

P C M LE PONT



1991 - 89 ANNEE - N° 5 - ISSN 039-4634.

MANAGEMENT ET COMMUNICATION



Albertville 1992.

Les 15-20 ans ont jusqu'au 15 juin pour inscrire
leur nom dans l'histoire des Jeux olympiques.
Faites passer.

AUDOUX, SOUZA, LABRE / S.A.S. RCS PARIS B 39 59 802 DIECOM 04 / 91

La Poste. Organisateur du Parcours de la Flamme des XVI^{es} Jeux olympiques d'hiver.



*Pas de problème,
La Poste est là.*

- 14 **LA CULTURE D'AXA PRÉPARE LE XXI^e SIÈCLE**
Claude Bebear

- 18 **LA COMMUNICATION D'UN SERVICE PUBLIC**
Yves Cousquer

- 20 **RÉUNIS SUR UN CAMPUS**
Claude Caillart

- 22 **LA COMMUNICATION INTERNE A ADP**
Alain Nutkowicz et Bernard Nardini

- 25 **UNE CULTURE FORTE : UN CAPITAL EXCEPTIONNEL POUR L'ENTREPRISE, Yves Gilmas**

- 29 **LA COMMUNICATION AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE**
Jean Sola

- 32 **LE CŒUR AU LARGE, LES PIEDS SUR TERRE...**
Olivier Pohardy

- 36 **AFFICHAGE : MODE D'EMPLOI**
Michel Greif

- 40 **FAUT-IL FAIRE APPEL A DES CONSEILS EXTÉRIEURS ?**
Joëlle Vaucelle

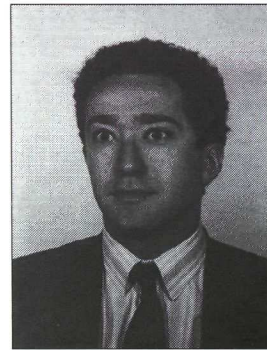
- 43 **VIE DE L'ASSOCIATION**

- 44 **LES PONTS EN MARCHÉ**

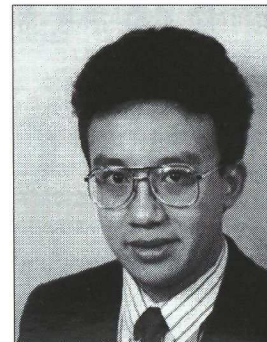
- 45 **LU POUR VOUS**

- 47 **PONT EMPLOI**

Ils ont réalisé ce numéro :



*Bruno
Teman.*



*Jean-Luc
Nguyen.*

Mensuel, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS. Tél. : 42.60.25.33
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :
Jean POULIT
DIRECTEUR ADJOINT DE LA PUBLICATION : Pierre DESCOUTURES
ADMINISTRATEURS DÉLÉGUÉS : Marie-Antoinette DEKKERS, Olivier HALPERN
RÉDACTEURS EN CHEF : Serge ARNAUD, Jacques BONNERIC, Jacques GOUNON, Jean-Pierre GREZAUD
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE RÉDACTION : Brigitte LEFEBVRE du PREY
ASSISTANTE DE RÉDACTION : Adeline PRÉVOST
RÉDACTION-PROMOTION
ADMINISTRATION :
28, rue des Saints-Pères, 75007 PARIS
Revue de l'association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et de l'association des anciens élèves de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.
MAQUETTE : Monique CARALLI
RESPONSABLES EMPLOI : Jacques BAULES, François BOSQUI
ABONNEMENTS : France : 500 F, étranger : 530 F, prix du numéro : 55 F dont TVA 2,10 %
PUBLICITÉ : Responsable de la publicité : H. BRAMI, société OFERSOP, 8, bd Montmartre, 75009 Paris. Tél. : 48.24.93.39
Dépôt légal 1^{er} trimestre 1991 N° 910336
Commission paritaire n° 55.306.
Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.
COMPOSITION PAO : CARNAC ÉDITIONS
IMPRIMERIE MODERNE U.S.H.A. Aurillac.
Couverture : RAPHO.

Stratégie pour les leaders de demain

• Les missions de SOLVING visent l'atteinte des meilleures performances et le renforcement des positions concurrentielles.

Société internationale dont la taille autorise à la fois une capacité importante d'intervention et une forte personnalisation des contacts avec ses clients, SOLVING fait intervenir des consultants dans des ré-orientations stratégiques majeures, des fusions d'entreprises et des améliorations substantielles de rentabilité.

• SOLVING, par le pragmatisme de ses approches et le haut niveau de ses missions, offre donc d'excellentes opportunités de développement personnel pour des candidats à fort potentiel.

Nous cherchons à intégrer dans nos équipes des "tempéraments de leaders" bénéficiant d'une expérience professionnelle réussie, parfaitement bilingues et réunissant l'ensemble des qualités suivantes :

- Intelligence de la vie des affaires
- Largeur de vue et créativité
- Esprit analytique et grande rigueur intellectuelle
- Forte capacité de travail
- Excellente aptitude à communiquer et à promouvoir le changement



Ingénieurs, diplômés MBA, MS, Ph.D, HEC... adressez votre

candidature à

SOLVING INTERNATIONAL

A l'attention de Yves Hombreux

2, avenue de Messine

75008 PARIS.

PARIS • LONDRES • COLOGNE • BOSTON • NEW YORK • BARCELONE • BRUXELLES • MILAN • BERNE

L'INSTINCT DU STRATEGE



Yves HOMBREUX

Y a-t-il eu une approche spécifique dans l'édification des empires industriels bâtis en une génération ?

Peut-on caractériser la démarche stratégique et opérationnelle adoptée par des hommes indéniablement hors du commun mais dont le seul inventaire des qualités ne permet pas de comprendre l'extraordinaire réussite de leurs entreprises ?

Solving International a tenté d'explicité cette démarche à partir d'une analyse approfondie des cheminements empruntés par ces dirigeants. Ci-dessous, nous présentons de manière condensée un premier trait commun de ces réussites, que nous appelons "la formule de compétitivité".

La formule de compétitivité d'une entreprise est beaucoup plus que le choix d'une arme (par exemple : le coût ou le réseau commercial) pour prendre l'avantage sur les concurrents.

Lorsqu'elle est adaptée, elle synthétise, outre ce choix, le plan d'action opérationnel pour optimiser les ressources et "faire la différence". "Comment l'entreprise va-t-elle être plus innovante que les concurrents ? Ou plus économique ? Ou mieux au service des clients...".

Le spectaculaire développement du groupe Benetton ne se résume pas dans l'addition "compétitivité par les coûts, plus maîtrise d'un style spécifique".

Il repose sur la distinctivité qu'a su préserver ce groupe dans la manière de mettre en œuvre plus efficacement que ses concurrents ces choix de base : différenciation retardée dans le processus de production, mise sur pied d'un réseau de sous-traitants, installation d'un système de contrôle-qualité, détection des sources d'approvisionnement les plus cohérentes avec la politique produits, centralisation des commandes. Ces facteurs et quelques autres dont l'efficacité est constamment affûtée, valident les choix de base en matière de production, en ce sens qu'ils traduisent opérationnellement la manière d'obtenir la compétitivité recherchée.

Au plan du marketing, on retrouve la même synthèse entre des choix de base consistant en une valeur élevée des produits pour le consommateur et une démarche opérationnelle pour toujours maintenir une avance sur les concurrents sur cette option

marketing fondamentale. Ce que Benetton appelle sa "technologie marketing" a d'abord résidé dans le style, l'organisation des collections et le genre des magasins. Aujourd'hui, en maintenant l'option de base, cette technologie marketing repose sur l'aptitude à se développer avec sûreté dans une nouvelle zone géographique même très exotique : développement rapide dans un premier temps à travers une alliance locale et l'attribution de licences ; puis fabrication locale et protection du know-how après acclimatation du style spécifique des produits et adaptation des collections.

Pourquoi Benetton conserve-t-il son avance concurrentielle ? On ne peut valablement prétendre qu'il s'agit d'une question de moyens. Par contre, si les choix de base sont connus et théoriquement reproductibles, la compétence acquise dans la mise en œuvre représente une capitalisation distinctive et protégée.

La formule de compétitivité est donc spécifique à une entreprise. C'est la raison pour laquelle elle ne peut être construite dans l'absolu ni par le seul inventaire des acquis d'une entreprise. Elle doit obligatoirement convenir à l'équipe dirigeante. De la même façon que le saut à la perche ne se résume pas au choix de la perche et du style de figure, mais implique un ensemble de mouvements coordonnés que le sportif conçoit puis exécute par instinct, la formule de compétitivité doit refléter le pari entrepreneurial qui optimise la relation bénéfiques/risques.

OPTIMISER LES RESSOURCES

Tous les grands chefs d'entreprise l'ont construite par raison et par instinct. La plupart du temps, leur recherche implicite a été d'obtenir une forte croissance malgré des moyens limités. Or la compétitivité est la résultante des moyens investis et de l'efficacité opérationnelle rassemblée dans l'entreprise. Par instinct et par pari, ces dirigeants pensent que leurs équipes vont pouvoir obtenir un premier ensemble de résultats en agaçant les moyens disponibles d'une manière quelquefois originale et en imaginant des solutions qui minimisent les moyens requis. Ils tirent ainsi bien meilleur parti que d'autres de l'efficacité opérationnelle de leur entreprise.

L'efficacité opérationnelle — "ce que l'entreprise saura faire" — doit être constamment évaluée par le chef d'entreprise soucieux d'optimiser ses ressources.

