingénieurs. Notre entreprise comprend maintenant deux composantes :

1) une activité SSII spécialisée sectoriellement et pointue techniquement, avec une croissance plutôt supérieure à celle du marché et une bonne rentabilité ;

2) une start-up en cours de lancement sur son marché dont le premier investissement lourd permet de faire un test en vraie grandeur de la réaction dudit marché et dont le deuxième investissement lourd est à venir, soutenu par l'ANVAR et EUREKA, avec un partenaire hollandais, EDI-TIE, pour industrialiser le produit et le service, créer les composants sectoriels et s'implanter sur le marché français, puis européen.

Conclusion

Recréer à 55 ans est une aventure formidable. L'expérience acquise, si on sait s'entourer d'hommes différents et complémentaires, permet d'assembler les composantes nécessaires à la réussite d'un projet clair et défini. Seront-elles suffisantes ? L'avenir le dira... conjugué à une forte somme de travail.

2 - Sté ADESIUM, Services informatiques, 8, rue Germain Soufflot, 78184 Saint-Quentin-en-Yvelines (01.34.52.00.10).

Au moment de transmettre à *La Jaune et la Rouge* le témoignage de Fabio FOÏS, j'apprends qu'il a trouvé la mort dans un accident d'avion.

C'est un grand chagrin et une grande perte : Fabio avait à peine dépassé la trentaine et déjà accompli de belles choses. Nous devions l'accueillir cette année comme administrateur de l'Association.

En accord avec *La Jaune et la Rouge*, j'ai décidé de maintenir son témoignage, qui est particulièrement stimulant.

A. Tymen

Fabio Foïs (87)

L'idée de la création d'entreprise est pour moi ancienne ; j'en avais une vision très classique du genre invention/brevet/production/succès. Aucune formation complémentaire de type "business" n'étant agréée par l'École, j'ai recherché une expérience "entreprise" chez Andersen Consulting. L'expérience fut intense et, outre l'apprentissage d'un métier intéressant, j'y ai rencontré mes futurs associés.

Nous avons donc créé, à quatre, ARGON GROUPE, en septembre 1994, sur une idée simple, "Faire bien son métier pour soi". Cette idée, bien éloignée de mes fantasmes initiaux, s'est avérée, jusqu'ici au moins, un choix judicieux : ARGON c'est aujourd'hui 75 personnes qui exercent le métier de consultant en organisation et systèmes d'information pour un chiffre d'affaires prévisionnel de 60 MF, dans le domaine de la logistique et de la gestion de clientèle.

Après cinq ans d'existence, il est clair que, sur notre marché, nous pouvons poursuivre notre croissance à un rythme soutenu.

XMP-Entrepreneur a servi à me convaincre que le passage de l'idée à la réalisation était possible.

ARGON GROUPE, 9, rue Pierre Brossolette, 92309 Levallois-Perret Cedex (01.55.46.13.00).

L'entrepreneur doit être attentif au design de ses produits.

© CAHOUET

François Chaussat (66)

QUELQUES ANNÉES d'expérience dans différentes filiales étrangères d'un grand groupe industriel m'ont fait connaître la vie de PME. J'ai ainsi vécu des expériences de création de PME dans lesquelles je n'étais qu'un simple salarié.

Rentré en France, j'ai découvert que mon éloignement du siège était devenu un handicap. J'ai donc décidé de refaire une expérience PME, mais cette fois à mon propre compte.

Tout en cherchant à reprendre une PME, j'ai noté l'absence de polytechniciens dans les PME. J'ai donc créé avec quelques camarades, dans le cadre de l'A.X., le groupe X-Entrepreneur dans le but d'essayer d'intéresser nos jeunes et moins jeunes polytechniciens à la vie en PME.

En 1987, j'ai repris à son créateur la société QUIET, que j'ai revendue ensuite à un groupe industriel.

En 1989, j'ai repris une autre société, CAHOUET, que je continue à développer et pour laquelle je construis une nouvelle usine en région parisienne. Elle fabrique des composants pour la régulation, la distribution et la mise en œuvre de gaz comprimés.

CAHOUET, 13, rue du Sergent Bauchat, 75012 Paris (01.43.46.91.91).

François Simon (57)

Il ne m'a fallu que quelques années pour me rendre compte que je ne supportais pas les lourdeurs de fonctionnement des administrations et des grands groupes et que ma vocation était d'être entrepreneur.

Après une première expérience (reprise à 33 ans d'une société de mobilier scandinave), qui a tourné court, je suis revenu à mon métier d'origine, d'abord comme DG d'une société d'informatique puis en créant successivement CR2A, dont j'ai cédé mes parts, et CRIL, qui a été victime de la conjoncture à cause de sa sous-capitalisation.

Depuis 1996, j'ai repris le contrôle de XILOG puis de SYNTEM, sociétés en graves difficultés, dans lesquelles je détenais des participations très minoritaires et que j'ai redressées en quelques mois. Elles emploient aujourd'hui 30 personnes.

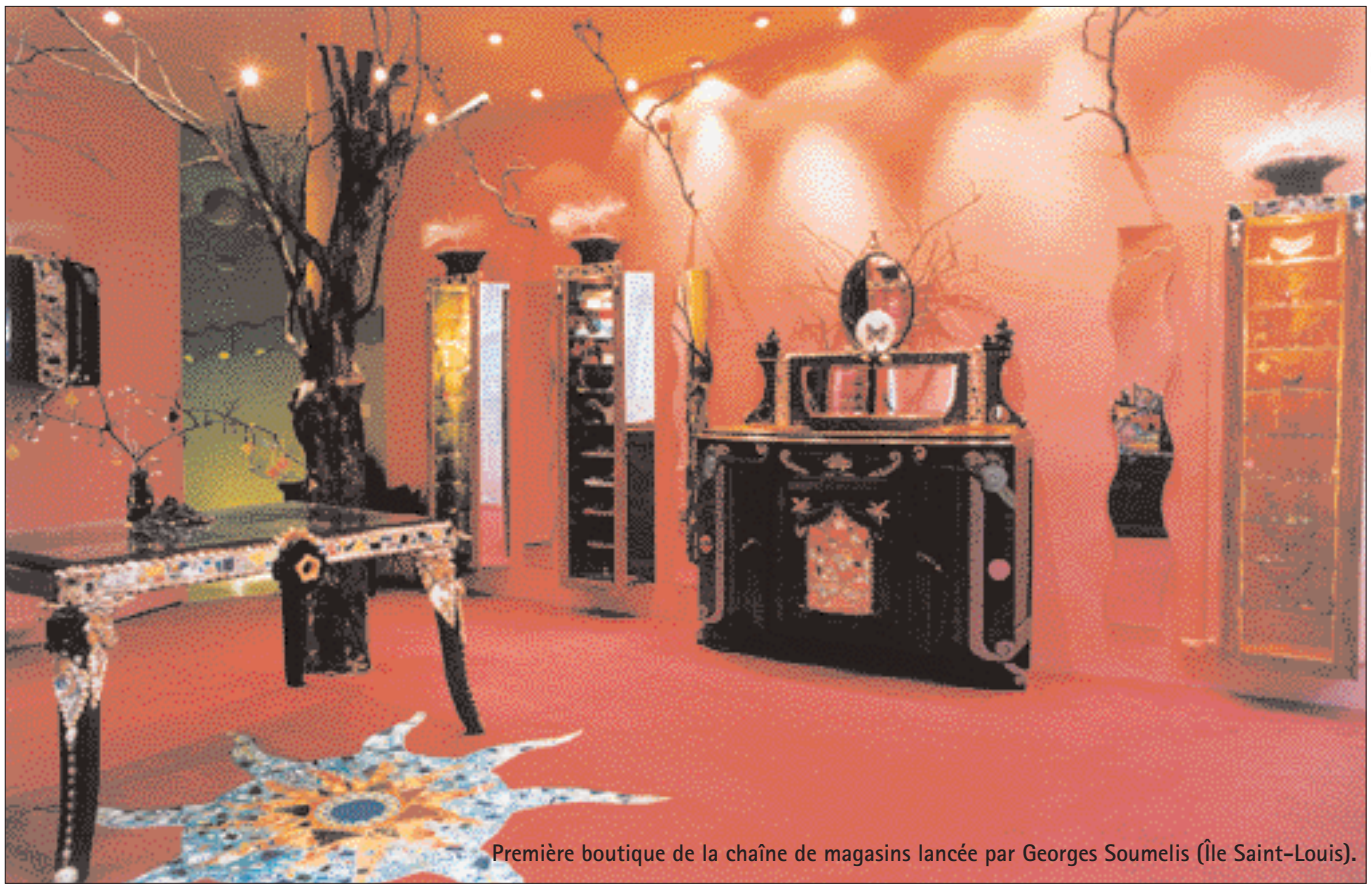
Duons Systèmes (Xilog, Syntem), La Grande Arche, 92044 La Défense Cedex (01.41.97.04.89).

Philippe Asselin (82)

APRÈS CINQ ans dans la recherche pétrolière au Moyen-Orient, un MBA à l'ISA et une expérience de Conseil, j'ai créé une société de service en informatique que j'ai cédée à un partenaire en 1996.

J'ai repris au début 1997, avec un partenaire financier, la société APIA alors en redressement judiciaire, que j'ai retournée et que je développe aujourd'hui. APIA, n° 2 français du secteur de l'enseigne, conçoit et met en œuvre des programmes de changement d'image et de signalétique de marque. Ses métiers sont la conception, l'intégration et la logistique ; ses clients sont les grands réseaux en Europe et en Europe centrale (stations-service, concessions automobiles, banques...).

APIA, 25, route du Vieux Domaine, 18108 Vierzon Cedex (02.48.52.48.52).



D.R.

Première boutique de la chaîne de magasins lancée par Georges Soumelis (Île Saint-Louis).

Georges Soumelis (88)

J'AI TOUJOURS eu le virus de la création d'entreprise. J'ai activement participé à la création d'une entreprise de transport à Paris (avant ma sortie de l'École), puis d'une entreprise commerciale à Nantes, mais c'était pour le compte de tiers. Ensuite je me suis lancé dans le processus de création pour mon propre compte.

Le désistement d'un associé m'a contraint à abandonner un premier projet, très ambitieux, associant Internet et la restauration.

Mon objectif aujourd'hui est de construire un groupe de luxe international et la première étape dans cette voie est franchie par l'ouverture, à l'adresse ci-dessous à Paris, d'un magasin commercialisant les bijoux d'un créateur de renom, avec mise en place et gestion d'une fabrication délocalisée.

CPS TRADING, 12, rue Jean du Bellay, Île Saint-Louis, 75004 Paris (01.44.07.33.66).

Jean-Claude Simon (44)

Après une carrière dans la Recherche et l'Enseignement, j'ai créé, en 1991, la PME A2iA (Analyse d'images et intelligence artificielle) pour continuer et appliquer les recherches de mon laboratoire universitaire de Jussieu (Paris VI et CNRS) sur la reconnaissance de l'écriture manuscrite par logiciel informatique. En fin 1999, A2iA aura installé en France 40 sites en production journalière, lisant automatiquement les montants de 20 % des chèques français. Des sites sont également en production en Angleterre et aux États-Unis.

L'équipe de A2iA a prouvé sa capacité à transformer une recherche de pointe en produit industriel, tout en gardant son avance technique. Les procédés originaux mis au point sont susceptibles d'être appliqués à tous documents imprimés ou remplis à la main par le public.

A2iA, 222, avenue du Maine, 75014 Paris (01.56.53.64.02).

Claude Chabrol (66)

APRÈS UNE carrière d'ingénieur de l'Armement puis chez des équipementiers aéronautiques, j'ai décidé de me lancer dans l'aventure de l'entreprise et j'ai adhéré à XMP-Entrepreneur pour ne pas être "seul" dans cette démarche.

En novembre 1996, j'ai repris la société SEP POURTEAU, entreprise spécialisée dans la construction de passerelles pour la maintenance des avions.

Quelques mois après, j'ai été contacté par mon principal concurrent, qui, voulant se séparer de cette activité, m'a proposé de reprendre les unités correspondantes de son entreprise, ce que j'ai fait. Je travaille donc aujourd'hui sur deux sites, l'un dans la région parisienne et l'autre à Montpellier et je suis passé de 10 MF de chiffre d'affaires à l'achat de la première société à 30 MF, par un développement important à l'export.

SEP POURTEAU, 110, avenue Georges Clemenceau, 94360 Bry-sur-Marne (01.48.81.02.75).

Michel Olivier (83)

Issu d'un milieu entrepreneur, j'étais démangé, dès ma sortie de l'École, par le virus de la création d'entreprise.

Après cinq ans de consulting au BCG, j'ai vainement cherché une opportunité de reprise.

Avec un collègue Mineur, nous avons alors procédé à une étude systématique, en fonction de critères que nous nous étions fixés *a priori*, des domaines dans lesquels nous pourrions envisager une création.

C'est ainsi qu'est née la société INTERMÈDES, spécialisée dans la vente sur catalogue de loisirs culturels.

INTERMÈDES, 60, rue de La Boétie, 75008 Paris (01.45.61.90.90).

Hubert Lauriot-Prévost (76)

DEVENU P.-D.G. d'une filiale du grand groupe dans lequel j'ai commencé ma carrière, je me suis familiarisé avec la PME, mais j'ai souffert du manque de rapidité des décisions. J'ai donc décidé de devenir moi-même entrepreneur et me suis mis à la recherche d'une reprise.

Très rapidement il m'a été proposé une PME réalisant 300 MF de chiffre d'affaires, dans la tuyauterie et chaudronnerie, métallique et plastique. En six mois, les négociations et le montage juridique et financier de la reprise ont été bouclés.

Cette entreprise a plusieurs implantations en France et deux à l'étranger (Tunisie et Hongrie).

(Voir aussi mon article "J'ai choisi la liberté".)

Chaudronnerie Tuyauterie Rhône-Alsace, 12, rue Jean Bouin, 69551 Feyzin (04.78.70.85.93).

Francis Bourcier (59)

J'ai pratiqué plusieurs métiers dans plusieurs secteurs : la banque, la métallurgie, le forage, l'informatique, mais toujours dans de grands groupes aux stratégies fluctuantes. À 53 ans j'ai décidé de devenir mon propre patron.

Après deux ans de prospection, une centaine de dossiers étudiés, une dizaine de propositions élaborées, j'ai acquis début 1995 la Métallerie Moderne (serrurerie et menuiserie aluminium).

Le démarrage a été difficile, mais aujourd'hui l'affaire va bien, s'apprête à construire une nouvelle usine et commence à mériter de s'appeler "Moderne".

Métallerie Moderne, 6, chemin de la Grâce de Dieu, 91310 Linas (01.69.80.72.26).

Michel Fayet (66) et François Maréchal (68)

Ayant vécu avec notre caractère les mutations des grands groupes, et après constat de l'état du marché du travail pour les individus de notre âge, **nous nous sommes associés** pour créer en 1997 SAFEM, holding qui depuis un an et demi a :

- créé ELOESYS, société d'étude et de conseil,
- repris SCBA, entreprise mancelle de menuiserie travaillant essentiellement en région parisienne,
- repris IPROS, entreprise de la région parisienne qui conçoit, fabrique, installe et maintient des systèmes de brûleurs à gaz pour une clientèle d'industriels.

Éprouvant le besoin de faire grossir ce groupe de 100 personnes et 60 MF de chiffre d'affaires, nous recherchons d'autres opportunités de croissance externe dans les domaines de l'industrie pour des clients industriels en intégration de produits spécifiques à l'unité ou en très petite série et services connexes (installation, entretien et maintenance).

SAFEM, 9, rue du Colonel Moraine, 92190 Meudon (01.41.36.03.02).

Laurent Chrétien (87)

Au cours de ma dernière année des Ponts à Madrid, j'ai créé une petite société pour développer dans cette ville un grand jeu de piste de découverte de son patrimoine.

De retour en France, après trois ans sur un chantier de travaux publics à Sumatra, j'ai repris cette idée pour développer un nouveau concept : l'utilisation du jeu et de la mise en scène pour découvrir les lieux et apprendre à mieux les connaître.

Pour la mise en œuvre de ce concept, j'ai créé en octobre 1996 la Société ART'KAN, et mobilisé quelques acteurs de talent.

ART'KAN travaille d'une part avec les collectivités territoriales et les institutions (UNESCO, Exposition de Lisbonne) pour l'animation et la promotion du patrimoine, d'autre part avec les entreprises (AXA, Rhône-Poulenc...) pour la communication événementielle (organisation de congrès, opérations grand public...).

Au-delà des supports papier (guides, jeux de société...), ART'KAN intervient aussi en animation, avec une large utilisation des nouvelles technologies.

L'an 2 000 va lui apporter une nouvelle poussée !

ART'KAN, 15, rue Pétion, 75011 Paris. (01.43.48.42.42).

mars & co

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique ;*

- *bien que nous soyons d'origine française, la moitié de nos activités et de nos consultants sont aux États-Unis ;*

- *nos clients sont un nombre très limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*

- *parmi les consultants en stratégie reconnus au niveau mondial, nous sommes les seuls à garantir à nos clients l'exclusivité de nos services ;*

- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres, ni à San Francisco, nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ;*

- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, av. Raymond Poincaré, 75116 Paris.*

new york - london - paris - san francisco
www.marsandco.com.

De Bernanos à Camus

Gérard Pilé (41)

Qui dispose d'une parole libre, si modeste qu'elle soit, n'a plus aujourd'hui le droit de se taire
Qu'est-ce qu'une parole libre ?
C'est celle qui s'efforce de donner aux mots leur vrai sens, qui ne leur permet pas de mentir.
GEORGES BERNANOS
(Les Grands Cimetières sous la lune)

Qui répondrait dans ce monde à la terrible obstination du crime, si ce n'est l'obstination du témoignage.
ALBERT CAMUS
(Actuelles II Justice et Crime)

Prenons d'abord le temps d'un bref rappel au lecteur du cheminement de ces libres propos sur la liberté humaine.
Est-il de meilleure introduction à une notion aussi mystérieuse et sans cesse en question qu'un exemple vivant, celui d'un écrivain dont vie et œuvre témoignent à l'unisson de la valeur inestimable pour le salut de la civilisation, de la liberté humaine sans cesse menacée : Georges Bernanos, dont le cinquantenaire de la disparition offrait l'occasion de célébrer la mémoire.
Le précédent article "Aux sources des totalitarismes modernes" (*La Jaune et la Rouge*, mai 1999) avait, en commentaire à l'un de ses textes, évoqué les puissantes figures de Hegel et Marx, deux phares de la philosophie allemande du XIXe siècle ayant préparé de longue date le terrain à l'avènement des totalitarismes liberticides de notre siècle.
Nous aurions pu, au même motif, si le hasard du calendrier s'y était prêté, nous référer à un autre résistant, écrivain de grande race, Nobel par surcroît, "*pour avoir mis en lumière les problèmes se posant de nos jours à la conscience des hommes*". Il s'agit, on le devine, d'Albert Camus, prématurément disparu à 47 ans en 1960.

Si BERNANOS est un enfant de son siècle, blessé en profondeur par la barbarie et le déchaînement des forces meurtrières, il en va de même pour Camus souffrant d'un douloureux étonnement devant la puissance du mal sur la terre. En quête pathétique de sens, il jette sur la liberté humaine un autre regard, celui d'un agnostique (A 1) s'interrogeant sur le sens de sa vie, luttant pour dépasser l'équilibre impossible entre le sentiment de l'absurde et la révolte contre le non-sens :

J'ai vécu le nihilisme, la contradiction, la violence mais dans le même temps, j'ai salué le pouvoir de créer et l'honneur de vivre…

Accepter l'absurdité de tout ce qui nous entoure est une étape, une expérience nécessaire, ce ne doit pas devenir une impasse.

Elle suscite une révolte qui peut être féconde…

Si Camus doit d'abord sa célébrité à ses romans et ses drames (*L'Étranger, La Peste…, Caligula, Les Justes*), sa formation philosophique et ses goûts en font aussi (dans une mesure essentielle à nos yeux) un essayiste d'avant-garde, puisant méthodiquement aux sources universelles du savoir une approche des problèmes de son temps, dans des registres et une écriture qui lui sont propres. Ses premières réflexions lui inspirent *Le Mythe de Sisyphe* (1942), sorte de manuel du non-sens, déblayant le terrain, en prologue à une fresque ultérieure magistrale : *L'Homme révolté* (1951), vaste panorama historique dégageant notamment les liens étroits entre les errances contemporaines et les diverses tentatives idéologiques au XIXe siècle de "renaturalisation" de l'homme en réponse à ce qu'on a appelé "la mort de Dieu" : hégélianisme, marxisme, nietzschéisme.

En définitive, les deux écrivains, par des cheminements différents, font un même diagnostic, mènent un même combat, s'élèvent l'un et l'autre à la Libération contre la vision manichéenne prévalant à l'époque, opposant le marxisme internationaliste prétendu "libérateur" aux dictatures nationalistes alors anéanties. Camus n'hésite pas à dénoncer leur étroite parenté idéologique comme leur complicité historique.

L'option politique prise par Camus est désormais claire.

Entre la justice incarnée par l'URSS et la liberté incarnée par l'Occident, je choisis la liberté car même si la justice n'est pas réalisée, la liberté préserve le pouvoir de protestation contre l'injustice et sauve la communication.

L'Homme révolté déclenche une violente polémique à droite et surtout à gauche où il essuie les foudres de Jean-Paul Sartre pour qui l'existence du bloc soviétique est une nécessité de la stratégie révolutionnaire. D'ailleurs Camus n'avait-il pas déjà écrit dans *Le Mythe de Sisyphe* que l'existentialisme était un *suicide philosophique, qu'il aboutissait en définitive à une théologie sans dieu et une scolastique dont il était inévitable qu'elle finisse par justifier des régimes d'inquisition.*

Signalons incidemment que Günter Grass (l'auteur allemand bien connu de *Le Tambour* et dernier Nobel de littérature) avait, de son propre aveu, été très marqué dans sa jeunesse par la polémique entre Sartre et Camus, vouant à ce dernier une particulière admiration.

Nous avons été frappés par la complémentarité des écrits de Bernanos et Camus. S'enrichissant mutuellement, ils représentent (à nos yeux du moins) ce que la pensée française a offert de mieux au monde vers le milieu de ce siècle. C'est pourquoi, au risque d'alourdir un exposé déjà long, on a pris le parti d'y adjoindre quelques extraits de *L'Homme révolté,* texte majeur développant une réflexion très ferme et argumentée sur le sujet. Entre liberté et révolte se répondant l'une à l'autre, l'interdépendance est étroite : Bernanos avait de son côté vécu douloureusement les tensions et dilemmes posés à une conscience chrétienne par l'esprit de révolte, inhérent à sa nature, en comprenait toutes les manifestations, les réactions instinctives comme les excès et dérives : fasciné par la personnalité de Luther, il lui avait consacré quelques pages admirables de pénétration psychologique et de fraternité humaine.

Quelques mises au point

1) Il importe de remarquer que Camus (comme Bernanos, parlant de ces "grands Allemands") se garde de faire de Hegel et Marx les boucs émissaires des folles expériences totalitaires. Ils n'auraient sans doute pas désavoué le jugement de Simone Weil (dans *Oppression et Liberté*) :

Marx le premier et sauf erreur le seul… a eu la double pensée de prendre la société comme fait humain fondamental et d'y étudier comme le physicien dans la matière, les rapports de forces. C'est là une idée de génie, ***ce n'est pas une doctrine.***

Ces derniers mots étonnamment justes vont à l'essentiel d'une critique simplement formelle de la pensée de Marx. Visant le savoir absolu à partir d'un constat d'ordre relatif : (*Le Capital* est avant tout un martyrologe de la condition ouvrière), elle fait fi de la modestie et des exigences critiques requises par toute quête scientifique. L'erreur manifeste des successeurs de Marx est de s'être bornés à dogmatiser une pensée qui n'était à tout prendre, sous son masque pseudo-scientifique, qu'un singulier cocktail entre :

• d'un côté la révolte contre l'asservissement, la volonté de rationalité et de justice socio-économique (légitimes en soi),

• de l'autre l'athéisme jugé une évidence absolue – le progrès automatique par le développement des forces de production, l'exaltation démiurgique de la science et de la technique, autant d'emprunts à la mythologie du XIXe siècle.

S'il est vrai que les idéologies sont communément portées à se décerner le label "scientifique", de se présenter comme telles pour séduire et convaincre les masses, la palme de cette prétention revient sans conteste au marxisme, toutes chapelles confondues. Sait-on que la publication des œuvres complètes de Marx en URSS a dû être interrompue dans les années 1930 pour divergences et contradictions flagrantes non seulement avec le cours de l'histoire mais surtout avec l'orthodoxie de la doctrine alors enseignée ?

2) Répondons par ailleurs à l'objection suivante :

Pourquoi tant nous attarder sur les origines et l'esprit des totalitarismes modernes ayant jeté l'ombre du déshonneur sur notre siècle, lequel, fort heureusement, paraît s'en être vacciné ? Un sage proverbe (chinois sans doute) ne dit-il pas que : *Pour mieux construire l'avenir, il faut oublier le passé ?*

Sans doute est-ce nécessaire pour rendre possibles les réconciliations, mais ne dispense pas du devoir de prudence consistant à en tirer les leçons. Contrairement à un préjugé assez commun le réexamen du passé provoque l'avenir à se construire.

