

# Ponts Alliance°04

EDITO	P.03	
Robert Branche		
INTERVIEW	P.05	
Armel de la Bourdonnaye		
CLIN D'ŒIL – LE TRAIT	P.33	
Jacques Bonnéric		
ÉVÈNEMENTS - VITA COMMUNITATIS	P.34	
Faits marquants en images		
L'UNIFEF	P.40	
Zoom sur la vie associative		
INÉGALÉ - RECORDS	P.42	
Le plus long tunnel ferroviaire au monde		
SUR LE PONT	P.46	
Les dernières nouvelles des mouvements		
		<b>P.10 DOSSIER - LES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT</b>
		Les nouveaux managers : confiance, courage et intuition René Abate, Marie Humblot-Ferrero, Jean-Michel Caye
		Le management VAO2 Didier tranchier
		Le management par l'émergence Robert Branche
		Le management confiant Bernadette Babault
		Le management collaboratif Yves Caseau
		Manager dans l'authenticité Rémi Demange
		<b>P.44 MÉDIAS - DÉCONNECTEZ-PAS !</b> Sophie Pellaton-Gaudillière



Découvrez tous les liens QRcode de Pam sur votre Smartphone :  
Téléchargez **GRATUITEMENT**  
l'application de votre choix sur votre moteur de recherche.





# « SOFINEL, un atout pour l'industrie nucléaire française »

Fondée en 1976, la Société Française d'Ingénierie Electronucléaire et d'Assistance à l'Exportation (SOFINEL) a été créée pour doter la France d'une structure d'ingénierie permettant d'appuyer l'exportation de centrales nucléaires clés en main.

Le point avec Joseph Dupuis (73), son Président Directeur Général.

SOFINEL est détenue à 55% par EDF et 45% par AREVA. Quel est l'objectif de ce rapprochement ?

SOFINEL a été créée en 1976, date à laquelle la France cherchait à exporter ses centrales nucléaires. Framatome (futur AREVA), et EDF ont alors décidé de créer SOFINEL pour mutualiser leurs compétences sur la conception de ces centrales.

Quelles sont les activités de SOFINEL ?

SOFINEL est un acteur majeur dans l'ingénierie de détail des îlots nucléaires. Elle intervient sur les études de nombreux domaines : installation, génie civil, process-fonctionnement, électricité, ventilation, matériels, etc. La société mène également certaines études transverses liées aux agressions (conséquences d'inondations, de séismes, etc) et à la protection incendie.

Depuis sa création, Sofinel a ainsi participé aux études de nombreux projets : 10 centrales de 900MW en Afrique du Sud, Corée du Sud et Chine, et 6 réacteurs EPR de 3ème génération :

- Olkiluoto3 (Finlande),
- Flamanville 3,
- Taishan 1&2 (Chine),
- Hinkley Point C 1&2 (Royaume Uni).

Quelle place occupe aujourd'hui le nucléaire dans la transition énergétique française ?

La transition énergétique a pour objectif principal de réduire les émissions de CO2 au niveau mondial. Une chose est sûre pour moi, cela ne pourra pas se faire sans le nucléaire qui est aujourd'hui l'une des énergies les moins émettrices de gaz à effet de serre. Néanmoins, et en particulier pour les secteurs fortement énergivores tels que les transports ou le bâtiment, il faudra en parallèle développer les énergies renouve-

lables et les économies d'énergie.

Le nucléaire, avec ses projets d'envergure internationale, est un secteur important pour l'emploi. Quels types de métiers les ingénieurs peuvent-ils y exercer ?

Le nucléaire offre aux jeunes ingénieurs une palette de métiers très large, avec un fort contenu technique, que ce soit dans le génie civil, la mécanique ou l'électronique. Mais les ingénieurs généralistes intéressés par les différentes facettes du management de projet sont également les bienvenus !

Le nucléaire, un secteur d'avenir ?

Définitivement oui ! De nombreux défis attendent le nucléaire avec en priorité la prolongation de la durée de fonctionnement des réacteurs existants, sans oublier les projets de nouveaux réacteurs auxquels se préparent de nombreux pays.

Ces défis promettent de beaux jours à l'ingénierie nucléaire, que ce soit chez EDF, AREVA ou dans toute l'industrie nucléaire de manière générale !

### Bio Express

Joseph Dupuis (73) a fait toute sa carrière chez EDF.

Il a été dans le génie civil jusqu'à la fin des années 80 puis a réalisé des études économiques sur les moyens de production d'électricité. Ensuite, il a occupé des fonctions de manager dans une unité d'ingénierie dédiée aux projets de centrales thermiques.

De 2006 à 2008, il a été responsable d'un programme dont l'objectif était de créer des emplois et des activités économiques autour de Cigéo, le projet français de centre de stockage de déchets radioactifs en couche géologique profonde.

En 2009, il est devenu directeur du projet EPR de Penly 3, qui depuis a été suspendu.

Depuis 2012, il est Président Directeur Général de SOFINEL.



## Les Décideurs sont morts, Vive les Dirigeants !

La plupart des livres de management, des colloques ou des propos d'experts tournent autour de la décision : comment décider dans l'incertitude ? Les actionnaires, comme les salariés ou les pouvoirs publics semblent rêver d'un gourou charismatique qui saurait trouver le cap et sauver son entreprise du chaos environnant. Mais comment dans un Neuromonde tissé d'incertitudes croissantes, du foisonnement de matriochkas s'emboîtant et se chevauchant, d'émergences multiples et imprévues, de propriétés rendant obsolètes ce qui était pensé comme certain la veille, un dirigeant, seul ou avec une équipe rapprochée, pourrait-il sauver une collectivité ?

Daniel Kahneman est un de ceux qui a le mieux montré les limites de l'homme miracle. Dans son dernier livre, *Thinking fast and slow*, il s'en prend au mythe tant de la « main

magique » dans le basket professionnel que du PDG sauveur de son entreprise : « Bien sûr, certains joueurs sont plus précis que d'autres, mais la séquence de tirs ratés et réussis satisfait tous les tests du hasard. La main magique n'est vraiment qu'une vue de l'esprit, les spectateurs étant toujours trop prompts à vouloir déceler ordre et causalité au cœur du hasard. »

Si l'impact direct du leader est réel, n'est-il pas évident qu'au fur et à mesure du déploiement du Neuromonde et des méga-entreprises, il est de plus en plus limité, et que tout dirigeant est de moins en moins légitime à clamer que c'est d'abord grâce à lui seul que le succès est arrivé ?

Car, si l'on réfléchit bien, dès que l'entreprise atteint une certaine taille, la plupart des décisions sont prises quotidiennement sans lui et loin de lui : à l'occasion d'un rendez-vous avec des clients, face à une panne imprévue dans une usine, lors de la découverte des spécificités d'un pays à l'autre bout de monde, pour faire face à l'attaque d'un concurrent, ... Si tout remontait à lui, non seu-

lement l'entreprise mourrait d'asphyxie, mais, comme il ne peut être ni omniscient, ni omniconpétent, le plus souvent la pire des décisions serait prise. Mais si les Décideurs tout puissants sont morts, les entreprises, prises dans les vagues turbulentes de l'incertitude, ont plus que jamais besoin de Dirigeants, car sans eux, elles ne seront que ballotées et détritues.

Mais des Dirigeants qui ont compris que diriger, ce n'est réduire ni l'incertitude, ni la complexité, c'est savoir vivre avec et en tirer parti. Ce n'est ni facile, ni immédiat, car la tentation spontanée est de faire l'inverse.

Savoir faire face et accepter le vertige de l'émergence de la décision qui naît, plus qu'elle n'est voulue...

Tout cela valait bien un dossier sur le management dans PAM. Une promenade donc au pays d'un monde nouveau où l'on parle de courage, confiance, rupture, et lâcher prise.

**Robert Branche**  
(X 74 - ponts 79)



Dans la vie professionnelle, la passion est essentielle et la prise de risques nécessaire



Frédéric Barnaud, directeur exécutif de Gazprom Marketing & Trading (GM&T, filiale de Gazprom) chargé du développement des filières GNL et Shipping, revient sur son parcours professionnel et présente ses fonctions actuelles.

Quel a été votre parcours professionnel depuis votre sortie de l'école ?

A ma sortie de l'École des Ponts et Chaussée, j'ai intégré l'Institut d'Études sur l'Énergie de Oxford. J'ai débuté ma carrière professionnelle au sein d'Elf Aquitaine à l'été 1990 et j'y ai exercé des fonctions dans les activités trading et gestion de risque, puis raffinage marketing, négociation de produits pétroliers, stratégie commerciale et business développement. Suite à la fusion entre Elf Aquitaine, Fina et Total en 2000, j'ai rejoint Total Gas and Power, une succursale à Londres, où j'ai commencé à m'intéresser au marché du Gaz Naturel Liquéfié (GNL). J'ai ainsi contribué activement au développement rapide des équipes et du portefeuille commercial de Total sur le GNL au travers de grands contrats au Qatar, Nigéria ou encore en Norvège. C'est en 2008 que j'ai été approché par le groupe russe Gazprom, premier acteur mondial du gaz, pour y accélérer les développements sur le marché du GNL.

Quelles sont vos fonctions au sein de Gazprom Marketing & Trading ?

Gazprom Marketing & Trading regroupe environ 1.000 personnes basées à Londres, Manchester, Singapour, Houston, Paris, Zug, au Benelux et en Allemagne. Nos activités se concentrent sur la distribution, le commerce et le trading de gaz naturel, d'électricité, de certificats d'émissions, le GNL et les produits pétroliers. Au sein de GM&T, je suis membre du comité exécutif dont la vocation est principalement la gestion du groupe et de son expansion ainsi que la gouvernance avec notre maison-mère à Moscou et Saint Petersburg. Je fais aussi partie du directoire de plusieurs filiales, en particulier notre filiale de Singapour. J'assume également les fonctions de directeur exécutif chargé du GNL, du transport maritime et de la logistique.

Sur quel projet travaillez-vous actuellement ?

Mes principaux projets concernent l'expansion du GNL au sein de Gazprom car nous visons 15% de part de marché mondiale à l'horizon 2030. Sur un horizon de court/moyen terme, nos équipes gèrent et optimisent les portefeuilles achat et vente des cargaisons de gaz naturel liquéfié de par le monde, ainsi que notre flotte de méthaniers. Sur le long terme, nous mettons en œuvre les partenariats industriels nécessaires à ce type de projets hautement capitalistiques et nous négocions des grands contrats d'approvisionnement qui s'étendent sur des durées allant jusqu'à 30 ans. Parmi ces grands projets, nos priorités sont le lancement d'usines de liquéfaction du gaz dans l'Est (Vladivostok, Sakhalin) et l'Ouest (en mer Baltique) de la Russie, le développement de nouveaux marchés gaziers (par exemple en Inde ou Amérique du Sud) ou encore l'expansion de nos activités de transport maritime.

Quels conseils donneriez-vous aux étudiants et jeunes diplômés de l'école ?

Dans les premières années après la sortie de l'école il ne faut pas hésiter à prendre quelques risques, à accepter des missions complexes et à se remettre en cause. Par ailleurs, le travail en équipe est primordial en milieu professionnel, beaucoup plus que ce qui nous est enseigné dans les écoles et universités. Il faut donc faire un effort important pour non seulement bien travailler en équipe mais surtout pour apprendre à devenir un leader d'équipe. C'est là où les meilleurs peuvent faire la différence et se distinguer des autres. Le défi est double : être membre d'une équipe tout ayant la capacité de mobiliser et d'orchestrer les individualités et de faciliter l'émergence d'une excellence d'équipe.

# Interview

Par Dominique Douillet pour PAM

RENCONTRE

## Armel de la Bourdonnaye

## Contribuer à construire un monde durable

X 83, ingénieur général 88, docteur de l'École Polytechnique, habilité à diriger des recherches, Armel de la Bourdonnaye a pris la direction de l'École des Ponts ParisTech (ou École nationale des ponts et chaussées) en août 2012. Il nous livre aujourd'hui sa vision de notre École, la stratégie qu'il souhaite impulser pour conserver l'excellence des formations, s'inscrire dans la grande tradition des Ponts, positionner les cursus dans la modernité et ouvrir toujours plus l'École à l'international.

### Q PAM :

Parmi les grandes écoles d'ingénieurs françaises, comment souhaitez-vous marquer précisément le positionnement de l'École des Ponts ParisTech ?

Armel de la Bourdonnaye : Dans un monde complexe qui requiert imagination et innovation, l'École des Ponts ParisTech a un rôle essentiel à jouer. Si les questions de « durabilité » ont toujours été au cœur de notre enseignement, l'impératif du développement durable nous conduit à les adapter en permanence aux nouvelles problématiques. Aujourd'hui, il faut doter nos élèves de nouvelles compétences et les ouvrir à de nouveaux horizons. C'est le sens du projet que nous déployons et

qui est au cœur de la réforme du cursus de l'ingénieur que nous allons mettre en place.

### Q PAM :

Comment bâtissez-vous ces nouveaux projets pédagogiques ?

Il est essentiel de rester fidèle à la grande tradition de formation des ingénieurs des ponts, dont les valeurs sont profondément ancrées dans notre ADN. L'ambition de l'École a toujours été de former des ingénieurs socialement responsables, et je dois dire ma fierté de diriger une École qui a cette vocation, car nous avons besoin de leaders industriels qui sont aussi de grands scientifiques, et des gens innovants, et ouverts sur

le monde. Depuis toujours l'École des Ponts ParisTech a formé des spécialistes de systèmes complexes, soucieux des thématiques environnementales. Belgrand, Alphand restent, par exemple des figures emblématiques de cette ambition.

Notre expertise est centrée sur deux domaines de prédilection dont le point commun est la gestion des systèmes complexes. La ville durable (infrastructures, transports, gestion d'immeuble, énergie, eau...) et les systèmes productifs durables (aspects logistiques, organisation des entreprises).