Lorsqu'une firme attaque son concurrent sur le même terrain (par exemple le même type de produit sur le même pays) et avec les mêmes armes, elle peut avoir tendance à raisonner en moyens à allouer pour déplacer les parts de marché. C'est négliger un des facteurs : si l'attaquant a une efficacité opérationnelle supérieure, il pourra prendre l'avantage sans allouer de moyens plus élevés que ceux du concurrent, voire même en dépensant moins. La pénétration des voitures japonaises aux USA ne résulte pas d'un investissement plus élevé de la part de Honda, Nissan ou Toyota par rapport à ceux de General Motors ou de Ford ; elle résulte d'un rapport qualité/prix à l'avantage des japonais reposant sur une meilleure efficacité opérationnelle dans le domaine de la production.

A l'inverse, chercher à prendre l'avantage (ou défendre sa position) sur un concurrent ayant une meilleure efficacité opérationnelle en investissant des sommes comparables ou supérieures aux siennes dans le domaine de la production, de la recherche ou de la vente conduit à un gaspillage considérable de ressources. C'est l'erreur qu'a faite Renault aux Etats-Unis. L'investissement d'AMC dans une nouvelle usine alors que le know-how en méthodes était en retard, ainsi que les autres facteurs de compétitivité (réseau notamment) a entraîné une absorption de liquidités à hauteur de 1,5 milliard de dollars sans restaurer la part de marché.

Dans ce cas, mieux vaut limiter l'investissement en moyens et investir dans l'acquisition d'une plus forte efficacité opérationnelle.

CHOIX DU LEADER ET DES CHALLENGERS

Ainsi la notion de "coût de 1 point de part de marché" peut conduire à des décisions erronées car elle suppose implicitement que les concurrents en lice ont la même efficacité opérationnelle.

On observe que les leaders en part de marché adoptent l'une ou l'autre des stratégies suivantes :

1. Renforcer sa compétitivité sur son arme de base pour croître sur le champ d'opérations actuel (par exemple : l'attrait de la marque), faisant ainsi l'hypothèse que son avantage concurrentiel ne pourra être compensé par les concurrents investissant sur d'autres armes.

Cette analyse s'est par exemple révélée fautive lorsque Gillette (comptant sur la valeur de sa marque et de son produit sur les instruments de rasage) a subi l'attaque de Bic par les coûts.

2. Enrichir sa formule de compétitivité en investissant sur des armes nouvelles sans pour autant délaisser sa compétitivité originelle. C'est par exemple ce qu'ont fait les Cristalleries d'Arques en élevant leur efficacité opérationnelle et leur investissement à la fois sur l'arme des coûts, sur l'arme de la marque et sur l'arme de la valeur des produits (cristal mécanique, par exemple).

Le leader qui procède ainsi élève la barrière concurrentielle et restreint le nombre de stratégies alternatives pour ses concurrents. Par contre, il risque

d'allouer des moyens trop importants sur son terrain actuel et de se priver ainsi de possibilités de croissance.

3. Se contenter de maintenir sa compétitivité pour allouer ses efforts et ses moyens à l'accroissement de son champ d'opérations.

Ce pari se révèle fondé tant que l'analyse prospective de sa position concurrentielle sur son terrain de base est exacte ; et d'autre part sous réserve que la sensibilité du marché à une attaque par d'autres armes reste faible.

Le challenger décidé à accroître sa part de marché sur le même terrain que le leader peut choisir entre :

— Chercher plus d'efficacité opérationnelle par rapport à la même arme de base (par exemple : les coûts ou le réseau de distribution) que le leader et ensuite accroître les moyens investis. Exemples : Komatsu par rapport à Caterpillar (gamme, coûts), Intermarché par rapport à Leclerc (coût d'achat des produits).

— Changer d'arme de base ; le verrier Guardian s'est par exemple attaqué à la part de marché des concurrents installés en Europe en jouant cette deuxième stratégie : frais généraux et commerciaux réduits au strict minimum, et attaque par les coûts face à des concurrents ayant constitué des moyens commerciaux et logistiques coûteux pour offrir un service au client.

Dans ces différentes situations, la formule de compétitivité de chaque entreprise va jouer le rôle d'un levier plus ou moins puissant. Par exemple une entreprise qui compte sur l'arme des coûts pour croître rapidement peut :

a) Soit investir dans l'automatisation de sa production avec des équipements connus par tous les concurrents.

b) Soit contourner la contrainte des coûts de production par des politiques de délocalisation, sous-traitance, ... etc., toutes politiques reproductibles par les concurrents.

c) Soit revoir les composantes de ces coûts, redéfinir les produits et mettre en évidence un rapport "fonctions du produit/coût" innovant. Cette troisième solution représente une formule de compétitivité spécifique à l'entreprise par laquelle elle peut obtenir un même résultat avec moins de moyens investis.

Ainsi lorsque les Japonais ont attaqué Xerox sur le marché des photocopieurs, le niveau de coût auquel ils parvenaient était encore 20 % en-dessous du prix de revient projeté par Xerox au terme d'un important programme de productivité. Ce n'était pas seulement la productivité qui était en cause mais le contenu des produits reflétant une vision différente d'attaque du marché.

CHANGER DE FORMULE DE COMPETITIVITE

La recherche de la formule de compétitivité s'apparente à une démarche d'innovation et de ce fait elle semble révéler parfois le génie de l'entrepreneur.

Car pour une stratégie reposant sur les mêmes armes de base, il y a un très grand nombre de formules de compétitivité possibles. Chaque entrepreneur va définir un plan de mise en œuvre plus ou moins rapide, plus ou moins efficace en fonction de la vision de ce que son équipe pourra réaliser.

Ce sont très souvent ces plans qui font la différence entre les concurrents s'affrontant sur le même terrain. C'est pour cette raison que les analyses concurrentielles "désincarnées" rendent très mal compte des succès et des échecs passés et des possibilités futures de tel ou tel concurrent.

Dans tous les cas de croissance très rapide que nous avons analysés, il y avait une formule de compétitivité spécifique.

A mesure que l'entreprise progresse, la formule de compétitivité adoptée pour certains produits et dans certains pays peut devenir inefficace pour d'autres produits et d'autres pays.

Cette prise de conscience arrive souvent après que la croissance ait été recherchée à formule de compétitivité identique.

Ceci explique les "pannes" de croissance de certaines entreprises jusque-là gagnantes. En particulier, la donnée géographique invalide certaines formules de compétitivité bâties pour l'Europe et non transposables aux USA et au Japon ou vice versa.

Par exemple : un des plus grands distributeurs ayant construit une méthode spécifique de motivation des gérants et d'attrait national de l'enseigne doit retrouver une formule distinctive sur les autres pays.

D'autre part, à certaines époques, les bases de la formule de compétitivité doivent être complètement modifiées. En particulier, lorsque les atouts de départ de l'entreprise se sont amenuisés relativement à certains concurrents.

Sur plusieurs produits, les Japonais sont ainsi en train d'évoluer d'une stratégie par les coûts vers une stratégie par la valeur des produits (reposant sur la technologie) dans leur pénétration sur le marché américain.

La formule de compétitivité traduit à la fois la vision et le réalisme du chef d'entreprise.

Vision de l'avantage qu'il va obtenir à travers le choix de certaines armes.

Réalisme dans le plan d'action qui va chercher à optimiser les ressources humaines et les moyens de l'entreprise.

Yves Hombreur
Vice-Président
Solving International



algeco

Votre partenaire en construction...

Systèmes Constructifs Modulaires


- Bureaux, ateliers
- Hangars, logistique sanitaire, kiosques
- Hébergement d'urgence
- Habitat de loisirs

Bâtiments industrialisés

- Bureaux, sièges sociaux
- Hôpitaux, hôtels...
Aérogares... prisons
- Bâtiments scolaires universitaires, administratifs.

Services adaptés

Conception... réalisation
Montage financier,
Solution évolutive
Garanties.



**Forte de ses
• 250 collaborateurs**
experts en construction industrialisée.

• 10.000 constructions mobiles soit plus de 200 000 m² d'espaces couverts aménageables, proposés en location.
• 100 000 m²/an de constructions définitives.

la Direction Régionale Ile-de-France, Normandie et Nord-Picardie intervient sur le territoire national de Cherbourg à Lille... Orléans et Auxerre, dans les Dom-Tom et à l'exportation dans le monde entier.



DIRECTION RÉGIONALE : RN19 SERVON/B.P. 55, 77252 BRIE-COMTE-ROBERT CÉDEX TÉL : (1) 64.05.11.80 - TÉLEX : 690.903 - FAX : (1) 64.05.72.60
AGENCE NORMANDIE : Z.I. RIVES DU CAILLY/B.P. 21, 76250 DEVILLE-LES-ROUEN TÉL : 35.76.66.91 - TÉLEX : 711 563 - FAX : 35.74.81.88
AGENCE NORD-PICARDIE : 7^e RUE DU PORT DE SANTES, 59211 SANTES TÉL : 20.50.70.70 - TÉLEX : 132 168 - FAX : 20.50.46.47
CENTRES DE TRAVAUX : 45 CHEVILLY - 14 CAEN - 76 LE-HAVRE - 62 CALAIS

MARS & CO

- *nous sommes une entreprise de conseil spécialisée en réflexion stratégique.*
- *nous nous impliquons dans la mise en œuvre de nos recommandations.*
- *dès notre fondation à Paris en 1979, nous avons choisi de ne travailler que pour un certain nombre de grandes entreprises internationales avec lesquelles nous développons des relations à long terme.*
- *ni à Paris, ni à New York, ni à Londres nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement.*
- *si vous désirez rejoindre notre équipe, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 122 boulevard Exelmans 75016 Paris.*

LA SEGMENTATION, HORIZON ARTIFICIEL DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent, le processus de décision stratégique se complexifie. La segmentation est un vecteur majeur de maîtrise de la complexité et constitue un des piliers de son management.