Ne s'agit-il pas tout d'abord de déjouer les manipulations et dénoncer les contresens d'interprétation pour mieux exercer ensuite la vigilance face à d'éventuels retours plus ou moins insidieux. L'exemple et la leçon donnés à cet égard par Bernanos et Camus ne doivent pas être perdus. Ils avaient l'un et l'autre une perception en profondeur de l'histoire, et savaient que les situations de crise opéraient comme des révélateurs du meilleur et du pire dont les hommes étaient capables. Ils savaient à quel point le présent étendait ses racines dans l'imaginaire du passé… Par-dessus tout, ils étaient viscéralement attachés à la sauvegarde salutaire de larges espaces de liberté, de non-conformisme, de résistance à une pensée unique, portée à faire le vide autour d'elle.

Il est peu contestable que, dans leur phobie viscérale des libertés, les totalitarismes ont cru et voulu résoudre des problèmes immémoriaux d'ordre métaphysique et existentiel, par la voie mensongère et brutale consistant d'abord à les nier, ensuite à les supprimer.

Suffit-il cependant de voir clairement ce à quoi nous avons échappé, pour céder à la tentation de classer ces expériences parmi les essais malheureux, les "accidents de parcours" de l'histoire, au prétexte que celle-ci ne se reproduit jamais à l'identique. Il est en effet permis de douter que l'intelligence de la réalité totalitaire soit réductible à quelques idées

simples comme plusieurs essais historiques récents pourraient le suggérer, notamment :
– l'illusion d'une marche vers une société parfaite, sans classes, dont la séduction résiste mal à l'image des réalités, à la fatigue d'un discours incantatoire : un moment arrive où le patient espoir fait place à la déception ;
– la capacité étonnante de survie des systèmes politiques mettant en œuvre un appareil coercitif et de répression d'une efficacité redoutable.

Ces explications n'ajoutent guère à ce qui est bien connu (A 2) et même prophétisé depuis longtemps (pensons ici, par exemple, aux avertissements d'Ayn Rand), laissent une impression d'incomplétude, de crainte de franchir un autre seuil d'explication : les symptômes cliniques observés dans les sociétés totalitaires ne correspondraient-ils pas à une forme violente, suraiguë du mal rongeant depuis l'origine l'âme humaine, révoltée contre le mystère d'iniquité pesant sur sa condition, à commencer par le scandale des innocentes victimes de la malignité humaine (phénomène non seulement universel, mais par extension cosmique, si l'on pense aux malheureuses victimes des cataclysmes dits "naturels" provoqués par une création elle-même en mal d'enfantement).

Écoutons ici un instant Bernanos qui n'avait pas l'habitude de travestir ses convictions :

La force et la faiblesse des dictateurs est d'avoir fait un pacte avec le désespoir des peuples… Ce pacte est précisément celui de Satan. Les peuples ont fait de leur désespoir un dieu et ils l'adorent… Le signe fatal c'est qu'on a traité M. Hitler comme un demi-dieu, que des millions d'êtres se soient donnés à lui corps et âmes, attendent de lui leur rédemption.

De son côté, mais après la guerre, un prélat polonais, Karol Wojtyla, le futur Jean-Paul II, dont on ne saurait mettre en doute l'expérience du communisme, n'avait pas craint de dire *qu'on ne pouvait rien comprendre à Karl Marx et Jean-Paul Sartre si on n'avait pas lu le IIIe chapitre de la Genèse sur la déchéance de l'homme dans le péché originel.*

Laissons aux autorités religieuses leurs propres "grilles de lecture" de l'histoire diront certains, mais que répondre à d'autres voix, celles-là bien laïques, avançant une explication analogue, quelque peu maquillée il est vrai. C'est ainsi que le professeur Alain Besançon (A 3) s'intéressant en sa qualité d'historien au phénomène totalitaire, très frappé par la concordance de témoignages (ayant valeur à ses yeux de matériaux historiques), a été amené, au risque des railleries de ses confrères, à avancer très sérieusement l'hypothèse de la présence agissante dans le monde d'une *transcendance négative,* autrement dit, n'ayons pas peur ici des mots, du "prince de ce monde".

Quel discours vraiment scientifique peut-on honnêtement tenir sur le mal et ses origines ? Aucun. Alors, de grâce, ne rejetons pas au moins l'idée d'une réalité "métaphysique" au-delà de ce qui nous est donné de connaître.

N'est-il pas singulier que les "sciences humaines" n'aient pas encore vraiment tiré la leçon du fait que les sciences "dures" elles-mêmes se reconnaissent ultimement subjectives, savent qu'il y a dans le réel un élément globalisant qui leur est à jamais insaisissable… mais c'est là un tout autre sujet.

MARTINE VIOLLET

Albert Camus.

Hegel vu par Albert Camus dans *L'Homme révolté*

Camus insiste sur l'enracinement de la pensée de Hegel dans notre propre histoire.

Il se livre d'abord à une longue analyse de l'idéologie politique léguée par le XVIIIe siècle français, qui trouve son expression la plus pure et utopique dans le *Contrat social* de Rousseau, ébauche d'un livre de droit ne s'appuyant sur aucune donnée sociologique.

Ce nouvel évangile de la foi civile, aube d'une nouvelle religion, n'est-il pas scandé par les mots "absolu", "sacré", "inviolable", "égalité" où "la personne politique devenue souveraine y est définie comme une personne divine".

C'est l'idée de volonté générale qui a frappé Hegel. Il y a une certaine transcendance de celle-ci sur les volontés individuelles et le fait de considérer l'État comme volonté est pour Hegel la grande découverte de Rousseau.

Hegel a vu clairement que la Révolution française voulait délivrer l'homme de l'irrationnel et considérait que seule la raison universelle était en mesure de rassembler les hommes...

Hegel a voulu continuer l'œuvre de la Révolution française en supprimant les causes de son échec, il a cru discerner que la Terreur (... "où les échafauds apparaissent comme les autels de la raison"...) était contenue d'avance dans l'abstraction des principes jacobins.

... À la raison universelle, mais abstraite de Saint-Just et Rousseau(1)*, la pensée allemande a donc fini par substituer une notion moins artificielle mais aussi plus ambiguë : l'universel concret, la raison jusqu'ici planait au-dessus des phénomènes. La voici désormais incorporée au fleuve des événements historiques qu'elle éclaire en même temps qu'elle lui donne un corps.*

... À la première étape de sa dialectique, Hegel affirme que la mort étant le lieu commun entre l'homme et l'animal c'est en l'acceptant et même en la voulant que le premier se distingue du second. L'homme est identifié à la mort violente, ce désir primitif et forcené qui se confond avec la volonté d'être.

L'être qui cherche à obtenir la conscience hégélienne naît dans la gloire durement acquise d'une volonté collective. L'histoire entière des hommes n'est en tout cas qu'une longue lutte à mort pour la conquête du prestige universel et de la puissance absolue. Elle est par elle-même impérialiste...

Avec Hegel, philosophe napoléonien, commence le temps de l'efficacité.

Seuls un dieu ou un principe au-dessus du maître et de l'esclave pouvaient s'interposer jusque-là et faire que l'histoire des hommes ne se résume pas seulement à l'histoire de leurs victoires et de leurs défaites.

L'effort de Hegel, puis des hégéliens, a été au contraire de détruire de plus en plus toute transcendance et toute nostalgie de la transcendance. Bien qu'il y ait infiniment plus chez Hegel que chez les hégéliens de gauche, qui finalement ont triomphé de lui, il fournit cependant, au niveau de la dialectique du maître et de l'esclave, la justification décisive de l'esprit de puissance au XXe siècle : le vainqueur a toujours raison.

... Le visage de Hegel qui réapparaît dans le communisme russe a été remodelé successivement par David Strauss, Bruno Bauer, Feuerbach (A 4)*, Marx..., lui seul nous intéresse ici puisque lui seul a pesé sur l'histoire de notre temps. Si Nietzsche et Hegel servent d'alibis aux maîtres de Dachau et de Karaganda, cela ne condamne pas toute leur philosophie mais cela laisse soupçonner qu'un aspect de leurs pensées ou de leur logique pouvait mener à ces terribles confins.*

... Les philosophes sont rarement lus avec intelligence mais avec les passions qui, elles, ne se réconcilient pas...

Hegel n'a pu empêcher ceux qui l'ont lu avec une angoisse qui n'était pas méthodique, dans une Europe déjà déchirée par l'injustice, de se trouver jetés dans un monde sans innocence et sans principes, dans ce monde dont Hegel dit justement qu'il est en lui-même un péché puisqu'il est séparé de l'esprit... Comment vivre alors, comment supporter, quand l'amitié est pour la fin des temps, la seule issue est de créer la règle, les armes à la main. Ceux qui ont lu Hegel avec leur seule et terrible passion y ont puisé une philosophie du mépris et du désespoir se jugeant esclaves et seulement esclaves, liés par la mort au Maître absolu, au maître terrestre par le fouet. Cette philosophie de la mauvaise conscience leur a appris seulement que tout esclave ne l'est que par le consentement et ne se libère que par un refus qui coïncide avec la mort.

Répondant au défi, les plus fiers d'entre eux se sont identifiés tout entiers à ce refus et voués à la mort. Dire que la négation est en elle-même un acte positif justifiait par avance toutes les sortes de négation et annonçait le cri de Bakounine et Netchaïev (A 5) *: "Notre mission est de détruire et non de construire."*

La vague figure de Dieu qui chez Hegel se reflète dans "l'esprit du monde" ne sera pas difficile à effacer. De la formule ambiguë de Hegel "Dieu sans l'homme n'est pas plus que l'homme sans Dieu", ses successeurs vont tirer des conséquences décisives...

... Le cynisme, la divinisation de l'histoire et de la matière, la terreur individuelle ou le crime d'État, ces conséquences démesurées vont alors naître toutes armées d'une équivoque conception du monde qui remet à la seule histoire le soin de produire les valeurs et la vérité.

... Fonder la divinité sur l'Histoire est fonder paradoxalement une valeur absolue sur une connaissance approximative.

Quelque chose d'éternellement historique est une contradiction dans les termes...

Si rien ne peut se concevoir clairement avant que la vérité, à la fin des temps, ait été mise au jour, toute action est arbitraire, la force finit par régner. "Si la vérité est inconcevable (s'écriait Hegel), il faut forger des concepts inconcevables"... Mais pour être reçu, il (un tel concept) ne peut compter sur la persuasion qui est de l'ordre de la vérité, il doit finalement être imposé...

Une pareille prétention ne peut entraîner que deux attitudes : ou la suspension de toute affirmation jusqu'à l'administration de la preuve, ou l'affirmation de tout ce qui dans l'histoire semble voué au succès, la force en premier lieu... On ne comprend pas la pensée révolutionnaire du XXe siècle, si on néglige le fait que, par une fortune malheureuse, elle a puisé une grande partie de son inspiration dans une philosophie de conformisme et de l'opportunisme. La vraie révolte n'est pas mise en cause par les perversions de cette pensée...

Rien ne peut décourager l'appétit de divinité au cœur de l'homme... Après tout, l'histoire qui n'est pas encore arrêtée laisse entrevoir une perspective qui pourrait être celle du système hégélien, mais pour la simple raison qu'elle est provisoirement traînée sinon conduite par les fils spirituels de Hegel...

Quand le choléra emporte en pleine gloire Hegel, tout est en ordre pour ce qui va suivre. Le ciel est vide, la terre livrée à la puissance sans principes, ceux qui ont choisi de tuer et ceux qui ont choisi d'asservir vont successivement occuper le devant de la scène, au nom d'une révolte détournée de sa vérité.

---

(1) Étrange et paradoxal voisinage quand on sait les sentiments de l'auteur du *Contrat social* pour qui : *Rien d'ici-bas ne mérite d'être acheté du sang humain.*

Commentaires

À l'initiative et sous l'impulsion de Hegel, la philosophie, qui se voulait traditionnellement "sagesse", bon apprentissage de la raison, se découvre (après la sévère critique kantienne) un nouvel absolu : l'histoire limitée à ses horizons humains, soustraite "au ciel", rapetissée au théâtre de ses antagonismes, de ses violences et injustices…

En un mot, la philosophie se dévoie, se métamorphose en idéologie, mode de pensée radicalement différent, faisant plutôt figure, si l'on en juge par ses manifestations dans l'histoire, de maladie récurrente de l'âme : l'homme se découvre ou se veut seul, estime n'avoir plus de comptes à rendre qu'à lui-même, en créant ses propres valeurs, en réinventant de nouveaux dogmes tangibles.

Un telle confusion des genres, entre philosophie et idéologie, largement amorcée par Hegel, culmine avec Marx et ses successeurs, rebondit avec Nietzsche, précède les séismes du XXe siècle, sur des fondations mal préparées à y résister.

Reprenons, pour y réfléchir un instant, cette fameuse "réconciliation", hantant l'esprit de Hegel qui la juge si prématurée et chimérique qu'il la renvoie… "à la fin des temps" : que vaudrait en effet une "réconciliation" dont l'histoire enseigne qu'elle implique la soumission du plus faible ?

Comment ne pas protester contre une telle démission, une vision aussi désenchantée de l'homme désormais rivé à sa mauvaise conscience érigée en mode de détermination de l'histoire, exilant l'espérance vers un horizon indéfini.

C'était tourner la page d'une extraordinaire aventure humaine, renier un message fidèlement transmis de génération en génération, enraciné dans la haute tradition biblique (qu'exaltera chez nous Hugo dans *La Légende des siècles* ou ce "Théâtre d'humanité" cher à Péguy), celle d'hommes ayant eu une vision, autrement porteuse de valeurs, de la vie et même de la mort.

N'en évoquons ici qu'un exemple pour sa portée symbolique, celui de l'extraordinaire mansuétude de Joseph accueillant en Égypte ses frères criminels : *Je vais prendre soin de vous et de vos enfants…* À ses yeux la "réconciliation" n'est pas remise aux calendes, elle se veut au présent.

Pure folie que ce renversement préconisé par Hegel : réaliser d'abord l'unité temporelle, en laissant ce soin aux États-nations, en clair : au jeu de leurs ambitions dominatrices, voire hégémoniques.

Ne sourions pas (sottement d'ailleurs) de ces esprits soi-disant assez "attardés" pour penser que seul "le diable", le "prince du mensonge", "l'accusateur" (Apocalypse), ce recruteur d'auxiliaires jusque dans les séminaires… aux ruses biscornues (comme de laisser croire qu'il n'existe que dans l'imagination des hommes), pouvait avoir ainsi subverti un tel maître à penser.

Comment, ajouteraient-ils, notre trop zélé tentateur n'aurait-il pas poussé ses pions vers des cases stratégiques, à la faveur du désert spirituel où campaient alors les élites d'une Europe, toute bruissante du fracas des armes et des craquements de l'ordre ancien ?

Retour à l'histoire

Comme on a pu s'en rendre graduellement compte, Bernanos et Camus entretiennent une complicité affective avec l'histoire, lieu par excellence de l'héritage collectif, sans cesse à réévaluer.

Camus l'agnostique, fasciné par les grands mythes grecs, héraut en son temps de la culture méditerranéenne ne désavouait nullement les apports fondamentaux au christianisme, aux civilisations appelées à construire l'Europe *au-delà de leurs divisions, faiblesses voire abandons des chrétiens eux-mêmes.*

Excluant sagement toute quête d'absolu, l'un et l'autre se refusent tout autant à n'y voir qu'un spectaculaire cortège d'hommes et d'événements entrecroisés, une problématique de causes et d'effets (et vice-versa si l'on se souvient du propos de Paul Valéry : *Les hommes savent en général ce qu'ils font mais ne savent pas ce que fait ce qu'ils font*). Ce qui captive leur attention c'est l'attitude des hommes envers ces événements, la tension qui s'établit entre leurs âmes et le monde.

Reconnaissons cependant que de telles tentatives radioscopiques dans l'épaisseur de l'histoire ne sont plausibles que dans la mesure où elles ne prennent avec elle qu'un minimum de libertés. Aussi le moment est venu de renouer avec celle-ci, d'admettre avec les historiens que son intelligibilité repose en premier lieu sur la saisie objective des intentions et des actes des décideurs historiques, de ce qu'ils ont prémédité et de ce qui est advenu. Telle est en effet la manifestation la plus lisible de la liberté humaine à l'œuvre dans l'histoire, de l'arbitrage auquel se livrent ses acteurs entre les "raisons" idéologiques et pragmatiques, dans leurs rapports respectifs à la durée et aux circonstances.

Ce retour à l'histoire fera l'objet des deux prochains articles placés sous un titre commun : "D'un siècle à l'autre (1848-1948)".

Cet exercice de mémoire dans la foulée de deux grands écrivains nous a paru particulièrement opportun en cette fin de siècle où les profondes mutations en cours poussent à suivre la ligne du moindre effort, la voie de la facilité : l'oubli du passé (quand ce n'est pas rejet pur et simple pour cause de la vision toute négative que l'on s'en fait parfois).

L'homme d'aujourd'hui, marqué par l'individualisme triomphant ne s'intéresse éventuellement au passé qu'en vue de réappropriations toutes personnelles. Une telle dissolution s'avère vite négatrice de civilisation qui ne peut se construire qu'au prix d'efforts incessants pour surmonter ses propres contradictions (tel est aujourd'hui le grand défi jeté à la construction européenne).

Dans la ligne des précédents propos, il y sera beaucoup question de nos voisins allemands, leur histoire, notamment intérieure, n'est le plus souvent connue en France que très superficiellement (la réciproque est

d'ailleurs tout aussi vraie). Situation qui perdure et nuit à une prise de conscience d'une communauté de destin trop longtemps différée.

Annexes

(A 1) *Je ne crois pas en Dieu mais je ne suis pas athée pour autant… L'existence humaine est une parfaite absurdité pour qui n'a pas la foi en l'immortalité (Le Mythe de Sisyphe).*
Il y aura bientôt quarante ans (en janvier 2000) qu'Albert Camus trouvait brutalement la mort sur la route de Sens, rendez-vous prématuré et déroutant quand on sait que l'écrivain venu à Paris par le train, son billet retour dans la poche, avait malencontreusement accepté d'être reconduit en voiture.
Camus et Bernanos se connaissaient et s'estimaient mutuellement, notamment à l'occasion de la collaboration apportée par ce dernier au journal *Combat,* créé par Camus à la Libération en mémoire de son groupe de Résistance. Rappelons l'appréciation portée par Camus en 1939 sur son glorieux aîné de vingt-cinq ans :
Georges Bernanos est un écrivain deux fois trahi, si les hommes de droite le répudient pour avoir écrit que les assassinats de Franco lui soulevaient le cœur, les partis de gauche l'acclament quand il ne veut point l'être par eux, car Bernanos est monarchiste. Il l'est comme Péguy le fut et comme peu d'hommes savent l'être. Il garde à la fois l'amour vrai du peuple et le dégoût des formes démocratiques, il faut croire que cela peut se concilier. Et dans tous les cas, cet écrivain de race mérite le respect et la gratitude de tous les hommes libres. Respecter un homme, c'est le respecter tout entier. Et la première marque de déférence que l'on puisse montrer à Bernanos consiste à ne pas l'annexer et à savoir reconnaître son droit à être monarchiste. Je pense qu'il était nécessaire d'écrire cela dans un journal de gauche.

"La pensée engagée",
Alger républicain du 4-7-1939

(A 2) Toute cette "logique" a été très bien perçue par Camus expliquant (dans *Actuelles II* notamment) que le marxisme périssait par la "déification de Marx" et insistant sur le trait suivant lourd de conséquences : *Ce qui définit la société totalitaire de droite ou de gauche c'est d'abord le parti unique et le parti unique n'a aucune raison de se détruire lui-même. La seule société capable d'évolution et de libéralisation est celle de la pluralité des partis et des institutions, elle seule permet de dénoncer l'injustice et le crime donc de les corriger…*

(A 3) On s'est référé ici au compte rendu par le journaliste Gérard Leclerc d'un récent entretien avec Alain Besançon s'avouant impressionné par la concordance de témoignages de rescapés des antichambres de la mort, camps ou prisons des empires totalitaires. Ces derniers indifféremment agnostiques ou croyants s'accordent sur l'impression de s'être, à diverses reprises, sentis livrés à un pouvoir maléfique transcendant ayant pris complètement possession d'êtres humains, sous les apparences les plus ordinaires qui soient, éprouvant alors le sentiment étrange d'un face à face avec une présence extrahumaine.

(A 4) Feuerbach (très admiré par Marx en particulier dans *L'Essence du christianisme*) se donne pour tâche de montrer que la distinction entre le divin et l'humain est illusoire, milite pour instaurer une véritable religion de l'homme, s'autodivinisant en quelque sorte. On lui doit des aphorismes tels que :
Le mystère de Dieu n'est que le mystère de l'amour de l'homme pour lui-même…
L'individualité a pris la place de la foi, la raison celle de la Bible, la politique celle de la religion et de l'Église, la terre celle du ciel, le travail celle de la prière, la misère celle de l'enfer, l'homme celle du Christ. (Vaste programme comme on peut en juger.)

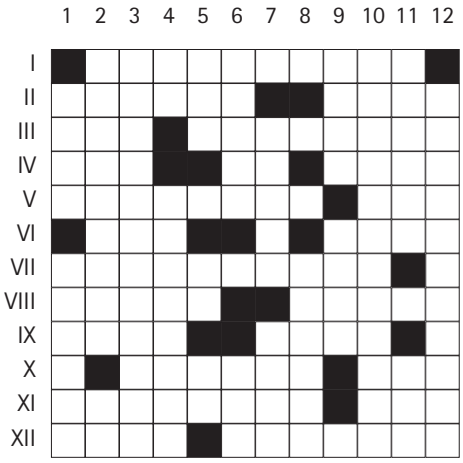
(A 5) Rappelons que Bakounine, profondément impressionné de son propre aveu par la pensée de Hegel, est coauteur avec Netchaïev du catéchisme révolutionnaire qui donne forme au cynisme politique qui ne devait plus cesser d'imprégner le mouvement révolutionnaire russe.
Netchaïev ira jusqu'à écrire qu'il y a lieu de distinguer parmi les révolutionnaires deux catégories : ceux de la première gardent le droit de considérer les autres comme un capital que l'on peut "dépenser" c'est-à-dire sacrifier. *Il est par ailleurs de notre devoir d'éliminer tout ce qui nuit à la cause.*

Rappelons que l'affaire Netchaïev (le "liquidateur" de l'étudiant Ivanov), sombre épisode de l'époque tsariste, avait alors causé une stupeur horrifiée et inspiré à Dostoïevski *Les Possédés* et plus particulièrement le personnage de Piotr Verkhovenski (*cf. La Jaune et la Rouge* de mai 1993).

Mots croisés

Marcel Rama (41)

Quelques souvenirs d'une récente villégiature



Horizontalement

■ **I.** Spécialité de cette villégiature. ■ **II.** Ce que nous sommes des suites de cette villégiature – En revenant s'adjoignait jadis un park. ■ **III.** Stupéfiant hors programme de cette villégiature – Invite à se rendre à reculons à cette villégiature. ■ **IV.** Du noir, du blanc, du rouge – Accompagnent les coutumes – Qui vole un f s'en retourne avec un bœuf. ■ **V.** Un souvenir durable de cette villégiature – Phonétiquement et de droite à gauche, tout proche de l'état en fin de cette villégiature. ■ **VI.** Ce camarade a atteint le sommet du podium – Un retour idéal. ■ **VII.** Accompagne le point fort de cette villégiature. ■ **VIII.** C'est le nom, que nous mettons très haut, de cette villégiature – Presque un arbuste et de qualité puisqu'il fleurit jaune. ■ **IX.** Ainsi perturbé fait injure à toutes ses définitions – Une hauteur généralement comtoise. ■ **X.** Point d'application du **III.**2 – N'est pas là. ■ **XI.** C'est le lieu de cette villégiature – Avec, ici, ou sans o remonte loin, très loin. ■ **XII.** Agrémente, en retour, cette villégiature – Un duché... policé.

Verticalement

■ **1.** Tourne à l'envers – Ne qualifie tout de même pas cette villégiature. ■ **2.** Devra le faire soigneusement en **12** – C. ■ **3.** Passeport pour cette villégiature. ■ **4.** Acquis phonétiquement en montant – Appliquant du jaune, sinon sans intérêt. ■ **5.** Une dame qu'on rencontre dans la rue – Note – Conjonction. ■ **6.** Nécessaire pour être admise dans cette villégiature – Dans cet état ne fait pas cocorico. ■ **7.** *Vino italiano* qui monte en couleur paire – Consigne à respecter dans cette villégiature. ■ **8.** Donner un *satisfecit*. ■ **9.** Cet animal légendaire aurait pu fréquenter cette villégiature pour enfin trouver un équilibre normal – Indissociable de Zénon. ■ **10.** Le point fort de cette villégiature. ■ **11.** Enlevée, mais malheureusement ramenée sans qu'on lui ait appris à ne pas faire le b...azar chez elle – En anglais, le 10 commence comme ça. ■ **12.** Établit la carte d'identité avant l'arrivée dans cette villégiature.

Solutions dans le prochain numéro

Bridge

M. D. Indjoudjian (41)

Énoncés

1) S joue 4♥ sur l'entame du ♣V. Quelle est sa meilleure ligne de jeu ?

♠ A 10 2
♥ V 6 2
♦ V 7 5 3
♣ D 7 4

♠ D V 5
♥ A R 9 7 3
♦ D 6
♣ A R 5

♠ A 7 5
♥ 8 6 4
♦ D V
♣ D 6 5 3 2

♠ 9 4
♥ A R 7
♦ A 8 5 3
♣ A R 9 7

2) S joue 3SA sur l'entame de la ♠D. Quel est le meilleur plan de jeu ?