Nous collaborons également aux travaux du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Nous appor-



## L'École des Ponts ParisTech en quelques chiffres

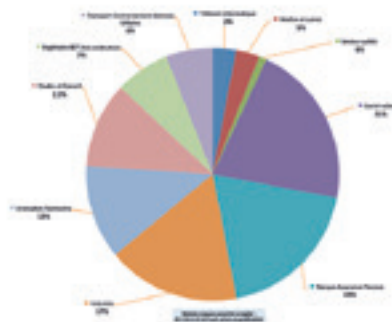
### Les formations

6 départements

- génie civil et construction
- ville, environnement, transport
- génie mécanique et matériaux
- génie industriel
- sciences économiques, gestion, finance
- ingénierie mathématique et informatique

### Diplômes délivrés

- 260 diplômes d'ingénieur
- 122 masters
- 70 soutenances de thèses avec doctorats délivrés par l'Université Paris-Est
- 198 mastères spécialisés
- 175 ENPC MBA Paris



### Effectifs élèves

- 870 en formation d'ingénieur
- 139 en master dont 56 en double cursus
- 308 doctorants dont 321 inscrits à l'Université Paris-Est dont 23 IPEF au 1er janvier 2013
- 191 inscrits en mastère spécialisé dont 20 IPEF et 24 autres ingénieurs fonctionnaires (Ingénieurs de la Ville de Paris, militaires, Ingénieurs des travaux publics de l'État, École normale supérieure, Institut Géographique National)
- 330 MBA des Ponts
- 18 en formation post concours d'architecte urbaniste de l'État (AUE)

Soit au total 1 797 élèves dont 1/4 de jeunes filles

tons notre expertise à la compréhension des systèmes techniques complexes ou à l'élaboration des modèles économiques en lien avec la régulation du changement climatique et de son impact sur le développement.

L'ensemble de nos filières sont concernées par cette évolution : le génie civil et la construction bien sûr, mais aussi la gestion de la supply chain en entreprise, l'aménagement du territoire, le conseil, l'ingénierie des grandes infrastructures logistiques, le génie industriel. En matière d'environnement, nos ingénieurs exercent sur des thématiques liées à la ville comme la qualité de l'air et de l'eau. Nous avons largement progressé sur notre réflexion globale de réforme du cursus d'ingénieur, à partir des éléments que je viens d'énoncer. Cette réforme doit nous permettre de mieux anticiper les mouvements – rapides et nombreux – du monde. Elle inclura tout d'abord plus largement qu'aujourd'hui les thématiques de l'énergie et des technologies de l'information et de la communication dans nos domaines de prédilection. Nos ingénieurs doivent posséder une meilleure compréhension de l'interaction entre l'ingénierie des systèmes de transport, des grands réseaux et de l'aménagement avec les systèmes productifs de données par les téléphones portables, les technologies ubiquitaires, la ville numérique, les systèmes de communication pour la régulation de la mobilité, etc...

Une approche multidisciplinaire est déjà au cœur des projets thématiques qu'ils mènent avec des

élèves d'autres établissements partenaires de design ou d'architecture. Nous la renforcerons encore.

Enfin, parce que les enjeux sont mondiaux, nous accentuerons encore la dimension internationale de notre formation. 33 accords de double diplôme concernent aujourd'hui 80 élèves internationaux et 60 jeunes français par an. Nous envisageons de formaliser davantage ces séjours.

### Q PAM :

Comment cela se traduira-t-il en compétences pour ces futurs diplômés ?

Ils sont formés à prendre en compte les multiples aspects (scientifiques, sociaux, entrepreneuriaux, culturels) des problèmes qu'ils traitent. Avec cette évolution, nous élargissons encore leur champ d'appréhension.

Nos ingénieurs sont des assembleurs de projets et d'équipes. Ce sont des ingénieurs de la complexité, mais on pourrait dire aussi de la simplification : leur vocation est de résoudre des problèmes et d'apporter des solutions novatrices.

### Q PAM :

Vous souhaitez également développer l'innovation et l'entrepreneuriat ?

Oui, nous voulons former plus d'entrepreneurs et plus d'innovateurs. Cela répond d'ailleurs à une appétence des jeunes et à une

### Les rêves d'Armel de la Bourdonnaye pour l'École des Ponts ParisTech

Qu'elle soit reconnue dans le monde comme une École formant des ingénieurs d'excellence utiles à la construction d'un monde vraiment durable.

#### Ses étudiants

Que leur cursus aux Ponts accompagne leur passage d'étudiants brillants à des ingénieurs responsables, utiles à la société, à l'entreprise. Notre mission est de donner un avenir aux jeunes, le plus radieux possible pour eux et pour la société.

#### L'enseignement supérieur français

Que ses acteurs en soient plus fiers au lieu de se dévaloriser dans des comparaisons inadaptées avec nos voisins. Les autres systèmes ont également leurs défauts. C'est une question de mentalité : nous devons être conquérants ! Soyons fiers de nos atouts. Les nôtres sont la production de connaissance, l'innovation, l'intégration sociale qui peuvent encore être développées. Le système doit savoir s'engager sur la réussite économique et le rayonnement culturel de la France.

Extrait d'un article d'Arjane Despierres-Féry, paru dans le journal des grandes Ecoles en octobre 2013.

nécessité pour les entreprises et l'économie. Car notre École est au service des politiques publiques et donc du pays. Un jour, un jeune m'a dit « les créateurs d'entreprises sont un peu les héros des temps modernes ». Nous espérons susciter ce type de vocation. Il faut des jeunes d'avant-garde, aptes à bousculer les modes de pensée, à proposer de nouvelles organisations, de nouvelles technologies, de nouveaux produits, et à créer ou reprendre des entreprises. Cela passe par un ren-

« Plus d'énergie et de technologies de l'information dans notre formation »



Le campus Descartes

## « Contribuer à construire un monde durable »



© film-École des ponts ParisTech

« Former des ingénieurs d'excellence est l'ambition que je souhaite porter »

forcement de la sensibilisation et de la formation pour nos élèves, de l'accompagnement dans leurs projets de création.

### Q PAM :

Qu'en est-il de la recherche ?

Elle se caractérise par une double approche d'excellence scientifique et de pertinence sociale et économique. Nos équipes conduisent leurs recherches en lien avec des entreprises et les collectivités. La première campagne de la Fondation des Ponts avait par exemple permis de créer de nouvelles chaires qui sont aujourd'hui au nombre de 16.

### Q PAM :

Où en sont les projets liés à vos alliances stratégiques ?

Notre présence au sein de l'Université Paris-Est, dont nous sommes membre fondateur, est

au cœur de notre ancrage local et thématique autour de l'axe Ville, Environnement et leurs Ingénieries. Ce pôle est leader européen par son potentiel d'expertise, de recherche, de prise de parole et a été reconnu au travers des investissements d'avenir avec des Equipex et LabEx.

Notre appartenance à ParisTech, dont nous sommes également membre fondateur, assoit notre projet de formation sur l'excellence scientifique. Ce regroupement est un levier pour une meilleure visibilité internationale et pour nouer des partenariats avec des entreprises.

Nous avons enfin formalisé un partenariat renforcé avec PSL\* (Paris Sciences et Lettres) autour de projets pédagogiques communs.

### Q PAM :

Comment voyez-vous l'interconnexion entre l'École des Ponts ParisTech et ses alumni ?

Les anciens ont un rôle permanent à jouer dans la stratégie de l'École. Je rappelle par exemple qu'ils sont représentés au sein du Conseil d'administration de l'École, à différents titres, et que Ponts Alliance occupe deux sièges d'administrateurs. Ils nous apportent leur vision du monde et de l'entreprise, essentielle aux évolutions stratégiques de l'École. A l'international, ils sont nos ambassadeurs. Au sein de leurs entreprises, ils soutiennent l'offre importante de stages qui est faite à nos élèves durant leur scolarité et favorisent le recrutement de nos nouveaux diplômés.

Il est important de rappeler que nos élèves ont tous leur premier emploi trois mois environ après leur diplôme, à un salaire moyen élevé (plus de 42.100 € brut par an).

Ils sont aussi un soutien financier indispensable à notre École par leur contribution via la taxe d'apprentissage, ou au travers de la Fondation.

Mais ils sont aussi et surtout (et là je pense particulièrement aux actions de Ponts Alliance) un relais d'information auprès de nos jeunes élèves, un vecteur de transmission de nos valeurs, la certitude que la communauté des Ponts a un sens.

« Accentuer la dimension internationale »





### « Michelin au service de la mobilité durable



A l'heure de la mobilité durable et des enjeux environnementaux, Michelin, détenteur de 17 % du marché mondial des pneumatiques, développe l'ensemble de ses compétences pour atteindre l'excellence dans sa mission : contribuer au progrès de la mobilité des biens et des personnes. Illustration au travers de l'expérience M. Pedro Costa, Incubator Program Office (IPO).

Parlez-nous de votre évolution au sein de ce Groupe et de vos missions actuelles ?

J'ai réalisé mon année de césure chez Michelin et ai été recruté à la fin de mes études aux Ponts et Chaussées.

Avec mes gestionnaires de carrière et mes responsables, j'ai au fil du temps, construit un parcours diversifié qui correspondait à ma personnalité et à mes motivations. Après un passage de deux ans en usine en Allemagne, j'ai développé un premier ancrage métier dans la R&D, en conception produit et innovation. 10 années passionnantes autour du pneu, objet composite de très haute technicité.

J'ai ensuite choisi d'aller vers le business exerçant successivement des responsabilités de Consultant interne en organisation (18 mois), de Directeur de Plateforme Produit (4 ans) puis de Directeur des Ventes première monte au sein de la Business Unit des pneus Génie Civil (7 ans). Mes deux dernières missions avaient un périmètre mondial avec des équipes et des clients très diversifiés.

Depuis 6 mois, j'ai rejoint l'équipe chargée de créer «l'Incubateur», structure qui contribue à renforcer la puissance d'innovation du Groupe au service d'une meilleure mobilité. Nous partons d'une feuille blanche et cela constitue une expérience rare et enthousiasmante.

Pouvez-vous nous en dire plus sur «l'Incubateur» ?

L'innovation est l'un des piliers de la stratégie de croissance de Michelin.

Le Groupe se dote d'une structure dite «d'Incubation». Il s'agit de créer ou d'accompagner des approches entrepreneuriales de type «start-up», pour tester et développer rapidement des innovations dans le domaine de la mobilité. Les personnes du Groupe peuvent également contribuer à cette démarche en proposant des idées d'innovation et participer à leur développement au sein des incubateurs.

Quels arguments mettriez-vous en avant pour inciter les jeunes diplômé(e)s à intégrer Michelin ?

Tout d'abord, Michelin est une entreprise reconnue pour la qualité de ses produits, sa capacité d'innovation et la force de sa marque. Il y a des challenges stimulants à relever dans tous les domaines : recherche, industrie, commerce (Marketing, Distribution, Vente, Communication), Supply chain...

Ensuite, le développement des personnes constitue un axe stratégique pour Michelin, matérialisé par une approche de gestion de carrière personnalisée.

Celle-ci permet de prendre en considération les attentes de chacun et leur évolution dans le temps et de les mettre plus facilement en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Enfin, Michelin est une entreprise internationale installée dans de nombreux pays et positionnée sur des marchés en croissance. C'est donc un lieu d'échange privilégié entre des personnes de différentes cultures qui travaillent sur des projets communs.

Cela accroît les possibilités de mobilité au sein du Groupe.

# Le management

Les nouveaux managers : confiance, courage et intuition

Il y a 6 ans une entreprise sans aucune part de marché dans le secteur des télécoms a commencé à détrôner un géant, leader incontesté avec 50% de part de marché mondiale et une avance technologique reconnue. Ce géant vient d'être vendu.



## René Abate

Senior Advisor, The Boston Consulting Group,  
Civ 70

## Marie Humblot-Ferrero

Principal, The Boston Consulting Group

## Jean-Michel Caye

Senior Partner, The Boston Consulting Group

Si le génie d'un homme y est pour quelque chose, l'inattention des managers aux changements en cours y est pour l'essentiel.

“La taille et l'avance technologique de N. en font une entreprise sans rival” voilà ce que disait le PDG de cette entreprise. Analyse exacte dans le référent managérial du XXème siècle de rivalités entre entreprises mais inopérante si l'attaquant crée des alliances, et 5 ans après ce même PDG disait... “Je n'ai pas été battu par une entreprise mais par un écosystème d'entreprises”. Cet exemple montre bien la difficulté des managers à remettre en cause voire “désapprendre” les crédos dans lesquels ils ont grandi et qui ont fait leur succès. Pour autant, le monde a changé, et de manière durable.

La volatilité du positionnement concurrentiel des entreprises a été multipliée par 10 en 20 ans : être une grande entreprise, être en position de leader aujourd'hui n'est plus suffisant pour le rester.

L'innovation s'accélère et touche aussi bien les produits que les business models (exemple du low cost dans l'aérien).

# Les nouveaux managers : confiance, courage et intuition

Tous les secteurs doivent maintenant compter avec une multiplication des parties prenantes actives, des fournisseurs aux clients en passant par les actionnaires, les ONG et les Etats, compliquant la prise de décision (des exemples dans de nombreuses industries : acteurs bancaires, énergie, agro-alimentaire, pharmacie...).

Le monde est devenu multipolaire et les dynamiques de marchés sont très diverses (comme par exemple des BRIC vs pays matures).

Le **digital** questionne toutes les facettes de la relation : employés et managers sont dans une maison de verre ouverte aux clients, fournisseurs, grand public mais aussi aux futurs candidats dans un monde qui manquera de talents, quels que soient les soubresauts cycliques actuels

La montée des egos élève le clivage de générations (X, Y...) à quelque chose d'infiniment plus complexe qu'une opposition classique de styles.

« Partager le leadership »



Confiance, courage et intuition pour tenir le cap

Dans ce contexte, les managers doivent non seulement faire preuve des qualités de leaders validées depuis plus de 2000 ans mais aussi en démontrer d'autres.

**Le courage.** Dans la boussole de leadership BCG nous l'appelons le Nord (N comme Navigation). Dans un monde incertain et multipolaire, fixer un cap est critique mais ne peut résulter du mode centralisateur et autoritaire : "amenez moi les problèmes et je vous donnerai mes instructions" dont ont trop fait preuve beaucoup de dirigeants. Inévitable en cas de crise aigue, ce style peut conduire des entreprises ou des pays à leur perte.

N'ayant pas le don d'ubiquité, le manager ne pourra pas gérer l'ensemble des informations, dimensions, parties prenantes et obligations sociétales auxquelles l'entreprise doit faire face dans ses multiples composantes. Donner une vision d'ensemble et des repères pour laisser le terrain agir

et réagir tactiquement de façon efficace est ce que l'on attend des leaders. Cela conduit au besoin de partager le leadership dans l'entreprise et à celui de faire évoluer le style de commandement en limitant l'autocratie centralisatrice et en déléguant.

De l'incertitude ambiante peut naître un écueil : toujours repousser la prise de décision par peur de la portée de ses actes, ce qui par l'inertie générée peut mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. Une qualité essentielle pour éviter cette inertie est le courage. Le courage de sortir de son schéma de pensée classique, de sa zone de confort, comprendre les signaux faibles et les exploiter.