Christophe ANGOULVANT (80)

Directeur d'Etudes - Mars & Co

1. COMPLEXIFICATION DE LA DECISION STRATEGIQUE

La question n'est plus de savoir aujourd'hui si les entreprises mènent ou non une réflexion stratégique sur leurs activités, mais de comprendre comment elles la construisent et l'intègrent dans la prise de décision. Tout manager va ainsi chercher à optimiser l'allocation des ressources de l'entreprise pour construire des avantages concurrentiels durables.

Son problème est qu'il fait face à une complexification du processus de décision qui peut prendre différentes formes selon les "industries" :

— Des glissements de terrain de l'environnement qu'ils soient d'ordre réglementaire (notamment l'impact de 1992), sociologique ou technologique.

— L'intensification de la concurrence à travers l'arrivée de nouveaux compétiteurs étrangers ou exerçant des métiers proches ou la sophistication des approches stratégiques (avec notamment le développement important des alliances ou joint-ventures entre firmes).

— L'accentuation de l'importance attachée à la satisfaction du client qui se traduit par une prise en compte plus importante des spécificités des clientèles et in fine par une multiplication des références ou l'adjonction de services.

— La multiplication des formes d'approche de la clientèle (marketing direct, minitel, bornes vidéo,...).

Dans ce contexte de multiplication des problèmes posés et des réponses possibles, la prise de décision stratégique devient plus difficile. Ce d'autant plus qu'on assiste à un développement sans précédent de la quête d'informations concurrentielles. Les sociétés décortiquent les produits de leurs compétiteurs et mènent beaucoup d'études sur leur position par stade d'activité (R & D, fabrication, distribution,...) face au compétiteur de référence qu'il soit d'ailleurs dans le métier ou non. Ainsi, dans le même temps où le processus de décision stratégique se complexifie, l'importance de sa maîtrise s'accroît.

2. SEGMENTATION, VECTEUR DE MAITRISE DE LA COMPLEXITE

La segmentation des activités de l'entreprise est un instrument indispensable non pour réduire cette complexité, mais pour mieux l'appréhender. Mais quoi de bien nouveau derrière cette affirmation ? En fait, la pratique montre que, derrière ce terme, de multiples interprétations ou pratiques coexistent dans les entreprises. On trouve fréquemment des approches très ponctuelles de segmentation de clientèles, de canaux de distribution, d'usines. C'est pourquo, l'approche optimale de la segmentation doit être globale au premier chef.

2.1. Le principe de construction

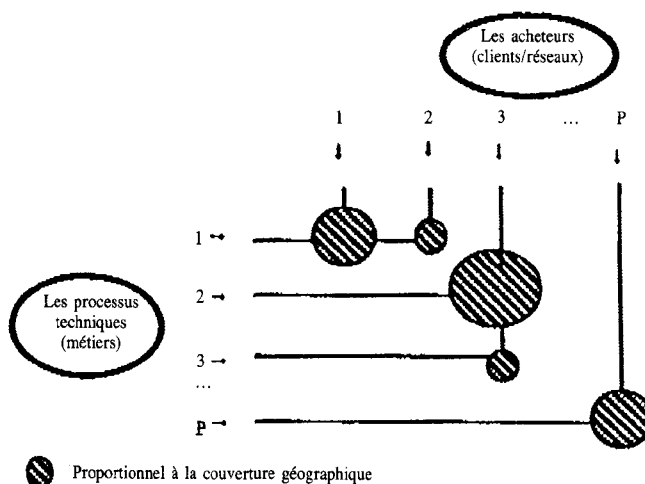
Une entreprise est confrontée à deux marchés :

— Le marché des facteurs de production (matières premières, main-d'œuvre, capital, consommations intermédiaires) qui définit un *système interne* dans lequel l'entreprise va combiner ces facteurs de production à partir de *processus techniques* (ou métiers).

— Le marché des facteurs d'acquisition (consommateurs, distributeurs) qui définit un *système externe* dans lequel des *acheteurs* qui peuvent être soit des réseaux de distribution, soit des clients, vont disposer des processus techniques.

Le principe de la segmentation est de construire des couples interne ↔ externe qui comme l'indique la figure 1 vont associer certain(s) processus technique(s) à certain(s) acheteur(s). La segmentation ne consiste donc pas uniquement à établir une typologie d'acheteurs ou de métiers mais à en comprendre les interactions. Au-delà de ce couplage, la segmentation doit définir le périmètre géographique de chacun des segments qui peut aller d'une dimension locale (la taille d'un point de vente) à une échelle mondiale.

Figure 1



A l'instar d'une cartographie, la segmentation conduit à mettre en évidence plusieurs niveaux de regroupement. On peut en distinguer deux principaux :

— *Le niveau stratégique* qui permet à la Direction Générale de piloter l'entreprise sur le long terme.

— *Le niveau opératoire* nécessaire aux départements en charge pour déterminer les produits/services à délivrer, les prix à pratiquer, les réseaux de distribution à utiliser, les politiques de communication à développer.

2.2. Les conditions d'utilisation

Au terme du processus de segmentation, chaque segment doit se caractériser par des leviers de performance spécifiques qui peuvent être relatifs au système interne ou au système externe.

On peut citer comme leviers concurrentiels génériques :

— L'efficacité économique, compétitivité en terme de coût.

— La qualité/technicité, qui peut s'exprimer notamment à travers la capacité d'innovation technologique.

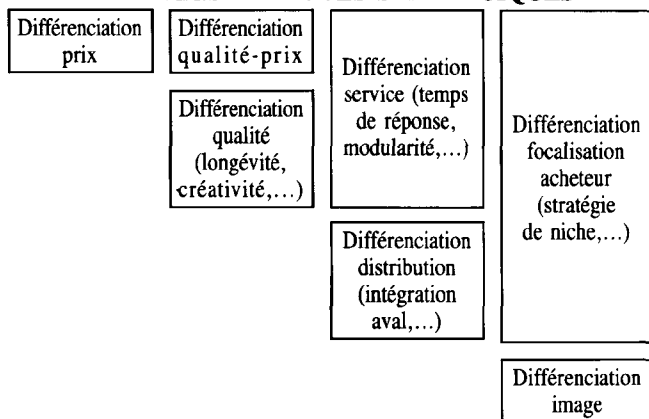
— Le commercial/marketing, qualité (qualité intrinsèque et efficacité de l'intéressement) et/ou densité de la force de vente, qualité du marketing.

— L'image, qualité de l'offre perçue par la clientèle.

A partir de cette typologie d'avantages concurrentiels, on peut définir une panoplie de modes stratégiques (cf. figure 2).

Figure 2

EXEMPLES DE MODES STRATEGIQUES



Les segments doivent par ailleurs pouvoir être clairement identifiables dans le management quotidien. Il s'agit par exemple en ce qui concerne les acheteurs de mettre en évidence plutôt que des socio-types (les libertaires, les responsables, les profiteurs,...) des profils caractérisés par des données socio-économiques (revenu, situation familiale, profession,...) ou géographiques (densité de population, densité d'implantation, d'entreprises,...).

2.3. Les règles de l'art

La segmentation, autant art que science, demande pour une bonne exécution temps et expérience.

Elle nécessite d'abord une longue phase liminaire de collecte d'informations le plus souvent issues de nombreux entretiens passés avec les principaux acteurs internes et externes à l'entreprise. C'est de plus un processus très itératif durant lequel on est amené, plusieurs fois en succession, à mesurer des différences de comportement, à hiérarchiser des variables, à quantifier des tailles de segment.

La segmentation requiert également de l'expérience à la fois dans le traitement quantitatif des données et dans le brassage des idées. Des analyses statistiques (type analyse de proximité) sont souvent utiles pour rationaliser les choix. L'expérience acquise dans la segmentation de différents métiers se traduit par une approche conceptuelle spécifique utile à l'établissement des liens de causalité et à la hiérarchisation de l'importance relative des facteurs notamment.

3. SEGMENTATION, FONDATION DU MANAGEMENT DE LA COMPLEXITE

Le danger auquel l'on s'expose dans un chantier de segmentation est de construire un ouvrage attractif conceptuellement mais sans implication directe dans le processus de décision. En fait, la segmentation trouve une utilisation concrète dans deux directions majeures :

- Le processus de décision et de mise en œuvre stratégique.
- L'architecture organisationnelle.

3.1. Le processus de décision et de mise en œuvre stratégique

De la segmentation, trois grandes applications vont pouvoir être tirées et intégrées dans la pratique de la planification au sein de l'entreprise :

- L'analyse attrait-atout

Elle permet de mettre en évidence, sur la base des leviers

de performance qui définissent les segments, la position concurrentielle de l'entreprise, ses atouts. Cette analyse doit être complétée par l'étude des performances commerciales et financières de l'entreprise relative à ses compétiteurs qui sont la traduction de sa situation sur les leviers de performance et de l'efficacité avec laquelle elle a mis en œuvre ces leviers.

Parallèlement, l'attrait intrinsèque de chacun des segments peut être mesuré sur la base de variables comme la croissance potentielle ou l'intensité concurrentielle.

— Les programmes pluriannuels

L'analyse attrait-atout conduit à définir des stratégies différentes selon les segments pouvant aller du développement à la sortie du business en passant par la rationalisation. De ces orientations, on peut tirer des objectifs de performance pour l'entreprise. Pour déterminer ces cibles de part de marché ou de rentabilité, des analyses quantifiées à partir de scénarios sont souvent nécessaires. La compréhension fine, issue de la segmentation, des leviers de performance et des relations économiques les liant aux positions de coût ou aux premiums de prix sont très utiles à ce stade.

— Les plans annuels

Dans le cadre des programmes pluriannuels, la segmentation opératoire va aider à la définition de schémas tactiques à utiliser chaque année. Il peut s'agir par exemple d'actions spécifiques sur un stade de coût, du lancement d'un nouveau produit ou de l'accroissement des moyens d'un réseau de distribution sur un segment opératoire donné.