3) Quelle doit être dans chacun de ces deux cas l'enchère de S après

S	O	N	E	S	O	N	E
		1♠	2♥			1♠	–
2♠	3♥	X	–	2♠	3♦	X	–
?				?			

– a –	– b –
♠ R 10 6	R 7 4
♥ V 5 3	A V 3
♦ A 10 9 4 3	6 3
♣ V 7	10 6 4 3 2

Solutions page 63

Récréations scientifiques

M. D. Indjoudjian (41)

Énoncés

1) On considère dans le plan deux cercles C et C' de centres O et O' et de rayons R et R'. Laissant au lecteur l'examen, d'ailleurs aisé, d'autres cas, on supposera ces cercles non sécants et extérieurs l'un à l'autre. Soit Γ un cercle variable de centre Ω, de rayon ρ, tangent extérieurement* aux cercles C et C'.

a. Existe-t-il un point de la droite 00' dont la puissance soit la même par rapport à tous les cercles Γ ?

b. Existe-t-il un point de 00' tel que le quotient par ρ de sa puissance par rapport au cercle Γ soit constant quand Γ varie ?

c. Soit M un point de 00', T et T' les points de contact de Γ avec C et C' respectivement et t, t' les points où les droites MT, MT' recoupent Γ. Existe-t-il un point M tel que tt' soit un diamètre de Γ ?

d. Quelle relation existe entre deux points M et M' de 00' tels que le quotient de leurs puissances par rapport à Γ soit constant ?

2) f(n) est une fonction à valeurs positives entières, définie sur l'ensemble des entiers positifs n. Elle est telle que, pour tout entier positif, $f(n+1) > f(n)$ (1) et $f[f(n)] = 3n$ (2).

a. Existe-t-il un entier n pour lequel $f(n) = 1999$?
Et pour lequel $f(n) = 41$?

b. Calculer f(1999).

* Même remarque que ci-dessus pour l'étude d'autres cas de figure.

Solutions page 64

Allons au théâtre

Philippe Oblin (46)

La jeune troupe du minuscule théâtre André Bourvil – j'ai compté vingt-huit places – a monté ce printemps *La Comédie des erreurs*, de Shakespeare.

J'aime bien les petits théâtres, surtout lorsqu'ils sont hantés par de jeunes comédiens, et que ces derniers demeurent respectueux des textes. Ceux du Bourvil, sous la direction scénique de Claude Cortesi, l'étaient. Vieillissant, on aime à retrouver chez de jeunes professionnels la même vénération que l'on éprouve soi-même à l'égard du répertoire de toujours. Il n'est pas si fréquent que jeunes et vieux s'accordent sur quelque chose. De tels moments de communion entre générations doivent donc être accueillis avec ferveur, et reconnaissance pour ceux qui ont contribué à les faire naître.

Je ne ferai pas le savant en dissertant sur les sources de Shakespeare, à savoir *Les Ménechmes*, de Plaute, lui-même adaptateur d'une comédie grecque de Ménandre. Cela n'apporterait rien. Sachez seulement que la comédie naît d'une haute densité de quiproquos provoqués par la présence, dans une même ville de l'Antiquité, de deux paires de jumeaux, dont chacun croit son double disparu jadis en mer : deux frères de bonne bourgeoisie marchande et leurs deux esclaves.

Le thème des ressemblances se retrouve souvent au théâtre. Sans parler des multiples *Amphitryons*, où il ne s'agit cependant pas de gémellité mais de duplication de personnes, ce qui revient au même, scéniquement parlant, on le rencontre, entre autres, dans *Les deux jumeaux vénitiens*, de Goldoni et, plus récemment, dans *L'Invitation au château*, d'Anouilh. Dans ces pièces pourtant, la construction dramatique repose sur le fait que les jumeaux sont de tempéraments tout à fait opposés. Ce qui me paraît assez invraisemblable, génétiquement parlant. Fort heureusement, tant la cocasserie des situations, dans le premier cas, que le brio du dialogue, dans le second, balayent toute réticence.

En écrivant sa *Comédie des erreurs*, Shakespeare ne s'est pas même embarrassé de telles considérations. Ses personnages manquent totalement de consistance psychologique et ne sont que de pures marionnettes, hébétées par les confusions répétées s'abattant sur elles. Confusions qui ne vont pas sans contusions par coups de bâton, mais poussées à un si haut degré d'invraisemblance qu'elles en explosent de poésie comique, en pleine féerie et irréalité.

Et si Shakespeare, avec ses incessants jeux de mots, cocasses et même volontiers salaces – à quoi la langue anglaise, par ses mots très courts, aux consonances presque identiques, se prête admirablement – est fort malaisé à traduire, Claude Cortesi s'en tire bien dans son adaptation. Il parsème son texte de cent menues astuces propres à faire rire. Certes, il leur arrive d'être un tantinet vaseuses, mais après tout le public élisabéthain n'était pas fort regardant, ni très cultivé. Et les personnes de finesse, car il en comptait aussi, ne détestent pas de s'encanailler un brin, à l'occasion. De sorte que l'on peut à bon escient parler de fidélité, sinon au mot à mot du texte, du moins à son esprit.

Je serais pourtant tenté d'apporter un léger bémol au plaisir que j'ai pris. Les scènes étaient entrecoupées d'intermèdes dansants, du genre rap. Cela n'apportait rien d'autre, à mon sens, qu'une démonstration de l'étendue du *métier* possédé par ces comédiens, car ils dansaient fort bien.

En ce moment, les metteurs en scène se plaisent à entrelarder leurs scènes de tels intermèdes. Vous me direz que cela ne date pas d'hier, et me rétorquerez les comédies-ballet de Molière, entre autres. Certes, mais ces bal-

lets constituaient, en quelque manière, un prolongement de l'action : il faut bien, par exemple, que les tailleurs de M. Jourdain lui enfilent son habit. Pourquoi alors ne pas le faire en musique ?

Dans le cas de *La Comédie des erreurs* du Bourvil, comme dans d'autres spectacles récents, ces intermèdes n'ont rien à voir avec le sujet.

De sorte qu'on peut se demander si cette mode ne serait pas une façon de contagion des pratiques propres aux usagers des petites lucarnes. Au théâtre, le spectateur ne peut pas zapper. Pour le dédommager de cette contrainte, on le fait passer d'une vision scénique à une autre, ne présentant entre elles aucun lien, ni dans l'ordre de la logique dramatique, ni dans celui du style. ■

La Comédie des erreurs, au théâtre André Bourvil, rue des Boulets, 75011 Paris. Tél. : 01.43.70.77.70.

Oenologie

Laurens Delpech

Vins de Loire : Sancerre, Pouilly-Fumé

La Loire naît au cœur de la France, dans le Massif central, pour se jeter, après un long parcours sinueux dans l'océan Atlantique au sud de la Bretagne : des dizaines de vignobles se pressent sur les rives de ce grand fleuve majestueux, le plus long des fleuves français (plus de 1 000 kilomètres). Une des régions viticoles les plus prestigieuses de la Loire est située à peu près exactement au milieu de son cours, à mi-chemin entre sa source et l'Océan, il s'agit du Sancerrois où sont produits deux grands vins blancs internationalement connus et imités jusqu'en Californie (le "Fumé blanc") et en Nouvelle-Zélande ("Cloudy Bay sauvignon blanc") : le Sancerre et le Pouilly-Fumé. Ces deux appellations se font face, de part et d'autre du fleuve, sur un moutonnement de collines. La plupart des vins sont des blancs faits à partir du cépage sauvignon, mais il y a aussi à Sancerre des rouges et des rosés non dénués d'intérêt issus du pinot noir, le cépage de la Bourgogne rouge.

Les sancerres blancs ont une agréable acidité qui leur donne beaucoup de fraîcheur, des arômes de buis, de sureau, de feuilles de cassis, d'iris et une bouche fruitée, avec une pointe de pierre à fusil. On retrouve aussi souvent en finale des notes musquées, caractéristiques du cépage. Ils font merveille sur le fromage local, le crottin de Chavignol (un fromage de chèvre), mais aussi sur tous les poissons de rivière grillés ou en sauce et les viandes blanches. L'appellation Sancerre s'étend sur 2 270 hectares de vignes répartis entre 14 communes et 400 vignerons : autant dire que l'amateur a le choix…Vous ne vous tromperez pas en vous adressant au Domaine Henri Bourgeois à Chavignol (tél. : 02.48.78.53.20) avec son excellente cuvée La Bourgeoise, au Domaine Alphonse Mellot (tél. : 02.48.54.07.41), au Domaine Lucien Crochet (tél. : 02.48.54.08.10) qui produit des sancerres blancs et rouges gourmands et fruités. Vous ne serez pas déçu non plus en vous adressant au Château de Sancerre (tél. : 02.48.54.24.23). Cette propriété de Marnier-Lapostolle (Le Grand Marnier) fait un excellent sancerre, très fin, aux arômes de buis et de genêt, sans grande complication mais d'une agréable fraîcheur en bouche.

Les pouilly-fumé sont souvent plus denses et profonds que les sancerres. Les meilleurs d'entre eux ont un fruité intense qui évoque les fruits blancs ou jaunes (pêche, abricot), avec des notes d'agrume et cette pointe indéfinissable de "fumé" qui a donné à l'appellation la moitié de son nom. Le sauvignon est ici à la limite septentrionale de sa culture, ce qui explique son élégance et la race de ses arômes. En bouche, les pouilly-fumé allient au fruit une bonne structure, toujours soulignée par cette fraîcheur que l'appellation partage avec les sancerres. Ces vins s'expriment particulièrement bien sur les fruits de mer et les poissons : le brochet, l'omble chevalier, le sandre, mais aussi un saumon grillé avec un beurre fondu délicatement citronné… La "star" de l'appellation est Didier Dagueneau (tél. : 03.86.39.15.62) qui produit sur des terroirs d'exception, avec de tout petits rendements, des vins d'une race et d'une subtilité extraordinaire, du moins pour les meilleures cuvées ("Silex" et "Pur Sang"), qui sont quand même vendues au prix d'un grand bourgogne blanc… Autre excellent producteur, Jean-Claude Dagueneau (tél. : 03.86.39.12.85) au Domaine des Berthiers, avec un pouilly-fuissé Cuvée d'Ève d'une onctuosité et d'une persistance exemplaires à un prix raisonnable (aux environs de 70 F). Il faut enfin citer le Domaine de Ladoucette au Château de Nozet où Patrick de Ladoucette a grandement contribué à la promotion de l'appellation en commercialisant la première cuvée de prestige de pouilly-fumé qui connaisse un vrai rayonnement international : Baron de L.

Le Sancerrois est trop à l'est pour servir de base à un itinéraire consacré aux châteaux de la Loire, mais les collines du Sancerrois et la vieille ville de Sancerre méritent un détour. Vous pouvez y déjeuner au *Restaurant de la Tour* à Sancerre ou bien à Chavignol à *La Côte des Monts Damnés* (vous en profiterez pour acheter quelques crottins de Chavignol chez Dubois-Boulay).

Si vous avez prévu de passer quelques jours sur place, Tours est idéalement située pour visiter les châteaux de la Loire. Cette grande ville est un nœud de communications à partir duquel il est facile de rayonner. *Jean Bardet* est le meilleur hôtel de Tours : membre de la chaîne des Relais et Châteaux, deux étoiles au *Michelin*, c'est une véritable institution régionale. Cette élégante gentilhommière située dans un beau parc à trois cents mètres de la Loire est luxueusement aménagée avec des toiles de maître et des meubles anciens. Le restaurant est un des meilleurs de la région (inoubliable pintadeau fermier truffé, parmentier de charlotte) et la carte des vins présente tout ce qu'il y a de mieux dans les vignobles de Loire, et notam-

ment de remarquables vouvray liquoreux, avec un choix de plus de cinquante millésimes, de 1919 à aujourd'hui. Très belle carte également de bordeaux, de bourgognes et de champagnes.

N'oubliez pas, dans votre périple, de faire un détour par la pagode de Chanteloup, à quelques kilomètres au sud de Tours. C'est tout ce qui reste du superbe château du même nom, élevé par le duc de Choiseul, ministre de Louis XV. Exilé sur ces terres par les intrigues de la maîtresse du roi, Madame du Barry, il fit construire cette pagode à la chinoise pour inscrire sur ses murs les noms de tous les amis venus lui rendre visite lors de son exil. La pagode est haute de 44 mètres : de son sommet on a une vue magnifique sur la vallée de la Loire jusqu'à Tours. ■

Restaurant de la Tour, Nouvelle Place, Sancerre, tél. : 02.48.54.00.81.
Restaurant La Côte des Monts Damnés, Chavignol, tél. : 02.48.54.01.72.
Jean Bardet, 57, rue Croison, Tours, tél. : 02.47.41.41.11.
Crottins de Chavignol, Dubois-Boulay, Chavignol, tél. : 02.48.54.15.69.

Discographie

Jean Salmona (56)

Des provisions pour l'hiver

Fortunato l'uom che prende / ogni cosa pel buon verso / e tra i casi e le vicende / da ragion guidar si fa. / Quel che suole altrui far piangere / fia per lui cagion di riso / e del mondo in mezzo i turbini / bella calma trovera.
LORENZO DA PONTE, *Cosi fan tutte*, 1789

Deux opéras, deux opérettes

Tous les grands éditeurs rééditent en CD des enregistrements microsillons qui ont fait date. Ainsi EMI, avec la collection "Great recordings of the century", où viennent de paraître coup sur coup deux opéras enregistrés par Karajan en 1954 à une semaine de distance : *Cosi fan tutte* et *Ariane à Naxos*.

Pour nombre d'entre nous, *Cosi* est l'opéra majeur de Mozart, le plus humain, le plus moderne, le plus attachant. Il a d'ailleurs longtemps été considéré comme sulfureux, et n'a vraiment trouvé sa place qu'après la dernière guerre. L'ex-nazi Karajan en désapprouvait, paraît-il, le livret, tout comme Wagner. La version qu'il nous en donne (1) est intéressante à plus d'un titre : une distribution fabuleuse – Elisabeth Schwarzkopf en Fiordiligi, Nan Merriman en Dorabella, Guglielmo est Rolando Panerai et Ferrando l'extraordinaire et oublié Léopold Simoneau –, l'Orchestre Philharmonia avec des bois et des cuivres sans doute inégalés à ce jour (les pupitres sont tenus par des solistes de dimension internationale, comme le corniste Dennis Brain). Elle est aussi paradoxale : cette œuvre douce-amère, et même désespérée, est jouée "plate", distanciée, sans beaucoup d'inflexions, alors que sous son apparence d'*opera buffa* elle est tout simplement dramatique. Mais cette distance même correspond bien au goût d'aujourd'hui, vraisemblablement à l'insu de Karajan.

Ariadne auf Naxos, toujours avec le Philharmonia et Schwarzkopf, est une réussite exceptionnelle, sans doute grâce à Irmgard Seefried dans le rôle du compositeur et Rita Streich en Zerbinetta, et aussi parce que Karajan est sans doute à ce jour le meilleur interprète de Strauss, dont il avait été l'élève et dont il connaissait par cœur les partitions (2). L'opéra, dans le droit fil du *Chevalier à la rose*, lui aussi sur un livret de von Hofmannsthal, est peut-être de tous ceux de Strauss celui qui a le plus de charme, le plus subtil, le plus "rétro" aussi : une petite merveille de musique XVIIIe-XIXe sublimée. Strauss avait toujours voulu ignorer ce qui se passait autour de lui, dans le domaine artistique comme en politique, et on frissonne en évoquant la représentation d'*Ariane* donnée à Vienne en juin 1944 pour son 80e anniversaire, avec précisément Seefried dans le rôle du compositeur. Mais il n'y faut point songer, et se réfugier dans sa musique : cet enregistrement est un chef-d'œuvre. Signalons au passage que la qualité technique de ces deux enregistrements mono est stupéfiante, inexplicablement supérieure à celle de versions récentes numériques et stéréo.

Ravel n'a jamais été joué aux Folies-Bergère ni Poulenc au Casino de Paris. Bernstein, lui, doit faire enrager les académistes de tout crin : reconnu comme l'un des chefs d'orchestre majeurs du XXe siècle et peut-être le meilleur pédagogue qu'il y ait jamais eu en musique, compositeur de musique "sérieuse" qui est aux États-Unis ce que fut Chostakovitch à l'URSS, il a aussi produit nombre d'œuvres populaires, dont *West Side Story* n'est que la partie visible en France. *Wonderful Town*, écrit en 1952 en quatre semaines pour Broadway alors qu'il était l'assistant du New York Philharmonic, doit beaucoup à Gershwin et autres Irving Berlin. Mais quelle vitalité ! L'enregistrement qu'en donne Simon Rattle avec le Birmingham Contemporary Music Group (3) et une distribution de solistes du monde des musicals est new-yorkais à souhait, c'est-à-dire joyeux et au premier degré, de ces musiques qu'affectionne Woody Allen.

L'archétype de l'opérette américaine, c'est évidemment *South Pacific*, de Rodgers and Hammerstein, succès légendaire de Broadway que l'on réédite dans la version originale de 1949 (4). On ne saurait trop recommander ce disque aux nostalgiques des films en technicolor avec Esther Williams, Xavier Cugat, et bien entendu, Fred Astaire ou Gene Kelly.

Deux pianistes

On adore ou on déteste Glenn Gould, en raison de ses interprétations plus que personnelles et souvent discutables. Mais il fait l'unanimité dans Bach et nombre d'entre nous ont recours à ses *Variations Goldberg* dans les cas

d'extrême difficulté – moments de dépression, de doute, de décisions importantes – comme à une médecine salutaire. On réédite son enregistrement de trois des *Concertos pour clavier* : les n^os^ *4* en *la* majeur, *5* en *fa* mineur, *7* en *sol* mineur (transcription de l'un des deux concertos pour violon), avec le Columbia Symphony dirigé par Wladimir Golschmann (5). Régularité de métronome, toucher hypertravaillé, distance, tout ce que l'on attend dans une interprétation optimale de Bach est là. Écoutez l'ineffable largo du n° 5, et essuyez vos larmes – de joie.

À des années-lumière de Glenn Gould, Arcadi Volodos (on dit, paraît-il, Volodos tout court comme on disait Thalberg ou Paderewski) est l'incarnation même de la virtuosité transcendante, dont l'objet est non de faire comprendre le compositeur, mais de provoquer l'enthousiasme pour l'interprète – à condition, bien entendu, que celui-ci possède la technique appropriée. Or, Volodos la possède, cette technique magique, et il en apporte la preuve dans un disque époustouflant – le mot, pour vulgaire qu'il soit, n'est pas trop fort – de transcriptions (6), dont les *Variations sur Carmen* dont se jouait Horowitz (qui en était l'auteur), un arrangement du même Horowitz sur la *2e Rhapsodie hongroise* de Liszt, le *Vol du Bourdon* de Rimski-Korsakov arrangé par Cziffra, et, moins classique, le scherzo de la *6e Symphonie* de Tchaïkovski (transcription Feinberg), et une extraordinaire marche turque à la sauce Volodos, de la même farine, si l'on ose dire, que celle de Fazil Say. Ce qui est plus étonnant encore, c'est que Volodos fait preuve dans des pièces rien moins que virtuoses, comme le largo de la *5e Sonate en trio* de Bach, arrangé par Feinberg, d'un toucher adéquat. Un grand bonhomme.

Deux sopranos

Dans la très jolie collection déjà citée ici "Le voyage musical", Erato publie une anthologie de Chausson par Jessye Norman (7) : le merveilleux *Poème de l'amour et de la mer*, avec Armin Jordan à la tête du Philharmonique de Monte-Carlo, quelques mélodies accompagnées par Michel Dalberto, et, surtout, *La Chanson perpétuelle* pour voix, piano et quatuor, une rareté sublime, qui vaut le déplacement, avec des harmonies et une atmosphère telles que l'on s'étonne qu'un cinéaste tel que Rohmer ou Delvaux n'en ait pas encore fait son profit.

D'une tout autre eau sont les musiques de l'Espagne chrétienne et juive qu'interprètent Montserrat Figueras et l'ensemble Hesperion XX dirigé par Jordi Savall (8). On a beaucoup glosé sur le Siècle d'or où se côtoyaient harmonieusement les trois religions révélées.

Ces pièces, poétiques et oniriques, qui évoquent aujourd'hui pour nous à la fois musique arabe traditionnelle et *ragas* indiennes, montrent une richesse créatrice que l'on ne trouve pas dans la musique française de la même époque, et témoignent de l'apport irremplaçable à la musique – comme à toutes les formes de l'art – du mélange des cultures, que l'on nomme joliment aujourd'hui métissage.

Un seul Celibidache

Sergiu Celibidache a été, est encore aujourd'hui après sa mort un chef mythique dont l'exigence quasi maniaque, le refus d'enregistrer, la pratique approfondie de la philosophie – de Plotin à Husserl – et du bouddhisme zen n'ont pas peu contribué à entretenir la légende. Ceux qui ont eu la chance de l'entendre en concert – Bruckner il y a dix ans à l'Opéra Bastille – ou de le voir à la télévision (par exemple dans un fabuleux *5e Concerto* de Beethoven avec Benedetti-Michelangeli) peuvent témoigner que la musique qu'il parvenait à extraire d'un orchestre avait un caractère immatériel, quasi divin. À travers des enregistrements réalisés en public (dont, fidèle à ses principes, il n'aurait vraisemblablement pas approuvé la publication), et notamment un *Requiem allemand* et la *1re Symphonie* de Brahms, on peut avoir une idée de ce qu'il fut. Le *Requiem*, à l'opposé de l'interprétation charnelle et désespérée de Klemperer, est une longue marche vers le nirvana. La *Symphonie* est un hymne à la sérénité, cette sérénité après laquelle nous courons tous – ou feignons de courir, recherchant en fait dans le stress de l'action un divertissement au problème fondamental que nous nous refusons d'aborder en face, celui de la vie et de la mort – et que la musique peut nous aider, peut-être, à atteindre. ■

(1) 3 CD EMI mono 5 67064 2. - **(2)** 2 CD EMI mono 5 67077 2. - **(3)** 1 CD EMI 5 56453 2. - **(4)** 1 CD COLUMBIA CB 811. - **(5)** 1 CD SONY SBK 66 759. - **(6)** 1 CD SONY SK 62 691. - **(7)** 1 CD ERATO 39 842. - **(8)** 1 CD VIRGIN Veritas 5 61591 2.

Solutions du bridge

1) Aux deux perdantes inévitables à ♦, il ne faut pas ajouter à la fois la perte d'une levée à ♠ et d'une à l'atout. Or le meilleur maniement des ♥ n'est pas le même selon qu'on peut se permettre d'y perdre une levée ou qu'il n'en faut perdre aucune. Dans la première hypothèse, il faut tirer l'as et jouer le 3 vers le V, car on ne perdra qu'une levée, même si le résidu adverse est réparti (4 ~ 1) et donc on n'en perdra deux qu'en cas de chicane adverse (probabilité inférieure à 4 %) ; tandis que, dans la seconde hypothèse, il faut tirer l'as, puis le R, sauf si O fournit la D sur l'as, et espérer que la D soit seconde (ou, encore, sèche en O) – et la probabilité de succès n'est que de 30 %. Pour choisir entre ces deux maniements il convient, aussitôt après la première levée (prise du ♣A), de tenter l'impasse au ♠R. Si elle réussit, on utilisera le premier maniement des atouts et sinon le second. Ainsi S réussira-t-il son contrat :

R	8	4		♠	9	7	6	3
D	10	5	4	♥	8			
R	9	2		♦	A	10	8	4
V	10	9		♣	8	6	3	2

– si le ♠R est en O et s'il n'y a pas de chicane à ♥ ;
– et si le ♠R est en E et la ♥D seconde (ou sèche en O).
On en déduit que la probabilité de succès atteint presque 63 %. Les mains adverses étaient celles indiquées et S a réussi son contrat en jouant comme on l'a dit.

2) La difficulté provient du blocage des ♣, une fois le ♠A disparu. Aussi S doit-il laisser passer deux fois les ♠ et, prenant de l'as à la troisième levée, défausser le ♣7 (ou 9). Grâce à quoi il fera (1)♠, (2)♥, (1)♦ et (5)♣ à la seule condition qu'il n'y ait pas de chicane à ♣.
Si, contre toute attente, O ne joue pas trois fois ♠, S peut affranchir un ♦, puis pratiquer le même déblocage et même faire une levée de mieux.
La probabilité de succès est donc supérieure à 90 %, puisque celle d'une chicane à ♣ est d'à peine 9,6 %.

3) ***a.*** Après cet accord du partenaire, le contre de l'ouvreur est une enchère d'essai dans deux cas, celui de cet exemple où les adversaires ont eux aussi trouvé un accord et celui où, le numéro 2 ayant passé, la couleur nommée par le numéro 4 ne laisse pas à l'ouvreur la place de nommer une couleur au-dessous du palier de 3 de sa majeure. Pareille enchère d'essai permet de s'arrêter au palier de 3 ou d'aller à la manche selon la force du partenaire. C'est pourquoi, ici, S doit répondre au contre informatif par l'enchère de 4♠.
b. Dans cet exemple le contre n'est pas informatif mais punitif. En effet, si N avait voulu faire une enchère d'essai (pour faire choisir entre 3♠ et 4♠), il aurait utilisé l'enchère "dans le trou", à savoir 3♥, et S aurait, comme en ***a.*** conclu par 3♠ ou 4♠ selon sa force – en fait ici par 3♠ –; mais, N n'ayant pas profité du trou, le contre est punitif et S doit *passer*.