**L'intuition.** Dans la boussole de Leadership BCG nous l'appelons le Sud (S comme S'auto-corriger). Fondée sur l'empirisme, elle permettait autrefois de prendre les bonnes décisions de façon quasi-automatique grâce à l'expérience

accumulée. Une nouvelle situation pouvait toujours être reliée à une ancienne ce qui permettait de réappliquer un schéma de pensée préétabli. Aujourd'hui, en raison de l'incertitude même de l'environnement, la suivre sans garde-fou est à proscrire sous peine d'appliquer les modèles du passé sur le présent, comme le montre l'exemple cité en introduction.

Si l'on agrège l'ensemble des intuitions de ses équipes, en ne bridant pas la prise de parole, cette masse d'idées est le reflet des signaux faibles et souvent à l'origine de solutions innovantes. Avec l'intuition vient

**René Abate**, Associé Gérant de Delphen, a fait l'essentiel de sa carrière au Boston Consulting Group. Il a été Senior Partner, responsable des opérations France puis Président de BCG Europe avant de devenir Senior Advisor. Il est également administrateur de sociétés et membre du comité consultatif de 2 firmes de Private Equity.

**Jean-Michel Caye** est Senior Partner & Managing Director au bureau de BCG Paris - Il est responsable du Centre d'expertise Mondial sur la Gestion des Talents et le Leadership.

**Marie Humblot-Ferrero** est Principal au bureau de Paris du BCG. Elle est membre des centres d'expertise Santé et Organisation. Elle a travaillé dans de nombreux projets dans l'industrie pharmaceutique, notamment lors de transformations majeures (réorganisation R&D, intégration post-fusion, évolution du réseau industriel, etc).

aussi la nécessité de promouvoir l'expérimentation comme mode de management, cruciale dans un monde volatile et multipolaire, mais souvent en opposition avec la pensée de planification stratégique ou de contrôle budgétaire. Si un entrepreneur propriétaire peut parfois se permettre des décisions uniquement fondées sur son intuition, ce n'est pas le cas de la plupart des leaders qui ont des comptes à rendre. Pour eux, réfléchir en scénarios et se préparer à ce qui ne peut être planifié tout en sécurisant l'exécution à court terme est une façon de maintenir la confiance.

**La confiance.** Dans la boussole de leadership du BCG, elle est à la fois l'Est (E comme Empathie & Influence) et l'Ouest (O comme Ouverture).

Diriger dans un monde de plus en plus segmenté et avec des équipes de plus en plus étendues (matrice organisationnelle, équipes virtuelles, alliances, sous-traitants...) exige de partager le sens, de fédérer et d'inspirer confiance en interne comme vis-à-vis des parties prenantes. Et dans un monde où l'expérimentation est clé, le manager doit développer assez de confiance en lui-même pour créer l'environnement adéquat et assurer le développement des personnes qu'il manage. Car les attentes ont changé : les 20-35 ans, parfois appelés génération Y, ne sont pas moins engagés mais ils attendent de leurs leaders une attention quotidienne, une posture de développement, une sensation de challenge et le partage du sens. Certes, tous ne peuvent pas être satisfaits, mais l'exigence



Une masse d'idées est souvent à l'origine de solutions innovantes

managériale n'en est néanmoins pas moins grande.

Le courage, l'intuition, la confiance élevés au rang de modèle de leadership, de haut en bas de l'entreprise, auraient probablement permis à N. de démontrer plus d'agilité ces 6 dernières années, et peut être d'aboutir à un autre dénouement ? La réponse n'est jamais certaine. Par contre le changement du monde l'est. Et ces qualités additionnelles sont critiques chez les leaders d'aujourd'hui. Encore faut-il être également capable de les matérialiser au niveau du leadership collectif des équipes dirigeantes, ce dont nous pourrions discuter dans un article à venir.





### « SECRETS D'UNE CROISSANCE MAÎTRISÉE »

Depuis une décennie, ADP relève tous les défis afin de conjuguer ses engagements d'opérateur de service public avec la capacité de projeter son savoir-faire à l'étranger.

Focus sur cette vitrine internationale de la France avec Michel Maman (02), Directeur Financier de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle.

Quelle a été votre stratégie de développement au cours de cette dernière décennie ?

Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur nos infrastructures en Région Parisienne, notamment pour faire face au défi que représentait le développement du hub Paris-CDG d'Air France.

Grâce à cet effort de développement de nos installations et d'amélioration de nos services, ADP est aujourd'hui un opérateur leader et reconnu comme tel en Europe : l'aé-

roport de Roissy est le 1er européen en fret et postes et le 2e en matière de passagers.

Cette notoriété a en outre permis à Aéroports de Paris de se développer avec succès à l'international. Après la conclusion avec Schiphol Group (aéroport d'Amsterdam) d'une alliance industrielle en 2008, une autre étape fondamentale de notre développement international a été concrétisée en 2012 par l'acquisition de 38% de TAV Airports - opérateur turc -, ce qui nous donne accès à encore plus de visibilité internationale ; et nous restons en veille, de manière active et sélective, sur toutes les opportunités susceptibles d'être porteuse de développement.

Qu'impliquent des infrastructures aéroportuaires en termes de fonctionnement ?

Elles concentrent des activités très diversifiées et, au delà, une pluralité de métiers et d'opportunités de carrière.

En effet, un aéroport de la taille de CDG constitue une véritable ville et ADP est au cœur de son développement et de son fonctionnement, en particulier en matière d'installations aéronautiques ainsi que d'aérogares, avec ce que cela implique en matière de gestion des flux, d'organisation des espaces et de ser-

vices associés.

Nous sommes aussi en charge des voiries et des parkings et développons une offre immobilière aussi bien aéronautique (hangars, fret, maintenance) que tertiaire avec l'essor de quartiers de bureaux et de l'offre hôtelière. Enfin, nous fournissons des prestations industrielles pour l'ensemble des entreprises de nos sites : à titre d'exemple, nous fournissons à CDG une quantité de chaleur équivalente aux besoins d'une ville de 100 000 habitants...

Qu'est ce qui vous a incité à rejoindre le groupe ?

D'une part, la structure publique-privée d'ADP en fait un modèle économique performant avec des enjeux particulièrement motivants. Une plateforme aéroportuaire est, en effet, une structure fondamentale pour le développement économique d'un pays. Par exemple, le site de CDG compte 700 entreprises et 86 000 employés et sous-tend plus de 4% du PIB de l'IDF.

D'autre part, le monde aéroportuaire propose une pluralité d'activités qui vous permet d'évoluer dans une entreprise vivante, aux compétences plurielles, allant de la conception et la construction d'infrastructures à leur exploitation.

### BIO EXPRESS

Michel Maman est ancien élève de Normale Sup' (94) et de l'ENAC (99). Aujourd'hui Ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts, il a débuté sa carrière en 2001 à la Direction Générale de l'Aviation Civile avant de rejoindre ADP en 2007, en qualité de responsable business planning. En 2010, il est nommé directeur qualité de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. Depuis 2012, il en est le directeur financier.



# Le management VAO2

Gen Y, la rupture du management ou comment se préparer à changer le monde

La génération Y voit notre monde de manière très différente et s'est forgée une conviction profonde : notre monde doit changer. Didier Tranchier analyse pour nous ces nouveaux modes de management expérimentés notamment dans les start-ups.



© Pontis Alliance

## Didier Tranchier

### Business Angel

La génération Y est celle des jeunes qui ont vécu depuis leur plus jeune âge avec le monde de l'internet : c'est à dire un accès immédiat et sans limite à toute l'information, une information mondiale, temps réel, sociale, ludique, culturelle, ...

En effet, abreuvés par les images des catastrophes planétaires, des crises économiques, des conflits armés et des messages prédisant la fin du monde, la génération Y a compris que le monde actuel ne peut plus durer, qu'il faut le changer sous peine de disparaître, mais elle s'est aperçue que les générations précédentes partagent assez peu ce sentiment d'urgence et de fragilité.

Et par dessus tout, cette génération Y n'arrive pas à s'intégrer dans nos grandes entreprises car ils ne supportent pas l'empilage de la hiérarchie, le manque de valeurs et de reconnaissance des individus, la lenteur des processus, un exemple ?

Combien de temps faut-il dans votre entreprise pour qu'un jeune embauché obtienne un ordinateur fonctionnel, avec accès à la messagerie, internet ? Alors qu'un ordinateur ne coûte plus grand chose, que c'est un outil de travail essentiel et qu'on peut en acheter un en quelques minutes dans n'importe quel magasin.

### La génération Y voit nos grandes entreprises comme des dinosaures en cours de disparition

Mais cette génération Y ne se contente pas d'un constat négatif, ils ont déjà défini de nouvelles valeurs et de nouvelles formes de management, celles que l'on trouve principalement dans le

monde des start-ups : **VAO2 (Vao veut dire ils vont, en portugais).**

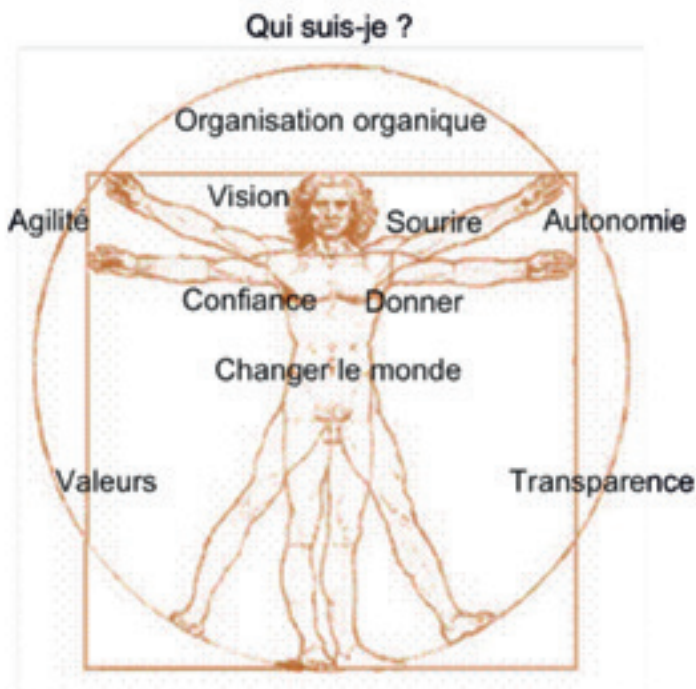
=

**Vision, Valeurs, Autonomie, Agilité, Organisation Organique**

Cela rappelle d'ailleurs beaucoup les différences entre dinosaures et mammifères et ils savent parfaitement que les premiers ont disparu pour faire place aux seconds : plus petits, plus agiles, plus divers, plus chaleureux.

**Vision** : c'est la vision d'un monde futur, en rupture avec le monde actuel, dans lequel les nouvelles technologies vont radicalement transformer notre vie au quotidien, c'est une opportunité unique pour créer un monde plus simple, plus efficace, plus durable. Pour eux, la crise actuelle est la preuve que le monde est en train de changer et est un magnifique accélérateur de cette transformation.

**Valeurs** : la première conviction est que chaque individu est unique et que sa personnalité est au moins aussi importante que ses compétences. La première question à se poser est :



### Valeur I : Qui suis-je ?

Cette question est fondamentale, elle rappelle les anciens philosophes et pourtant, il est rare de se la poser, en particulier et surtout dans le domaine professionnel. A l'extrême, on pourrait même dire que tout est fait pour gommer la personnalité des individus : éducation normalisée, uniformes costume/cravate, chartes de bonne conduite - pour le jeune professionnel, il est important de se fondre dans la masse/réalité et d'oublier qui l'on est ou qui l'on voudrait être.

### Valeur II : Confiance

La deuxième conviction : pour prendre des risques et pouvoir rebondir au cas où, il est fondamental d'avoir créé un véritable réseau de confiance avec des personnes en qui vous avez confiance et qui vous font confiance. Car la confiance ne se décrète pas, elle se

construit, se donne, est fragile et peut se perdre facilement. Mais la qualité principale de la confiance est que celui qui la reçoit prend confiance en lui et augmente alors considérablement ses chances de réussir.

Etonnamment, la notion de confiance a une très forte relation avec la croissance économique d'un pays, voir à ce propos la vidéo de Yann Algan : [http://www.dailymotion.com/video/xbqvqz\\_yann-algan-construire-une-societe-d\\_news](http://www.dailymotion.com/video/xbqvqz_yann-algan-construire-une-societe-d_news)



Pour construire cette société de confiance, il faut changer nos comportements et commencer par :

### Valeur III : Donner pour recevoir

Car donner est en réalité l'une des premières et plus fondamentales activités sociales. C'est la base même des relations humaines liée à la notion de don et de partage.

### Valeur IV : Transparence

La transparence, par opposition au mensonge, au politiquement correct, est une valeur particulièrement développée dans le monde des start-ups : elle est liée au fait d'avoir survécu à des situations extrêmes et parfois désespérées. Car dans ces situations, seule la transparence est efficace ; en effet, l'homme sait détecter dans la voix et le comportement le désespoir, et il fait alors tout ce qu'il peut pour trouver des solutions.

### Valeur V : Sourire



Le sourire est l'une des attitudes humaines ayant le plus de pouvoir sur les autres. Lorsque l'on sourit, on crée une relation positive avec son ou ses interlocuteurs permettant de résoudre de nombreuses situations. Et pourtant, le sourire est rare en France par rapport à d'autres pays. Ne faudrait-il pas apprendre ou ré-apprendre à sourire ? La génération Y utilise

les smileys pour rappeler que le sourire est un moyen de communiquer et d'être heureux !

**Autonomie** : tout être humain cherche à être autonome. D'ailleurs, de nombreuses études scientifiques ont démontré que l'homme autonome est plus motivé, plus efficace, plus intelligent. Pour plus d'information, je conseille de regarder cette vidéo qui est vraiment incroyablement : <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>



**Agilité** : l'agilité, c'est la vitesse, la capacité à décider et à agir très rapidement. C'est une question de vie ou de mort pour les start-ups car la compétition est rude pour prendre le marché avant

**Didier Tranchier** est un Business Angel, investisseur dans une quarantaine de start-ups technologiques. Il est également professeur d'innovation et Directeur du programme Executive MBA «Leading Innovation in A Digital World» de l'Institut Mines-Telecom. Didier Tranchier a un MBA de l'Université de Columbia, un Doctorat en Informatique, et un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Polytechnique.

les autres. Les start-ups sont les championnes de l'agilité et de la vitesse.