3.2. L'architecture organisationnelle

La segmentation induit une organisation adaptée pour la mise en œuvre des stratégies. Elle doit conduire à un ensemble d'entités opérationnelles gérées chacune par des spécialistes du business ainsi défini.

Le passage de la segmentation à l'organisation n'est pas direct puisque plusieurs options sont possibles dans la hiérarchisation des approches métier, acheteur, géographie. On peut ainsi voir coexister dans certaines industries des structures organisées au premier niveau par métier, d'autres par client (exemple : particuliers, PME, grandes entreprises) ou par réseau de distribution (exemple : commerce spécialisé, grandes surfaces), d'autres enfin par périmètre géographique (exemple : logique nationale ou régionale).

L'analyse de segmentation pourra être utile à l'assemblage des entités à travers :

- La compréhension de la dynamique des leviers de performance.
- La mise en évidence des forces de l'entreprise qui devront être magnifiées dans l'architecture retenue.

On le comprend, la segmentation est un processus fort utile pour faire face à la complexification de la prise de décision stratégique. Son rôle peut être comparé à celui d'un des instruments de bord des aéronefs, l'horizon artificiel. Il permet de maintenir l'avion, dans des conditions de mauvaise visibilité, dans un plan de vol donné. A son instar, la segmentation sera dans des environnements turbulents un référentiel indispensable à la conduite de l'entreprise.

Christophe Angoulvant (Promotion 80) qui possède un MBA de l'ISA est Directeur d'Etudes confirmé de Mars & Co. Il a, à ce titre, la responsabilité d'études stratégiques lourdes pour le compte de clients du cabinet, leader français du conseil en stratégie et dont les 100 professionnels sont répartis entre les 3 bureaux de Paris, New York et Londres.

POMMERY

*"Un grand Champagne est un mystère.
Il s'entoure de voiles."*

Photo Patrick De Mervelec.



"Sachez apprécier et déguster avec modération!"

ÊTRE POMMERY, C'EST TOUT UN ART.

GALLERY

BAUVEG

ETANCHEITES DE TUNNELS



17, rue Vauban
67000 STRASBOURG
Tél. : 88.60.22.66
Fax : 88.61.35.84

BUREAUX D'ETUDES

NANCY

2, rue Jean-Jaurès
54320 MAXEVILLE
Tél. : 83.37.85.22
Télex : 670 230
Télécopieur : 83.37.85.23

GRENOBLE

37, rue Général-Ferrié
38100 GRENOBLE
Tél. : 76.87.82.06
Télex : 431 344
Télécopieur : 76.46.05.19

AVIGNON

290, rue des Galoubets
84140 MONTFAVET
BP 612
84031 AVIGNON CEDEX
Tél. : 90.31.23.96
Télex : 431 344 Fondavi
Télécopieur : 90.32.59.83

PARIS

5 bis, rue du Louvre
75001 PARIS
Tél. : (1) 42.60.21.43
Télex : 670 230 Fondap
Télécopieur : (1) 42.97.52.99

METZ

1, rue des Couteliers
57070 METZ
Tél. : 87.74.96.77
Télex : 670 230
Télécopieur : 87.76.95.10

STRASBOURG

6, quai Mathiss
67000 STRASBOURG
Tél. : 88.36.88.50
Télex : 670 230
Télécopieur : 88.36.88.50

LILLE

201, rue Colbert
59800 LILLE
Tél. : 20.57.01.44
Télex : 670 230
Télécopieur : 20.54.58.31

MONTPELLIER

Bât. B - Bureaux d'Olympie
134, avenue de Palavas
Tél. : 67.22.13.33
Télex : 431 344
Télécopieur : 67.22.14.33

MARSEILLE

151, avenue des Ayalades
Tél. : 91.03.24.29
Télex : 431 344
Télécopieur : 91.03.23.75

NICE

635, avenue Général-de-Gaulle
06700 SAINT-LAURENT-DU-VAR
Tél. : 93.14.12.88
Télex : 431 344 Fondavi
Télécopieur : 93.14.12.90

NANTES

8, avenue de la Brise
44700 NANTES-ORVAULT
Tél. : 40.59.32.44
Télex : 670 230
Télécopieur : 40.59.50.37

LE MANS

61, rue Tristan-Bernard
72000 LE MANS
Tél. : 43.76.23.50
Télex : 670 230
Télécopieur : 43.81.43.15

fondasol

BUREAU D'ETUDES DE SOLS
ET DE FONDATIONS
SONDAGES - ESSAIS DE SOLS
Renseignements 11 Minitel



BORDEAUX

22, boulevard Pierre-1^{er}
33081 BORDEAUX
Tél. : 56.81.24.67
Télex : 670 230
Télécopieur : 56.44.75.97

LYON

74, cours Lafayette
69003 LYON
Tél. : 72.61.15.29
Télex : 431 344
Télécopieur : 72.61.83.63

CLERMONT-FERRAND

211, avenue Jean-Mermoz
Z.I. du Brézet
Tél. : 73.90.10.51
Télex : 431 344
Télécopieur : 73.92.96.83

REIMS

9, rue Aubert
51100 REIMS
Tél. : 26.82.13.00
Télex : 670 230
Télécopieur : 26.82.40.03

GEOLOGIE :

- SONDAGES - ECHANTILLONS DE SOLS

GEOMECHANIQUE :

- PRESSIOMETRE - SCISSOMETRE
- PENETROMETRE STATO-DYNAMIQUE
- ESSAIS ET ANALYSES DE LABORATOIRE

GEOPHYSIQUE :

- SISMIQUE - ELECTRIQUE - RADIO-SONDAGES

HYDROLOGIE :

- ESSAIS D'EAU

Nombreuses missions dans les DOM-TOM et à l'étranger : PAYS DU MAGHREB - AFRIQUE - MOYEN-ORIENT - INDONESIE

CE QUE NOUS SOMMES

Notre approche :

Son originalité repose sur 3 volets :

- la prise en considération systématique de la double problématique : stratégie et organisation,
- l'intégration des contraintes culturelles pour favoriser la gestion du changement,
- l'assistance opérationnelle, la recherche de partenaires, les opérations pilotes, la formation...

Nos domaines d'intervention :

Trois thèmes d'intervention majeurs :

- Aider les entreprises à identifier et à mettre en oeuvre leur stratégie.
- Redynamiser les organisations et les aider dans la gestion du changement.
- Accompagner les entreprises dans leur démarches d'internationalisation.

Nos secteurs d'activité :

- Aéronautique
- Audiovisuel
- Construction
- Défense/Espace
- Industries Lourdes
- Informatique
- Ingénierie
- Institutions Financières
- Télécommunications

Nos effectifs :

35 consultants en France dont 12 ingénieurs.
Age moyen : 30 ans

Nos implantations :

France : Rueil-Malmaison
Etranger : Barcelone, Bonn, Londres, Madrid,
Milan, Tokyo, Washington DC.

CE QUE NOUS PROPOSONS

M2I-Stratorg propose aux jeunes ingénieurs l'opportunité de participer à l'ascension de notre nouvelle société issue de deux cabinets haut de gamme, leaders sur leur marché.

Les candidats doivent vouloir s'impliquer dans ce développement et partager nos valeurs :

- Développement absolu au client
- Esprit d'équipe
- Atmosphère entrepreneuriale.

• Recrutement

En 1991 de 5 à 10 personnes de formation scientifique (ingénieurs...) ou commerciale.

2 niveaux de recrutement :

- CONSULTANTS : candidats de valeur avec une expérience professionnelle certaine.
- ANALYSTES : candidats récemment diplômés avec une personnalité entrepreneuriale.

- **Possibilité de stages et VSNE** dans une optique de pré-embauche. Intégration à part entière aux missions au côté des consultants, en France ou à l'étranger.

• Rémunération proposée

De 180 à 200 000 F.

• Méthode de sélection

4 Entretiens individuels

CONTACTS

Recrutement, stages & V.S.N.E.
Brigitte WARTELLE

MINES PONTS
Bassem DAHER

M2i STRATORG
212 avenue Paul Doumer
92508 RUEIL MALMAISON CEDEX
47.32.92.85

Management et communication



Des rencontres internes conçues et réalisées comme des colloques externes.