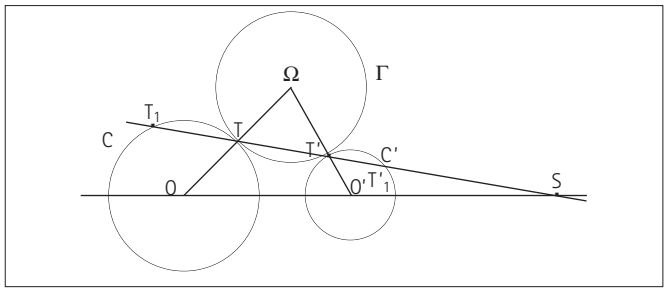
Erratum

Au second énoncé de bridge d'octobre p. 84, la main de S, illisible, est en fait :

♠	A	V	10	7
♥	A	R	9	8
♦	D	10	3	
♣	8	4		

Solutions des récréations scientifiques

1) ***a.*** C et Γ sont homothétiques, T étant le centre d'homothétie (inverse). C' et Γ le sont aussi : T' centre d'homothétie (inverse).



Il en résulte que T, T' et le centre d'homothétie (directe) S de C et C' sont alignés.
C(S) désignant la puissance du point S par rapport à C :

$C(S) = \overline{ST}.\overline{ST_1}$ (1), où T_1 est le second point de C sur la droite ST ; mais $\frac{\overline{ST'}}{\overline{ST'_1}} = \frac{\overline{ST'_1}}{\overline{ST}} = \frac{R'}{R}$ (2), où T'_1 est le second point de C' sur ST.

Comme la puissance Γ(S) de S par rapport à Γ est $\overline{ST}.\overline{ST'}$, les relations (1) et (2) impliquent que $\Gamma(S) = C(S).\frac{R'}{R}$, c'est-à-dire est la même pour tous les cercles Γ. *Le centre d'homothétie directe S de C et C' répond donc à la question.*

Remarques α. Les cercles Γ sont donc orthogonaux au cercle de centre S et de rayon $\sqrt{C(S)\frac{R'}{R}}$ et le lieu de Ω est, puisque Ω0 - Ω0' = R - R' (où, pour fixer les idées, R' < R), une branche de l'hyperbole de foyers 0 et 0' et de grand axe R - R'.
β. On peut retrouver le résultat de ***a.***, et montrer du même coup que S est le seul point répondant à la question, comme suit. En effet on établit aisément par application de la relation de Stewart au point Ω et aux trois points alignés 0, 0', S – et en posant $\overline{S0} = \lambda$, $\overline{S0'} = \lambda'$ – la formule

$(\lambda' - \lambda)\,\Gamma(S) = 2(R\lambda' - R'\lambda)\,\rho + \lambda' R^2 - \lambda R'^2 + (\lambda' - \lambda)\,\lambda\lambda'$.
Elle montre que Γ(S) est indépendant de ρ si et seulement si $R\lambda' - R'\lambda = 0$, soit $\frac{\lambda}{R} = \frac{\lambda'}{R'}$, ce qui définit bien le point S.
On en déduit aisément la valeur constante $\Gamma(S) = RR'\left[\left(\frac{d}{R \pm R'}\right)^2 \pm 1\right]$.

b. Dans l'inversion de centre M (pris sur 00') et de puissance d'inversion donnée ϖ, le cercle Γ se transforme en un cercle Γ_0 de centre Ω_0 et de rayon ρ_0 qui est le cercle homothétique de Γ dans l'homothétie de centre M et de rapport $\frac{\varpi}{\Gamma(M)}$, où Γ(M) désigne la puissance de M par rapport à Γ. Donc $\frac{\overline{M\Omega_0}}{\overline{M\Omega}} = \frac{\varpi}{\Gamma(M)} = \frac{\rho_0}{\rho}$ et donc $\frac{\Gamma(M)}{\rho} = \frac{\varpi}{\rho_0}$.
C'est dire que le premier de ces rapports est constant si et seulement si ρ_0 est constant. Or Γ_0 est tangent aux cercles C_0 et C'_0 inverses de C et C' dans l'inversion considérée. ρ_0 est donc constant si et seulement si C_0 et C'_0 sont concentriques ; mais les droites passant par le centre commun de C_0 et C'_0, étant orthogonales à la fois à ces deux cercles, sont inverses des cercles orthogonaux à la fois à C et à C', à savoir les cercles du faisceau ayant pour points communs les points limites I et I' (ou cercles de rayon nul) du faisceau défini par C et C'. D'où la réponse à la question posée : *c'est lorsque le point M de la droite 00' est choisi en l'un des points limites I et I' du faisceau (C, C') que le quotient* $\frac{\Gamma(M)}{\rho}$ *est le même pour tous les cercles Γ.*

c. Le cercle Γ est invariant dans l'inversion de centre M et de puissance $\overline{MT}.\overline{Mt} = \overline{MT'}.\overline{Mt'}$ (le lecteur est prié de faire la figure). Γ est donc tangent en t et t' aux cercles C_0 et C'_0 inverses de C et C' dans cette même inversion ; aussi le cercle MTT' inverse de tt' est-il orthogonal à Γ en T et T', ce qui implique qu'il est orthogonal à C et à C'. C'est dire qu'il passe par les points limites du faisceau (C, C').

La réponse à la présente question est donc la même qu'à la précédente : *les points cherchés sont les points limites I et I' du faisceau de cercles (C, C').*

d. Si Γ_1 est un cercle de la même famille que Γ, par définition d'un couple (M, M') il existe entre les puissances de M et de M' par rapport à Γ et à Γ_1 la relation $\frac{\Gamma(M)}{\Gamma(M')} = \frac{\Gamma_1(M)}{\Gamma_1(M')}$, donc le quotient des puissances de M par rapport à Γ et Γ_1 est égal à celui des puissances de M' par rapport à ces deux cercles. Or le lieu des points dont le rapport des puissances relatives à deux cercles Γ et Γ_1 est constant est un cercle Σ du faisceau (Γ, Γ_1).
(La démonstration géométrique de ce résultat est classique : elle repose sur l'identité facile à établir entre les puissances d'un point du plan par rapport à trois cercles Γ_1, Γ_2, Γ_3 d'un même faisceau et de centres O_1, O_2, O_3, savoir $\overline{O_2O_3}.\Gamma_1(M) + \overline{O_3O_1}.\Gamma_2(M) + \overline{O_1O_2}.\Gamma_3(M) = 0$.
Quant à la démonstration analytique, elle est immédiate.)
Le couple (M, M') est donc celui des points d'intersection avec 00' de Σ; mais on a vu en ***a.*** que le point S a même puissance par rapport à tout cercle Γ, donc par rapport à Γ et Γ_1 et, en conséquence, par rapport à Σ. Cette puissance est celle de l'inversion qui échange C et C', soit $\pi = \sqrt{C(S).C'(S)}$ et *la correspondance entre M et M' est l'involution de point central S définie par* $\overline{SM}.\overline{SM'} = \pi$.

2) ***a.*** $\underline{f(1) \geq 2}$ (3), car f(1) = 1 serait en contradiction avec la relation (2) de l'énoncé qui s'écrirait f(1) = 3.
- La relation (1) de l'énoncé implique donc que f(2) > 2, f(3) > 3..., et plus généralement $\underline{f(n) > n}$.
- $\underline{f(1) = 2}$, car f(1) ≥ 3 impliquerait d'après (2) f[f(1)] = 3 ≥ f(3) > 3.
- $\underline{f(2) = 3}$ en vertu de (2) pour n = 1.
- On établit aisément de même que $\underline{f(3) = 6}$, $\underline{f(6) = 9}$.

La croissance stricte de f implique $\underline{f(4) = 7}$ et $\underline{f(5) = 8}$.
- Supposons que, pour une valeur k ≥ 1, $\underline{f(3^k) = 2.3^k}$ (4) et $\underline{f(2.3^k) = 3^{k+1}}$ (5), ce qui est vrai pour k = 1 ; alors $f(3^{k+1}) = f[f(2.3^k)] = 2.3^k.3 = 2.3^{k+1}$ et $f(2.3^{k+1}) = f[f(3^{k+1})] = 3^{k+1}.3 = 3^{k+2}$.

Les relations (4) et (5) sont donc établies par récurrence.
- La croissance stricte de f(n) implique $\underline{\text{pour } 1 \leq r < 3^k}$: $f(3^k) = 2.3^k < f(3^k+r) < f(2.3^k) = 3^{k+1}$.

Donc $\underline{f(3^k+r) = 2.3^k + r}$ (6)
et de même $\underline{f(2.3^k+r) = 3(3^k+r)}$ (7).
$1999 = 2.3^6 + 541$ et $541 < 3^6$; donc la formule (6) pour $n = 3^6 + 541 = 1270$ donne $\underline{\mathbf{f(1270)}} = 2.3^6 + 541 = \underline{\mathbf{1999}}$.
Par contre il n'existe pas d'entier n tel que f(n) = 41.
En effet $f(22) = f(2.3^2+4) = 3(3^2+4) = 39 < 41$, tandis que $f(23) = f(2.3^2+5) = 3(3^2+5) = 42 > 41$, alors que f est strictement croissante.
N.B. : on voit aisément que f ne prend aucune des valeurs $3^k + s$ pour $1 \leq s \leq 3^k - 1$, où s n'est pas divisible par 3.

b. $\underline{\mathbf{f(1999)}} = f(2.3^6+541) = 3(3^6+541) = \underline{\mathbf{3810}}$.

Les livres

La publication d'une recension n'implique en aucune façon que *La Jaune et la Rouge* soit d'accord avec les idées développées dans l'ouvrage en cause ni avec celles de l'auteur de la recension.

L'économie
Comprendre l'avenir

Lionel Stoléru (56)
Paris – Dunod – 1999

Pour la première fois, un livre d'économie, tout en prenant en compte l'acquis des grandes théories passées, aborde l'économie du XXIe siècle sous un jour nouveau, partant des réalités mondiales pour en comprendre les mécanismes.

Dans cet ouvrage Lionel Stoléru associe la théorie macroéconomique et la pratique de la politique économique, en collant aux réalités nouvelles : mondialisation, ralentissement économique, montée des incertitudes et des anticipations. Le formalisme mathématique y est limité à un strict minimum, ce qui n'empêche pas d'aller rapidement du simple au compliqué.

Il est très facile d'expliquer pourquoi le dollar a varié hier. Il est moins facile d'énoncer les mécanismes qui peuvent le faire monter demain, et ceux qui peuvent le faire baisser. Et il est encore moins facile de juger lesquels de ces mécanismes vont l'emporter. Telle est en tout cas la démarche proposée dans ce livre : savoir quels poids mettre sur chaque plateau de la balance avant de jauger le résultat, ainsi le décideur sera aidé pour faire les choix nécessaires dans l'incertain.

Tous les lecteurs seront enrichis par cet ouvrage où grâce à sa double expérience d'enseignant et de responsable économique Lionel Stoléru réussit une synthèse pertinente de la théorie et de la pratique.

Alain THOMAZEAU (56)

Anatcho

Paul Tuffrau
Biarritz – Atlantica – 1999

Voici des contes et des légendes écrits ou transcrits en 1910 par notre futur professeur d'histoire et de littérature [1] alors que, sans être un enfant du pays, il séjournait le plus souvent et le plus longuement possible au Pays basque qu'il aimait profondément au point d'y partager volontiers la vie des habitants.

Ce Pays basque où "l'exquis vent du sud soufflait et les Pyrénées s'enlevaient en teintes magnifiques sur le grand ciel libre" (Pierre Loti).

Les descriptions de la nature que l'on trouve dans chacun de ces contes sont pleines de couleur et de poésie. Nous sommes avec Paul Tuffrau dans ces montagnes avec leurs gorges escarpées et leurs ruisseaux et torrents, avec le vent léger dans les forêts, avec le bruit des cloches mais aussi des oiseaux et de l'eau qui coule, avec les couleurs du ciel, avec ces petits villages au fond des vallées.

Quant aux personnages, ils s'appellent Anatcho jeune paysanne éprise d'un beau contrebandier espagnol et dont l'histoire donne son titre à l'ouvrage ; Gracieuse Harismendy si craintive devant une nature aux légendes mystérieuses ; Sanche Abarca qui régna vers l'an 900 sur tout le pays ; François Irribery qui se souvient de la ferme d'Haritzabeleta avant de quitter le pays pour Montevideo ; le vieux Oyarbide qui consent à prononcer quelques mots après avoir ôté sa pipe et craché ; et bien d'autres.

Ma préférence va à la légende de sainte Engrâce dont on rencontre les chapelles suspendues dans les coins perdus des Pyrénées. Brûlée vive à 15 ans sur le mont Aradoy sur ordre de son père le chef des Sarrasins et transformée en un petit charbon noir comme du jais, elle fut ainsi ramassée quelques siècles plus tard par maître Antonio Ruspil, muletier colporteur chargé, en autres, des sept péchés capitaux. Il nous promène au son des cloches d'église d'Ossès à Ispoure, à Saint-Jean, à Ahax, à Lecumbery, à Mendive, enfin à Béhorléguy dont le prêtre devine qu'il s'agit d'une relique de sainte Engrâce et où fut alors édifiée sa première chapelle.

Mais lisez aussi les autres contes...

Marcel RAMA (41)

(1) Voir aussi *La Jaune et la Rouge*, mars 1999, p. 60, "Carnets d'un combattant 1914-1918".

L'astrolabe

Histoire, théorie et pratique

Raymond D'Hollander (38)

Paris – Institut océanographique – 1999

L'astrolabe détient un record de longévité dans l'instrumentation astronomique (150 ans av. J.-C. – 1750). Sa version nautique, simplifiée, n'a guère duré plus de deux cent cinquante ans (1500-1760), mais elle a contribué de façon majeure aux grandes découvertes. L'ouvrage de Raymond D'Hollander traite, de façon magistrale et très complète, de l'astrolabe sous ses trois aspects : historique, scientifique et pratique. Il constitue probablement, à ce jour, la meilleure référence sur le sujet.

La théorie de l'astrolabe planisphérique, présentée de façon exhaustive et très pédagogique, constitue une partie importante de l'ouvrage. Elle renvoie aux éléments fondamentaux de cosmographie et particulièrement à la fonction essentielle de l'instrument de résoudre le "triangle de position" des marins, formé sur la sphère céleste par le pôle (Nord), le zénith de l'observateur et l'astre observé, quand certains des six éléments de ce triangle, angles et côtés, sont connus. Un inventaire original et complet des douze problèmes fondamentaux ainsi solubles est exposé. Il fait appel à un outillage mathématique simple relevant de la géométrie et de la trigonométrie, plane et sphérique (du niveau du baccalauréat de l'enseignement général et de l'enseignement technique).

L'astrolabe planisphérique est un instrument de calcul analogique, apportant des solutions graphiques par lecture et interpolation de réseaux de courbes croisées. Son principe repose sur les propriétés de la projection stéréographique : d'une part de la sphère céleste locale sur des "tympans" (correspondant chacun à une latitude donnée) et comportant deux séries de courbes (cercles d'égal azimut et cercles de hauteurs égales (ou almicantarats) ; et, d'autre part, de la sphère céleste étoilée, tournant autour de l'axe des pôles, appelée "araignée", et comprenant le tracé de l'écliptique, avec les signes du zodiaque. La rotation de l'araignée par rapport au tympan (fixe) permet de résoudre tous les problèmes de l'astronomie de position, quand on connaît la latitude du lieu d'observation.

La recherche d'un astrolabe pouvant servir à toutes les latitudes, sans avoir à changer de tympans, a conduit à projeter la sphère céleste sur le plan contenant les solstices et l'axe du monde, appelé plan des colures.

Les astrolabes planisphériques permettent de résoudre graphiquement une foule de problèmes, tels que : la détermination, à une date donnée, de l'instant où le Soleil ou une étoile ont une hauteur donnée ou un azimut connu ; l'azimut du Soleil (ou d'une étoile) connaissant l'heure ou sa hauteur, etc. Mais ils répondent aussi à d'autres questions, qui ne sont pas purement astronomiques, par exemple : la détermination de l'ascendant d'un enfant, c'est-à-dire le degré de l'écliptique qui se lève à l'horizon au moment de sa naissance ; les heures des prières musulmanes ; la détermination de l'azimut de la Quiba, place centrale de La Mecque ; les heures des prières canoniques dans l'Occident chrétien ; les usages astrologiques, etc. Pour tous ces problèmes, Raymond D'Hollander apporte les solutions graphiques, mais aussi les solutions calculées, ce qui lui permet de valider les précisions étonnantes (quelques dixièmes de millimètre dans le tracé des réseaux de courbes). Un chapitre spécifique (ch. XIII) est consacré à la réalisation d'un astrolabe moderne par le lecteur, exercice du plus grand intérêt pour se familiariser avec l'appareil et ses applications.

L'astrolabe planisphérique est un instrument de cabinet. Dans sa version courante, avec un jeu de tympans par latitude, il est impropre à son usage à bord d'une passerelle, mais il conserve toutes ses vertus concernant l'astronomie de position, chère au marin. Sa version marine, l'astrolabe nautique, permet de mesurer des hauteurs d'astres à la mer, principalement celles de la Polaire et du Soleil, et donc d'avoir accès à la latitude. Les corrections à apporter à la hauteur de la Polaire pour avoir celle du pôle (écart de

près de 4 degrés au XVIe siècle) sont détaillées et d'une grande importance pour la détermination exacte de la latitude. Un développement substantiel concerne l'instrumentation antique et son usage du XVe au XVIIIe siècle.

D'autres chapitres traitent de diverses variantes d'astrolabe : l'astrolabe linéaire d'al-Tusi, les astrolabes à quadrants, les astrolabes de Rojas, de La Hire, d'Oughtred, l'horloge astrolabique.

L'astrolabe est un instrument prestigieux et précieux, qui attire les visiteurs des musées par sa présentation et son mystère. Son très ingénieux principe, basé sur la projection stéréographique, ouvre la voie à une approche originale de l'astronomie de position transposant la sphère en plan. La relative simplicité de sa conception mathématique cache la grande sophistication des innombrables applications auxquelles il se prête. Conduits par la main, selon une pédagogie très sûre et raffinée, les lecteurs de tous horizons, amateurs d'histoire des sciences et des arts, ingénieurs et même astronomes, découvriront avec enchantement l'ouvrage unique en son genre et passionnant de Raymond D'Hollander.

Jean BOURGOIN (45)

Mémoires de l'ombre
Un homme dans les secrets de l'État

Pierre Marion (39)
Flammarion – 1999

C'est une vaste fresque de la vie française et internationale de 1940 à nos jours que déroule Pierre Marion dans son ouvrage en s'exprimant sans tabou sur des sujets d'une actualité brûlante ; au fait de nombreux secrets de la République, il refuse le parler faux. Pierre Marion a fait toute sa carrière dans l'aéronautique : Air France, Aérospatiale, Aéroports de Paris. En 1981, à la demande de François Mitterrand, il a pris les rênes des renseignements français en devenant patron de la DGSE. Aujourd'hui en retraite, il pose un regard lucide sur sa vie et le monde qu'il a connu. Expert des relations internationales, il livre dans ces *Mémoires de l'ombre* des souvenirs de haut vol.

De sa campagne de France en mai-juin 1940 à ses actions dans l'aviation civile, il raconte avec force détails l'évolution d'un monde chaotique. Et relate tous les moments forts de son passage à la tête des services secrets français. Avec précision et vivacité, il brosse, entre autres, les portraits cruels de personnalités troublantes. Toujours abusé par "Le souverain usé" comme il l'appelle, Pierre Marion a finalement préféré démissionner plutôt que d'accepter des missions douteuses.

Fourmillant d'anecdotes et de révélations, *Mémoires de l'ombre* donne une vision de premier ordre de la démocratie, de ses hommes, de ses organes ainsi que de ses services spéciaux.

Alain THOMAZEAU (56)

Superphénix
Le nucléaire à la française

Claude Bienvenu (46)
L'Harmattan – 1999

Commencée avec le réacteur ZOE, construit dans le fort de Châtillon en 1948, l'aventure nucléaire française culmina avec la construction sur le Rhône, près de la petite ville de Creys-Malville, du grand réacteur surgénérateur Superphénix.

Or voilà que seize ans après la décision de le construire, on décide d'entreprendre sa démolition. On peut donc légitimement se poser des questions sur la manière dont sont prises les décisions dans le domaine nucléaire.

C'est ce que tente de montrer Claude Bienvenu dans ce livre à travers sa carrière personnelle à Électricité de France.

Alain THOMAZEAU (56)

Énergétique personnelle et sociale

André de Peretti (36)
L'Harmattan – 1999

Le *concept d'énergie* n'a cessé, au cours des siècles, d'être appliqué à des domaines scientifiques de plus en plus variés, sinon hétérogènes, pour expliquer et maîtriser les phénomènes les plus complexes. Il s'est imposé récemment en biologie, et il est devenu opportun de l'introduire dans les sciences humaines, comme le tente le présent ouvrage, à la suite d'illustres prédécesseurs (Freud, Laborit, Teilhard de Chardin, Lupasco).

Il est, à ce propos, accouplé au concept d'*information,* dont l'importance est désormais croissante dans la nouvelle civilisation en voie d'émergence.

Le jeu des interactions entre énergies et informations, projetées ou reçues, peut, en effet, intervenir dans les échanges entre les individus comme dans leurs structurations personnelles. Les *institutions,* sociales et culturelles, apparaissent alors comme susceptibles de réguler les échanges et les réactions psychiques, en amortissant les risques de violence émotionnelle et de désarroi affectif.

Toutefois, les mouvements énergétiques et informationnels, régis par les multiples institutions sociales et culturelles, sont soumis aux lois de l'*inertie*. Celle-ci entraîne donc des effets pervers provoquant des processus d'*aliénation* et d'*altération*.

Ces processus peuvent être distingués et modélisés dans des événements historiques tels que la colonisation et la décolonisation, la mondialisation et les précarités, la crise de l'enseignement. Leur prise en considération autorise à proposer des principes d'une dialectique de la pensée et de l'action.

J. R.

Mélusath

Francis Berthelot (66)
Paris – Librairie Arthème Fayard – 1999

Le théâtre du Dragon monte une pièce tirée de la légende des Atrides : *Oreste et Pylade*. Mais on n'évoque pas sans risque certains mythes. Le meurtre de Clytemnestre par son fils, la démence du jeune homme, sa liaison avec le viril Pylade sont autant de miroirs tendus aux artistes engagés dans cette création.

Au fil des répétitions, trois d'entre eux se heurtent ainsi à leurs démons. Katri, la comédienne qui incarne la reine, ne peut assumer ce rôle de mère dévorante. Gus, le décorateur, bute sur un passé dont il a occulté jusqu'au souvenir. Et Wilfried, le metteur en scène, est partagé entre ses devoirs présents et un lourd passé familial. Reproduisant malgré eux les conflits qui opposent Clytemnestre, Oreste et Pylade, ils ne parviennent à se réaliser ni comme artistes ni en tant qu'êtres humains. Ce qui met en péril le projet en cours et même l'avenir de la compagnie.

Seul, un *deus ex machina* peut sauver le théâtre. Mais on a beau dire qu'un génie veille, personne ne l'a jamais vu. S'il se matérialisait, quels seraient ses pouvoirs ? Et quel sacrifice imposerait-il à chacun, pour assurer au mythe son triomphe scénique ?

J. R.

Philosophies des mathématiques et de la modélisation
Du chercheur à l'ingénieur

Nicolas Bouleau (65)
L'Harmattan – 1999

Comprendre le rôle économique que jouent les mathématiques est essentiel pour situer les enjeux de la formation des jeunes et des futurs ingénieurs.

L'informatique a modifié les repères et déplacé l'intérêt.

Nicolas Bouleau replace les mathématiques contemporaines dans l'histoire des idées et éclaircit leurs liens avec les activités économiques d'aujourd'hui.

En ressortent deux thèses fortes :
1) la recherche mathématique consiste à faire le travail inverse de celui d'un ordinateur. Cette intéressante image s'appuie sur les travaux les plus récents des logiciens ;
2) la modélisation, qui est devenue l'activité principale de l'ingénieur, permet d'utiliser les mathématiques directement, sans qu'elles soient la servante des disciplines traditionnelles.

Ce livre apporte une vision des mathématiques différente de celle rabâchée ces dernières décennies.

Jean DUQUESNE (52)

Collection "Parlons"

Michel Malherbe (50)

La collection "Parlons", dirigée par notre camarade Michel Malherbe, de livres sur les langues et les cultures, publiée à L'Harmattan, vient d'atteindre les 50 titres avec la parution de *Parlons albanais* et de *Parlons hindi*.

Cinq ou six autres titres sont prévus avant la fin du siècle (corse, kikongo, téké, catalan, nahuatl…) et un total dépassant la centaine est à prévoir dans les prochaines années.

Outre la description de la langue et de son histoire, chaque livre présente les principales données historiques du peuple concerné, les éléments remarquables de sa culture, des phrases de conversation courante et un lexique plus ou moins riche selon ce qui existe ailleurs.

Rappelons que les ouvrages disponibles portent sur les langues suivantes (par ordre chronologique de parution) : coréen, hongrois, wolof, roumain, swahili, kinyarwanda, ourdou, estonien, birman, lao, tsigane, bengali, télougou, pashto, ukrainien, euskara (basque), bulgare, népali, soninké, somali, géorgien, indonésien, japonais, breton, lapon, mongol, tchétchène, quechua, gbaya, biélorusse, tzeltal (maya), espagnol (d'Amérique latine), hébreu, vietnamien, lituanien, espéranto, islandais, tibétain, franco-provençal, jola (diola), alsacien, khowar, provençal, maltais, tagalog, malinké, bourouchaski et marathi.