**Organisation organique** : tout corps vivant est constitué de cellules spécialisées et autonomes. Les nouvelles entreprises cherchent à reproduire cette organisation, sans hiérarchie rigide et inefficace (voir encadré sur Valve). En conclusion, le management tel que nous l'avons connu jusqu'à présent est aujourd'hui sévèrement remis en question par la génération Y qui a des valeurs et des comportements en rupture avec le fonctionnement des grandes entreprises actuelles. Cette génération Y a déjà créé et expérimenté, notamment dans les start-ups, de nouveaux modes de management efficaces et respectueux, qui pourraient prochainement se généraliser à l'ensemble du management.

« Les start-ups sont les championnes de l'agilité et de la vitesse »



## LA START-UP VALVE

Valve, [www.valvesoftware.fr](http://www.valvesoftware.fr) est une jeune entreprise innovante fondée en 1996 aux Etats-Unis par Gabe Newell et Mike Harrington. L'entreprise est un éditeur de logiciels de jeux vidéo dont certains ont été des succès mondiaux comme Counter-strike, Half-Life, ... L'entreprise a aujourd'hui 400 employés et elle est valorisée à 2,5 Milliards de \$. Mais ce qui fait sa spécificité est son modèle de management, tel qu'expliqué dans le livre de l'employé : [http://newcdn.flamehaus.com/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://newcdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_LowRes.pdf)



Dans ce livre, on apprend que l'entreprise n'a pas de hiérarchie, pas d'organigramme, que chaque employé choisit de manière autonome sur quel projet il veut travailler, avec qui il veut travailler ; il n'y a pas de chef, chaque employé peut changer quand il le veut son bureau de place et changer de projet, et chaque employé peut prendre des décisions qui affecte toute l'entreprise. C'est évidemment un peu extrême mais cela démontre que d'autres types d'organisation et de management fonctionnent déjà ...



### « Le raz-de-marée des objets connectés »

La révolution des objets connectés est en marche. Si pour l'instant, le succès est plus médiatique que commercial, on imagine aisément tous les nouveaux services que ces objets fourniront aux utilisateurs et aux entreprises, que ce soit dans les domaines des transports, de l'énergie, des services de la maison, de la santé ou encore du bien-être.

Le point avec Christophe François, directeur Stratégie et Incubateur à la Direction Objets Connectés et Partenariats d'Orange.

Les objets connectés font partie des 34 projets d'avenir du gouvernement pour relancer l'industrie française. Quelle est la carte à jouer des opérateurs télécom, et notamment d'Orange ?

Pour Orange l'enjeu est triple.

Le premier est celui de la connectivité, c'est-à-dire la performance et la sécurité des réseaux sur lesquels toutes les données échangées par ces objets transitent. Qu'il s'agisse d'une voiture, d'un système domotique ou d'un capteur de tension artérielle, tous ces objets ont besoin d'un réseau mobile fiable et performant en toutes circonstances.

Le deuxième enjeu est l'anticipation des nouveaux usages pour mieux accompagner les clients dans l'appropriation et la maîtrise de ces nouveaux objets. Pour cela, Orange réalise en partenariat avec les fabricants des tests d'usage dans des domaines aussi variés que le sport, la santé, la maison ou l'automobile.

Le troisième enjeu est celui du développement de l'écosystème des objets connectés et des services associés. Orange joue un rôle important dans ce domaine, notamment en travaillant avec des entreprises françaises telles que Parrot, Awox ou Withings pour développer la distribution et l'usage de ces objets, ou en accompagnant le développement de start-ups via le programme Orange Fab.

Quelles sont les missions de la Direction Objets Connectés et Partenariats ?

La direction fournit l'ensemble des objets connectés distribués aux clients Orange dans une trentaine de pays (Europe, Afrique, Moyen-Orient). Cette activité en croissance concerne aussi bien les marchés Grand Public que les entreprises. Elle représente un montant d'achats annuel de près de 5 milliards d'euros. Les produits sont sélectionnés en

fonction des besoins de chaque marché. Par exemple, nous proposons une gamme d'offres spécifiques pour l'Afrique avec des smartphones à prix très compétitifs permettant d'accéder à l'Internet haut débit d'Orange.

Par ailleurs, nous testons et validons systématiquement le fonctionnement de bout en bout des terminaux et des nouvelles technologies qui y sont déployés (4G, services sans contacts, vidéo haute définition).

Enfin, la Direction Objets Connectés & Partenariats noue des partenariats avec les grands acteurs de l'industrie (Microsoft, Google, Facebook, Samsung, Intel..) pour co-développer et commercialiser de nouveaux produits.

Par exemple, nous intégrons les applications de nos partenaires dans nos offres Grand Public et entreprises, et développons des terminaux sous marque Orange avec des partenaires industriels pour certains marchés.

En quoi consiste votre travail ?

Je pilote la stratégie de la direction des objets connectés vis-à-vis de nos partenaires, et je supervise nos projets d'innovation et les activités de la direction pour les clients Entreprises.

Votre formation aux Ponts vous a-t-elle bien préparé aux nouveaux enjeux de l'industrie high-tech ?

L'école des Ponts forme à l'analyse des systèmes et à la conduite de projets complexes et sensibilise les élèves à la compréhension des besoins du client. Mais aujourd'hui, ce sont surtout la capacité d'adaptation issue de l'approche multidisciplinaire de l'école et l'ouverture sur international dont j'ai bénéficié avec une 3ème année aux Etats-Unis qui restent des atouts déterminants pour capter les opportunités de notre industrie.

# Le management par l'émergence

Pour un dirigeant porteur de sens et de compréhension

Pour diriger, il est préférable de cultiver les qualités d'un philosophe visionnaire ou d'un historien plus que d'un expert en mathématiques. On apprend ainsi l'importance de la quête de sens et la vulnérabilité des interprétations.



© Ponts Alliance

## Robert Branche (X74, ponts 79)

### Une entreprise peut-elle se passer de dirigeant ?

Fascinant de regarder des étourneaux voler groupés tout en pouvant se scinder en cas d'attaque, des fourmis de feu se transformer en radeau vivant quand l'inondation surgit, ou des abeilles voter pour choisir un emplacement pour une nouvelle ruche... Aucun chef ne leur est nécessaire, aucun leader n'est là, et pourtant la collectivité avance et progresse. Alors pourquoi n'en est-il pas de même pour les entreprises ? Pourquoi donc leur existence et leur développement sont-ils in-

dissociables de la présence d'un dirigeant ?

D'abord parce qu'elles ne naissent pas d'elles-mêmes : pas d'émergence spontanée, pas d'auto-crédation ! Au départ, il y a toujours un projet individuel fait d'intuition et de volonté.

Ensuite, parce qu'à la différence d'un être vivant, une entreprise n'est pas dotée naturellement d'ADN : sans lui, prise dans les vagues de l'incertitude, la structure collective se désagrège. Sans un dirigeant pour fixer la stratégie et la transformer en culture partagée et vécue, pas d'ADN, et rapidement plus d'entreprise.

Or, concevoir une stratégie et faire vivre une culture sont un art difficile et complexe qui allie :

- Vision : s'abstraire des bruits ambiants et des idées reçues pour penser à partir du futur, percevoir les points fixes, et imaginer ce qui n'existe pas encore, une mer à viser à tout jamais.
- Réalisme : s'assurer que cette vision n'est pas un rêve inaccessible, qu'elle est compatible avec

ce que peut faire l'entreprise, et la transformer en culture quotidienne.

### Un dirigeant doit s'engager

Il ne suffit pas de fixer le cap, il faut être présent et exemplaire au quotidien : diriger, ce n'est pas seulement dire et montrer, c'est savoir traduire ses pensées en actes et démontrer leur faisabilité.

Diriger, ce n'est pas non plus avoir peur de décider, c'est avoir compris que, si ses propres décisions sont parfois nécessaires, elles sont souvent de peu de poids face à toutes celles qui se prennent sans cesse et de partout.

Diriger, c'est aussi, dans notre monde de médias, être le porteur-drapeau de son entreprise, non pas pour se mettre en avant, mais pour la mettre en avant : être fier du succès de ceux que l'on représente, et que l'on incarne.

Diriger c'est finalement souvent une affaire de courage. Mais pas le courage factice du violent ou



# Un dirigeant porteur de sens

de celui qui se croît supérieur. Non, le courage calme de celui qui s'engage, qui n'a peur ni d'expliquer, ni de revendiquer, ni d'assumer, qui est aux côtés de ceux qui agissent, qui, le cas échéant, défend l'entreprise et le collectif accumulé qu'elle représente.

## Un dirigeant conscient de ses limites

Tout homme, dirigeant compris, n'a accès qu'à la partie émergée de son identité : le "je" qu'il connaît, la conscience qu'il a de lui-même ne sont que la surface de ce qu'il est. Quels que soient ses efforts, ses décisions et ses actes seront conduits majoritairement par ses processus inconscients : il doit l'avoir intégré, et donc se méfier des situations où son expérience et son passé pourraient l'amener à avoir des intuitions fausses. Ceci devrait l'amener à ne pas diriger une entreprise dans laquelle il n'a pas grandi, ou qui est trop éloignée de celle où il a travaillé.

Il doit aussi avoir compris que, dans notre "Neuromonde", ce monde de l'hyperconnectivité, ce monde où le moindre événement fait vibrer la toile collective, l'incertitude n'est pas le témoin d'un déficit de connaissance ou une anomalie, mais le fruit du développement, et croît inévitablement avec le vivant : s'il lutte contre elle, et pense la réduire par le contrôle et la prévision, il fait fausse route. Renforcer son entreprise, c'est l'accroître, tout en développant une capacité collective à en tirer parti.



René Abate et Robert Branche lors d'une réunion du groupe Conseil de Ponts Alliance

Acceptation de ses émotions, compréhension de l'importance des processus inconscients, stabilité personnelle, on est bien loin de l'image d'un dirigeant qui serait performant pour avoir une tête bien faite, garnie d'équations, de mathématiques et de business plans en tous genres !

## La solution face à l'incertitude n'est pas dans l'accroissement des contrôles, mais dans la confiance

Pourtant, souvent je vois encore des dirigeants qui tombent dans l'illusion du contrôle par la centralisation, et croient piloter parce qu'ils décident. Ils sont dans l'erreur du « Decido, ergo sum » ! Il est vrai que les forces qui luttent contre la décentralisation et le lâcher-prise sont fortes, et malheureusement de plus en plus en action :

Le déficit de confiance se propage sans cesse : celui qui détient les

rênes du pouvoir se croît supérieur, et pense que les abandonner aux autres est une prise de risque. Il ne voit pas que sa compréhension de la situation est faussée par la distance, et que la vraie prise de risque est de décider lui-même les modalités d'action.

Fort de la puissance des systèmes d'information, il est dans l'illusion de la connaissance totale : connecté en temps réel avec tout ce qui se passe, il imagine qu'il peut voir et comprendre tout ce qui advient. Mais ces informations ne sont toujours que partielles, froides, et surabondantes.

« Il ne suffit pas de fixer un cap, il faut être présent et exemplaire. »

Pris dans la lumière constante des médias, il se sent vulnérable : plus rien n'est loin du centre, et tout peut l'atteindre immédiatement. Une erreur même mineure, commise dans une filiale lointaine, peut avoir des effets catastrophiques en terme d'image pour l'entreprise. Par peur d'être mis en cause, le dirigeant veut tout savoir.

Sa responsabilité personnelle est accrue par la judiciarisation du monde : le dirigeant sait qu'il peut être juridiquement responsable de tout ce qui advient dans son entreprise, y compris pour des actes qu'il n'a pas personnellement décidés. Ce n'est vraiment de nature ni à la détendre, ni à faciliter la décentralisation.

Mais, malgré ces obstacles réels, et singulièrement les deux derniers, je reste convaincu que la pire des décisions est de vouloir décider de tout et de ne pas décentraliser.



Les fourmis de feu se transforment en radeau pour lutter contre l'inondation sans chef pour en prendre la décision.

Car, pour avancer dans le brouillard de l'incertitude, l'important c'est la confiance : sans l'abandon que représente la confiance, on est tétanisé dans une recherche de réassurance sans fin, et agir devient impossible.

Elle est multiforme : confiance en soi et en sa capacité individuelle à faire face aux situations ; confiance dans les autres, et les institutions, notamment dans l'entreprise où l'on se trouve. Elle est celle du paysan qui sème des graines, et sait, par expérience, qu'il devrait l'année prochaine avoir une récolte ; elle est celle du fabricant qui prévoit que tel bien devrait être vendu une fois fabriqué et mis en vente; elle est celle du client qui croît la promesse qui lui est faite...

Au dirigeant d'être le créateur de cette confiance. Sans confiance individuelle, il n'y a que des peurs, et aucune anticipation positive.

Sans confiance collective, il n'y a ni cohésion, ni création de valeur globale durable.

Ainsi les qualités requises pour diriger sont-elles davantage celles d'un visionnaire philosophe et historien que d'un expert en mathématiques : avec la philosophie, il apprend l'importance de la quête du sens et la difficulté de l'atteindre ; avec l'histoire, la partialité et la vulnérabilité des interprétations. Il sait qu'il peut sous-traiter les calculs, jamais ni la compréhension, ni l'empathie, ni la vision !

**Robert Branche** (X74, ing 79)

est conseil de direction, spécialisé dans l'accompagnement des équipes de direction dans la définition et la mise en œuvre de stratégies innovantes en univers incertain : pour lui, l'incertitude est d'abord source d'espoir, de différenciation et de création de valeur réelle. Il vient de publier «Les Radeaux de feu» ou «Les Décideurs sont morts, vive les Dirigeants !» (éditions du Palio) dont cet article est directement inspiré.





## Marne-la-Vallée, une ville à vivre

Forte de 40 ans de développements urbain et économique, Marne-la-Vallée compte aujourd'hui 320 000 habitants, 19 500 entreprises et 140 000 emplois.

Dynamique, ce territoire accueille chaque année 4 500 nouveaux habitants et développe plus de 2 000 emplois grâce à deux clusters : la ville durable et le tourisme.

Découverte d'un pôle d'attractivité reconnu à bord d'une desserte exceptionnelle avec  
Nicolas Ferrand, Directeur Général d'EPAMARNE.

### Pouvez-vous présenter EPAMARNE ?

EPAMARNE est un Établissement Public d'Aménagement (EPA) dont la vocation est de contribuer à impulser, à mettre en œuvre et à coordonner le développement de Marne-la-Vallée, dans le souci constant de créer une ville durable et désirable.