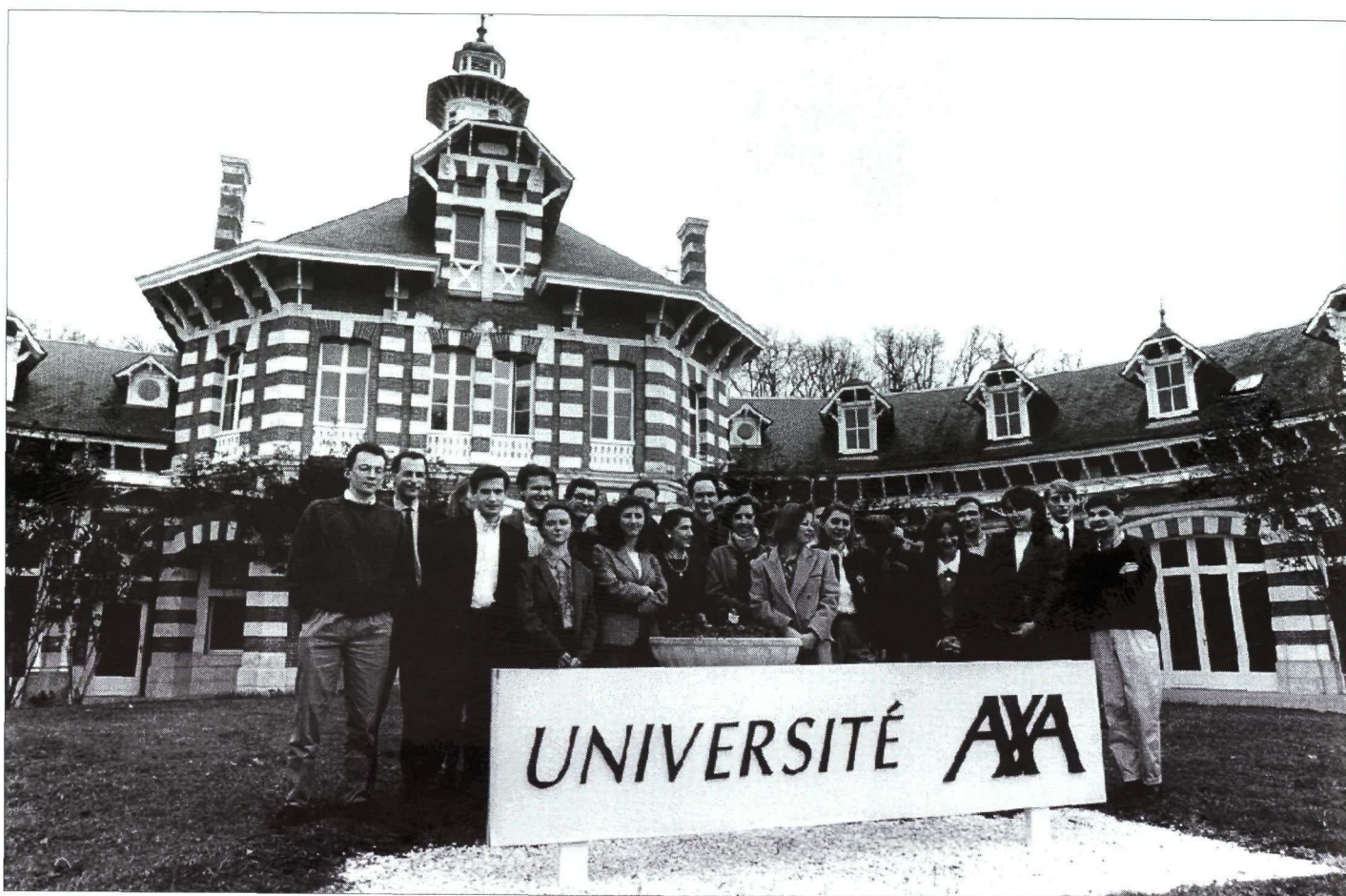
La cohérence et le dynamisme d'une entreprise dépendent de sa capacité à générer une culture forte et tournée vers l'avenir. Une condition indispensable pour affronter les défis de la compétition mondiale.

Développer la fierté d'appartenance

La cohérence et le dynamisme d'une entreprise dépend de sa capacité à

LA CULTURE D'AXA PRÉPARE LE XXI^e SIÈCLE

générer une culture forte et tournée vers l'avenir. Une condition indispensable pour affronter les défis de la compétition mondiale.



Quelles sont les entreprises qui, à la fin de ce siècle, auront été capables de résister à la concurrence internationale et de s'imposer durablement sur la scène mondiale ? Cette question appelle une première série de réponses que je qualifierai de classiques et qui relèvent d'une même exigence : celle d'une gestion rigoureuse s'attachant à organiser une allocation optimale des ressources et à diminuer les coûts de revient.

Mais si elle demeure indispensable, cette approche quantitative du management n'est pas suffisante pour permettre à une entreprise de dominer son propre marché et, a fortiori, d'atteindre la taille mondiale. Cette stratégie de leadership passe en effet nécessairement par des rachats de sociétés et des fusions d'entreprises aux traditions marquées et souvent très différentes. Sa réussite est donc conditionnée par la mise en œuvre d'une **politique qualitative de communication interne et externe visant à générer une culture d'entreprise définie et forte**. Sans elle, un groupe qui a choisi de grandir vite et de s'internationaliser, ne saurait conserver longtemps son unité et son efficacité.

Une ambition commune : la croissance

Créer un système de valeurs partagées et un style de comportement dans lesquels tous les membres de l'entreprise se reconnaissent a été une préoccupation majeure d'AXA au cours des dernières années. Les responsables du groupe ont ressenti cette nécessité pour au moins trois raisons. La première réside dans l'**origine mutualiste d'AXA**. Celle-ci a imprimé à l'entreprise une marque très particulière dont les aspects les plus dynamiques devaient être préservés : la fierté d'exercer le métier d'assureur, le sens de la responsabilité individuelle et collective et le mode de management participatif.

La seconde raison qui a conduit AXA à devoir se forger une identité culturelle forte s'explique par la **stratégie de croissance du groupe**. Pour multiplier en quinze ans son chiffre d'affaires par 60, l'entreprise a dû à la fois mobiliser ses propres forces et absorber de nouvelles compagnies d'assurance. Cette expansion menée à un rythme accéléré risquait de provoquer des incompréhensions, des refus et même des phénomènes de rejet. Il était donc indispensable de **faire partager par tout le groupe ainsi constitué cette ambition de croissance en France et dans le monde, sans renier pour autant le passé de chacune des sociétés qui forment aujourd'hui AXA**. Cette exigence impliquait de donner à tous les membres d'AXA un code de reconnaissance dans lequel l'esprit d'ouverture, le respect des différences et la capacité à gérer l'incertitude d'un monde bouleversé par l'exacerbation de la concurrence devaient tenir une large place.

La révolution du Ténéré

La troisième raison qui explique la volonté du groupe de se doter d'une personnalité nouvelle et d'un corpus de valeurs acceptées par tous est née en novembre 1988 dans le désert du Ténéré. Là, au cours d'un séminaire réunissant les principaux cadres du groupe, la décision a été prise de **fusionner les entreprises qui constituaient AXA puis de les éclater pour les spécialiser par canal de distribution**. Nous savions que les changements engendrés par ce choix stratégique seraient considérables, douloureux et décisifs pour l'avenir du groupe. Pour les mener à bien, nous avions le devoir de les situer dans une perspective enthousiasmante, d'en expliquer les différents phases et, bien sûr, la finalité : figurer en l'an 2000 dans le peloton de tête des grands assureurs mondiaux.

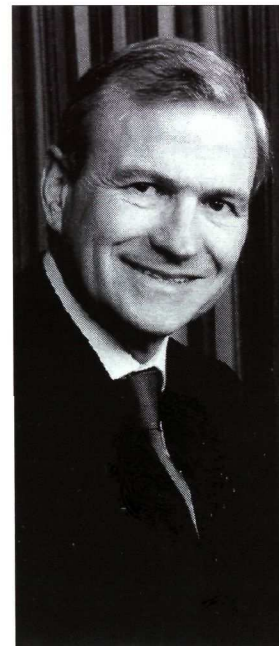
Cohésion et décentralisation

Le poids et la richesse du passé, l'impératif de la croissance et celle de la réorganisation en profondeur du groupe : tous ces éléments nous obligeaient, si nous voulions réussir cette « révolution », à bâtir pour AXA une culture nouvelle qui devait à la fois renforcer la cohésion de l'entreprise et lui permettre, grâce à la décentralisation des responsabilités, d'éviter les pièges du gigantisme.

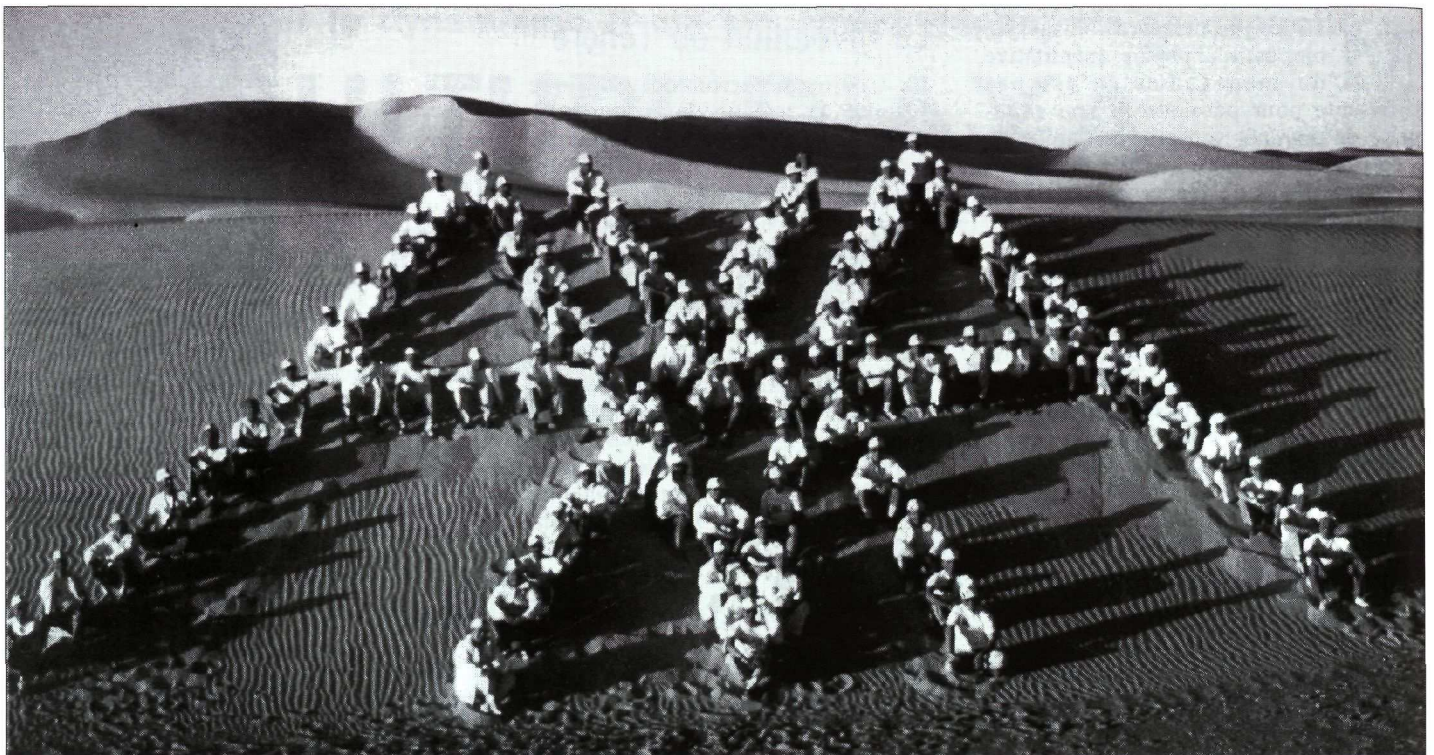
Pour atteindre ces objectifs dont je mesure aujourd'hui à quel point ils ont été exigeants pour les hommes, nous avons mis en place une politique de communication interne et externe rigoureuse. Il nous fallait, en effet, expliquer au public ce que nous faisons et veiller ainsi à ce que notre image soit en cohérence avec notre action et la manière dont elle devait être perçue par les salariés.