Pour sa part Malherbe est l'auteur des livres sur le coréen, le wolof, l'ourdou et le géorgien.

Jean DUQUESNE (52)

Autres livres reçus

Pangloss n° 29
Travail : mode d'emploi

Lauréats de la promotion 1998 de la Fnep (2)
Fnep – 1999

(2) Fondation nationale entreprise et performance (Fnep). Tour Elf, 2, place de la Coupole, 92078 Paris La Défense cedex. Tél. : 01.47.44.54.36. Fax : 01.47.44.53.91. E-mail : fnep.fnep@elf-p.fr

Dictionnaire de géopolitique
2e édition revue et augmentée

Aymeric Chauprade et François Thual
Paris – Ellipses Édition Marketing – 1999

Introduction à l'analyse géopolitique

Aymeric Chauprade
Paris – Ellipses Édition Marketing – 1999

Rappel

Jeunes X créateurs d'entreprise, le concours de la Fondation attend :

- *vos avant-projets jusqu'au 30 novembre 1999,*
- *vos projets élaborés jusqu'au 30 avril 2000.*

Détails sur le site : http://fondation.polytechnique.fr

La formation continue de l'X Collège de Polytechnique

Prochains séminaires

Les avancées scientifiques

La programmation par contraintes
François FAGES, ENS Paris (18 nov.)

Caractérisation optique des couches minces
Bernard DRÈVILLON, Polytechnique (24 nov.)

Approche probabiliste de la fatigue
Bernard JACOB, LCPC (1er déc.)

Modélisation numérique en acoustique et électromagnétisme
Jean-Claude NÉDÉLEC, Polytechnique (14 déc.)

Applications industrielles des lasers de puissance
Christine LABAUNE, Polytechnique et Rémy FABBRO, ETCA (18 janv.)

Management et stratégie

Agents intelligents : veille, e-business, accès à la connaissance,...
Jean-François DAVID (23 nov.)

Réussir une opération d'externalisation
Hervé MOAL, ABD (23 nov.)

Évaluer les programmes et les équipes de R&D
Maurice BERNARD (25 nov.)

Le management des connaissances et des compétences
Jean-Marc BLANCHERIE, AIM-KM (29 nov.)

Profession consultant !
Pierre-Denis JOLLET (8 déc.)

Le management par projets
Jean-François DAVID (9 déc.)

Internet pour l'entreprise : au cœur des stratégies orientées client
Joël BAUR, Bull (9 déc.)

Qu'en est-il de la sécurité sur Internet ?
Jean-Claude BRÉAN, SGDN (11 janv.)

S'implanter en Asie
Jean MIZRAHI (13 janv.)

Négociations de contrats industriels à l'international
Jean-Pierre LORRAIN (20 janv.)

Merci de nous aider à diffuser ces offres dans vos entreprises.

Collège de Polytechnique - 17, rue du 4 Septembre - 75002 PARIS
Tel : 01 42 60 37 12 - Fax : 01 42 60 37 76 - e-mail : collegex@wanadoo.fr
Catalogue électronique et inscriptions en ligne : www.collegepolytechnique.com

D.R.

Le deuxième trophée Voiles X-HEC

HEC et Polytechnique embarquent ensemble !

LE WEEK-END du 28, 29 et 30 mai 1999 a eu lieu le deuxième trophée Voiles X-HEC. Depuis le début de l'année, toute l'équipe de l'association Voiles X-HEC travaillait activement à la réalisation de cet événement original dans la vie sportive et associative des écoles. En effet l'association, née il y a deux ans, a pour objectif de rassembler des anciens et des élèves de l'X et de HEC autour d'activités "voileuses" et a organisé pour la deuxième année consécutive une course répondant à ces objectifs.

C'est donc au Crouesty (Morbihan) que se sont retrouvés à partir du vendredi 150 participants dont 100 navigants (regroupés sur 12 *JOD 35*) venant des deux écoles pour participer à ce week-end sportif et amical. Aux dires de tous, ce trophée a été une grande réussite : celle-ci s'explique en partie par le soleil et le vent au rendez-vous tout au long du week-end et par l'absence de casse pendant des régates, pourtant fortes en émotion au passage des bouées. Mais le trophée a surtout largement atteint ses objectifs et le concept d'équipages mixtes réunissant ingénieurs, commerciaux, anciens, élèves et cadres de nos entreprises partenaires a remporté un large succès. Le trophée se veut une course amicale ouverte à tous les niveaux : il a permis à certains de confirmer leur talent de skipper avisé et à d'autres de découvrir les joies de la régate.

Nous remercions tout particulièrement notre sponsor principal Télésis (Conseil en direction générale) grâce à qui cet événement a eu lieu ainsi que les différents partenaires et prestataires qui se sont engagés à nos côtés. Nous avons également apprécier le soutien des directeurs généraux des deux écoles qui nous ont permis d'organiser ce trophée sous leur égide, de leurs personnels qui ont œuvré pleinement au bon déroulement du week-end et bien entendu des nombreux participants qui en ont fait un succès.

L'équipe d'organisation sera ravie de répondre à vos questions sur la vie de l'association Voiles X-HEC ou de vous accueillir en son sein si vous désirez vous investir dans ses activités.

Pour cela, merci de contacter :
Jérôme Masclaux - Voiles X-HEC
École polytechnique 6X97
91128 Palaiseau Cédex
E-mail :
Jerome.Masclaux@polytechnique.org
Téléphone : 01.69.33.55.07.

Chronique du deuxième trophée Voiles X-HEC

Vendredi 28 mai : journée d'entraînement optionnelle

Tandis que l'équipe d'organisation s'affaire sous un soleil de plomb à marquer les bateaux aux noms des partenaires du trophée, les premiers participants arrivent au Crouesty pour profiter de cette belle journée, découvrir les splendeurs de la baie de Quiberon et bien sûr se régler avant les manches disputées du lendemain.

À noter : le premier participant arrivé au Crouesty fut aussi le doyen du trophée (Lucien Vardat, X45). Le plus jeune fut un bébé de 9 mois. Comme quoi il n'y a aucune limite pour participer au trophée.

21 heures : premières retrouvailles pour les participants pour dîner au Winch (nom du bulletin de l'association, belle coïncidence !).

00 h 30 : arrivée du car d'élèves de l'X et de HEC, fatigués mais heureux d'arriver à bon port.

Samedi 29 mai : 1er jour de régate

7 h 30 : réveil en douceur avec petit-déjeuner servi dans les chambres par les membres de l'association.

8 h 30 : *briefing* général avant les choses sérieuses. Instructions de course, consignes de sécurité et présentation des équipages.

9 heures : tout le monde sur les pontons. L'ambiance est déjà agitée : sous le soleil matinal les équipages font connaissance, prennent possession de leur bateau et le gréent. Les drisses claquent, les voiles faseyent, les équipiers s'affairent : c'est déjà une atmosphère de course.

10 h 30 : le départ de la première manche est donné par le comité avec un rappel général au passage. Pour commencer, les douze équipages s'affrontent sur un parcours côtier assez long passant par l'île de Méhaban et la balise "souris". La manche est rallongée par un vent qui tombe à la fin du parcours.

14 h 30 : la deuxième manche est lancée toujours sous l'œil attentif des VIP qui assistent à la course depuis le grand catamaran qui suit les manches et place les spectateurs aux premières loges de ce beau spectacle. Heureusement une brise thermique s'est levée et le parcours banane proposé aux régatiers s'avère très disputé ; l'occasion pour eux de montrer leur rapidité et leur précision.

17 heures : retour au port, rangement des bateaux. Les participants peuvent enfin se requinquer : un pot d'huîtres et de vin blanc leur est offert par Télésis.

20 heures : départ pour le restaurant et dîner animé où chacun peut raconter ses impressions de la journée. Accueil de nos parrains : Jean-François Lepetit (HEC 63), membre du Comité de direction de la BNP et vice-président du Yacht Club de France, président du Conseil des marchés financiers ; Éric Lemer (X71), P.-D.G. de Syntégra.

Dimanche 30 mai :
2e jour de régate

7 h 30 : nouveau réveil en douceur.

8 h 30 : sur les pontons. Les équipages maintenant bien rodés gréent leur *JOD* et se préparent à une nouvelle journée de voile.

10 heures : 1re manche. Un petit parcours banane pour se mettre en jambe. Mais chose étonnante, le vent tombe complètement au milieu de la manche, le courant devient plus fort que le vent et les bateaux dérivent. Seuls cinq d'entre eux franchiront la ligne d'arrivée avec difficulté.

13 heures : les *JOD* s'acheminent assez lentement vers la prochaine ligne de départ puisqu'ils se livrent à une bataille d'eau collective ! Heureusement une brise thermique se lève et la deuxième manche peut avoir lieu normalement.

14 h 30 : une troisième et ultime manche est lancée. Heureusement, Zéphyr ne nous fait plus faux bond et nous permet d'assister à une dernière compétition acharnée entre les régatiers.

16 heures : l'heure du retour au port a sonné. Avec déjà un brin de nostalgie, les participants s'affairent à ranger leur bateau et décoller les marquages.

17 heures : tout le monde se retrouve autour du beau buffet final pour la remise des prix.

Résultat du week-end :
1er : Freelance Technologies,
2e : Tolma,
3e : BNP.

Bravo à tous

À noter : le *fair-play* du bateau organisateur qui par discrétion se glisse à l'avant-dernière place !

Voilà, c'est vraiment la fin. Tout le monde se dit au revoir mais aussi bien sûr à l'année prochaine. ■

18e Jumping de l'X

DEUX PISTES de concours, près de 900 parcours, la présence des plus grands cavaliers français comme Alexandra Lerdermann (vainqueur du Grand Prix), Vera Benchimol, Éric Navet, Roger Yves Bost, Philippe Rozier et bien d'autres encore... Cette année encore, le Jumping de l'X, qui a eu lieu du 14 au 16 mai, a été une grande réussite.
Le prix de l'A.X. a été remporté par Philippe Rozier, sur Dixit Haute.
Jean de Ladonchamps, vice-président de l'A.X., représentait l'Association.

D.R.

Procès-verbal du Conseil d'administration de l'A.X. du 24 juin 1999

Étaient présents :
F. AILLERET (56) ♦ É. CRESPEL (56) ♦ C. CASTAIGNET (57) ♦ D. FISCHER (59) ♦ M. SCHELLER (59) ♦ J.-P. GILLYBOEUF (62) ♦ F. LUREAU (63) ♦ P. LAFOURCADE (65) ♦ M. BELLIER (69) ♦ H. COUFFIN (71) ♦ P.-R. SÉGUIN (73) ♦ P. PUY (75) ♦ A. MOATTI (78) ♦ D. GUEDJ (81) ♦ N. BONNAULT (84) ♦ A.-T. MOCILNIKAR (86) ♦ V. CHAMPAIN (91) ♦ J.-P. CHANET (62).

Étaient excusés ou absents :
R. PELLAT (56) ♦ J. SALMONA (56) ♦ J. GANI (62) ♦ M. BERRY (63) ♦ F. X. MARTIN (63) ♦ P. LOEPER (65) ♦ B. PITIÉ (67) ♦ J.-P. CHOQUEL (68) ♦ É. LE MER (71) ♦ C. du PELOUX de SAINT-ROMAIN (74) ♦ S. CATOIRE (75) ♦ A. BEGOUGNE de JUNIAC (81) ♦ T. MILEO (81) ♦ N. CHARLES (84) ♦ N MIGNON (86) ♦ A. SCHAEFER (86) ♦ L. NATAF (88) ♦ P. WLODYKA (89) ♦ F. FALÉZAN (91) ♦ J.-P. BOUYSSONNIE (39) ♦ H. MARTRE (47) ♦ J. BOUTTES (52) ♦ B. PACHE (54) ♦ M. ROULET (54) ♦ J. DELACARTE (47).

Assistaient également à la réunion :
M. DUREAU (53), délégué général de l'A.X., A. THOMAZEAU (56), rédacteur conseil à *La Jaune et la Rouge*.

La séance du Conseil est ouverte à 18 h 30, après la clôture de l'Assemblée générale.

Étienne CRESPEL, doyen d'âge à l'ouverture, président de séance, constate que le *quorum* est atteint. Il félicite les membres élus, François AILLERET et François LUREAU réélus. Un tour de table permet alors aux anciens et nouveaux membres du Conseil de se présenter.

1. Élection du Président

Étienne CRESPEL donne la parole à Alexandre MOATTI qui désire s'exprimer avant le scrutin.
Alexandre MOATTI revient sur la recension de l'ouvrage de Bruno MÉGRET (69) et sur l'utilisation de la Maison des X par le même camarade pour un déjeuner de presse. Il estime que les mises au point du président François AILLERET parues dans les livraisons de novembre 1998 et mai 1999 ont été tardives et insuffisantes. Il manifeste aussi sa désapprobation de l'article paru dans *La Jaune et la Rouge* de mai 1999 (page 52), qui peut donner l'impression de réhabiliter Brasillach.
François AILLERET répond en commentant ses mises au point parues dans les numéros de novembre 1998 (page 60) et juin 1999 (page 83). S'il convient d'exercer une vigilance plus soutenue, il ne faut pas pour autant se surprotéger. Il n'est pas satisfaisant d'éliminer un risque sans en examiner les conséquences. En particulier éliminer tout débat par précaution accroîtrait d'autres formes de risques de la vie en société. Cette position ayant été unanimement approuvée par le Conseil qui en a débattu, François AILLERET estime qu'un terme a été mis à la discussion sur ce sujet ; le texte de l'intervention d'Alexandre MOATTI à l'Assemblée générale du 23 juin ne sera donc pas publié dans la revue.

Étienne CRESPEL expose ensuite au Conseil qu'il n'y a qu'une candidature, celle de François AILLERET, président sortant. Il est procédé au vote à bulletins secrets. François AILLERET est réélu Président de l'A.X. à l'unanimité moins deux abstentions.

François AILLERET prend alors la présidence de la séance. Il remercie tout d'abord les membres du Conseil de la confiance qui lui a été manifestée.

2. Élection du Bureau

Le Président passe ensuite à l'élection des membres du Bureau, à bulletins secrets ; les membres suivants sont élus :

- **Vice-présidents**
Christian CASTAIGNET à l'unanimité
Jean-Paul GILLYBOEUF à l'unanimité
François Xavier MARTIN à l'unanimité
Éric LE MER à l'unanimité
- **Secrétaire général**
Pierre-René SÉGUIN à l'unanimité
- **Secrétaire général adjoint**
Serge CATOIRE à l'unanimité moins deux abstentions
- **Trésorier**
Michel BELLIER à l'unanimité
- **Trésorier adjoint**
Nathalie CHARLES à l'unanimité moins une abstention

3. Nomination des Présidents des Commissions

Le Conseil passe ensuite à la nomination des Présidents de la Caisse de Secours et des Commissions permanentes. Sont nommés à l'unanimité :
- **Caisse de secours**
Christian CASTAIGNET (57)
- **Comité de gestion de Joigny**
Jean BAYON (42)
- **Bal de l'X 1999**
Guillaume GASZTOWTT (71)
- **Emploi**
Christian CASTAIGNET (57)
- **Publications**
François AILLERET (56)
- **Titre d'ingénieur**
Jacques BOUTTES (52)
- **Évolution de l'École**
Pierre-René SÉGUIN (73)
- **Statuts**
Pierre-René SÉGUIN (73)
- **Rapports avec le CNISF**
Henri MARTRE (47)
- **Communication**
Jacques BOUTTES (52)
- **Finances**
Pierre LAFOURCADE (65)

4. Confirmation de mandats

Les mandats de Michel DUREAU (53), délégué général, et Jean DUQUESNE (52), rédacteur en chef de *La Jaune et la Rouge*, sont confirmés, Alexandre MOATTI précisant cependant qu'il vote contre Jean DUQUESNE.

5. Approbation du procès-verbal de la réunion du Conseil du 17 mai 1999

Le procès-verbal de la réunion du Conseil du 17 mai 1999 n'ayant soulevé aucune observation est approuvé.

6. École

Le président François AILLERET fournit un certain nombre d'informations au Conseil.

• Recrutement des enseignants

40 postes sont ouverts (un sur neuf), il y a 186 candidats, de très bon niveau.

Il y a aujourd'hui une vingtaine de professeurs étrangers. Certains cours sont dispensés en anglais.

• Recrutement des élèves

Pour le concours étrangers deuxième voie il y avait 74 candidats ; 62 ont été déclarés admissibles, et 43 reçus. Un d'entre eux (allemand) a démissionné. Quinze n'entreront que dans un an (perfectionnement en français).

On note une nette montée du niveau des candidatures (médailles d'or aux olympiades de mathématiques et de physique). La répartition des reçus est la suivante : Viêtnam 8 – Chine et Roumanie 6 – Russie 5 – Iran, Hongrie, Tunisie, Équateur 2 – Canada, Espagne, Bulgarie, Allemagne, Algérie, Ukraine, Suède, USA, Indonésie, Liban 1.

Dans les promotions précédentes, sur 56 cas, il y a eu trois échecs. Pour les autres les résultats sont bons ou excellents.

La même méthode de comparaison des résultats sera appliquée aux résultats des élèves issus des diverses filières et en particulier du futur recrutement universitaire d'élèves français.

• Projet de l'École

Le projet de statut nouveau (qui reste militaire) est en cours de circuit parlementaire. Les élèves seraient en quelque sorte l'équivalent de "undergraduates" pendant leurs deux premières années, de "graduates" pendant les deux années suivantes. La 1re année comprendrait une partie de formation humaine et militaire et un trimestre de formation de base (notamment anglais et informatique). La spécialisation des cursus interviendrait dès la fin de la deuxième année. D'une façon générale il y aura davantage de travail personnel et de contacts avec la recherche. La 4e année est en cours de discussion avec les écoles d'application, presque toutes ont accepté la réduction à un an.

Les titres attribués seraient une licence pluridisciplinaire en fin de 2e année et ingénieur de l'École polytechnique en fin de 3e année ; en fin de 4e année le choix de l'appellation reste ouvert.

7. Legs Vuillot

Compte tenu des oppositions formées par certains membres de la famille, le Conseil examine deux options : strict respect des dernières volontés de notre camarade même si cela devait retarder considérablement la délivrance du legs ou acceptation d'une transaction si cela permettait d'éviter les inconvénients d'une longue procédure.

Il vote par quinze voix contre deux la résolution suivante :

"Le Conseil opte pour une solution transactionnelle qui soit de nature à éviter les longueurs et inconvénients d'une procédure, le niveau de la transaction ne pouvant excéder 10 % du montant du legs pour l'ensemble des opposants, Mme Jacqueline Allorant-Jozon, MM. Serge et Éric Thuillier."

La Fondation de l'École polytechnique et la création d'entreprise

Poursuivant les actions entreprises depuis 1998, la Fondation de l'École polytechnique s'engage résolument dans la promotion, auprès des jeunes polytechniciens, de la démarche de création d'entreprise.

Le Forum des élèves constitue l'une des manifestations propices à cette promotion.

Encouragée par le succès des tables rondes et des déjeuners organisés sur ce thème au Forum 1999, la Fondation renouvellera l'expérience pour le Forum 2000, avec de nouveaux intervenants, qui viendront exposer leur expérience personnelle de la création d'entreprise et débattre avec les élèves de tous les aspects d'une telle démarche.

Cette action de la Fondation est conduite en partenariat avec le groupe XMP-Entrepreneur, qui rassemble en son sein de nombreux créateurs expérimentés issus de Polytechnique, des Mines de Paris, et des Ponts et Chaussées.

Parallèlement, la Fondation lance, pour la première fois sur l'exercice 1999-2000, un concours destiné à distinguer un ou plusieurs projets de création d'entreprise parmi ceux qui lui auront été présentés par des équipes de jeunes créateurs comprenant au moins un membre issu de la communauté polytechnicienne (voir numéro d'août-septembre de *La Jaune et la Rouge*).

Les premières réactions enregistrées à l'annonce du lancement de ce concours sont très positives et lui permettent d'espérer un nombre significatif de candidatures. Elle se propose de tenir régulièrement informés les lecteurs de *La Jaune et la Rouge* du progrès et de l'évolution de cette nouvelle action.

Enfin, dans le cadre des contacts noués avec de nombreux partenaires à l'occasion de la mise en place de ce concours, d'autres actions sont actuellement à l'étude dans ce domaine, toujours dans le but de promouvoir et de faciliter la démarche des candidats créateurs.

Fx : 29, Place des Corolles, 92081 La Défense Cedex
Téléphone : 01.47.75.89.00 – Fax : 01.47.75.52.77.
E-mail : fondation.fx@wanadoo.fr

8. Questions diverses

8.1 CNISF

Le Conseil autorise l'utilisation du fichier de l'A.X. (hors adresses inhibées) pour les besoins justifiés de publipostage du CNISF, même sous forme de disquette, pourvu que le CNISF garantisse le respect de la confidentialité par son sous-traitant.

8.2 Modification des statuts

Le Secrétaire général prendra rendez-vous début juillet au ministère de l'Intérieur pour lancer la procédure d'approbation des nouveaux statuts (Assemblée générale du 15 avril 1999).

8.3 Actions de communication de l'A.X.

Il est envisagé d'organiser pour l'an 2000 avec l'ENA et HEC une manifestation traitant les rapports entre les entreprises et l'Administration. Pierre-René SÉGUIN accepte d'assurer les premiers contacts mais il reste à trouver un second représentant de l'A.X. pour constituer le comité de pilotage (deux membres par association). Le risque financier serait nul, OFERSOP garantissant la bonne fin financière de l'opération.

8.4 Internet

F. LUREAU, A.-T. MOCILNIKAR et V. CHAMPAIN sont volontaires pour faire partie du groupe de travail sur ce sujet (reroutage, annuaire...).

8.5 Subvention "remise des bicornes"

Le Conseil donne son accord pour une subvention de 5 000 F aux élèves pour la cérémonie de remise des bicornes qui regroupe les deux promotions rue Descartes ; il faut que ce soit une occasion de faire connaître l'A.X. aux élèves.

8.6 Forme de l'assemblée générale

Le Conseil fera des propositions pour une évolution de la forme et du contenu de l'assemblée générale annuelle (horaire, partie forum...).

8.7 Prix Dargelos

Le jury présidé par Édouard BRÉZIN (58) se réunira le 21 septembre prochain. M. SCHELLER accepte d'y être le représentant de l'A.X.

Calendrier

Le Président rappelle le calendrier des prochaines réunions du Conseil : 4 octobre et 6 décembre (suivi de la remise des prix Julia et Joffre).

Ces réunions auront lieu à la Maison des X à 18 h 30.

Il rappelle que la présence de nombreux camarades est souhaitée aux cérémonies du ravivage de la Flamme sous l'Arc de Triomphe (11 octobre à 18 h 15) et du dépôt de gerbe au Monument aux Morts du 21, rue Descartes (27 novembre à 10 h 30).

Aucune autre question ne figurant plus à l'ordre du jour, la séance est levée à 20 h 30.

Association X-Résistance

Assemblée générale du 8 juin 1999, synthèse de l'exposé de Daniel Cordier

A L'OCCASION DE l'Assemblée générale de l'association, le 8 juin 1999, Daniel Cordier, qui fut pendant onze mois le secrétaire de Jean Moulin, avait été invité à faire un exposé sur l'action de Jean Moulin dans les relations entre Résistances extérieure et intérieure (1).

⁂

À l'occasion du centenaire de la naissance de Jean Moulin, Pierre Nora, qui dirige la section "Histoire" chez Gallimard, a demandé à D. Cordier d'écrire pour cet éditeur un ouvrage de synthèse – qui n'est pas le IVe tome des 6 volumes en projet. Plutôt que d'utiliser la préface du tome I, D. Cordier a préféré adopter un point de vue destiné à un public plus large, et c'est en ce sens qu'il a écrit *La République des catacombes*.

Huit jours après le début de ses fonctions auprès de Jean Moulin, il eut à coder un de ses rapports, qui le troubla beaucoup : jusque-là très ignorant de ce qu'était la Résistance intérieure, il apprit que, sur le plan militaire, une crise aiguë séparait les militants et les cadres subalternes des mouvements paramilitaires d'une part, leurs états-majors d'autre part. Les premiers étaient en faveur de la fusion en une armée secrète unique, les seconds n'en voulaient pas. Le livre tente de répondre à la question : "Comment expliquer cette difficulté à se mettre d'accord, deux ans après l'armistice ?".

"Moi, général de Gaulle, soldat et chef français, j'ai conscience de parler au nom du peuple français – au nom de la France" : tel était le postulat énoncé le 19 juin 1940 par le fondateur de la France Libre, dont il ne se départira jamais. Si les Anglais ont accepté que soit créée une force militaire, et même une petite force administrative, ils ne voulaient pas entendre parler d'un Comité national ; même si un Conseil de défense de l'Empire fut créé le 16 novembre 1940, il fallut attendre le 24 septembre 1941, un mois avant l'arrivée de Jean Moulin, pour que naisse le Comité national français.