### Quelles sont vos missions ?

Les missions de l'EPA sont de concevoir la ville, réaliser les espaces publics et de commercialiser des terrains sur lesquels seront bâtis des logements, des bureaux, des locaux d'activités, des commerces ou des équipements publics (scolaires, sportifs, culturels, etc.). Dans ce cadre, les EPA contribuent à la production de logements en IDF (près de 1 800 nouveaux logements en moyenne par an) ; accompagnent, aux côtés des collectivités territoriales, les acteurs publics et privés pour favoriser le développement économique du territoire et la création d'emplois ; enfin, fortes de leur expertise en matière de génie urbain, elles accompagnent les promoteurs, investisseurs ou entrepreneurs, dans toutes les étapes de leurs projets sur le territoire.

### Pourquoi peut-on qualifier Marne-la-Vallée de métropole du développement durable ?

Depuis plus de 40 ans, Marne-la-Vallée met au point des modes de gestion uniques du cycle de l'eau et des espaces verts, généralisés à toute la France.

Elle est aujourd'hui à la pointe de l'innovation en matière d'éco-mobilité (premier réseau de plateformes d'auto-partage), d'efficacité énergé-

tique (le plus grand réseau de récupération d'énergie fatale d'Europe alimentant une ZAC de 178 hectares) et d'éco-construction (livraison de 35 maisons PassivHaus à partir des filières locales d'Ile-de-France).  
Demain, Marne-la-Vallée accueillera :

- le premier smart grid en France, projet développé en lien avec les collectivités, EDF, ERDF et Dalkia,
- le plus grand complexe touristique d'Europe alimenté par la géothermie profonde,
- des maisons aux dispositifs constructibles innovants.

Cette dynamique est rendue possible par la présence autour de la gare de Noisy-Champs (RER A et ligne 15 du Grand Paris Express), du pôle Descartes - cluster français de la ville durable regroupant plus de 3 000 chercheurs, 50 laboratoires, 15 000 étudiants -, le pôle de compétitivité Advancity et l'institut Efficacity sur la transition énergétique urbaine.

### Quelles sont les opportunités d'investissement au sein de ce territoire d'excellence ?

La très forte dynamique du territoire se traduit par l'aménagement de nouveaux quartiers et de construction de logements neufs, ainsi que par l'accueil d'activités innovantes et de création d'emplois, dans un environnement unique alliant visibilité, stabilité et très haute qualité. Les projets en cours représentent un potentiel d'investissements publics et privés de 5 milliards d'euros d'ici 2020, comprenant a minima la construction de 15 000 logements et de 1 500 000 m<sup>2</sup> d'activités économiques.

# Le management confiant

« *Les ordres doivent venir du travail, et non le travail des ordres* », écrivait au début du siècle dernier Mary Parker Follett, pionnière du management. Nous pouvons fonctionner en mode commandé ou en mode inspiré. Le constat aujourd'hui c'est que le mode commandé permet de survivre mais empêche de créer de la valeur, comme les béquilles aident à marcher mais empêchent de courir. Les études de ce qui favorise la création de valeur invitent les managers à une présence confiante qui stimule notre capacité à nous laisser inspirer.



© Ponts Alliance

## Bernadette Babault

ingénieur  
(X-Telecom)

Bernadette Babault, ingénieure (X-Telecom), a été manager et consultante avant de devenir formatrice et coach et de se spécialiser dans l'entraînement des managers et des coaches à la fluidité. Elle explore le lien entre fluidité, coaching et leadership et intervient sur ce thème dans le Master2 de coaching de Paris II et le DESU de coaching d'Aix-Marseille.

Dans les années 1990, Jim Collins étudie les onze entreprises américaines qui sont passées « **De la performance à l'excellence** »<sup>(1)</sup>. Elles ont en commun la détermination à prendre de front ce qui arrive combinée à un effort soutenu de mise en lumière de ce qui fait la force et la fierté des équipes. L'attention collective n'est pas focalisée sur des objectifs de changement mais sur la réalité de ce qui se passe, dans ce qu'elle a de difficile et de stimulant, pendant que les concurrents moins performants enchaînent les plans de transformation et minimisent les difficultés. Dans la même période l'Institut Gallup étudie ce qui distingue les meilleurs managers<sup>(2)</sup> : ils prennent à contrepied les principes du « bon management » : au lieu de développer leurs collaborateurs en fonction d'une description de poste et de concentrer leur attention sur ce qui manque, ils s'inspirent de ce qui marche et mettent en lumière les talents de chacun pour orienter le fonctionnement de l'équipe. En résumé, « Good is the Enemy of Great ». L'application à bien faire empêche d'être excellent.

Si l'excellence ne vient pas de notre application à bien faire, d'où vient-elle ? L'un des pionniers de la psychologie positive, Mihaly Csikszentmihalyi, a exploré ce que les moments de performance optimale ont en commun et en quoi ils se distinguent des moments ordinaires, dans tous les domaines, du sport à la musique en passant par le management. Il parle de Flow<sup>(3)</sup> pour décrire l'état particulier, concentré et hors du temps, qui caractérise ces moments. Nous sortons du registre appliqué (self-conscious) pour faire corps avec ce qui se joue. Nous ne sommes plus dans l'intention mais dans l'attention à ce qui se présente, plongés dans un jeu qui nous parle. C'est comme si la situation nous dictait comment agir, comme si les ordres venaient du travail. Et c'est aussi enrichissant qu'instable.

En écho, les neurosciences identifient deux manières d'utiliser notre cerveau : la protection limbique et l'exploration néocorticale. A ce stade de notre évolution, le mode d'exploration est instable. A

la moindre perturbation un réflexe de protection replie notre attention sur des mécanismes primaires de lutte ou de fuite qui vont inhiber notre curiosité et notre capacité à faire face.

« Nous n'avons à craindre que la crainte elle-même » dit Roosevelt dans son discours d'investiture le 4 mars 1933. L'Amérique est en pleine crise et attend que son président la sauve. Les pièges sont de nier la gravité de la situation ou de se poser en sauveur. Le New Deal est une réponse sans réponse, un retournement qui prend à contrepied le besoin de protection. Tout ce qu'il propose, c'est un état d'esprit. Ce qu'il apporte, c'est sa confiance. Notre mode de protection nous coupe de nos ressources et de notre confiance et nous conduit à attendre que la solution vienne de plus haut : de nos parents, de nos responsables, de nos dirigeants. La hiérarchie devient infantilisante. Le défi du leader est de résister à cette pression et de réveiller le mode d'exploration dans lequel chacun peut prendre la situation de front à son niveau. Cela passe par un retournement intérieur. Il s'agit de passer de la question

« Le New Deal propose un état d'esprit »

limbique de « Comment est-ce que je vais les sauver /justifier ma position/mériter mon salaire/etc. ? » à la curiosité pour ce que la situation va faire surgir en chacun qui va permettre d'avancer pas à pas. Au lieu de lutter ou de fuir l'incertitude, avoir la confiance de l'accueillir et d'en faire une source de curiosité.



Nos problèmes ne viennent pas des catastrophes petites et grandes qui ponctuent nos journées, mais de l'état de fermeture qu'elles déclenchent, qui nous coupe de nos ressources. Une perturbation offre l'occasion de sortir du prévisible, donc de créer de la valeur, mais pour cela il nous faut passer de l'insécurité à la curiosité. Ce n'est pas un mouvement qui se programme, mais nous en avons tous déjà fait l'expérience : si nous revivons les moments où nous nous sommes ouverts à une nouvelle perspective, nous pouvons retrouver une perturbation et un premier mouvement, plus ou moins prolongé, de désaccord avec cette perturbation. Notre attention est mobilisée par ce « Pas d'accord » intérieur, tout cela nous prend la tête. Et puis nous déposons les armes. La réalité n'est plus perçue comme un problème, simplement comme le point de départ du prochain pas. Pour Epictète ce mouvement d'accueil de la réalité est le véritable accomplissement

de l'homme, et c'est un défi de chaque instant, dans tous les domaines de notre vie.

Accueillir la réalité telle qu'elle est demande du courage et donne du courage. Notre capacité à faire face nous apparaît seulement une fois que nous y sommes, comme une évidence surgie de nulle part. C'est que ce « savoir faire face » du vivant est du registre de l'immédiateté, hors de portée de notre savoir raisonné, explique le spécialiste de la cognition Francisco Varela.

Nous avons longtemps ignoré ce jeu intérieur dans le monde du travail, il est en train de prendre sa place dans les formations au management. Il s'agit pour le manager de prendre conscience de ses réflexes de protection, de sentir le besoin de se rassurer derrière la volonté de bien faire, et de le prendre comme une invitation à retrouver le chemin de l'exploration, en sachant que son choix va orienter celui de ses équipes. Il peut s'entraîner et entraîner ses équipes en revisitant les moments où le basculement s'est produit : revenir en amont, repasser par la phase d'appréhension, revivre le basculement dans ce qu'il a eu d'enrichissant et d'étonnant, pour augmenter par rémanence les chances de retrouver le chemin de la confiance à la prochaine perturbation.

- (1) Jim Collins, De la performance à l'excellence, Pearson 2009
- (2) Marcus Buckingham & Curt Coffman Manager contre vents et marées Village Mondial 2001
- (3) Mihaly Csikszentmihalyi, Flow, the Psychology of Optimal Experience, Harver Perennial 1990



# Manager dans l'authenticité

Le sentiment de vulnérabilité, cela concerne le management ?

Prendre le risque de ne pas tout contrôler, avouer ses faiblesses et montrer ses émotions, des atouts clés pour un management de qualité. Une vision que partage avec nous Rémi Demange.



© Ponts Alliance

## Rémi Demange

ingénieur civil 85

Voici quelques temps, au cours d'une navigation internet sur le site TED ([www.ted.com](http://www.ted.com)), j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence de Brené Brown autour de la puissance du sentiment de vulnérabilité (« the power of vulnerability »). Brené Brown est enseignante-chercheur en sciences sociales à l'université de Houston Texas. Dans cette conférence, elle relate son parcours de recherche : d'abord convaincue que tout se mesure, tout se contrôle et que pour aider les autres à vivre mieux, il lui suffira de bâtir une théorie sur comment maîtriser les relations interpersonnelles, et pour cela comment affronter et se débarrasser de tout sentiment de honte, ce

sentiment étant la cause de tous nos maux (peur de ne pas être à la hauteur, peur que l'autre voie nos défauts et nous juge mal...). Mais ses travaux de recherche lui ont fait prendre conscience que les personnes qui s'en sortent le mieux dans la vie ne sont pas celles qui cherchent à paraître parfaites, à tout contrôler, à tout maîtriser, ou celles qui cherchent à éviter les situations qui les déstabilisent émotionnellement, mais au contraire celles qui osent être elles-mêmes, sans cacher leurs faiblesses ou leurs émotions, celles qui prennent le risque de ne pas tout contrôler, celles qui

font face et qui descendent dans l'arène pour affronter la réalité. La conférence de Brené Brown a eu un succès très important : depuis sa mise à disposition en vidéo en décembre 2010 sur TED, elle a été vue par plus de 12 millions de personnes (sans compter les consultations sur youtube et autres sites comparables).

Pourquoi un tel succès ? C'est que la portée du sujet est vaste, et que les conseils de Brené Brown peuvent être mis en application dans de nombreux domaines. Au niveau individuel, dans la vie de tous les jours, pour se sentir



Brené Brown, 12 millions de personnes dans le monde ont visionné sa conférence

bien et avoir de bonnes relations avec autrui, il est indispensable d'avoir suffisamment confiance en soi, d'être sûr de sa valeur (savoir qu'on le vaut bien). Il faut également avoir le courage de s'accepter imparfait, savoir ne pas écouter l'injonction « sois parfait », ce qui permet d'être plus tolérant avec autrui, d'avoir plus d'écoute et d'être en meilleure disposition pour monter de la compassion.

Dans le monde de l'entreprise, les conseils de Brené Brown s'appliquent également, notamment dans les domaines de l'innovation et du management.

Pour innover, il faut souvent oser aller vers de nouveaux marchés, parfois inconnus ou mal maîtrisés, se faire confiance et savoir écouter son intuition, accepter de lancer un premier produit imparfait (mais prometteur). Les équipes d'innovateurs se mettent en situation de vulnérabilité, elles affrontent de nombreuses situations de stress ; il leur faut parfois surmonter un premier échec avant de trouver le succès, elles doivent faire preuve de ténacité avec une confiance inébranlable en leur bonne étoile. C'est de leur aptitude collective à vivre avec ce sentiment de vulnérabilité que résulte la réussite de leurs projets. C'est ce que rappelle Brené Brown lorsqu'elle est sollicitée par les entreprises : « la vulnérabilité est le point de départ [birthplace] de l'innovation, de la créativité et du changement ».

Pour manager, il faut savoir établir et maintenir de bonnes relations avec de très nombreuses parties : les collaborateurs, mais aussi les collègues, les supérieurs hiérarchiques ou encore les clients ou



les fournisseurs. Il peut arriver des situations qui mettent le manager (ou un collaborateur ou l'ensemble de l'équipe managée) dans une position de vulnérabilité. Là aussi, la capacité individuelle et collective d'accepter cette situation avec confiance et courage est une compétence clé pour surmonter les difficultés et pour contribuer au développement de l'entreprise. Evoquer la vulnérabilité, thématique plutôt du domaine de la psychologie, amène ainsi à évoquer les qualités de confiance, de courage, avec des applications dans le monde de l'entreprise et du management.