Le langage Model Netics

Mais c'est, bien évidemment, au sein même de l'entreprise que la nécessaire modification des comportements, des réflexes professionnels et culturels devait être totalement comprise et admise. Pour y parvenir, nous avons tout d'abord décidé de donner à tous les cadres un **langage et des principes de management communs**. Nous avons, pour cela, utilisé une méthode américaine éprouvée et connue sous le nom de Model Netics. L'apprentissage de ses 151 modules permet de réagir à toutes les situations engendrées par une fonction de comman-



Claude BEBEAR, X 55, Président du groupe AXA. Claude BEBEAR est : vice-président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances, président d'honneur de l'Institut des Actuaires Français, Membre de l'Association de Genève, « Manager de l'année 88 » élu par les lecteurs du Nouvel Économiste ».



dement et d'assumer avec sérénité et détermination l'imprévisible. L'enseignement de Model Netics est dispensé aujourd'hui dans tout le groupe, en France comme à l'étranger.

L'université AXA

Parallèlement à l'introduction de cette méthode, **nous avons créé notre propre université**. Elle comporte deux cycles distincts. L'un est destiné aux jeunes cadres embauchés dans le groupe auxquels nous souhaitons raconter notre histoire et communiquer notre propre vision de l'assurance et du management. L'autre cycle s'adresse aux cadres confirmés à fort potentiel dont nous voulons qu'ils soient capables d'appréhender les grandes évolutions sociales, politiques et économiques du monde qui influencent leur métier d'assureur et leur rôle de futur responsable d'AXA.

Expliquer et convaincre

Toutes les opérations de fusion et de spécialisation par canal de distribution ont, d'autre part, été et continuent d'être largement discutées au sein de ce que nous appelons le corporate élargi et qui regroupe les principaux dirigeants de toutes les entités et filiales du groupe. Ses décisions ont toujours été expliquées et illustrées

concrètement dans nos différents supports de communication interne (journaux, lettre aux directeurs, magazines télématiques sur écran) dès lors qu'elles avaient un impact direct sur la vie des salariés et sur leur travail quotidien. Au fil des mois et de l'avancement des processus de fusion et de réorganisation, les thèmes traités dans nos publications ont fait une plus large place à la dimension internationale d'AXA. La connaissance des filiales étrangères du groupe, engagées, comme les entités françaises, dans des opérations délicates de rapprochement, a permis de **combattre l'inévitable tendance au nombrilisme à laquelle tout changement majeur donne naissance et de renforcer le sentiment d'appartenance à AXA**.

Des principes et des valeurs

Tout récemment enfin, le groupe a ressenti le besoin de se doter d'une charte dans laquelle sont écrits ses principes et ses valeurs. Cette décision date de quelques mois. Elle n'a pu être prise que dans la mesure où toutes les transformations initiées en 1986 étaient parvenues à leur terme. Désormais, l'étape que nous avons à franchir – et à réussir – va consister à diffuser ces principes et ces valeurs dans l'ensemble de l'entreprise en prenant soin de les relier au passé de toutes les sociétés

qui doivent les intégrer et les faire vivre au quotidien. Les dirigeants d'AXA et moi-même consacrerons, dans les semaines à venir, beaucoup de leur temps à expliquer ce qui doit devenir le véritable ciment d'un groupe qui est loin d'avoir achevé sa croissance et qui continuera pendant longtemps encore à fonder sa réussite sur l'adhésion et la mobilisation de ses collaborateurs.

Un engagement : le mécénat humanitaire

Pour réaliser ce projet ambitieux, il est indispensable que tous se sentent unis par une culture commune forgée dans les difficultés, les efforts et les succès.

Je suis frappé de constater qu'en dépit des bouleversements que le groupe vient de vivre, ce sentiment **d'appartenir à une entreprise unifiée et dynamique constitue déjà le trait majeur de la culture d'AXA**. Celle-ci est également porteuse d'une autre qualité à laquelle notre métier d'assureur confère une dimension particulière : **la solidarité**. Elle vient de s'exprimer dans la décision, approuvée massivement, d'organiser une opération de Mécénat Humanitaire qui exigera l'engagement de tout le groupe. C'est aussi, et peut-être surtout cela, la culture d'AXA. ■

«Chez nous, il y a un problème, on ne nous dit jamais rien.»

Combien de fois avez-vous entendu cela ? Combien de fois l'avez-vous dit ? Mais, voilà. S'agit-il seulement d'un problème de communication ou également d'organisation inadaptée ?, de délégation mal maîtrisée ?, de stratégie fantôme ?, d'absence de règles du jeu claires ? Qu'importe, le problème demeure. On lui apporte parfois des solutions de «bonne conscience »: journaux internes bavards qui voient la vie en rose, audiovisuels directoriaux sur fond de crise, conventions-barnums nourries de discours généralisants et univoques... Savez-vous ce que l'on dit sur le terrain ?

«On est des pions.»

Sur le terrain, où nous passons la majorité de notre temps, un refrain: «On ne nous a pas demandé notre avis», «ils ne sont pas venus voir ici...». Pourtant, qu'il soit au contact du client ou au service de la machine, l'exécutant prend de plus en plus conscience de son rôle central. Il s'ensuit un immense besoin de reconnaissance. Mais qui prend l'initiative et le temps de lui parler de son avenir, de l'évolution de sa rémunération ? Ou seulement de l'utilité de son rôle ?

«Parlez moi de mon salaire.»

L'argent. Voilà par exemple un sujet dont on est sûr qu'il intéresse tout le monde. Qu'il s'agisse de l'argent de l'entreprise, celui qu'elle gagne et celui qu'elle perd, celui qu'elle investit et celui qu'elle distribue; ou qu'il s'agisse des rémunérations. Mais qui en parle dans l'entreprise ? Régulièrement, sans passion et sans polémique, comme d'un sujet légitime ? Simplement ?

Comment appelleriez-vous ce métier ?

Observer, écouter, reformuler dans des media-miroirs ce que les gens pensent, disent et vivent, donner à une stratégie une expression claire qui entraîne l'adhésion, apprendre à la hiérarchie à relayer les impulsions stratégiques, organiser le dialogue social, apprendre à

l'entreprise à parler d'argent, voilà le métier que nous faisons depuis trois ans grâce à la confiance de :

Aérospatiale, Bayard Presse, CGM, CNRS, EDF, France Télécom, PMU, RTM, SMTU, SNCF, T2C, UTP.

Si ce savoir-faire vous intéresse, si ce métier vous tente, prenez contact avec Francis Duguet au 42 93 75 45 à Paris, 1 rue de Stockholm, 75008 ou Robert Sorrentino au 91 08 40 24 à Marseille, 39 bld. Longchamp, 13001.

Élu meilleur conseil en communication interne 1990 ! *

Bruno De Courrèges Consultants

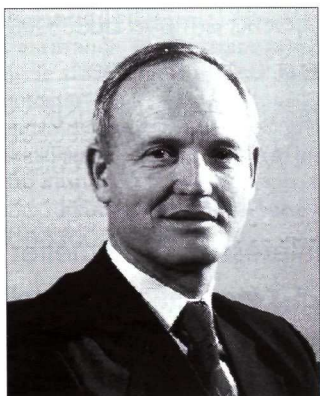
* Grand Prix des Agences de l'Année - EMP - TOP COM.

A l'heure du changement

LA COMMUNICATION D'UN SERVICE PUBLIC



Espace Poste, Paris-La Défense. (Photo DGF.)



Yves COUSQUER,
IGPC 66,
Président de
l'Établissement
Public de la Poste.

Depuis le 1^{er} janvier 1991, La Poste n'est plus une administration mais un établissement de droit public, doté d'une plus grande autonomie.

Pour réformer les PTT et La Poste, une méthode de communication, aujourd'hui considérée comme une référence, s'est organisée autour du dialogue et de la concertation.

A présent, ce changement de statut voulu puis maîtrisé, cette autonomie récemment acquise, La Poste apprend à les mettre en œuvre, à les vivre, en communiquant avec le même souci de transparence que celui qui a prévalu tout au long de la réforme et qui a porté ses fruits.

Le management concret du changement commence vraiment maintenant.

Informer, mais aussi écouter, expliquer, convaincre, telles étaient les clés de la réussite.

Au-delà de son image traditionnelle bien vivante, au travers notamment du facteur et malgré sa forte présence dans la vie des Français, La Poste a souffert ces dernières années d'un défaut de considération partagé d'ailleurs avec d'autres services publics.

La Poste, deuxième employeur de France, emploie 300 000 agents. La Poste, c'est aussi un chiffre d'affaires de plus de 70 milliards de francs, 20 milliards d'objets transportés par an, près de 550 milliards de francs collectés.

Jusqu'au 1^{er} janvier 1991, La Poste était, avec France Télécom, la seule administration à développer sur des marchés de plus en plus concurrentiels, des activités de service public industriel et commercial dans le secteur des communications.