Avant d'arriver à Londres en octobre 1941, Jean Moulin avait enquêté en France, avait rencontré des chefs, notamment Henri Frenay, créateur du mouvement le plus fort, avec un noyau paramilitaire important ; dès l'automne 1940, Frenay avait lancé un appel à la lutte armée, accompagné d'un programme politique pour l'après-libération, anticommuniste et même maréchaliste (il changera d'avis sur ce dernier point). De Gaulle ignorait tout de cela, comme il ignorait que les gens que Moulin avait rencontrés s'imaginaient avoir été abandonnés par les Anglais et par de Gaulle, dont ils n'avaient ni nouvelle ni messager ni subside. Jean Moulin était venu sonner le tocsin. Il était cependant prévenu contre le général de Gaulle, car c'était un homme de gauche (alors que de Gaulle avait une réputation de maurassien, et le consul américain à Marseille avait même renforcé la suspicion, en disant à Moulin que c'était un apprenti dictateur). Reçu le 29 octobre 1941, ce fut entre les deux hommes, contre toute attente, un coup de foudre réciproque : sans en faire encore son représentant, il fit de Moulin celui qui en rentrant en France pouvait parler en son nom. L'historien Henri Rousso confia récemment à D. Cordier que la raison de ce coup de foudre résidait dans le fait que ni de Gaulle ni Moulin n'étaient des rebelles par nature, mais qu'ils souhaitaient créer ou trouver un cadre légitimant leur action, et qu'ils étaient l'un et l'autre des hommes de l'État, ne dissociant pas le combat pour la patrie du combat pour l'État.

Deux mois après cette rencontre, Jean Moulin rentrait en France, représentant personnel du général de Gaulle, délégué du Comité national français. C'était, pour les résistants de l'intérieur, considérable ; le revers de la médaille était l'allégeance au Comité national français qui était demandée aux mouvements ; et pour un responsable comme Frenay, il paraissait inacceptable que de Gaulle soit le seul chef des forces paramilitaires. De 1942 à 1944, les résistances françaises du général de Gaulle et les services de la France Libre connurent entre eux bien des difficultés, souvent dramatiques.

Après son exposé, Daniel Cordier répondit à plusieurs questions. L'une d'elles concernait les différences d'opinions au sein de la Résistance (ce que certains considèrent aujourd'hui comme scandaleux), et en particulier la relation entre Jean Moulin et Pierre Brossolette.

Pour D. Cordier, ces débats et ces conflits sont la raison même du titre donné à son ouvrage *La République des Catacombes* ; ils traduisaient la liberté d'expression héritée de la République et supprimée par Vichy et les Allemands, même si c'était beaucoup d'énergie perdue. En ce qui concerne le débat politique Brossolette-Moulin, il n'aurait sans doute pas eu lieu, en tout cas pas sous la forme dramatique qu'il a prise, sans le débarquement allié en Afrique du Nord. Il faut rappeler qu'avant celui-ci, le seul point sur lequel pratiquement tous les Français, où qu'ils se trouvent, étaient d'accord, c'était la condamnation du personnel et des mœurs de la IIIe République, encore que la politique de collaboration annoncée à Montoire, et le procès de Riom (notamment la défense de Léon Blum) aient pu créer quelque malaise, même chez des pétainistes. Le parti communiste avait pris son virage au moment de l'attaque de l'URSS et était entré dans le combat patriotique ; le parti socialiste avait tenté de s'épurer et avait fait reparaître clandestinement *Le Populaire* au printemps 1942.

(1) Daniel Cordier, qui rejoignit les Forces françaises libres dès 1940, à l'âge de 20 ans, fut pris comme secrétaire par Jean Moulin en août 1942. Bien que non-historien de formation, il prépare six volumes : *Jean Moulin, l'inconnu du Panthéon*, dont trois sont déjà parus chez J.-C. Lattès.

Prix Dargelos

Le jury du prix Dargelos, attribué pour la deuxième fois, s'est réuni le 21 septembre 1999.

Il a décidé de partager le montant du prix entre
Bernard ÉTIENNE (70) et
Jean-François MINSTER (70).

La remise du prix, d'un montant de 150 000 F par lauréat, aura sans doute lieu avant la fin de l'année.

COMPOSITION DU JURY DU 21 SEPTEMBRE

Président :
Édouard BRÉZIN (58)

Membres :
Paul BOURGINE (65)
Jean-Pierre BOURGUIGNON (66)
Michel GOLDBERG (59)
Patrick LE TALLEC (73)
François MATHEY (61)
Michel PETIT (55)
Olivier PIRONNEAU (66)
Jean SALENÇON (59)
Michel SCHELLER (59)
Alfred VIDAL-MADJAR (61)

Le débarquement en Afrique du Nord, en l'absence du général de Gaulle, et d'une certaine manière contre lui, a été vécu par les résistants et au premier chef par Jean Moulin (coupés de toute information fiable) dans l'angoisse : de Gaulle interdit en Afrique du Nord, c'était la preuve que le symbole de la Résistance était répudié par les alliés. Jean Moulin a compris que, lors du débarquement en France, les Américains accepteraient le pouvoir de ceux qui le détenaient – Pétain, chef de l'armée, de la police et de l'administration. Dans ces conditions, il fallait interpeller les alliés, par le moyen d'une motion qu'il fit signer par tous les hommes politiques "présentables" à cette époque, ayant gardé une autorité suffisante pour signer au nom de leur parti, ainsi que par les syndicalistes. Cette motion félicite les Américains pour le débarquement, félicite aussi le général Giraud (qui avait été nommé commandant en chef de l'Armée française d'Afrique du Nord) mais indique que seul le général de Gaulle était le chef de la Résistance et que seul il pouvait être le chef politique. Jean Moulin a mené cette campagne jusqu'à sa mort, renouvelant périodiquement les télégrammes, toujours adressés aux alliés.

Peu de temps après, à l'instigation de Léon Blum, les socialistes ont entamé dans *Le Populaire* une campagne pour la création d'un organisme politique rassemblant les forces anciennes, politiques et syndicales, avec les forces nouvelles des mouvements et préparant le passage à la Libération, avec ses problèmes matériels et politiques. Jean Moulin était très hostile à ce projet, dont il avait déjà refusé en juin 1942 le principe, au nom de l'efficacité militaire. Mais en décembre, on se trouvait en présence de deux projets, celui de Daniel Mayer et celui, voisin, de Christian Pineau. Jean Moulin sentait qu'on était sur des sables mouvants et prit de nombreux contacts. Il proposa la formule du Conseil national de la Résistance ; après son arrivée à Londres le 14 février 1943, le projet fut refondu pour lui donner une certaine solennité.

Où intervient Pierre Brossolette dans cette histoire ? Il avait rallié Londres en avril 1942, et contrairement à Jean Moulin ou à Christian Pineau, il était porteur d'un projet politique – 23 pages très brillantes et intelligentes. Ce projet était celui d'un parti gaulliste, qui pourrait rallier, à droite, le Parti social français du colonel de La Rocque, à gauche, peut-être le parti socialiste, et le personnel et le programme du parti radical. Les communistes resteraient certainement un noyau fidèle à Moscou. En face, de Gaulle pourrait devenir le chef d'un très grand parti.

Ce projet n'a eu aucun écho à Londres. Bien des années après, à Alain Peyrefitte qui lui rappelait ce projet, préfiguration du RPF, de Gaulle répondit qu'à l'époque, cela tombait tout à fait à plat.

Brossolette revint en France ; il savait qu'André Philip, socialiste, allait rallier Londres. Cela lui donna l'idée d'y faire venir Charles Vallin, un des bras droits du colonel de La Rocque. Vallin et Brossolette ont déclaré à la *BBC* : "Voilà la réconciliation française : le communiste Grenier, le socialiste Brossolette, le PSF Vallin, tous sont à Londres." À partir de là se déchaîna une campagne féroce contre de Gaulle, entouré de fascistes, futur dictateur. Brossolette allait répétant que de Gaulle était le chef du seul parti restant, et menant une campagne acharnée contre les anciens partis politiques.

D.R.

Jacques Maillet pendant son allocution lors de l'inauguration de l'exposition à l'Assemblée nationale. À sa droite M. Braouezec, questeur.

Brossolette est revenu en France fin janvier 1943, connaissant le principe, accepté par de Gaulle, du CNR, mais non les détails. Il prit des initiatives qui allaient à l'encontre de l'ordre de mission que Moulin rapporta le 20 mars 1943. Il s'ensuivit un violent clash entre les deux hommes, qui avaient tous deux de fortes personnalités. Brossolette rentra à Londres et ce fut pour lui le commencement d'un déclin.

En résumé, Brossolette exprimait les réactions primaires des Français qui ne voulaient plus des hommes politiques, tandis que Jean Moulin avait compris l'objectif global du général de Gaulle, qui ne pouvait être la France que s'il était celle de l'Hexagone, et pas seulement celle des FFL. L'opinion personnelle de D. Cordier à ce propos est que si de Gaulle avait suivi la voie que proposait Brossolette (et d'autres que lui), la cassure entre lui et les mouvements de Résistance serait intervenue avant la Libération.

Jacques Maillet ajoute, à propos de Pierre Brossolette, un poignant souvenir personnel. Il devait rentrer à Londres en décembre 1943 avec Émile Laffon et Émile Bollaert, par une opération maritime qui a échoué et a été suivie par l'arrestation de Brossolette, qui avait pris un chemin plus risqué que celui de ses camarades. Dans l'attente du message confirmant le départ, ils passèrent la journée dans le cimetière de Quimper. Brossolette fit lire à Jacques Maillet le livre qu'il avait écrit pendant les trois semaines passées à attendre un avion. Maillet croit avoir été le seul à lire ce livre, qui exposait que si de Gaulle ne fondait pas un parti politique, les partis existants le mangeraient. Après le départ en bateau, celui-ci faillit faire naufrage et ses occupants, pour se déguiser de façon convaincante en revenant à la côte, vidèrent leurs valises de tout ce qui ne convenait pas. Brossolette, les larmes aux yeux, jeta son livre à la mer…

❊

Une autre question : "Comment est née l'idée d'un programme de la Résistance ? De Londres ou de la Résistance intérieure ?".

D. Cordier répond qu'il y a eu en fait un double mouvement, rappelant la création par Félix Gouin d'une Commission de réforme de l'État et, en France, d'un Comité général d'études. Émile Laffont fut chargé de présenter aux mouvements et partis un programme économique et social, que rejetèrent le Front National (celui de l'époque, bien entendu !) et le parti communiste, alors que l'unanimité était requise. À partir de là, il y eut plusieurs projets qui furent longuement discutés. Un vote du Conseil national de la Résistance, le 15 mars 1944, adopta le programme qui fut en pratique intégralement appliqué à la Libération. On peut dire que c'est tout ce qui est resté de la Résistance après la Libération : la Résistance n'a pas laissé de doctrine, n'a pas donné naissance à une idéologie ; elle a laissé cette bouteille à la mer, qui a été ouverte. ■

GROUPES X

X-RÉSISTANCE

Après le succès des journées d'études historiques de mars dernier et de l'exposition **Des Polytechniciens dans la Résistance**, qui a pu être visitée à l'École à Palaiseau jusqu'à la fin août, l'Association s'efforce de valoriser ces deux "événements" qui ont pu être financés grâce aux supports reçus d'industriels, du Secrétariat d'État aux anciens Combattants et du Conseil régional d'Île-de-France. *La Jaune et la Rouge* a rendu compte dans sa livraison de mai 1999 de ces journées d'études et de l'inauguration de cette exposition à l'École par Monsieur Jean-Pierre Masseret, secrétaire d'État aux Anciens Combattants.

Après la réalisation de panneaux nouveaux ou améliorés, l'exposition a été transférée dans une galerie de l'Assemblée nationale, en cohabitation avec une exposition de photographies récentes prises à Oradour-sur-Glane (sous le titre **Mémoire des années noires**) ; elle a reçu dans la deuxième quinzaine de septembre de nombreux visiteurs qui n'avaient pas pu la voir à Palaiseau. Réservée en octobre aux élus et aux personnels de l'Assemblée nationale, elle a été officiellement inaugurée le 5 octobre 1999, par Monsieur Braouezec, questeur, qui représentait le Président Laurent Fabius retenu par d'autres obligations.

Fin octobre, l'exposition sera réinstallée au Centre Jean Moulin à Bordeaux ; son inauguration est prévue le 5 novembre et elle sera ouverte au public jusqu'à la fin de l'année.

Plusieurs projets sont en cours pour son passage, l'année prochaine, dans différents lieux de mémoire, en province comme à Paris.

Cent exemplaires d'une plaquette de qualité ont déjà été diffusés lors de l'exposition. Il s'agit d'une brochure reproduisant les panneaux de l'exposition et divers documents d'archives, évocation en 60 pages 21 x 29,7 d'actions de polytechniciens dans la Résistance intérieure et les Forces françaises libres.
La réédition de cette plaquette permettra de l'adresser gratuitement à tous les camarades et aux familles des camarades décédés qui en feront la demande à l'A.X. qui se charge de cette réédition et de cette diffusion. Un prochain numéro de *La Jaune et la Rouge* commentera cette initiative.

Par ailleurs, le cycle des conférences reprendra le **8 décembre 1999** à la Maison des X à 18 heures avec un exposé de Claude d'ABZAC-EPEZY, chargée de recherche au Service historique de l'armée de l'air, sur **L'armée d'armistice 1940-1944.** Cet exposé sera suivi d'un débat.

X-Histoire et Archéologie

Depuis 1996 ce groupe rassemble plusieurs dizaines de camarades, pour la plupart domiciliés dans la Région parisienne, intéressés par l'Histoire et l'Archéologie ; notamment par l'histoire des sciences et des techniques, l'histoire industrielle, les applications de la science à la conservation du patrimoine et à l'histoire de l'art et des civilisations. Les activités du groupe sont coordonnées avec celles du GPX.

Président : Maurice BERNARD (48), tél. : 01.42.31.71.92,
mél : maurice.bernard@cnet.francetelecom.fr
Secrétaire : Paul ALBA (51), tél./fax : 01.45.67.24.22.

■ **Compte rendu de la manifestation du 23 juin 1999** (Maison des X)
• **Histoire des fards égyptiens** par Philippe WALTER
Il y a quelques années, le conférencier avait montré que nos ancêtres magdaléniens, il y a 15 000 ans, savaient ajouter des liants aux pigments naturels qu'ils préparaient pour orner des grottes. La statuaire égyptienne, comme la peinture des tombes de la vallée du Nil, montre que le maquillage (des yeux notamment) était très répandu. L'analyse des produits contenus dans des vases et récipients conservés au musée du Louvre a montré que, 2000 ans avant J.-C., les Égyptiens maîtrisaient une véritable synthèse chimique par voie humide, pour élaborer des produits cosmétiques à des fins esthétiques, prophylactiques et thérapeutiques. Ces résultats, récemment publiés, ont pu être obtenus grâce à la conjonction des techniques d'analyse les plus récentes (microscopie électronique, diffraction de rayons X et de neutrons, etc.) et de l'étude attentive de textes anciens égyptiens, latins et grecs.
Ce travail d'équipe, coordonné par le conférencier Philippe WALTER, est le résultat d'une collaboration étroite entre le Laboratoire de recherche des musées de France et une équipe de recherche de la Société L'Oréal.

■ **Autres manifestations prévues à la Maison des X**
• **Mercredi 27 octobre 1999**
Splendeur et misère des "grandes compagnies de chemins de fer" françaises, 1859 à 1937 par François CARON, professeur émérite de Paris IV.
Les grandes compagnies de chemins de fer se sont formées dans les années 1850. Ont-elles mérité les accusations portées contre elles par une partie importante de l'opinion publique de n'être que les instruments privilégiés de la domination du grand capital sur l'État et la société ? Une étude attentive de leur histoire montre que si leur puissance fut réelle leur pouvoir et leur influence ne cessèrent de s'affaiblir.
• **Mercredi 12 janvier 2000**
Comment nous sommes devenus touristes, par Catherine BERTHO LAVENIR, professeur à l'université de Clermont-Ferrand.
Le XIXe siècle est l'âge du tourisme. Les chemins de fer transportent les émules de Monsieur Perrichon, les agences de voyage (Cook) les organisent en groupes compacts ; les guides touristiques (*Baedeker* ou *Joanne*) leur indiquent quels sites et monuments regarder et ce qu'il faut en penser. En 1900 se produit une petite révolution : l'automobile permet au touriste de s'échapper sur les routes en direction de lieux autrefois ignorés du voyageur. Ce sont alors de grandes associations comme les Touring Clubs et des industriels comme la firme Michelin qui organisent l'environnement du touriste moderne : on leur doit le goudronnage et le fléchage des routes, les cartes spécialisées, les tables d'orientation, mais aussi l'évaluation des hôtels – les étoiles du *Guide Michelin* –, la promotion de la cuisine régionale et la réécriture des guides (naissance du *Guide Bleu*). Les milieux d'ingénieurs et d'entrepreneurs, majoritaires parmi les adhérents du Touring Club, sont les acteurs privilégiés de cette transformation.
• **Mercredi 15 mars 2000**
L'épopée des frères Schlumberger, de l'invention à l'industrie par Jacques DELACOUR (45).
Cette manifestation est organisée en collaboration avec l'Association des Centraliens ; en effet Conrad était X 1898 et Marcel centralien 1907.

■ **Plusieurs projets** sont à l'étude pour le printemps ou l'automne 2000 : une visite de quelques jours à la découverte des **grottes préhistoriques du sud-ouest** de la France ainsi qu'une visite des grands musées de **Mulhouse** et de **Bâle** (automobile, chemin de fer, textile, etc.).

Inscrivez-vous au GPX, ou auprès de Maurice BERNARD (48) ou de Paul ALBA (51) aux conditions habituelles (conférence et apéritif : 60 F, repas facultatif 200 F).

X-ENVIRONNEMENT

Le groupe X-Environnement organise une série de réunions-débats ouvertes aux membres de l'A.X. sur le thème **Énergie et effet de serre.** Ont déjà été réalisées en 1999 les réunions-débats sur les sujets :
• Négociations internationales sur la limitation des émissions de gaz à effet de serre le 24 mars.
• Mécanismes physiques de l'effet de serre le 6 octobre.

Vous êtes cordialement invités aux réunions suivantes à 18 heures à la Maison des X :

Conséquences possibles, directes et induites, de l'effet de serre sur les populations
mercredi 8 décembre 1999.

Panorama des principales sources d'énergie mondiales
mercredi 26 janvier 2000.

Réduction des émissions de CO_2 : quelles sont les variables d'action ?
mardi 7 mars 2000.

X-EXPERTISE

Le groupe X-Expertise se réunira le **mardi 23 novembre à 18 heures** à la Maison des Polytechniciens, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris.

Soucieux de contribuer à l'information des responsables technico-juridiques et à l'évolution des procédures, le groupe débattra librement, à cette occasion, des questions qui lui auront été posées et serait heureux de recevoir vos questions, observations, critiques et suggestions quant à l'organisation française ou internationale, notamment quand l'un des acteurs est français, de l'expertise judiciaire ou arbitrale et de tous autres modes de règlement alternatif des litiges (MARC encore appelé RAD ou ADR... !).

Ensuite nous dînerons sur place.

Pour tous renseignements, s'adresser à :
Jacques PAZIAUD (61)
au 01.49.80.10.83.

GBX

Nous rappelons que, comme chaque année, l'Association GBX (Groupe de bridgeurs polytechniciens) a repris ses compétitions hebdomadaires à partir du **22 septembre**. Un tournois homologué par la Fédération française de Bridge est organisé chaque mercredi à 20 h 15 dans les locaux du B. C. Saint-Honoré, 77, avenue Raymond-Poincaré, Paris XVIe. Les polytechniciens, leur famille et leurs amis, membres de ce club, vous invitent à les rejoindre.

Contacter René DAUDIN (55),
tél. : 01.47.34.74.44
ou Jacqueline GAUDEL (épouse d'X 36),
tél. : 01.46.08.47.50.

CRÉDIT X-MINES

CRÉDIT X-MINES permet, notamment aux anciens élèves de l'École polytechnique ou à leurs veuves et orphelins, d'obtenir avec sa caution des prêts à des conditions préférentielles. Des taux, hors assurance, en vigueur au 1er octobre 1999 sont donnés ci-après.

1 – **Prêts immobiliers :** pour résidence principale ou secondaire ou achat de terrain. Durée de trois à vingt ans. Taux variable ou fixe : 4,2 % à 5,2 %.
2 – **Prêts relais :** en vue d'achat immobilier. Durée : vingt-quatre mois renouvelables. Taux 4 à 5 %.
3 – **Prêts personnels :** pour tous besoins de financement à couvrir autres que professionnels. Durée jusqu'à cinq ans. Taux 6 % maximum.
4 – **Prêts "spéciaux études" :** destinés à permettre aux anciens élèves de poursuivre ou reprendre des études de formation. Remboursables en cinq ans maximum dont deux ans de franchise. Taux : 4,90 %.

S'adresser à CRÉDIT X-MINES, Tony HEUDE (55), délégué général,
12, rue de Poitiers, 75007 Paris.
Tél. : 01.40.49.02.94 – Fax : 01.42.22.86.49.

CONVOCATION DE PROMOTION

1931

Le prochain déjeuner de la **promotion 1931** aura lieu, avec les épouses et les veuves, le **lundi 6 décembre 1999 à 12 h 30** à la Maison des Polytechniciens, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris, tél. : 01.49.54.74.82.

Inscription et règlement sont à adresser à la Maison des X.

DISTINCTION

Notre camarade Maurice ALLAIS (31), prix Nobel d'Économie, a été élu membre étranger de l'Académie des Sciences de Russie, lors de son assemblée générale le 2 juin dernier.

X-MÉMORIAL

LE SAMEDI 27 NOVEMBRE 1999

10 heures 30
dépôt par l'A.X. d'une gerbe
au Monument aux Morts
du 21, rue Descartes

10 heures 45
messe à Saint-Étienne-du-Mont
à la mémoire des X décédés.

CROSS X-HEC-CENTRALE

L'année dernière nous avons reconquis de haute lutte la coupe !
Nous devons la garder et pour cela être nombreux au cross des anciens qui aura lieu cette année le dimanche 5 décembre à HEC.
Départ des courses à 10 heures 30.
Incriptions sur place à partir de 9 heures 30, 20 francs.
5 catégories sont en lice :
• femmes
• jeunes (20-29 ans)
• seniors (30-39 ans)
• anciens (40-49 ans)
• vétérans (50-59 ans)
J'en appelle tout particulièrement aux jeunes et aux seniors où l'X présente une forte lacune ; merci de battre le rappel de tes connaissances dans ces catégories.

D'ici là bon entraînement et rendez-vous le 5 décembre !

Pour tout renseignement :
Henri BUSSERY (77)
tél. : 01.47.12.00.80
e-mail :
fbussery@club-internet.fr

Nota : les enfants sont les bienvenus.

GROUPE PARISIEN DES X

12, rue de Poitiers, 75007 Paris.
Tél. : 01.45.48.52.04.
Fax : 01.45.48.64.50.

Bureau du GPX

À la suite de l'Assemblée générale ordinaire du 4 octobre 1999 le Comité du GPX a désigné son Bureau pour l'exercice 1999-2000 :

- Président : Yves DEMOULIN (58)
- Vice-président : Pierre JARS (46), président sortant
- Vice-président : Bernard PAUCHON (69)
- Secrétaire général : Claude RABAUD (45), renouvelé
- Trésorier : Édouard JACOB (43)

Les activités du GPX ont repris après la pause estivale. Comme toujours, elles sont nombreuses et variées, ainsi qu'en témoignent les rubriques ci-après et, n'en doutons pas, elles connaîtront leur succès habituel auprès de nos adhérents. Merci de leur fidélité à ceux qui en grand nombre ont déjà renouvelé leur inscription. Bienvenue aux nouveaux arrivés.
Vous qui ne faites pas encore partie du GPX, pourquoi ne pas en devenir au moins membre associé ? Vous recevrez tous les mois notre bulletin GPX Contact *qui vous donnera suffisamment à l'avance le détail de nos manifestations.*

Yves DEMOULIN (58), président

Au programme des activités du GPX

DÎNERS-CONFÉRENCES

• **Lundi 6 décembre**, à 19 h 30, en liaison avec le groupe X-Histoire et Archéologie, nous recevrons le **Père Jean-Luc VESCO** o. p., ancien directeur de l'École biblique et archéologique française de Jérusalem, membre de la Commission biblique pontificale, sur le sujet : "**Les textes de Qumrān et les débuts du christianisme**". Quels enseignements tirer des textes révélés par les campagnes de fouilles entreprises dès les années 50 ? N'a-t-on pas soutenu que Jean-Baptiste ou Jésus lui-même auraient pu fréquenter cette petite communauté juive, située aux bords de la mer Morte, en rupture avec le sacerdoce alors établi à Jérusalem ?
• **Lundi 31 janvier**, à 19 h 30, **Monsieur Roger FAUROUX**, ancien président de Saint-Gobain, ancien ministre de l'Industrie, nous exposera ses "Conseils à un jeune quadra" tirés de sa très riche carrière relatée dans son livre *États de Service*.

VISITES CULTURELLES

• **L'abbaye de Port-Royal,**
• L'hôtel **Saint-Aignan**, nouveau musée d'Art et d'histoire du judaïsme,
• "Dans le sillage de l'histoire, mémoire de la Marine" au château de Vincennes,
• **L'église Saint-Roch** et son quartier,
• Exposition **Daumier**.

VISITES TECHNIQUES

• Les coulisses de la ligne de métro 14 (Météor).
• Institut national de la recherche agronomique, Centre de Versailles.

THÉÂTRE

• *Hôtel des deux mondes* au Petit Marigny-Popesco,
• *Dîner entre amis* au théâtre des Champs-Élysées,
• *L'Amante anglaise* au théâtre de l'Œuvre,
• *De si bons amis* au théâtre La Bruyère.