Le domaine d'étude du management est d'ailleurs de plus en plus friand des résultats des recherches d'autres domaines : psychologie, sociologie et autres sciences « molles », mais aussi médecine ou technologie de l'information sont souvent étudiées pour trou-

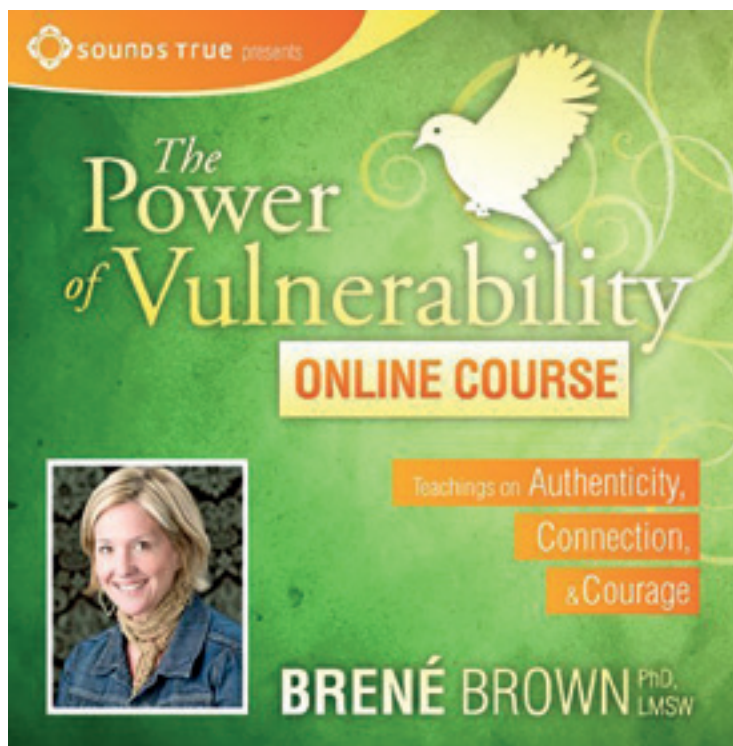
ver des pistes d'amélioration des pratiques de management. C'est pourquoi, au sein du groupe Conseil et Management de Ponts Alliance, nous cherchons à faire intervenir des acteurs de nombreux horizons pour évoquer les nouvelles pratiques et les prochaines tendances.

« Oser être soi-même, se faire confiance et écouter son intuition »

## Groupe conseil et management de Ponts Alliance – des conférences sur le management selon divers points de vue

Ainsi, au cours des dernières années, le Groupe Conseil et management a organisé plusieurs conférences autour de thèmes tels que : l'art du langage (comment les pratiques de management sont-elles influencées par le déploiement de nouveaux médias de communication et les modifications de langage que cela entraîne ?), neurosciences et neuro-management (comment appliquer dans le monde de l'entreprise les derniers résultats de recherche en neurosciences, dans le domaine de l'apprentissage notamment ou dans celui de l'étude des processus de l'inconscient). Nous avons également abordé des thèmes plus classiques du management, avec par exemple des conférences sur le déploiement du lean management ou du lean manufacturing dans de grandes entreprises, ou encore des exposés les bonnes pratiques de conduite de démarche d'externalisation dans divers secteurs (prestations de services, grands projets informatiques, IT offshoring).

**Rémi Demange** (ingénieur civil 85) est Directeur de mission, consultant en organisation. Il préside par ailleurs le groupe Conseil de Ponts Alliance.



Enfin, nous nous sommes attachés à faire intervenir des acteurs du terrain, ayant exercé des responsabilités opérationnelles de management, et désireux de partager leur témoignage, sans langue de bois. Ces exposés ont été l'occasion d'aborder les pratiques de management participatives, de conduite du changement. Elles ont également permis d'entendre les témoignages de dirigeants autour de l'exercice de responsabilités dans des situations particulièrement exigeantes.

Nous nous fixons comme objectifs d'une part de mettre en place une équipe d'animation du groupe Conseil et Management étendue, et d'autre part bien sûr d'organiser plusieurs conférences sur des thèmes qui sauront mobiliser un nombre significatif d'anciens

pour se déplacer à la Maison des Ponts et échanger avec les orateurs et avec les autres participants. Plusieurs pistes de thèmes sont envisagées, dont notamment « Confiance, courage, et intuition », « La motivation des collaborateurs » (là aussi, je vous recommande TED qui diffuse une conférence de Daniel H. Pink sur ce sujet), « L'entreprise 2.0 ou comment les réseaux sociaux vont-ils changer le management dans l'entreprise », « Retour d'expérience en lean management », ou encore « La posture de consultant interne dans une grande société ».

Le programme est accessible sur le site de ponts Alliance ([www.ponts.org](http://www.ponts.org)) groupe conseil. Nous espérons vous retrouver nombreux à ces prochaines conférences.



## Ouverture et curiosité



Division de Jason Finishing Groupe, Osborn-Unipol est une entreprise solide et internationale. A sa tête, un manager fort d'une expérience pluridisciplinaire et multiculturelle. Entretien avec Nicolas LAPALU, Directeur Général d'Osborn-Unipol.

### Parlez-nous des activités d'Osborn-Unipol

C'est une entreprise industrielle qui conçoit et produit des brosses et abrasifs de haute qualité pour usage professionnel dans l'industrie, mais aussi pour le commerce de gros et de détail, chez les négociants et dans les entreprises du bâtiment. Nous avons aussi développé un pôle d'activité relatif à la fabrication de rails de guidage qui arborent une forte valeur ajoutée dans le domaine de l'industrie. Avec OSBORN, les entreprises trouvent toujours le produit idéal et le support technique à proximité. Nos clients apprécient particulièrement que nous leur offrons des produits répondant parfaitement à leurs besoins en termes de fonctionnalité, de sécurité et d'efficacité pendant l'opération.

### Pourquoi avoir choisi ce créneau ?

J'ai toujours été fasciné et intéressé par le monde de l'industrie et par la création de produits industriels. J'aime partir de rien pour arriver à un résultat réel. Avoir, quelle que soit ma mission, la possibilité de faire avancer les choses, de modifier et d'avoir un résultat concret et tangible. Aussi, apporter une expertise et une maîtrise dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement dans un environnement international complexe m'intéresse.

### Quelles sont les challenges qui vous font avancer ?

L'un des plus grands challenges, ayant marqué ma vie professionnelle, date de l'époque où je travaillais dans l'industrie automobile sur un projet d'un constructeur allemand qui m'a demandé de développer un volet du projet en Chine. Une expérience totalement inédite et différente pour moi puisque la culture et les pratiques d'affaires en Chine diffèrent de celles que nous connaissons en Europe. Le challenge de se retrouver dans un pays comme la Chine avec un timing projet, le facteur de l'adaptation à la culture locale et la bonne gestion du pro-

jet a été intense. Il fallait être ouvert, curieux et capable de se remettre en cause pour pouvoir avancer. Les défis sont toujours d'actualité car nous vivons toujours les conséquences de la crise de 2008. Chaque phase de développement ou de crise représente des opportunités qu'il faut savoir détecter. C'est un défi continu.

### Quelles sont les perspectives d'avenir de votre entreprise ?

Osborn-Unipol est, actuellement, confrontée à des défis de taille face à des produits concurrents basé sur le faible coût de la main d'œuvre et une qualité inférieure à celle proposée par de notre entreprise. Aussi, il faut parvenir à conserver notre avantage technologique et notre positionnement basé sur l'assurance et le contrôle de la qualité qui sont fermement intégrés dans le processus de fabrication de nos produits.

### Quelles sont vos ambitions ?

Notre société figure, actuellement, au top 3 du produit qu'elle délivre. Notre ambition consiste à être le leader européen. En France, nous sommes les premiers sur certains segments et notre ambition est d'être aussi leaders sur toutes les activités. Aussi, nous voulons développer notre présence dans les pays de l'Afrique francophone où nous avons déjà commencé la prospection.

### Quels conseils donneriez-vous aux étudiants de Ponts et chaussées ?

Mon expérience et mon parcours me permettent de prodiguer le conseil suivant : Ne vous enfermez pas dans une filière particulière. Si vous souhaitez évoluer vers de hautes fonctions au sein d'une entreprise, gardez un esprit d'ouverture, soyez curieux et intéressez-vous à d'autres créneaux. Tentez des expériences professionnelles à l'étranger et enrichissez-vous au contact de personnes différentes susceptibles de vous apporter une autre vision des technologies et du savoir-faire.



# Le management collaboratif

Les managers au service de la collaboration dans l'entreprise

Le besoin d'une nouvelle forme de management conduit à de nouvelles formes d'organisation, distribuées, autonomes et en réseau. Gérer la complexité implique de passer par la coopération et le travail en équipe pluridisciplinaires. Retour d'expériences avec Yves Caseau.



© Ponts Alliance

## Yves Caseau ingénieur civil 85

### Le travail change sous l'effet de l'augmentation de la complexité

Le travail évolue, et cette évolution ne va faire que s'accélérer, face à la complexité croissante du monde<sup>(1)</sup>. Chaque décision à prendre devient plus complexe car elle implique plus de personnes à consulter et parce qu'il faut la prendre plus vite. C'est la conséquence de la transformation du rôle du consommateur<sup>(2)</sup> et de l'émergence de modèles économiques de plus en plus sophistiqués que nous désignons par le terme « écosystème ». La première conséquence de la complexité, par opposition à la com-

plication, c'est que la décomposition/spécialisation du Taylorisme ne fonctionne plus. Il faut passer à la coopération, au travail en équipes pluridisciplinaires.

L'accélération du progrès technologique a également un impact sur l'entreprise, parce qu'il participe à la complexité de ce que l'entreprise produit, tout en supprimant les tâches « les plus simples ». La nécessaire transformation des modes de travail est rendu plus critique par la transformation progressive des activités, depuis la production et la gestion des transactions, vers l'innovation et la gestion des interactions<sup>(3)</sup>. Autrement dit, plus la technologie progresse, plus le travail doit redevenir humain.

Pour retrouver le sens du travail, un consensus se forme autour des valeurs du « Toyota Way »<sup>(4)</sup> : permettre à chaque collaborateur de se réaliser, développer le rôle social du travail et de l'entreprise, centrer le rôle du management sur l'apprentissage et le développement des compétences. Une des contributions essentielle du *lean management*, c'est la méthode pour réaliser cette ambition, fondée sur l'expérience (*learn*

*by doing*), le travail en équipe, l'autonomie - et donc l'abandon de la séparation penser/faire du Taylorisme.

### La collaboration engendre un besoin accru de communication

Face à ces défis, les entreprises ont besoin de mieux communiquer, plus largement et plus vite. Plus la complexité augmente, plus les volumes des flux de communications nécessaires pour synchroniser augmentent. Les entreprises, dès qu'elles atteignent une certaine taille, observent un manque d'efficacité dans cette communication. Les outils classiques, réunion, téléphone ou courriel, favorisent « l'effet club » : le fait de ne parler qu'à ceux qu'on

(1) C'est le thème du livre de l'auteur : *Processus et Entreprise 2.0* (Dunod, 2011).

(2) Lire *Lost in Management* de François Dupuy (Seuil, 2011).

(3) Sur l'arrivée de la robotisation et de l'automatisation, il faut lire *Race against the machine* par Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee (Digital Frontier Press, 2011).

(4) "The Toyota Way" – J. Liker (Mc Graw-Hill, 2003)



connaît. Ces canaux de communication sont encombrés : les collaborateurs se plaignent de passer leur vie en réunion ou à lire leur courriel.

La gestion de la communication est indissociable de la gestion du temps. Le fait que la collaboration dans un environnement complexe exige la synchronicité est une des intuitions fondamentale de *lean*. L'agilité vient en premier de la combinaison d'un temps commun et de l'utilisation d'incrément courts, les fameux « petits lots » du *lean manufacturing*.

L'Entreprise 2.0 est une des approches pour répondre à ces défis. Les nouveaux outils permettent de casser les goulots d'étranglement des formes plus classiques de communication, en s'appuyant sur la puissance des liens faibles<sup>(5)</sup>. Les plateformes de communication de l'entreprise 2.0 sont construites autour de communautés, ce qui permet de sortir de l'effet club. Elles permettent également un fonctionnement en mode « *pull* », où le consommateur de l'information a le contrôle, par opposition aux outils classiques (mode « *push* ») dans lesquels ce contrôle est entre les mains du producteur de l'information. L'entreprise 2.0 développe un réseau additionnel de communication qui démultiplie ses capacités, en particulier celles d'auto-organisation. En revanche, si la culture n'évolue pas dans le sens de la confiance, du respect et de la reconnaissance, les outils ne servent à rien. Pour reprendre les propos de Bernard Charles, PDG de Dassault Systèmes, « collaborer c'est partager ce que l'on ne sait pas ». Sans une culture



Démultiplier les capacités d'auto-organisation

réelle de collaboration, les outils « 2.0 issus du monde du web » restent sans usage et sans efficacité.

## Les nouveaux modes de travail et de collaboration ont besoin de nouveaux managers

Une bonne façon de comprendre comment construire une organisation pour ce « nouveau travail » est de repartir de la motivation intrinsèque<sup>(6)</sup>. Ce qui motive les salariés est la combinaison de trois choses : (a) l'autonomie, chaque salarié dispose d'une marge de manœuvre pour réaliser ce qui lui est demandé ; (b) le sentiment de progrès personnel ; (c) le sens, ou appropriation de la vision de l'entreprise, pour donner à chacun un sens collectif à son travail individuel.

Le besoin d'une nouvelle forme de management est caractérisé par Isaac Getz autour de quelques principes pour constituer une « entreprise libérée<sup>(7)</sup> » : cesser de parler et commencer à écouter, partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise en permettant aux salariés de se l'approprier, arrêter d'essayer de motiver les salariés : passer de la

(5) Le principe des liens faibles est dû à Mark Granovetter. Il s'agit des liens avec des personnes que nous voyons rarement, mais qui sont différentes de nous, par opposition aux liens forts, des personnes que nous voyons souvent, mais qui nous ressemblent le plus souvent.

(6) Dans *Drive* (Cannongate Books, 2010), Daniel Pink oppose la motivation extrinsèque, fournie par le manager et qui ne fonctionne pas, à l'auto-motivation (intrinsèque), nettement supérieure – et ceci a été prouvé par de multiples expériences.

(7) Lire *Liberté et Cie* d'Isaac Getz et Brian Carney (Fayard, 2012)



motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque. Enfin, rester vigilant : le manager est le garant de la culture.

Cette nouvelle posture du management conduit à des nouvelles formes d'organisation : distribuées, autonomes, en réseau. Le modèle de l'entreprise en réseau est plus robuste, plus résilient et plus adaptatif, mais il exige un partage et une circulation de la vision ; comme le rappelle Isaac Getz : L'autonomie sans vision commune n'engendre que le chaos. La nouvelle organisation est une combinaison de liens faibles et de liens forts, un réseau d'équipes.

Pour que ce type d'organisation fonctionne, il lui faut une culture particulière. Les valeurs essentielles sont : la confiance, la reconnaissance, le respect et le partage du sens. Kenneth Arrow nous a appris que la confiance est essentielle pour toutes les transactions, mais ce besoin de

confiance est proportionnel à la complexité des activités. La confiance est ce qui permet de coopérer sur des tâches complexes sans avoir besoin de contractualiser les contributions. Le besoin de reconnaissance est également un produit de la complexité et de l'échelle des organisations (pour l'artisan, la satisfaction du client est l'unique forme nécessaire de reconnaissance). Le respect est la condition primaire de l'autonomie, de la « libération » des collaborateurs.