Le grand handicap de La Poste, c'était sa difficulté à réagir rapidement dans ce contexte, avec un statut d'administration, et à pouvoir mieux motiver ses personnels. Un déficit d'image, un certain malaise social, des raisons économiques, la poussée de la concurrence, le grand marché européen, le décor était planté dès l'automne 88, pour le changement.

A partir de ce moment-là, la communication a été judicieusement utilisée comme levier de changement et ce, jusqu'à la fin 90, c'est-à-dire du lancement du débat public à la mise en œuvre du changement. Chacun sait que les comportements professionnels, sociaux et humains sur lesquels il fallait influencer, dans le respect de la liberté individuelle, ne se transforment pas sans un effort d'explication et de conviction.

Informer, mais aussi écouter, expliquer, convaincre, telles étaient les clés de la réussite.

La méthode de communication voulue par Paul Quilès a permis de réformer La Poste avec succès. Cette méthode aujourd'hui considérée comme une référence peut se résumer en deux mots : dialogue et concertation.

D'abord, un large débat public externe et interne a été lancé au premier semestre 1989. Le rôle de la communication dans ce débat a été de multiplier et d'amplifier la mission confiée par le ministre à Hubert Prévot. De Rouen à Paris, le débat public a fait le tour des régions françaises. Sept colloques ont ainsi réunis en trois mois près de 5 000 personnes.

100 auditions ont permis aux représentants du monde économique, industriel, syndical ou politique, d'exprimer publiquement leurs positions.

Des questionnaires ont été distribués

dans les 17 000 bureaux de poste pour que le grand public donne son avis sur le fonctionnement du service public. Plus de 300 000 usagers se sont ainsi exprimés.

Parallèlement, 5 000 réunions ont été organisées dans les services de La Poste pour expliquer aux postiers les enjeux de la réforme et faire prendre conscience à tous qu'il se passait enfin quelque chose. Plusieurs milliers de postiers sont ainsi entrés dans le débat, porteurs d'un énorme besoin de communication et impatients d'avoir de vraies réponses. Puis, dans le prolongement du débat public, en septembre 1989, une concertation permanente et sans précédent, s'est engagée avec les syndicats. Cette période a été capitale pour la suite des événements.

En effet, après le débat public, après l'élaboration de la réforme, sont venus au printemps 90 le débat parlementaire et le vote de la loi du 2 juillet 1990, puis, fait historique pour La Poste, un important accord social, signé en juillet 90 avec les principales organisations syndicales.

Cet accord marque aujourd'hui la naissance de nouvelles relations sociales au sein de La Poste et engage un vaste processus de refonte des classifications des postiers : processus échelonné dans le temps – jusqu'en 1994 – et processus centré sur la revalorisation des métiers et celle des fonctions exercées.

Aujourd'hui, La Poste apprend et découvre l'autonomie

Cette autonomie va se préciser au travers du plan et du contrat de plan que La Poste va signer en juin prochain avec l'État, pour une période de quatre ans.

Le contrat de plan, c'est l'acte qui fixe les règles du jeu avec l'État et les conditions de développement de La Poste.

Le plan, c'est l'acte qui affirme les ambitions, le projet de l'entreprise au travers d'une véritable stratégie de développement. Il faut maintenant sensibiliser progressivement tous les postiers à cette stratégie, en suscitant un débat interne sur les grandes orientations de celle-ci, en faisant naître, à la faveur de cette démarche, un véritable sentiment d'appartenance afin que le plan devienne le projet d'entreprise de La Poste.

Il faut parallèlement déléguer l'autonomie au plus près du terrain et concevoir des

niveaux de dialogue et de communication déconcentrés, donc plus efficaces.

Déléguer l'autonomie, c'est redéfinir et clarifier les responsabilités des différents échelons par une politique de forte déconcentration. C'est aussi réorganiser les structures de la direction générale et de celles des échelons territoriaux en créant un nombre limité de grandes régions, sept ou huit vraisemblablement, au lieu des vingt-deux actuellement.

Pour mener à bien cette réorganisation, une large concertation en interne, mais aussi avec les élus, les chambres de commerce est engagée.

Elle va se dérouler jusqu'en juin 1991, afin d'expliquer à tous les objectifs et les grands principes de cette réforme des structures et prévoir les mesures d'accompagnement pour le personnel.

Cette réorganisation passe aussi par une refonte en profondeur du système de gestion encore très marqué par une logique de répartition budgétaire à travers un processus descendant.

Il s'agit désormais d'initialiser le processus par les échelons opérationnels, lieux où doivent s'opérer les choix, pour mettre en place un véritable dialogue de gestion.

Ceci suppose la mise en place de compétences et d'outils (comptes de contribution par unité de gestion, outils d'analyse des potentialités commerciales...) pour permettre un échange équilibré.

La communication ne prendra ainsi tout son sens que si elle s'ouvre dans des pratiques concrètes par lesquelles chacun exerce ses responsabilités dans un espace d'autonomie clarifié.

C'est en changeant hier son statut, c'est en modifiant demain ses structures et son système de gestion, en communiquant dans le même souci de transparence que celui qui a prévalu tout au long de la réforme que La Poste pourra vraiment accomplir toutes ses missions, y compris bien sûr ses missions de service public et assurer son développement.

La communication ne se mesure pas au bruit qu'elle fait

La meilleure, la plus subtile, la plus profonde, c'est celle qui fait partager, qui persuade, qui crée la confiance, celle qui, après coup, fait du changement redouté une évidence tranquille. ■

Dans son nouveau siège, Spie Batignolles a lancé un journal vidéo.

REUNIS SUR UN CAMPUS

A partir de ce média d'informations se ramifient des réseaux de communication.

Certains alimentent le journal ; d'autres incitent le personnel à participer davantage à la vie de l'entreprise.

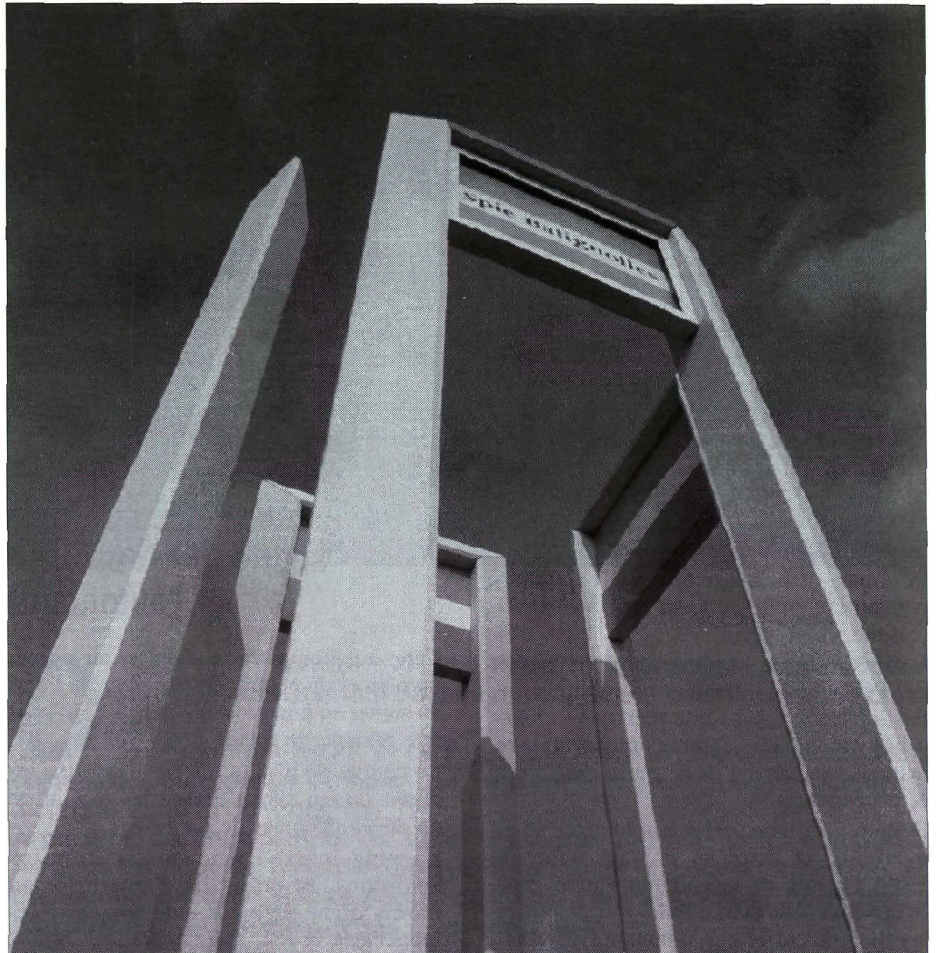
L'extension du réseau diffusion est liée à la volonté d'afficher une image cohérente intégrant le caractère spécifique de chaque métier.

Depuis juin 1988, les sièges du groupe Spie Batignolles sont réunis à Cergy-Pontoise sur le Parc Saint-Christophe, au sein de 18 bâtiments de bureaux, autour de centres consacrés aux activités communes, tels que les 3 restaurants et le centre de formation et communication. Le Parc de 50 hectares rassemble 3200 collaborateurs précédemment répartis sur plus de 13 sites autour de Paris. Ils peuvent maintenant se rencontrer plus facilement. Ce brassage favorise les échanges, professionnels ou non, et contribue à la mise en évidence d'une image et d'une réussite communes.

Lancement d'un nouveau média : Canal Parc

Chaque filiale, entité, a conservé ses supports de communication (revues internes, film vidéo...) Cependant, le besoin est né de rassembler sur un même support toutes les informations concernant les résidents du Parc. D'où la naissance de Canal Parc, un journal vidéo électronique sur écrans TV. Il diffuse chaque jour 15 à 20 messages courts et animés par un support image. Les messages sont structurés en 4 magazines : informations concernant le groupe, les métiers, des informations pratiques et extra-professionnelles. Chaque journal dure 3 à 4 minutes : c'est une boucle d'informations qui tourne de 11 h 30 à 14 h 30 dans les cafétérias des restaurants.