ACTIVITÉ "ENFANTS" (jeunes de 7 à 12 ans)

Une visite guidée du musée de la **Magie** le **13 novembre après-midi.**
Un atelier-découverte sur **les enfants aux XVIIIe et XIXe siècles le 11 décembre après-midi**.

VOYAGES

Après les voyages d'automne (croisière en mer Égée et musées d'Amsterdam-La Haye), trois destinations sont prévues pour fêter l'an 2000 :
– 17 avril au 1er mai : découverte de la Chine, de Pékin à Hong-Kong via Xian, Shanghai, Guilin et Canton.
– une semaine fin mai : la Franconie (Würzburg, Nuremberg, etc.) et le **lac de Constance** (rives allemande et suisse).
– 15 au 22 septembre : l'est de la Sicile de Taormina à Syracuse et Raguse et les **îles Éoliennes** (Lipari et Stromboli).

RANDONNÉE PÉDESTRE

Dimanche 12 décembre avec Jacques ARBEIT (49) (tél. : 01.34.62.88.30) : boucle de 16 km autour de Saint-Cyr-l'École par les étangs de la Minière.
Départ de Paris-Montparnasse à 9 h 39.
Arrivée à Saint-Cyr-l'École à 10 h 11.
Retour de Saint-Cyr-l'École à 16 h 21 (un train toutes les 30 minutes) vers Paris-Montparnasse.

BRIDGE

Amis bridgeurs ! Nos **tournois amicaux** de bridge ont toujours lieu à la Maison des X de 14 à 18 heures tous les lundis.
Le **bridge de perfectionnement** aura lieu comme l'année précédente le vendredi après-midi à 14 h 30 avec le célèbre professeur et écrivain **Norbert LEBELY**.
Prochaines séances : les **vendredi 26 novembre et 10 décembre.**
S'inscrire auprès de Madame ROZINOER au 01.45.27.98.33 le matin de préférence.

BULLETIN D'ADHÉSION AU GPX

Saison 1999-2000

Nom : .....

Prénom : ..... Promotion : .....

Adresse : .....

.....

.....

Désire adhérer comme :

❏ membre associé 150 F/an

❏ membre sociétaire (avec droit de priorité) 420 F/an*

et adresse ci-joint un chèque de ..... F
au GPX, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris.

* 210 F pour les promos 86 et postérieures ainsi que pour les veuves.

Carnet polytechnicien

1923
Décès de Madame **Robert Winter**, belle-mère de Michel Bouffard (44), le 19.9.99.

1927
Décès du **père Henri Ketterer** le 9.9.99.

1928
Décès d'**André Genis** le 2.10.99.

1931
Décès de **Pierre Hallard** le 27.9.99.

1933
Décès de **Bernard Clappier** le 25.9.99.

1934
Décès de **Paul Tavernier** le 18.10.99.

1935
Décès de **Jean-Noël Plichon** le 21.10.99.

1938
Décès d'**Albert Carette** le 7.10.99.
Décès de **Jacques Bruyant** le 16.10.99.
Décès de **Bernard Villers** le 24.10.99.

1939
Décès d'**Armand Devilez** le 30.9.99.

1941
Jean Morin f.p. du décès de son fils Pierre.

1945
Décès de **Jean Platzer** le 9.9.99.
Décès de **Georges Orbec** le 20.10.99.

1946
Décès de **Paul Pellecuer** le 8.12.96.
Jacques Lecerf f.p. du mariage de sa fille Véronique avec Bruno Fauvarque (77), fils de René Fauvarque (39), petit-fils de Léon Friocourt (1900), le 2.7.99.

1948
Gilbert Guetschel f.p. de la naissance de son 3e petit-enfant, Jean, fils de Rémi et Catherine, arr.-petit-fils de Legrand (19N†), le 3.10.99.
Pierre Sabathé f.p. de la naissance de son 3e petit-enfant, Marine, fille de Marie-Christine et Christophe Sabathé, le 9.10.99.

1949
Michel Rousselot f.p. du mariage de son fils Vincent avec Olga Serebriakova, le 7.8.99.

1951
Décès de **Claude Volatier** le 5.10.99.
Paul Plouviez f.p. du décès de son épouse Claudine, le 22.8.99.
Bernard Pillan f.p. du mariage de sa fille Agnès avec Pascal Ouvré, le 25.9.99.

1952
Roger Petit-Jean f.p. de la naissance de sa 3e petite-fille, Louise, chez Claire et Hervé Gouin, le 7.6.99.

1953
Michel Perreau f.p. de la naissance de son 22e petit-enfant, Constance, chez Anne-Laure et Xavier Gillier, le 28.8.99.

1954
Décès de **Guy Dubromel** le 24.10.99.

1955
André Thomas f.p. de la naissance de son petit-fils Wandrille, fils de Jean-François et Marion, le 6.8.99.
Bruno de Vulpian f.p. de la naissance de son 12e petit-enfant, Xavier Lacaille, le 5.9.99.

1957
Philippe Charlet f.p. du mariage de sa fille Elvire avec Cyril Rambaud, le 2.10.99.
Baudouin de Cremoux f.p. de la naissance de son 10e petit-enfant, Alix, chez Alain et Isabelle, le 25.8.99.

1960
Jean-Marie Fehrenbach f.p. de la naissance de sa première petite-fille, Domitille, chez Jérôme et Florence, le 5.9.99.

1961
Bernard Legrand f.p. du mariage de son fils Vincent avec Claire Delisle, le 4.9.99.

1962
Jacques Minéry f.p. de la naissance de sa petite-fille Marion, le 30.8.99.

1963
Décès de **Jean-Yves Rainsard** le 19.10.99.
Bernard Besson f.p. du décès de son père, France Besson, le 11.10.99.

1964
François Godlewski f.p. de la naissance de sa première petite-fille, Johanna, chez Marie et Frédéric Loyer (90), le 21.5.99, arr.-petite-fille de Philippe Pilloy (37) et nièce de Nicolas Godlewski (96).

1965
Jean-Claude André f.p. du mariage de son fils Yves (91) avec Marie De Groote, le 4.9.99.

1966
Daniel Bréfort f.p. du mariage de sa fille Anne-Sophie avec Cédric Richard, le 19.6.99.

1968
Pierre Delmond-Bebet f.p. de la naissance de son premier petit-enfant, Ombline, chez Sophie et Laurent Tardy, le 17.8.99.

1969
Décès de **Bernard Paoli** le 26.9.99.

1971
Jean-Noël Rias f.p. de la naissance de son premier petit-fils, Pierre, chez Caroline et Stéphan Da Costa Faro, le 8.8.99.

1984
Jean-Bernard Kovarik f.p. de la naissance de son 2e enfant, Béatrice, le 21.9.99.

1985
Rémi Le Goas f.p. de la naissance d'Oriane, le 23.8.99.

1986
Guillaume Chartier f.p. de la naissance de Raoul Fletcher Marie, le 16.6.99, petit-fils de Didier Chartier (56).
Florence et **Hervé Plessix** f.p. de la naissance de leur 3e fils, Pierre-Adrien, le 26.8.99.

1987
Michel Roquejoffre et Caroline f.p. de la naissance de leur fille Iris, le 2.7.99.
Philippe Geiger f.p. de la naissance de son 2e fils, Guillaume, le 25.7.99.
Frédéric Pelège f.p. de la naissance de son 2e enfant, Antoine, le 27.7.99.
Marc Devillard f.p. de la naissance de son fils Jean, le 23.9.99.

1988
François Bereux f.p. de son mariage avec Natacha Vialle (90), le 21.12.96 et des naissances de Stéphane le 26.9.97 et Nicolas le 5.6.99.
François Candelon et Zoé f.p. de la naissance de César, le 28.8.99.
Antoine Jourdain f.p. de la naissance de son 4e enfant, Luc, le 1.1.99.

1989
Raymond Levet f.p. de la naissance de Victor, le 1.10.99.

1990
Frédéric Fouquet f.p. de son mariage avec Florence Colombo, le 27.8.99.
Natacha Vialle f.p. de son mariage avec François Bereux (88), le 21.12.96 et des naissances de Stéphane le 26.9.97 et Nicolas le 5.6.99.

1991
Yves André, fils de Jean-Claude André (65), f.p. de son mariage avec Marie De Groote, le 4.9.99.
Mung Ki Woo f.p. de la naissance de son fils Grégoire, le 16.8.99.
Pierre de Bergh f.p. de la naissance de Benoît, le 10.10.99.
Olivier Lespargot f.p. de la naissance de Thomas, le 11.10.99.

1992
Bertrand Salczer f.p. de son mariage avec Sophie Rehbinder, le 5.6.99.
Valérie Quiniou et **Franck Ramus** f.p. de leur mariage, le 28.8.99.

1993
Marie-Laure Tabary f.p. de la naissance de Hélène, le 15.9.99.

Ça bouge à la Maison des X

MAISON DES X - HÔTEL DE POULPRY - 12, rue de Poitiers - 75007 Paris
Pour tout renseignement contactez Thierry LEFÈBVRE au 01 49 54 74 74

Cadeaux de la Maison !

Les fêtes de fin d'année approchent. La Maison des X vous permet d'offrir des cadeaux originaux à vos proches.

Parmi les nouveautés, un **foulard polytechnicien**, baptisé « Au Drapeau » et conçu par Claude Gondard (65). A la demande de nombreuses épouses de camarades, ce foulard patronné par la Maison des X, vient compléter la collection des foulards polytechniciens. Il a pour thème « le Drapeau » entouré des principaux uniformes portés par les élèves durant les 200 années d'existence de l'École. A découvrir également, les tasses à café illustrées avec les différents uniformes.

Plus classiques, les assiettes en trois tailles, les cendriers bridge, les cendriers vide-poche et le champagne Maison des X de notre camarade Jean Perrin (50). A l'occasion du passage à l'an 2000, les bouteilles se distinguent toutefois par un X, jaune ou rouge, selon les goûts.

Vous désirez vous procurer le foulard ou un autre objet ? Rien de plus simple. Adressez-vous à l'accueil de la Maison des X ou écrivez à Gramedex (voir dans ce numéro le détail des références et des prix), pour recevoir vos cadeaux par correspondance.

En bref...

Nos salons ont connu une forte fréquentation ce dernier trimestre, notamment avec les traditionnels déjeuners et dîners de promotions qui se tiennent, en général, en octobre et novembre.

A souligner cette année, le succès remporté par le dîner de la promotion 1954 qui a réuni plus de 160 personnes. Tout le monde était ravi à la fois de l'ambiance, de la qualité du repas et du service.

Le déjeuner des Présidents s'est tenu la veille du bal de l'X, le 22 octobre 1999.

Les groupes X : XMP Entrepreneur, X Banque, GPX, X Environnement, se sont réunis chez nous.

Durant tous les week-ends d'octobre et de début novembre, nos salons ont accueilli des mariages en majorité polytechniciens et de nombreuses réunions familiales : anniversaires, baptêmes, noces d'or et même de diamant, qui célèbrent, il est bon de le rappeler, 60 années de mariage !

La clientèle d'affaires a été très présente en semaine et nous avons eu l'honneur de recevoir en séminaires ou en colloques de grandes sociétés telles que Nestlé, Vivendi, Rhône-Poulenc, Air Liquide, Sodexho ou les laboratoires Glaxo et Hoechst Marion Roussel.

Côté mode, un défilé de prêt à porter du jeune talent Giovanni BEDIN a réuni 300 invités le 8 octobre.

Souvenir de l'X

Les médailles et souvenirs suivants de l'École polytechnique sont en vente à la Maison des Polytechniciens, 12, rue de Poitiers, 75007 Paris, et, par correspondance uniquement, chez Gramedex, 40, rue de la Montagne-Sainte-Geneviève, 75005 Paris.

1. Médaille du Bicentenaire de Thérèse DUFRESNE, frappée en bronze patiné par la Monnaie de Paris en 72 mm de diamètre.

2. Maréchaux polytechniciens de la Grande Guerre, série de quatre médailles de Claude GONDARD (65), diamètre 41 mm, qualité "Belle Épreuve", frappées en maillechort par la Monnaie de Paris. À l'avers figure l'effigie de Ferdinand FOCH, Joseph JOFFRE, Émile FAYOLLE et Joseph MAUNOURY et leur promotion. Le revers "École polytechnique" est le même pour les quatre médailles présentées en écrin bleu marine.

3. Fondateurs/uniformes, série de quatre médailles de Claude GONDARD, frappées par la Monnaie de Paris et dorées à l'or fin. À l'avers figure l'effigie de l'un des fondateurs de l'X et, au revers, les principaux uniformes de l'histoire de l'École, émaillés en quatre couleurs, se détachent sur des évocations de ses anciens et de ses nouveaux locaux. La série est présentée en écrin de quatre médailles.

4.Vaisselle de la Maison des X avec la reproduction d'uniformes des élèves de l'École tirés de l'ouvrage de Claris.
4-1 • Ensemble de 6 assiettes de 25 cm de diamètre.
4-2 • Ensemble de 6 assiettes de 22 cm de diamètre.
4-3 • Ensemble de 6 assiettes de 18,5 cm de diamètre.
4-4 • Ensemble de 3 tasses à café avec soucoupes.
4-5 • Ensemble de 4 cendriers différents bridge 9 x 11 cm.
4-6 • Vide-poche 16 x 20 cm, 2 modèles a et b.

5. Foulards pure soie 88 x 88 cm soie lourde 18 momies, dessinés par C. GONDARD.
5-1 • Foulard au drapeau (650 F).
5-2 • Foulard au bicorne (650 F).

6. Le pin's du Bicentenaire, 25 mm, émail grand feu jaune, rouge et blanc.

7. Boutons d'uniformes, série de quatre pin's, 19 mm, émail grand feu quatre couleurs, présentée en boîtier plastique "vitrine".

8. Timbre du Bicentenaire, maquette de Hervé-Adrien METZGER (77).
Les souvenirs philatéliques "Premier jour" suivants sont disponibles :
8-1 • Encart "premier jour", illustré par Hervé LOILIER et Claude GONDARD. Chaque exemplaire étant signé par Hervé-Adrien METZGER et les deux illustrateurs.
8-2 • Carte double aux médailles.
8-3 • Carte double au timbre.
8-4 • Enveloppe au timbre.
8-5 • Carte postale numérotée "200 promotions", timbrée avec oblitération spéciale 28 mai 1994.

9. Les Écoles de l'an III, document philatélique exceptionnel rassemblant les 4 timbres des Écoles (X, Normal Sup., CNAM et Langues O.) avec leurs oblitérations "premier jour" respectives.
Carte double 150 x 210, bleue et or, illustration de Claude GONDARD.

10. Répertoire du Bicentenaire 1994, 200 pages, format A4.
Listes alphabétique et par promotion des 200 promotions de polytechniciens.

GRAMEDEX
40, rue de la Montagne-Sainte-Geneviève
75005 Paris
Tél. : 01.40.46.04.78.

BON DE COMMANDE

Nom : .....
Adresse : .....
.....
.....
Téléphone : .....

1. Médaille du Bicentenaire
diamètre 72 mm 220 F x = ... F

2. Maréchaux
• série de 4 médailles 500 F x = ... F

3. Fondateurs/uniformes
• série de 4 médailles 450 F x = ... F

4. Vaisselle de la Maison des X
4-1 • 6 assiettes 25 cm 600 F x = ... F
4-2 • 6 assiettes 22 cm 550 F x = ... F
4-3 • 6 assiettes 18,5 cm 500 F x = ... F
4-4 • 3 tasses + soucoupes 320 F x = ... F
4-5 • 4 cendriers bridge 260 F x = ... F
4-6 • vide-poche
modèle a 200 F x = ... F
modèle b 200 F x = ... F

5. Foulards
5-1 • foulard au drapeau 650 F x = ... F
5-2 • foulard au bicorne 650 F x = ... F

6. Pin's du Bicentenaire 10 F = ... F

7. Boutons d'uniformes
• série de 4 pin's 60 F x = ... F

8. Timbres du Bicentenaire sur :
8-1 • encart LOILIER 20 F x = ... F
8-2 • carte/médailles 15 F x = ... F
8-3 • carte/timbre 15 F x = ... F
8-4 • enveloppe/timbre 15 F x = ... F
8-5 • carte 200 promos 10 F x = ... F

9. Les Écoles de l'an III 30 F x = ... F

10. Répertoire du Bicentenaire
l'exemplaire A4 100 F x = ... F

Participation aux frais d'envoi **25 F**

TOTAL **F**

Ci-joint un chèque du montant total à l'ordre de GRAMEDEX.

Date : .....

Signature :

XMP-ENTREPRENEUR

12, rue de Poitiers, 75007 Paris
Tél. : 01.42.22.86.45 - Fax : 01.42.22.86.49
E-mail : Xentrepreneur@wanadoo.fr

Animateurs

Michel ANTOINE (EMP 59), André BARRE (PC 59),
Marcel BOBY (X 59), Philippe BONNAMY (X 61),
Gilbert RIBES (X 56), André TYMEN (X 50).

Créer, reprendre, développer SA PROPRE entreprise

***XMP-ENTREPRENEUR** est une association, loi 1901, regroupant exclusivement des élèves et anciens élèves de l'École polytechnique, des trois écoles des Mines (Paris, Nancy, Saint-Étienne) et de l'École nationale des ponts et chaussées.*
Son objet est d'apporter à ses adhérents toute assistance pour créer ou reprendre des entreprises et de développer l'esprit d'entreprise chez les élèves et anciens élèves des écoles concernées.
Son action est soutenue par l'A.X., Intermines et l'Association des anciens élèves des Ponts et Chaussées.

XMP-Entrepreneur
c'est à ce jour :

170 adhérents, chaque adhérent se trouvant dans l'une ou plusieurs des situations suivantes :
- déjà **entrepreneur**,
- en phase active de **création** d'entreprise,
- en phase active de **reprise** d'entreprise,
- en phase de **réflexion** sur l'opportunité de devenir un jour entrepreneur,
- en recherche de **participations financières** dans de nouvelles entreprises,
- en disponibilité pour des interventions en qualité de **conseil**, bénévole ou professionnel,
- **sympathisant**, apportant par leur adhésion un soutien aux actions de l'association.

Un Conseil d'administration de 10 membres, dont la mission essentielle, outre sa responsabilité de la gestion courante, est d'adapter en permanence les orientations stratégiques de l'association à l'évolution de l'environnement économique et des besoins des adhérents.

7 animateurs bénévoles, qui assurent chaque après-midi une permanence au bureau, se partagent les missions permettant à l'association de réaliser son objet et sont à l'écoute des adhérents.

Des réunions générales (7 à 8 par an), avec des exposés-débats sur des expériences vécues d'entrepreneurs, tour de table et libres discussions autour d'un pot.

Des petits-déjeuners-débats, sur des thèmes liés à la création, à la reprise ou à des problèmes spécifiques d'entreprises.

Des groupes de travail en commun, créés en fonction des besoins exprimés par les adhérents. Sont actifs, à ce jour :
- **CRO :** Club de recherche d'opportunités, pour les repreneurs,
- **XY3W :** assistance à la création d'entreprises Internet. Tout porteur de projet peut bénéficier des compétences et de l'expérience des membres de ce groupe, pour la phase de création et les premières années de vie de l'entreprise,
- **CRÉATION :** un atelier à la disposition des créateurs.

Un dispositif d'accompagnement, permettant à celui qui se lance pour la première fois dans l'aventure de l'entreprise de choisir un correspondant expérimenté.

XMP-Angels : un club interne de business angels

Des relations privilégiées avec des professionnels dont les créateurs ou repreneurs ont besoin (spécialistes de la transmission d'entreprises, organismes de formation, conseils juridiques, fiscaux, financiers, etc., organismes de financement).

Un bulletin de liaison interne (10 éditions par an).

Un annuaire des adhérents, donnant pour chacun les compétences qu'il peut mettre à la disposition des autres.

Une page de liaison avec l'ensemble de la communauté polytechnicienne, dans chaque numéro de *La Jaune et la Rouge*, grâce à l'obligeance de l'A.X. et de l'équipe de rédaction.

Une participation active aux activités de **G2E**, fédération des associations similaires des grandes écoles.

RÉUNIONS DE XMP-ENTREPRENEUR

Ces réunions sont en principe réservées aux adhérents, mais tout élève ou ancien élève peut se faire inviter à une réunion, en vue d'une éventuelle adhésion ultérieure, en téléphonant au préalable au bureau.

- ***Lieu des réunions :***
  Maison des X, 12, rue de Poitiers, 75007 PARIS.
- ***Prochaine réunion :***
  – **lundi 13 décembre à 18 heures.**
  Ordre du jour : exposés de Bernard TREPS (X 61) sur son expérience d'entrepreneur, de créateur et de repreneur et de Georges SOUMELIS (X 88) sur sa création d'entreprise. Tour de table. Libre discussion autour d'un pot.
- ***Dates des réunions suivantes :***
  – **lundi 31 janvier 2000** à 18 heures (attention : date modifiée).
  – **lundi 20 mars 2000** à 18 heures.
  – **lundi 15 mai 2000** à 18 heures.
  – **lundi 26 juin 2000** à 17 h 45, avec Assemblée générale.

L'organisation, depuis une dizaine d'années, d'un **point-débat dans le cadre du Forum de l'X**, en collaboration avec la Fondation de Polytechnique, depuis que cette dernière s'est fixé comme nouvel objectif de développer l'esprit d'entreprise chez les jeunes polytechniciens.

Une collaboration permanente avec la Fondation de l'X pour toutes les actions qu'elle engage pour ce nouvel objectif, notamment pour l'organisation, sur une idée suggérée par XMP-ENTREPRENEUR, d'un prix de la création d'entreprise.

En conclusion, XMP-ENTREPRENEUR est une structure dans laquelle l'adhérent, entrepreneur ou candidat à une création ou à une reprise d'entreprise, à court terme ou à plus ou moins long terme, trouve l'écoute et le relationnel dont il a besoin.

BUREAU DES CARRIÈRES A.X.

5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.56.81.11.14 – Fax : 01.56.81.11.03

Richard LAURENT (54) du BUREAU DES CARRIÈRES *est à la disposition des camarades, en recherche d'emploi ou souhaitant réfléchir sur l'orientation de leur carrière, pour les recevoir et les conseiller. En effet, un entretien est toujours souhaitable et peut aider plus efficacement avant un changement de situation.*
Compte tenu de son expérience professionnelle, le Bureau des Carrières peut aussi répondre aux questions que se posent les jeunes camarades avant leur premier emploi, ou, plus généralement, au moment où ils réfléchissent à leur orientation et cherchent à définir leur projet professionnel.
Les nouvelles offres d'emploi disponibles sont publiées dans des listes bimensuelles. Il est possible de les obtenir moyennant une cotisation de 200 francs pour six mois, donnant également droit à la consultation par Minitel.
Les camarades intéressés par ces offres s'adressent directement au Bureau des Carrières, par écrit, par téléphone ou par fax pour en avoir communication ; ils contactent ensuite directement les annonceurs, s'il y a lieu.

Pour aider les camarades en recherche d'emploi, et leur permettre de se rencontrer pour débattre de leurs démarches, l'A.X. met à leur disposition, gratuitement, un bureau situé à l'A.X., 5, rue Descartes, 75005 Paris.

OFFRES DE SITUATION

Annonces permanentes

■ **8129 - CSC PEAT MARWICK** transforme les grandes entreprises françaises et étrangères. Nos atouts : le respect de nos clients, l'enthousiasme de nos équipes et les compétences de notre réseau. Le développement de notre groupe nous conduit à renforcer nos équipes sur la plupart des domaines d'intervention du cabinet :
- organisation, gestion et transformation lourde d'entreprise,
- opérations, achats, gestion de projets et flux industriels,
- systèmes d'information et mise en place de progiciels.
La qualité de nos interventions est d'abord celle de nos ressources. Avec 1 500 personnes à Paris, CSC PEAT MARWICK vous offre de réelles possibilités d'évolution.
Contacter Jean-Louis RICHARD (Associé, X 73) au 01.47.96.21.66 ou adresser votre candidature à Bénédicte NEPVEUX - CSC PEAT MARWICK, Tour Framatome, 1, place de la Coupole, 92084 Paris La Défense Cedex.

■ **0286 - Le groupe PICODATA-WEBNET**, ingénierie client-serveur et Intranet pour les grandes entreprises, est en plein développement, notamment dans l'ingénierie Intranet dont il est devenu l'un des principaux spécialistes français, avec des clients comme France Telecom, AXA, Sodexho, Thomson, Cegetel, Cisco, Renault, le ministère des Finances, etc. Nous recherchons des chefs de projet, des consultants Intranet et des ingénieurs réseau-sécurité.
Contacter Thierry SCHWAB (PDG, X 66), 32, rue de Bellevue, 92773 Boulogne cedex. Tél. : 01.46.84.05.05.
E-mail : schwab@webnet.fr -
Web : www.webnet.fr

■ **0888 -** En France, **SYNTEGRA** c'est d'abord deux expertises reconnues, Europe Informatique et Alcoria, synergie de deux expertises technologique et de conseil, réunies pour proposer à leurs clients une offre globale.
Face à la convergence des technologies de Télécommunication et de l'amplification du concept d'entreprise " étendue " et " globale ", SYNTEGRA a pour vocation de conseiller et d'accompagner ses clients dans le changement et l'évolution de leurs systèmes d'information. Qu'il s'agisse de gestion de la relation client, de commerce électronique, de travail en groupe..., l'offre de SYNTEGRA peut en effet se déployer dans le monde entier de façon uniforme, homogène et sans rupture de service. Avec une même volonté : apporter toujours plus de valeur ajoutée à ses clients et à leurs partenaires, en France et dans tous les pays où nos clients sont présents.
Vous rejoindrez Éric LE MER (71) PDG, Lionel HUBER (80), Pierre BOUGERET (81), Jean-Jacques LAFAY (89), Vincent ESCALIER (90), Jean-Paul QUENTIN (93).
SYNTEGRA, Immeuble Lavoisier, 4, place des Vosges, 92052 Paris La Défense Cedex. Tél. : 01.46.67.85.00. Email : www.syntegra.com
Agences à Toulouse, Lyon, Nancy.