« Plus la technologie progresse, plus le travail doit redevenir humain »

**Yves Caseau** est Directeur Général Adjoint Technologies, Perspectives et Innovation de Bouygues Telecom. Il est notamment en charge du développement des nouveaux produits fixes et de leur logiciel, ainsi que des nouveaux services innovants. Il a été le DSI (Directeur des Systèmes d'Information) de Bouygues Telecom de 2001 à 2006. Auparavant, il était Directeur des Technologies Nouvelles du Groupe Bouygues, ce qui l'avait amené à intervenir sur l'architecture logicielle de Bouygues Telecom. Ses thèmes d'intérêt incluent la modélisation et l'optimisation, les méthodes agiles de développement et d'organisation et en particulier le « lean management », la modélisation des données et des échanges, et la conception d'infrastructures d'intégration de services. Yves Caseau a consacré la première partie de sa carrière scientifique au génie logiciel, à la programmation par objet et à l'intelligence artificielle, puis il s'est tourné vers la recherche opérationnelle dans les années 90, à Telcordia (USA) puis dans le Groupe Bouygues qu'il a rejoint en 1994. Ancien élève de l'ENS (Ulm), Yves Caseau est titulaire d'un doctorat et d'une habilitation à diriger les recherches en informatique (Paris XI et Paris VII), ainsi que d'un MBA du Collège des Ingénieurs. Il est membre de l'Académie des Technologies et auteur de trois livres publiés chez Dunod : « Urbanisation, BPM et SOA », « Le SI demystifié » et « Processus et Entreprise 2.0 »



## « Améliorer la mixité sociale au sein des résidences sociales »

Acteur majeur du logement social dans l'agglomération toulousaine, Habitat Toulouse gère 16 000 logements, soit 30% du parc locatif social de la ville rose. Habitat Toulouse a pour objectif d'y favoriser la mixité sociale.  
Entretien avec José Cohen-Aknine, Directeur Général.

Pourriez-vous nous présenter les spécificités d'Habitat Toulouse ?

Notre vocation essentielle est le logement social, un métier qui s'articule autour de plusieurs missions : l'aménagement, la construction, l'acquisition, l'entretien et l'accompagnement.

Nous proposons des loyers pla-

onnés pour les ménages dont les ressources sont inférieures à une certaine somme. Il faut savoir que 85% des français et des toulousains ont potentiellement accès à un logement social. Dans la pratique, ces logements sont majoritairement occupés par des personnes dont les revenus se situent bien en dessous de ces plafonds de ressources.

Cet état de fait est en contradiction avec notre objectif d'installer une mixité sociale, de loger des personnes ayant des revenus différents dans une même résidence.

Nous développons également de plus en plus une activité d'accession sociale.

L'avenir des HLM se situe-t-il dans la mixité ?

Je pense effectivement que les HLM seront, dans les années à venir, des résidences où l'on trouvera du logement social, de l'accession et du logement privé. A la base, la puissance publique dispose d'environ 30% des réservations dans le parc social et 70% sont réservés pour loger la classe moyenne.

Le logement social doit s'inscrire dans des résidences plus globales. Nous n'en sommes cependant pas encore là ! Aujourd'hui les constructions neuves se réalisent dans le cadre d'opérations globales.

Mais nous devons aussi gérer dans l'existant, des quartiers en difficulté.

Comment inverser la tendance ?

Un processus de vente de logements HLM commence à se développer. Nous prenons énormément de précautions lors de ces opérations: les logements vendus ont été réhabilités préalablement. L'organisme demeure également présent en assurant le rôle de syndic de copropriété. Le choix des locataires est aussi important et évite aux propriétaires de s'endetter. Cet objectif de mixité sociale s'opère ainsi de façon maîtrisée.

En quoi le développement durable fait-il partie de vos préoccupations ?

C'est un élément essentiel de la qualité des logements, il induit plus de bien-être et des charges en moins pour les locataires. Il contribue au changement d'image

Nous visons, dans le cadre de l'ensemble de nos constructions neuves, la certification Habitat et Environnement. Les opérations d'aménagement se réfèrent, pour leurs parts, au label HQE (Haute Qualité Environnementale). Nous avons ainsi récemment réalisé la résidence Lizop, la première résidence d'habitat social à énergie positive en Midi-Pyrénées.

Le développement durable est pour nous un fil conducteur dans la construction mais également dans la réhabilitation. Nous améliorons ainsi les performances énergétiques des plus anciens bâtiments afin de limiter les charges des locataires et les émanations de CO2. Nous travaillons enfin à la réhabilitation des façades dans un souci esthétique afin de changer l'image de résidences. Cette métamorphose attire ainsi plus facilement aujourd'hui les classes moyennes.

Habitat Toulouse s'est engagé, au terme des travaux, à suivre durant 3 ans les consommations auprès des locataires et à mener des campagnes de sensibilisation aux éco-gestes.

### Chiffres clés

- 1921 Date de création
- 2000 attributions par an en moyenne
- 4 agences au cœur des quartiers
- 1 espace location
- 1 siège social
- 26 sites de proximité
- 330 personnes dont les deux tiers sur le terrain



### « Retrouver l'équilibre tout en préservant l'aspect social de la compagnie »

Air Austral, compagnie française basée à l'île de la Réunion, acteur majeur du transport aérien régional entre l'Océan Indien et la France métropolitaine, clôture son exercice 2013-2014 avec un résultat net positif de + 4,7 millions d'euros après 2 ans d'extrêmes difficultés financières. Artisan de ce redressement dans des délais record, Marie-Joseph Malé, Président Directeur Général de la compagnie Air Austral depuis 2012, ne cache pas sa satisfaction et celle de son équipe mais reste prudent. Même si le redressement de la compagnie marque une étape importante, le prochain challenge sera le renouvellement des performances financières et leur maintien dans le temps. Il répond à nos questions.

Nommé PDG de la compagnie Air Austral il y a tout juste deux ans, alors que celle-ci était en situation de faillite, quel était alors le challenge de votre prise de fonction ?

Ma priorité dans cette situation de crise a été de sauver la compagnie ainsi que le périmètre de son emploi. Il fallait la redresser et rapidement compte tenu du rôle majeur joué par Air Austral, 3ème compagnie aérienne des DOM avec alors 40% des parts de marché en terme de trafic entre la Réunion et Paris CDG. Alors qu'elle était en quasi dépôt de bilan, nous avons, avec l'équipe dirigeante en place, établi en moins de 15 jours un plan d'affaires visant le redressement de la compagnie dès 2013-2014. Le challenge fut, sans sacrifier la qualité de service qui aujourd'hui a construit la bonne réputation de la compagnie, de travailler au retour à l'équilibre tout en restaurant la confiance de l'ensemble des parties prenantes - le personnel, nos partenaires financiers, nos autorités et bien entendu notre clientèle - et préparer aussi l'avenir de la compagnie .

Quelles ont été vos actions pour relancer la compagnie ?

Le Business Plan établi et sa bonne exécution dans un strict respect du timing annoncé sont à la base de cette relance réussie. L'implication sans faille du personnel et son investissement sans relâche également. L'objectif a été pour la compagnie de rétablir ses fondamentaux tout en préparant son avenir. Un projet d'entreprise a alors été lancé pour amener une vision et se projeter. J'ai voulu à ce moment insuffler un fort dynamisme autour d'un discours de confiance positif mais toujours lucide afin de montrer que le retour à l'équilibre était possible et donc, avancer..

Après un travail minutieux et compact pendant plusieurs mois, les actions menées ont payé. Nous nous sommes renforcés financièrement et socialement mais aussi dans les domaines Commercial et du Marketing.

Nous sommes même parvenus sans apport financier direct et avec des partenaires investisseurs locaux, à créer une nouvelle compagnie filiale d'Air Austral, Ewa Air, basée à Mayotte et desservant en direct 6 destinations dans le Canal du Mozambique. Cette filiale vient encore renforcer les positions d'Air Austral dans sa région.

Aujourd'hui notre objectif de redressement est largement atteint. C'est un moment de joie et de satisfaction. Notre prochain challenge sera celui de la durabilité et du renouvellement de nos performances financières. Un beau challenge.

Justement, comment gérez-vous ce contexte géographique ?

L'île de la Réunion est située au cœur de l'Océan Indien au carrefour entre l'Europe, l'Afrique et le continent Asiatique. C'est une position stratégique d'intérêt.

C'est aussi une position complexe car l'éloignement et le contexte ilien n'est jamais aisé. Nous sommes à des milliers de kilomètres de nos autorités ou encore de nos fournisseurs ! Mais c'est une réalité et une particularité qui nous confèrent aussi une forte responsabilité que nous devons assumer: celle de l'ouverture du territoire vers l'extérieur pour son accessibilité et son attractivité. Une responsabilité que nous avons plaisir à assumer.

Je vous invite d'ailleurs à venir découvrir cette île magnifique ou encore à découvrir les îles aux alentours ( Maurice, Madagascar, les Seychelles...) et vous attend à bord des vols Air Austral.



# Le trait

Jacques Bonnéric (Civ 1985)





# Vita Communitatis

Retrouvez à chaque numéro de PAM, les événements marquants en images



(1 à 6) La Fédération nationale des travaux publics a accueilli l'assemblée générale 2014 de Ponts Alliance. - (1) Jean-Marc Charoud, François Bertière et Andrea Bego-Ghina - (2) Olivier Appert, grand témoin de la manifestation - (3) Michèle Cyna, Olivier Appert et Quentin Martin-Laval - (4-6) Michèle Cyna et le nouveau Comité de Ponts Alliance - (4) Quentin Martin-Laval, Dominique Douillet et Arnaud de La Taille

## Pam en images...



(7) Le BDE 2014 (Gabrielle Sergent au pupitre et Pierre Colombe) à l'AG - (9) Gibet Camos Daurella et Boris Rowenczyn - (11) Olivier Appert et Andrea Bego Ghina - (12) Le nouveau comité au soir de son élection autour de Michèle Cyna



# Pam en images...



(13-14) Le groupe parrainage international en visite à l'Opéra Bastille - (15-16-17) Les 30 ans de la promo 84 - (18-19-20) Le Gala des ponts 2014

## Pam en images...



(21) Benoît Kieffer et Gabrielle Sergent - (22-23-24) Benoît Steinitz et le groupe des jeunes anciens lors de la soirée barbecue à la Maison des Ponts - (25) Les animateurs des groupes professionnels - (26) Le groupe Belgique visitant le chantier du futur Conseil européen - (27) Le groupe conseil recevait ce soir-là René Abate et Robert Branche



## Pam en images...



28



29



31



30



32



33



34



35

(28) Michel Quatre, Arnel de La Bourdonnaye et Fouad Awada - (29-30-33) Visite du chantier de la Canopée des Halles - (31-32) Soirée speedating du groupe immobilier - (34) le Comité visitant les chambres d'étudiants rénovées de la Maison des Mines et des Ponts, rue St Jacques - (35) Le groupe transports recevait André Broto et Héléne Le Teno sur les nouveaux usages de la route



# Pam en images...



Visite du chantier de la future Fondation Vuitton, conçue par Franck Gehry, à Boulogne Billancourt du groupe Immobilier

## Zoom sur la vie associative

### Une journée à la Maison de la Chimie.....

1 L'UnIPEF a réuni ses adhérents le 2 avril pour son assemblée générale annuelle suivie d'un colloque «Conduite de projet, l'ère de la simplification».

La matinée en deux temps, animée par Thierry Dallard, réélu<sup>(1)</sup> le jour même Président de l'UnIPEF, a permis aux adhérents d'échanger avec les administrateurs sur le bilan 2013, la stratégie de l'association pour les années à venir et d'adopter des nouveaux statuts pour l'UnIPEF en AG extraordinaire.

L'après-midi, le colloque ouvert par Jean-Louis Beffa, président d'honneur de Saint-Gobain, a réuni plusieurs intervenants sur le thème : Conduite de projet, l'ère de la simplification.



Cadres dirigeants, professionnels de la conduite de projet ; projet de territoire, projet d'entreprise, projet d'infrastructure... Les ingénieurs attachent un grand prix à la notion d'essor collectif et d'efficacité des organisations. A l'heure où la compétitivité fait retour dans le débat public, il nous semble nécessaire de redonner du pro-

jet collectif. Cette démarche de projet ne peut être regardée indépendamment d'un contexte d'inflation normative. Le « choc de simplification » permettra-t-il de faciliter la vie des entreprises et rendre plus efficaces les politiques publiques ? » Tables-rondes et débats avec Anne-Laure de Chamhard, directrice de la région Picardie, Champagne-Ardenne, Bourgogne, Bureau Veritas, Jean-François Rous, directeur inno-



Thierry Dallard



Jean-Louis Beffa

(1) Retrouvez la nouvelle équipe, suite aux élections de mars 2014 pour le renouvellement partiel du CA et les nouveaux statuts sur le site [www.unipef.org /page UnIPEF/Qui sommes-nous ?/](http://www.unipef.org/page/UnIPEF/Qui-sommes-nous-?/)



vation, Groupe Sofiprotéol, Guillaume Poitrinal, co-président de la mission Simplification, président de Woodeum, Elisabeth Borne, préfète de la région Poitou-Charentes, préfète de la Vienne, Jean-Baptiste Butlen, direction de l'eau et de la biodiversité, Ministère de l'Ecologie, Philippe Gracien, ancien directeur du Groupement national interprofessionnel des semences et plants, Dominique Hucher, directeur général, Sem-PariSeine, Yannick Tondut, directeur général délégué des services, chargé du développement, Ville de Montpellier.

La journée s'est clôturée par un dialogue entre Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental et les promotions 2014 et 2015 des ingénieurs-élèves.

## Débats Varenne 2014 : Nouveaux regards sur le travail

Le cycle des 3 débats 2014 organisé par l'UnIPEF, le Mouvement Chrétien des cadres et dirigeants (MCC), Ingénieurs et Scientifiques de France (IESF), et AgroParisTech Alumni, a débuté le 13 mars sur le thème : *Rapport de l'homme au travail : prendre en*

*compte le changement* avec Dominique Méda, professeure de sociologie à l'Université Paris-Dauphine et Louis Dugas, conseil en stratégie et ressources humaines. La deuxième soirée intitulée *Gérer les différences culturelles dans le rapport au travail* s'est déroulée le 10 avril, avec Muriel Pénicaud, ancienne DGRH de Danone, présidente du Fonds Danone Ecosystème et Philippe d'Iribarne, sociologue, directeur de recherches au CNRS. Le cycle s'est terminé par une dernière soirée avec Yves Clot, professeur de psychologie du travail au CNAM et Philippe Segrétain, ancien PDG du groupe Transdev, sur le thème : *Redonner goût au travail bien fait.*

*Vous retrouverez l'intégralité des débats dans le numéro 864 de PCM du mois de juin 2014.*

## Métropoles d'avenir, stratégies gagnantes franco-chinoises

Dans le prolongement du numéro de PCM de février 2014 « **Urbanisation en Chine : présences françaises** », consacré à l'ingénierie urbaine et à la contribution française au développement des métropoles chinoises, l'UnIPEF, Ponts Alliance, Urba 2000, l'ENSAE Alumni, l'association



Guillaume Poitrinal

des ingénieurs chinois en France (AICF), l'association amicale franco-chinoise de ParisTech (AFCP), l'association des anciens élèves de l'université Tongji en France (ATF) et l'association franco-chinoise du développement urbain durable (AFCDUD), ont organisé une soirée le 23 juin à Paris.

Tables-rondes et débats ont réunis des personnalités chinoises et françaises et des auteurs de PCM pour un regard croisé sur les traits d'union de la coopération Franco-Chinoise en cette année où les deux pays fêtent le 50ème anniversaire de l'établissement des relations diplomatiques franco-chinoises. Une prochaine rencontre est prévue à Shanghai à l'automne 2014.

*Retrouvez la soirée en images : [www.ponts.org](http://www.ponts.org) et [www.unipef.org](http://www.unipef.org)*





# Records

Par Noël Richet - Délégué général ASCO-TP

## Le plus long tunnel ferroviaire du monde

Le 6 mai 2014, le tunnel sous la Manche a fêté ses 20 ans. Avec près de 51 km, il est actuellement le deuxième tunnel ferroviaire en exploitation le plus long du monde après celui du Seikan au Japon d'environ 54 km creusé sous le détroit de Tsugaru reliant Aomori dans l'île de Honshū à l'île de Hokkaidō. Ce dernier sera bientôt détrôné par celui du Saint-Gothard, en Suisse, actuellement en construction et qui sera le plus long tunnel ferroviaire du monde fin 2016 avec ses 57 km de long.

La Chine n'est pas en reste. D'ici à 2015, le Conseil des affaires d'État doit approuver la construction d'un tunnel sous-marin encore plus long. Il devrait relier la ville de Yantai, au bout de la péninsule au sud-est de Pékin qui pointe vers la Corée, à Dalian, au nord, dans la province du Liaoning.

Long de 123 kilomètres, le tunnel serait creusé à une centaine de mètres sous le niveau de la mer de Bohai, pour un coût estimé à 26 milliards d'euros. Le tunnel dépasserait les longueurs cumulées des deux actuels



plus grands tunnels du monde. Dès 1994, les autorités de Pékin ont fait état de leur intention de construire ce tunnel mais, après presque vingt ans, le projet en est encore au stade de la conception. En chantier dès 2015 ou 2016, il s'agira d'un tunnel à but ferroviaire, composé de deux tubes parcourus par des trains, et d'un

tube de service. Les trains devraient transporter passagers et voitures et effectuer la traversée en une quarantaine de minutes, à une vitesse de 220km/h. Yantai et Dalian sont éloignées d'une centaine de kilomètres à vol d'oiseau mais il faut actuellement 1 800 km pour les relier par la route, ou huit heures en bateau.



### La Chine planche également sur un autre projet titanesque.

Selon un article publié, le 8 mai 2014, dans le média officiel Beijing Times, une ligne ferroviaire à grande vitesse entre la Chine et les États-Unis serait souhaitée. Longue de 13 000 km, la LGV relierait les deux pays en deux jours à une vitesse moyenne de 350 km/h, en passant par la Sibérie, le détroit de Béring, l'Alaska et le Canada. Le réseau à grande vitesse chinois ne cesse de s'étendre mais ce dernier projet en date semble actuellement des plus extravagants.

La traversée du détroit de Béring nécessiterait la construction d'un tunnel d'environ 200 km, soit quatre fois la longueur du tunnel sous la Manche. La réalisation d'un tel ouvrage représenterait alors une prouesse technique inédite. Depuis le XIXème siècle, de nombreux projets ont été imaginés mais n'ont jamais été concrétisés. Les tensions actuelles entre les différents pays censés être traversés par la ligne «Chine-Russie et États-Unis» ne facilitent pas la concrétisation de cette ligne LGV. Sa réalisation n'est très certainement pas encore pour demain.



©Wikimedia - La ligne « China Russia Canada America » s'étendrait sur 13 000 km.





# Déconnectez-vous !

par Sophie Pellaton-Gaudillère MBA 2008



**A l'heure où nombreux systèmes politiques sont ébranlés, où d'autres sont moribonds et où seuls les fanatiques semblent croire en quelque chose, faut-il se demander si Internet est la nouvelle religion, un lieu de démocratie ou une tyrannie ?**

## Tweet

brazuca@brazuca

**Trust me. Goal. #ballin:**

16,564 RETWEETS 7,309 FAVORITES

 <http://ow.ly/rHAq7>

10:10 PM - 15 Jun 2014



## Facebook

**La page Facebook :  
Le cirque du soleil**

Parce que c'est beau, il y a des offres, et qu'on peut y apprendre à jongler, en ligne ...


 <https://www.facebook.com/CirqueduSoleil>



## Blog

**Le début du bonheur**

Pour trouver le vôtre parmi l'un des 100 meilleurs blogs de développement personnel, certes un début...

 <http://www.startofhappiness.com/top-100-self-improvement-blogs-2014/>

► Déconnectez-vous pas !

Religion, cette chronique se répète, il en est une au sens étymologique de «relier», comme lien (digital mais) social établi via la toile, voire comme lieu de cultes, pluriels. Mais en matière de sciences politiques? L'analogie s'établit-elle avec Hobbes, Montesquieu ou La Boétie?! Brève exploration, le sujet méritant plus que la présente esquisse... Twitter est-il un lieu de démocratie? Je le vois davantage comme une sorte d'aristocratie, à la forme populaire: outil des informés et des informeurs, des immédiatophiles, des marketeurs...mais pas seulement des élites. Cela s'approcherait d'une oligarchie. Qu'en est-il de Facebook ? C'est l'agora, sans aucun doute... mais gare aux espions.

Quant au dieu Google, se gardant de croquer l'Apple du péché, il règne apparemment en sauveur, mais réellement en tyran. Internet, à des lieues de ses origines nobles et de l'état de nature, s'est construit tel un Léviathan, dans un contrat où les plus faibles s'en remettent aux plus forts.

Quel type de contrat social régit la communauté? Quel mobile politique fait tourner le web? Jugez plutôt...entre les acteurs économiques d'Internet et ses utilisateurs (le reste du monde), tout n'est pas si rose. Ces acteurs, quasi-amis du web, tellement familial depuis le boom des années 2000, nous semblent aujourd'hui inoffensifs tant les médias les disloquent. Même la Communauté Européenne parvient à leur faire payer des taxes: patte blanche est montrée. Ou la perversion reste-t-elle bien cachée? En effet, ils maintiennent une emprise liberticide sur la communauté - non virtuelle : nous sommes bien des individus de chair et d'os - qu'ils prétendent servir. Par exemple, vous avez bien remarqué que Google et d'autres vampirisent vos visites du web pour vendre votre espace visuel (privé) en tant qu'espace publicitaire? Facebook quant à lui parvient même à vous revendre vos données lorsque vous tentez de le quitter (opération testée et prouvée par une vraie agence de communication). C'est de bonne guerre, n'est-ce pas, puisque surfer est gratuit, il faut bien payer quelque part. Mais

en acceptant ce contrat tacite et léonin, nous sommes réduits à des objets publicitaires (hommes-sandwiches sans le salaire si vous préférez). Le salaire est le service? Non car il n'est ni négocié ni maîtrisé, nous achetons au détour de chaque page sans même nous en inquiéter. L'espace communautaire qui nous est soi-disant offert est un instrument de la guerre économique, qui s'est déplacé hélas, de la vraie vie vers le virtuel. Ceux qui sont censés nous vendre des produits ou des services sont paralysés par le «rdv sur notre site web» (entendu ce jour dans une boutique «brick and mortar» par le vrai employé d'un fournisseur d'accès internet, incapable de m'ouvrir une ligne Internet sans...que j'en fasse la demande sur Internet !) Cette situation ubuesque dont les anecdotes emblématiques sont innombrables, cache selon moi un seul système politique: la tyrannie.

Le contrat qui unit donc la communauté que nous formons, aux arcanes du web, est bien alors celui d'une servitude volontaire. Relisez La Boétie qui vous semblera ainsi étonnamment moderne...

## Linked In



### le meilleur des groupes de Linked in

Pour vous y retrouver dans l'offre pléthorique de Linked in, en fonction de vos besoins et vos centres d'intérêt.

Rendez-vous sur la page :

 <http://www.linkedinstrategies.com/top-20-recommended-linkedin-groups-for-business/>



# Sur le pont

Les camarades qui bougent, qui changent de poste,  
dernières nouvelles des mouvements.

## ÇA BOUGE !



- i(1) Arnaud Colson
- (2) François Boulanger
- (3) Jennifer Kruman
- (4) Chahab Nastar
- (5) Pierre Labaste
- (6) Grégory Amzel
- (7) Xavier Léty
- (8) Pierre Anjolras
- (9) Niovi Polyriala
- (10) Xavier Neuschwander



**Arnaud Colson** (Diplômé de Atelier d'urbanisme 1979), Directeur des Affaires publiques et du Développement Durable chez Lafarge Granulats – Bétons, France, est élu à la présidence de l'Union européenne des producteurs de granulats. Il succède à Jim O'Brien du groupe CRH - Irlande.

**François Boulanger** (CIV 1998)  
a rejoint Nodalis Conseil en tant que Consultant Associé

**Simon d'Annunzio** (CIV 2006)  
a rejoint Cirmad Grand Sud (Bouygues Construction) en tant que Responsable Grands Projets

**Jennifer Kruman** (CIV 2010)  
a rejoint The Estée Lauder Companies Inc. à New York en tant que Global Procurement Manager

**Chahab Nastar** (CIV 1991, DOC 1994)  
a intégré EIT ICT Labs en tant que Chief Strategy Officer ; il est également membre du Conseil Scientifique de l'INRIA

**Pierre Labaste** (CIV 2004)  
ordonné prêtre en 2013, a été nommé vicaire dans la paroisse Notre-Dame de Clignancourt à Paris

**Grégory Amzel** (CIV 2004)  
au sein du groupe LVMH, a rejoint Céline en tant que Retail Project Manager

**Xavier Léty** (CIV 2002)  
Directeur de cabinet du Président de la RATP, a pris le poste de Délégué général au Contrat STIF/RATP. C'est une autre diplômée des Ponts, Camille Jeanneney-Bonenfant (ICPEF 2005) qui a été nommée Directrice de cabinet.

**Pierre Anjolras** (IPEF 1990)  
a été nommé Président-directeur général d'Eurovia (1er mars 2014) et devient membre du Comité Exécutif de Vinci

**Niovi Polyriala** (MAS 2010)  
a rejoint l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - Building Management Unit - en tant qu'Architect

**Antoine Dupont** (MAS 2012)  
a rejoint le Réseau Ferré de France en tant que Chargé d'études

**Patty Manent** (CIV 2005)  
a rejoint l'Institut de la Vision en tant que Chef de projet transverse

**Régis Adeline** (CIV 1989)  
a été nommé Président de SETEC Bâtiment, et Directeur Général de SETEC TPI

**Brigitte Mangeol** (ICPEF 1990)  
Est nommée (juin 14) directrice de l'Institut régional d'administration (IRA) de Lille

**Xavier Czerwinski** (IPEF 2010)  
Est nommé (juin 14) sous-préfet, chargé de mission auprès du préfet du Pas-de-Calais. Il était sous-préfet, directeur de cabinet du préfet de Saône-et-Loire

**Johann Leibreich** (ICPEF 1994)  
Est nommé (juillet 14) directeur de l'Etablissement public du marais poitevin (EPMP). Il était directeur adjoint de la Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) Poitou-Charentes

**Annick Baille** (ICPEF 1994)  
Est nommée (juin 14) conseillère pour l'enseignement agricole, la recherche et les relations sociales au Cabinet du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et forêt

**Xavier Neuschwander** (CIV 1983)  
rejoint Eurovia en tant que directeur général délégué en charge de l'international et des Partenariats Publics Privés, après avoir précédemment dirigé Vinci Construction Terrassement et conduit depuis 2010 le groupement concepteur-construteur de la ligne LGV Sud-Europe Atlantique (COSEA).



Rejoignez les ambitions de la Fondation des Ponts !

# L'École a besoin de votre soutien financier.



École des Ponts  
ParisTech



Fondation des Ponts

## Comment donner à la fondation ?

- En ligne sur [www.fondationdesponts.fr](http://www.fondationdesponts.fr)
- par virement
- par chèque à l'ordre de «Fondation ENPC»

Fondation ENPC, 15 rue de la Fontaine au Roi 75011 Paris

Contactez-nous pour en savoir plus :  
[fondation.enpc@enpc.fr](mailto:fondation.enpc@enpc.fr) / 01 44 58 28 36

## L'équipe

---

### RÉDACTION :

15, rue de la Fontaine au Roi  
75011 Paris – Tel : 01.44.58.24.18  
pam@ponts.org

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION :  
Michèle Cyna

RÉDACTRICE EN CHEF :  
Dominique Douillet

### REDACTION :

15, rue de la Fontaine au Roi  
75011- Paris – Tel : 01.44.58.24.18  
pam@ponts.org

Revue de l'Association  
des Anciens Elèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

### PUBLICITÉ :

Laurence Turbot - laurence.TURBOT@ffe.fr  
FFE – 15, rue des Sablons – 75116 Paris  
Tel : 01.53.36.20.40

DIRECTEUR DE LA PUBLICITÉ : Patrick Sarfati  
Responsable de la publicité : Patrick Richard  
Responsable Technique : Aïda Pereira  
Rédaction déléguée : Hannibal +

### IMPRESSION :

IMPRIMERIE DE CHAMPAGNE – 52200 Langres

### MISE EN PAGE :

Nadine Namer

### PHOTO COUVERTURE :

École des ponts ParisTech