■ **1212 - EUROGROUP** est la société de conseil en management du groupe **Mazars & Guérard**. Doté d'une culture forte et originale, **EUROGROUP** connaît une expansion soutenue depuis plusieurs années dans tous les services de conseil et d'assistance aux organisations dans les secteurs banque & finances, industrie & services et assurance. **EUROGROUP** offre des opportunités importantes à de jeunes polytechniciens ayant, de préférence, une première expérience de l'entreprise et attirés par une activité indépendante au sein d'un groupe de dimension européenne.
Contacter François FRILLEY (X 83) ou Xavier QUILLIET (X 90). Tél. : 01.47.96.64.00. Tour Framatome, 92084 Paris La Défense Cedex 16.

■ **3048 - PRICEWATERHOUSECOOPERS** conseil en management, 25 000 consultants dans le monde, 2,6 milliards de dollars, recrute pour accompagner la croissance de son bureau de Paris (600 consultants) des jeunes diplômés polytechniciens ou après une première expérience réussie de deux à sept ans acquise dans le conseil ou une double expérience cabinet/entreprise.
Parfaitement bilingue, vous interviendrez auprès de grands clients nationaux et internationaux, dans les secteurs banque/assurance ; industrie/produits de grande consommation ; loisirs/télécom média. Vous participerez à des missions de stratégie de transformation et de développement de la valeur, de refonte de l'organisation et des process, de mise en œuvre et d'intégration de systèmes d'information, de mise en place de nouvelles technologies et de gestion du changement.

Merci d'adresser votre dossier de candidature sous référence AX à Catherine VERDIER, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Tour AIG, 34, place des Corolles, 92908 Paris La Défense 2.

■ **3290 - A.T. KEARNEY -** Cabinet international de conseil en stratégie, management et systèmes d'information, 2 500 consultants, 65 bureaux dans le monde, cherche activement pour son bureau de Paris **plusieurs consultants, juniors, seniors et managers**, parfaitement bilingues anglais et ayant si possible la maîtrise d'une autre langue européenne. Expérience diversifiée de trois à cinq ans et plus : entreprises industrielles ou sociétés de services ou de conseil. Domaines d'intervention : stratégie, fusions et acquisitions, restructuration, transformation de l'entreprise et systèmes d'information.
Adresser CV détaillé à A.T. KEARNEY, 8-10, rue Victor Noir, 92200 Neuilly-sur-Seine.

■ **3963 - A2C**, conseil et ingénierie en système d'information, recherche des ingénieurs débutants (1 à 4 ans d'expérience) passionnés par l'informatique et le développement, pour rejoindre son équipe de direction. Domaines d'activité : Internet, Intranet, Groupware, CD-Rom, client-serveur, multimédia. Contacter T. de VIARIS (X 77). Société A2C, 374, rue de Vaugirard, 75015 Paris. Tél. : 01.48.28.38.18, www.A2C.fr - E-mail : Recrut@a2C.fr

■ **6464 - Le Groupe SV&GM**, pôle consultants de SALUSTRO REYDEL, l'un des premiers groupes français d'audit représente plus de 200 consultants et figure parmi les tout premiers cabinets français de conseil en management.
Afin d'accompagner son développement, le Groupe SV&GM recherche des consultants de haut niveau pour ses 3 domaines d'activité : management, organisation et systèmes d'information. Les candidats auront acquis une expérience d'au moins 5 ans auprès de grands groupes français et internationaux ou d'importantes sociétés de conseil. Bonne maîtrise de l'anglais souhaitée. Contacter Jacques LAURENCIN (X 63), directeur général SV&GM, 15, rue Beaujon, 75008 Paris.

■ **7464 - TECHNOGRAM, EUROGRAM**, Datec, Eurec, Technam, Apis (Groupe EXPERNET) consultants en stratégies technologiques, accueillent 1) jeunes camarades voulant se spécialiser en intégration des systèmes d'information, audit économique et scientifique, procédure de sûreté ou de qualité ; 2) camarades senior disponibles pour missions d'expertises. P. AUDIGIER (X-Mines 55), J. M. MANOHA (X-Ph. L. 54), 313, rue Lecourbe, 75015 Paris. Tél. : 01.45.57.30.24.

■ **15008 - KLC**, cabinet de conseil en stratégie et management des systèmes d'informations, recherche des **consultants seniors**. 10 ans minimum d'expérience professionnelle dans la fonction systèmes d'information, dans des entreprises utilisatrices et/ou chez des fournisseurs (SSII, constructeurs...). Expérience du management nécessaire.
Qualités souhaitées : esprit de synthèse, dynamisme, communication.
Contacter Henri KLOETZER (X 64), 64, rue du Ranelagh, 75016 Paris. Tél. : 01.42.30.00.60.

■ **17510 - GROUPE ASTEK/NAHUA TECHNOLOGIES** est un groupe de services et conseil en technologies et systèmes d'information totalement indépendant et en pleine expansion. En 1998 nous avons plus que doublé notre chiffre d'affaires et nos effectifs, et nous avons ouvert 3 nouveaux établissements en régions. Nous prévoyons cette année une croissance qui portera nos effectifs de consultants de 400 à 700.
Nous intervenons dans tous les secteurs de l'économie (télécom, militaire, spatial, énergie, tertiaire, transport), dans toutes les technologies de pointe, dans tous les métiers (consultants seniors, chefs de projet, experts techniques...).
Notre ambition est de vous faire partager notre passion et notre force.
Contacter Jean-Luc BERNARD (78, PDG) ou Fida'a Chaar (90, directeur d'Agence), 10, rue du Dôme, 92100 Boulogne. Tél. : 01.46.94.87.00.

■ **18357 - STRATORG** - Cabinet de conseil de direction générale recherche **CONSULTANTS INTERNATIONAUX H/F** confirmés ou débutants - Région parisienne.
Rattachés au bureau de Paris (40 consultants), ils devront développer et entretenir des relations confiantes et de longue durée avec les directions générales des entreprises qu'ils conseilleront en stratégie et en organisation. Ils devront faire preuve d'autonomie, d'initiative, de créativité et manifester une réelle capacité de développement.
Nous leur proposons une carrière passionnante dans une équipe ambitieuse et ouverte, soucieuse de l'épanouissement des individus dans un projet collectif, au sein du Groupe (Paris, Bonn, Londres, Moscou, Détroit, Dallas). Ils apporteront une expérience professionnelle dans le conseil ou en entreprise, ainsi qu'une réelle connaissance de l'un des secteurs suivants : construction, aéronautique et espace, grande consommation, automobile.
Adresser lettre et CV à Monsieur GOELLER, directeur général (X 81, ENPC 86, HEC 86), STRATORG, Immeuble Ariane, 2, rue Jacques Daguerre, 92565 RUEIL-MALMAISON CEDEX.

■ **19159 - PIXELPARK**, filiale du groupe de presse et d'édition Bertelsmann (CA en 1998 de 80 milliards de FF), est une société de services interactifs spécialiste des solutions e-commerce et Intranet. Leader européen sur ce marché, nous recherchons de nouveaux talents pour notre développement technique et commercial en France. Contacter Christophe Hocquet (DG), 97, rue Saint-Lazare, 75009 Paris. Tél. : 01.55.07.88.92 ou par e-mail : hocquet@pixelpark.com

■ **19272 - PRICEWATERHOUSECOOPERS** - *Notre activité de conseil en management, 25 000 consultants dans le monde, 600 en France s'appuie sur la force du plus grand réseau international.*
Chaque jour, de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre de solutions, nous accompagnons les grandes mutations et les efforts d'innovation. Dans tous les secteurs de l'économie, nos missions répondent toujours aux enjeux de premier plan de grands clients nationaux et internationaux.

• CHEF DE PROJETS ET DIRECTEUR DE GRANDS PROJETS
À 30 ans minimum, votre expérience porte sur la construction de solutions spécifiques ou sur la mise en place de progiciels (SAP, Oracle, PeopleSoft). Vous contribuerez à vendre, à développer et à encadrer des missions d'intégration de systèmes avec nos équipes internes ou nos sous-traitants dans un environnement de haut niveau. **Réf. : XDir.**

Seules les annonces reçues par courrier ou par fax seront traitées (aucune annonce par téléphone).

Tarifs 2000 annonce permanente : 55 F HT la ligne

Le règlement s'effectue en fin d'année.

Les annonces à publier dans le numéro de **décembre 1999** devront nous parvenir au plus tard le **lundi 15 novembre 1999.**

• CONSULTANT EN MISE EN PLACE DE PROGICIELS
Progiciels intégrés SAP, Oracle, PeopleSoft, Outils de gestion des forces de vente Siebel.
Débutants ou après 3/4 ans d'expérience, vous rejoindrez des équipes intervenant principalement dans les secteurs – finance, industrie, services – et contribuerez à la réussite de projets de mise en œuvre de nouveaux systèmes de gestion des fonctions *financières, commerciales* ou *logistiques*. **Réf. : XProg.**

• CONSULTANTS EN SYSTÈMES D'INFORMATION DÉCISIONNELS, DATAWAREHOUSE
À 25/32 ans, vous disposez d'une expérience opérationnelle acquise dans la conception et la mise en œuvre de systèmes d'information décisionnels – Datawarehouse. Vous avez également acquis une expertise en management de grands projets de développement informatique.
Vous participerez à des missions de définition des objectifs stratégiques du système d'information décisionnel, de conception et de mise en œuvre du Datawarehouse. **Réf. : XData.**

• ARCHITECTE TECHNIQUE
À 28/30 ans, vous avez acquis une réelle compétence dans la conception et la mise en place d'architectures techniques autour de plates-formes distribuées Unix ou NT (serveurs, stations, réseaux) et de leurs outils d'administration.
Vous interviendrez sur de grands projets de mise en œuvre de systèmes d'information, soit en amont pour concevoir et dimensionner les architectures, soit durant la phase de construction, dans un rôle de support technique à nos équipes de consultants. **Réf. : XArch.**
Dans notre activité de conseil en management, nous évoluons et multiplions nos expertises grâce à un environnement de formation ambitieux et à des clients prestigieux.
Merci d'adresser un CV et une lettre de motivation à Catherine VERDIER, responsable du recrutement, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Tour AIG, 34, place des Corolles, 92098 Paris La Défense 2.

■ **19753 - PLURALIS** - Notre société de **service et conseil en systèmes d'information** connaît une très forte expansion grâce **à sa stratégie " win - win " et à son éthique profondément " humaniste "** : rémunération attractive avec des augmentations fréquentes, plan de formation individualisé et pluriannuel, possibilité de participer au capital.

PLURALIS intervient dans **quatre activités** : conseil et assistance à la maîtrise d'ouvrage, développement en client-serveur, développement en Internet/Intranet, intégration de progiciel (SAP, Oracle, Peoplesoft).
PLURALIS se fixe comme objectif de dépasser **cent collaborateurs** avant l'an 2000 et recrute des **directeurs de projet, consultants, ingénieurs d'étude, ingénieurs de développement.**
Contacter Can Hoang NGO (X 67, DG) au 01.49.27.93.45. PLURALIS, 10, avenue de l'Opéra, 75001 Paris.

■ **19837 - SYNESYS** est une jeune SSII créée par une équipe possédant une forte et longue expérience internationale dans le développement des technologies avancées de l'informatique.
SYNESYS se spécialise dans les domaines de l'interopérabilité des systèmes informatiques et de la sûreté des logiciels avec des méthodes et technologies innovantes. Elle comprend deux pôles d'activités :
• ingénierie des données,
• test, vérification et validation des logiciels.
SYNESYS recherche actuellement, pour ces deux pôles, des ingénieurs ayant au moins 2 à 3 ans d'expérience. Une bonne connaissance d'UML, d'XML et des méthodes formelles ainsi qu'une expérience des techniques de test et de la sémantique des données sont souhaitables.
SYNESYS offre à de jeunes ingénieurs une opportunité unique de participer au développement de nouvelles technologies de spécification et de validation de logiciels et de systèmes, en partenariat avec les meilleures équipes de recherche.
Contacter Jacques STERN (PDG, X 52) au 01.41.23.09.40, e-mail : stern@cnam.fr ou François COTTE (X 71) au 01.41.23.09.40, e-mail : cotte@cnam.fr

■ **19838 - STERN Systèmes d'information** recherche ingénieurs informaticiens de haut niveau ayant des compétences et une expérience dans les technologies avancées et la conception de systèmes complexes.
Contacter Jacques STERN (X 52) au 01.41.23.09.40, e-mail : stern@cnam.fr

■ **19898** - Société de conseil internationale en stratégie cherche des CONSULTANTS EN STRATÉGIE (H/F) pour conduire des missions chez des clients multinationales et pour participer au développement d'un nouveau cadre de stratégie pour la croissance innovatrice. Vous êtes totalement bilingue anglais-français, pragmatique, rigoureux, avec un esprit d'analyse. Merci d'envoyer votre lettre de motivation en anglais + CV à Peter YOO, **Aeris Consulting Group**, 144 Bureaux de la Colline, 92213 Saint-Cloud Cedex. Fax : 01.47.71.25.20.

■ **231 - MC2** est une SSII dynamique de 70 personnes, avec une forte spécialisation sur le Document, autour de technologies telles que : GED, Workflow, Intranet, Java, xml et autour de prodits du marché tels que : Oracle, Documentum, Staffware, iXOS, SAP... Pour accompagner notre forte croissance (+ 100 % de CA en 1998), nous cherchons de jeunes camarades ouverts, curieux et travaillant en équipe.
Vous interviendrez sur des PROJETS d'intégration ou sur des missions de CONSEIL en amont, auprès de grands comptes nationaux ou internationaux, dans tous les secteurs de l'économie.
Nous embaucherons 30 personnes en 1999 :
– développeurs (G),
– chefs de projet (G),
– consultants (G, P),
– chargés d'affaires/ITC avant-ventes (G, P),
– ingénieurs commerciaux (G, P),
– managers (G, P).
Postes basés à Grenoble (G), Paris sud (P).
Bonne maîtrise de l'anglais souhaitée.
Plan d'intéressement aux bénéfices : en place.
Participation des salariés au capital : en place.
Introduction en Bourse : prévue fin 2000 début 2001.
Contacts : J.-P. CHENO (X 75, Mines 77) ou F. VEYRET (ECP 85). www.mc2.fr - E-mail : recrut@mc2.fr

■ **422 – DUONS SYSTÈMES** (une quarantaine de consultants) est un groupe de PME de conseils et de services, à forte croissance, sur le marché de la maîtrise des risques systèmes.
Son développement nous conduit à renforcer nos équipes dans nos principaux domaines d'intervention :
• Modélisation/simulation : aide à la formalisation des spécifications fonctionnelles, aide à la validation (fonctionnelle, architecture, système, logiciels critiques).
• Management de projet : évaluation/diagnostic, conseil et recommandations, accompagnement.
• Simulation 3D interactive : aide à la conception, aide à la validation, aide à la formation et à la maintenance.
Contacter François SIMON (X 57) ou adresser votre candidature à Bernard BROISIN-DOUTAZ, DUONS SYSTÈMES - La Grande Arche - Paroi Nord - 1, Le Parvis - 92044 Paris La Défense cedex.

■ **805 –** Bilingue franco-allemand. Groupe industriel allemand important (composants mécaniques et hydrauliques pour l'industrie, le bâtiment et l'énergie) recherche pour sa filiale française (5 usines en France) un X (+MBA) débutant parlant couramment allemand et anglais. Après une formation dans le groupe, affectation à des postes opérationnels sur sites industriels, France ou étranger.
Contacter Cabinet GBO, 35, rue La Boétie, 75008 Paris (tél. : 01.45.63.08.64).

■ **989 – SOPHIS** est un concepteur de **logiciels pour les salles de marchés** des plus grands établissements financiers. Sa forte croissance actuelle (+ 110 % de CA en 1998, 80 collaborateurs) l'amène à rechercher des :
ingénieurs commerciaux.
Au contact des traders, vous concevrez des solutions pour adapter notre logiciel à l'environnement du client.
Ingénieurs informatiques et financiers.
Ayant une forte expertise en C++, vous aiderez nos clients à personnaliser nos logiciels.
Contacter Olivier Cohen (X 90) 10, rue de Castiglione, 75001 Paris. Tél. : 01.44.55.37.73.
E-mail : olivier.cohen@sophis.fr

DEMANDES DE SITUATION

■ **2780** - X 77, ENSTA, DG d'une société d'optique " high-tech ". Expérience : évaluation puis restructuration d'une PME (230 MF, 270 P). Expériences préalables : conduite de projets importants, relations internationales. Recherche poste de direction de société ou de responsabilité opérationnelle dans les secteurs énergie, optique, mécanique, thermique, équipements.

■ **2820** - X 64, Armement, Sup-Aéro, spécialiste conception technique, gestion, organisation. Expérience acquise dans le secteur privé : aérospatial civil et militaire, puis dans l'administration : industries pharmaceutiques et médicales, informatique, bureautique, télécoms. Recherche poste de Direction, en particulier Direction informatique dans domaines variés. Échéance rapprochée - Localisation France ou international.

■ **2824** - Je suis un camarade de 46 ans qui habite New York et je cherche à y retrouver un défi à ma mesure. Compétent en informatique, j'ai une longue expérience de la finance et de la bourse au niveau direction générale. On peut me contacter par l'A.X. ou à A1947Claude@aol.com

■ **2825** - X 63, très forte compétence BTP France et export, recherche auprès d'entreprises ou de maîtres d'ouvrage missions en stratégie, organisation, développement d'opérations internationales ou direction de grands projets.

■ **2826** - X 76, 43 ans, ayant exercé des responsabilités variées dans société pétrolière, domaines : logistique (dépôts, transports routiers), systèmes d'information (chef de plusieurs projets), commercialisation et distribution de carburants, biens et services (notamment, direction puis supervision de filiales d'exploitation, et coordination du réseau France) recherche poste de direction informatique ou de direction de centre de profit (filiale y compris) dans secteurs énergie, distribution, informatique, services, industrie : de préférence en R.P. ou Nord de la France.

■ **2841** - X 81, expérience matériaux, procédés et études principalement dans l'industrie aérospatiale, cherche poste de responsabilité dans un domaine proche des développements ou industrialisation de nouvelles technologies. Une dimension marketing ou technico-commerciale auprès de clients ou coopérants serait appréciée.

■ **2843** - X 60, 35 ans d'expérience dans direction de société, management, RH, recherche missions France ou étranger.

AUTRES ANNONCES

5, rue Descartes, 75005 Paris
Tél. : 01.56.81.11.11
Fax : 01.56.81.11.01

DEMANDE DE SITUATION

■ **S172** - Fille X 32, cél., 53 a., jardinière d'enfants et secrétaire, ch. poste gouvernante auprès d'enfant ou d'adulte, voire même malade ou handicapé. Mlle Monique LAMBLIN, 39, avenue Saint-Mandé, 75012 Paris. 01.43.45.79.11. En cas de non-réponse, tél. à Favier, infirmière : 03.87.56.92.41, mess. sur répondeur, SVP.

OFFRES DE LOCATIONS

Paris/Banlieue

■ **LA451** - VERSAILLES/SAINT-LOUIS - 7 p. parf. état, 165 m², 2 SdB +1 SdE, imm. XVIIIe s. caractère, soleil, calme, prox. gares. Libre 01/2000. Tél./fax : (00) 49.30.88.68.11.26.

■ **LA452** - PARIS XVe, près square Citroën-Veuve cam. handicapé fauteuil roulant loue son appt., 80 m². RdCh. vue sur pelouse et arbres, entrée, gd sjr, 2 ch., nbrx placards, bains/WC + WC indép., cuis. aménagée. 6 250 F + ch. Tél. : 04.93.87.45.86 - 01.45.77.24.49.

Province

■ **LB476** - CANNES ttes pér., appt 2/4 pers., vue except., calme, pisc., pkg, tél. Tél. : 02.31.52.10.77.

■ **LB477** - MÉRIBEL-MOTTARET, 2 p., 4 pers., sud, tt cft, ttes pér. Tél. : 01.39.54.69.67.

■ **LB479** - VALMOREL (73), bel appt, tt cft, sur pistes, 3 p., 8 lits, 2 SdE. 01.45.20.10.54.

■ **LB480** - TIGNES, agréable appt, 6/7 pers., pied pistes, bien exposé, LV, TV. 01.45.54.85.41.

■ **LB481** - SERRE-CHEVALIER, appt 8/10 pers. Tél. : 01.34.87.60.12.

■ **LB482** - MONT D'ARBOIS/MÉGÈVE (10' du télé.) - Cam. (56) loue gd appt. ds copropriété gd chalet : gd séj. + 1 ch., cuis. équipée 60 m². Expo S/O, balcon. 3 000-6 000 F /sem. 01.43.06.66.32.

■ **LB483** - VAL D'ISÈRE - Hiver 1999/2000 - appt. 75 m², 6/8 pers., 3 ch., sjr, balcon, garage, vue sur vallée du Manchet. Tél. avant 9 h matin ou après 19 h soir : 01.42.74.42.26.

■ **LB484** - CAP-BENAT (VAR) - Cam. loue maison, domaine privé, vue/mer, 2 ch., sjr, terrasse, garage. Juin : 8 000 F. Août : 20 000 F. Tél./fax : 04.79.83.34.00.

VENTES D'APPARTEMENTS ET PROPRIÉTÉS

Paris/banlieue

■ **VA444** - PARIS XVIe - Muette - Hôtel particulier, néo-classique. 386 m², terrasse 80 m², garage. 9 millions. 06.80.27.26.49.

■ **VA445** - SAINT-GERMAIN-EN-LAYE - Cam. vd ds résid. Hespérides appt. 2 p., 60 m² + jardin priv. TB état. Tél. : 01.34.51.49.73.

Province

■ **VB441** - BOURG-SAINT-MAURICE LES ARCS 1800, résid. Lauzières, studio 4/5 pers. 290 000 F. Tél. : 06.07.95.54.43.

DIVERS

■ **D100** - Ch. partenaires (F/H - 45/65 ans) pour participer à formation hélico. (pilote privé). conditions except. 01.34.87.77.92.

■ **D101** - Vd manteau de vison allongé pastel, petite taille, coupe ancienne, TB état. 5 000 F. Tél. : 01.39.62.27.53.

■ **D102** - Fils cam., 23 a., diplômé Conservatoire national de musique de Paris et Royal College of Music de Londres donne cours particuliers de piano tous niveaux. 06.03.46.34.12/ 01.45.88.92.01.

■ **D103** - Petite-fille de cam., F. Postel-Vinay (X 26), diplômée d'État ch. à donner des leçons de contrebasse. Mlle Émilie Postel-Vinay, 8, rue Cartex, 75004 Paris. 01.48.87.32.00.

INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES

■ **C155** - Fils TUGAYE (48) ébéniste d'art effectue restauration et travaux tous styles sur plan. Conditions spéciales aux X et familles. Tél. : 01.43.79.13.52.

Les annonces sont publiées à titre de service rendu aux camarades et n'engagent pas la responsabilité de l'A.X.

Seules les annonces reçues par courrier ou par fax seront traitées (pas d'annonce par téléphone).

Le règlement ne s'effectue qu'après parution de l'annonce, une facture vous sera adressée.

Tarifs 1999 : la ligne

Demandes de situation :	45 F
Offres d'emploi :	55 F
Immobilier :	75 F
Divers :	85 F

Les annonces à publier dans le n° de **janvier 2000** devront nous parvenir au plus tard le **mardi 7 décembre 1999.**

Votre générosité nous donne les moyens de progresser

Avec votre confiance,
depuis 1921, nous menons ensemble
tous les combats contre le cancer
dans nos laboratoires et notre hôpital.

Information : http://www.curie.fr
Téléphone : 01 44 32 40 80
Télécopie : 01 43 25 17 56

Institut Curie

La Science au Service de l'Homme

26 rue d'Ulm 75005 Paris
Fondation à but non lucratif
reconnue d'utilité publique

★ EURO RSCG WORKS Automobiles CITROËN : RCS Nanterre B 642 050 199

LA MEILLEURE FAÇON DE NE PAS PRENDRE DE CHOCS C'EST DE LES EVITER

12

2 BARRES ANTI ROULIS : MEILLEURE TENUE DE ROUTE EN VIRAGE	SUSPENSION CITROËN ET PNEUMATIQUES MICHELIN : CONFORT ET TENUE DE ROUTE	AIRBAG CONDUCTEUR	AIRBAG PASSAGER** DÉSACTIVABLE, INSTALLATION POSSIBLE D'UN SIÈGE ENFANT
NOUVEAUX PROJECTEURS AVANT 20% PLUS PUISSANTS	DIRECTION ASSISTÉE*	NOUVELLE CITROËN SAXO	

*SAUF 1.0i ET 1.1i GPL. **COUSSIN GONFLABLE DE SÉCURITÉ - SÉRIE A PARTIR DU NIVEAU SX.

www.citroen.fr | 3615 CITROËN (1,29 F/mn) CITROËN préfère TOTAL