Canal Parc a d'abord été testé dans une seule cafétéria pendant 3 mois, au cours desquels une étude d'impact a été réalisée auprès d'un échantillon de



218 personnes. Neuf personnes sur dix ont manifesté le souhait d'étendre la diffusion du journal à d'autres sites. Devant cet accueil favorable, l'extension aux deux autres cafétérias a été réalisée.

Traitement et diffusion de l'information

Pour alimenter la Rédaction, des correspondants de communication ont été contac-

tés, et réunis en un réseau Télépôle. La transmission des informations se fait par télécopie. Le responsable de rédaction travaille le message, le valide auprès de l'émetteur et lui propose des dates de parution. Le message validé est ensuite faxé à l'éditeur, qui cherche les illustrations et réalise le montage. Ce travail d'édition est sous-traité. Chaque scénario est téléchargé la veille de sa diffusion, via le réseau numéris. Le responsable de rédaction valide le journal qui sera transmis le lendemain sur les écrans TV. Mais les messages peuvent passer plus rapidement, en cas d'urgence.

La boucle d'informations donne à tous les résidents la possibilité de connaître les réalisations du groupe et des filiales, l'actualité de la vie du Parc, les activités des Comités d'Entreprise. Mais les informations ne sont pas développées : à chaque téléspectateur de chercher à en savoir plus.

Participation des résidents

Les résidents du Parc peuvent envoyer leurs messages, via des boîtes aux lettres installées à la sortie des restaurants. Ils donnent également leur avis et commentaires.

Désireux de fidéliser son public, Canal Parc vient de lancer un jeu. Il s'agit de répondre à une question, portant sur un message diffusé les jours précédents. Les premiers gagnants reçoivent un cadeau et sont mis à l'honneur sur les écrans.

Progression attentive et progrès attendus

Spie Batignolles, sur le Parc Saint-Christophe, fait l'expérience d'un média qui fédère et décloisonne l'information, laissant à chaque unité toute latitude pour développer et décliner celle qui la concerne.

La difficulté majeure reste la collecte des informations; les émetteurs collaborent plus facilement si leurs messages sont pris en considération et valorisés. Ce dialogue génère une communication plus fluide. Des réunions périodiques du réseau Télépôle permettent des échanges fructueux, et l'assurance d'un développement progressif correspondant aux attentes des correspondants.

La démarche de Canal Parc est de rester à l'écoute de son public : ne pas saturer en installant des écrans TV de manière arbitraire, mais les installer sur demande. Cette opération est facilitée sur le Parc où les bâtiments sont tous irrigués par un réseau vidéo existant.

Il n'est pas impossible, pour l'avenir, d'imaginer une connexion de Canal Parc dans les centres régionaux et sur les chantiers de France et à l'étranger. Le transfert par Numéris est l'affaire de quelques minutes. La demande de raccordement est satisfaite, quand elle sera formulée.

Avenir proche ou lointain... Canal Parc poursuit sa progression. ■



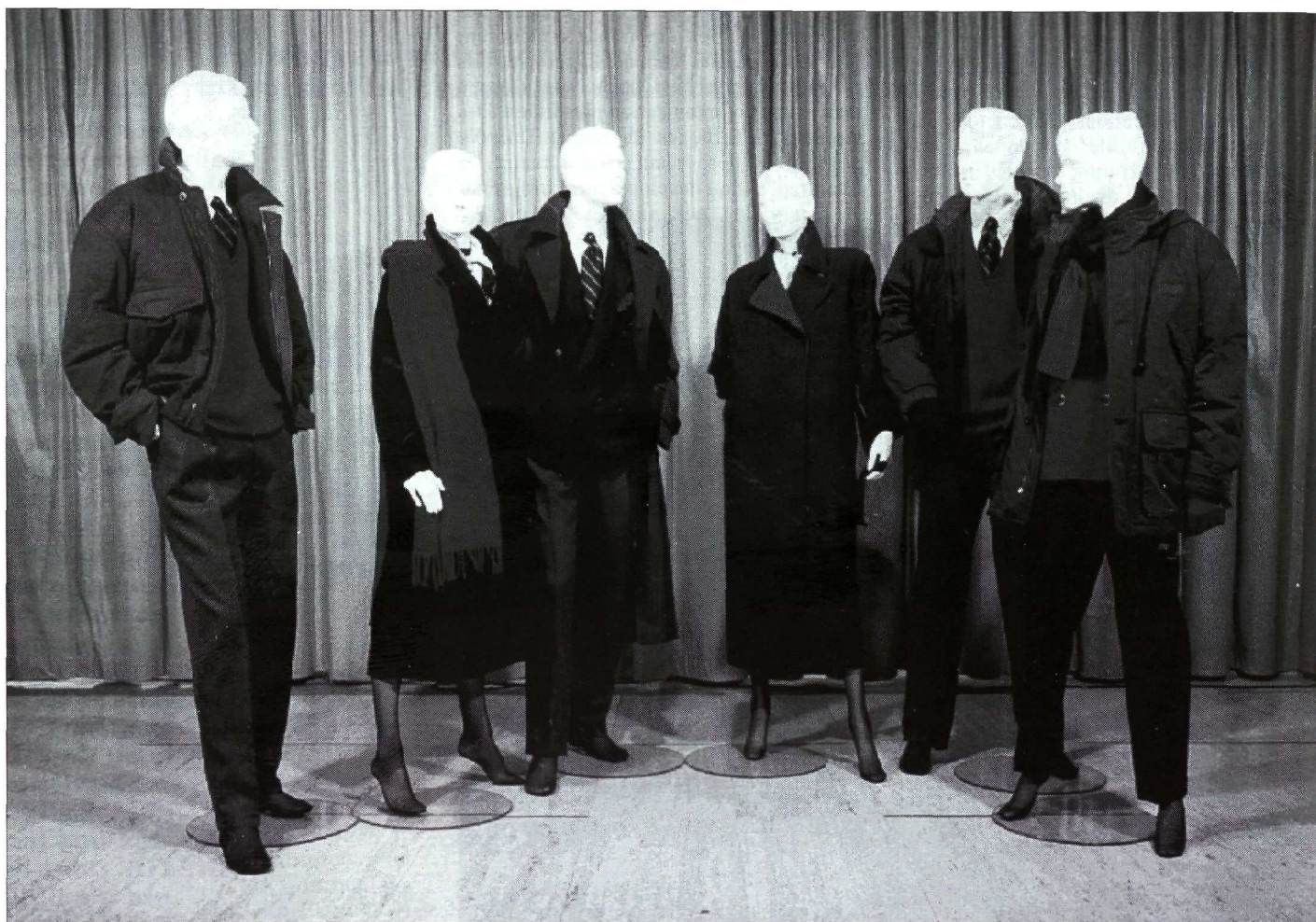
**Claude
CAILLART.**
**Directeur du Parc
Saint-Christophe.**
**Coordonne la
gestion et
l'exploitation des
services du Parc;
développe les
supports et les
actions
contribuant à
faciliter la
communication
entre les
résidents.**
**Ancien élève de
l'Ecole Navale,
sous-marinier,
membre de
l'équipe
Cousteau, puis
animateur de la
section des
engins au Centre
National
d'Exploitation
des Océans
(CNEXO). Dans le
groupe Spie
Batignolles,
après 3 ans dans
l'activité
offshore, et 5 ans
en charge de la
formation et des
Ressources
Humaines, dirige
le Parc
Saint-Christophe
depuis 2 ans.**



Communication
interne vidéo.
(Photo Agence R.E.A.)

Un partage de références communes

LA COMMUNICATION INTERNE A ADP



Le personnel impliqué dans le choix du nouvel uniforme.

Aéroports de Paris (ADP) est un établissement public autonome, dont les missions principales sont de concevoir, développer et exploiter les plates-formes aéroportuaires de la région parisienne.

Avec un chiffre d'affaires qui a dépassé les 5 milliards de francs, ADP s'est taillé une renommée mondiale dans son domaine ; il exporte depuis longtemps son savoir-faire pour ce qui concerne l'ingénierie et l'architecture aéroportuaire. Ayant réalisé de nombreux ouvrages en France (Nice, Montpellier, Roissy-Charles de Gaulle, etc.), ADP joue un rôle de premier plan dans de nombreux pays du monde : Japon, Égypte, Tanzanie, Émirats Arabes Unis, Guinée.

D'autre part, l'entreprise participe à des projets architecturaux prestigieux, comme ce fut le cas pour la tête de l'Arche de la Défense, ou pour le terminal du tunnel sous la Manche.

Une communication managériale

Avec un effectif de plus de 6 000 personnes en 1990, ADP dispose aujourd'hui d'un personnel très qualifié, représenté dans un très large éventail de métiers différents (plus d'une centaine). En plus du caractère varié de la population interne de l'établissement, l'éclatement géographique sur plusieurs sites éloignés est un facteur supplémentaire à maîtriser, et qu'il a fallu intégrer à la réflexion sur la communication interne.

Dans un tel contexte, la communication interne revêt pour ADP une importance stratégique.

ADP a choisi d'enrichir les missions traditionnelles de communication interne par des actions d'innovation sociale, et de les intégrer au management. La communication interne n'est donc pas une fin en soi : c'est un moyen essentiel pour promouvoir et concrétiser des principes fondés, notamment, sur la participation et le dialogue social.

C'est pourquoi la communication interne n'est pas réduite à la diffusion et l'explicitation de la politique sociale au personnel. Ainsi ont également été mises en place, des actions visant à impliquer et à mobiliser les salariés sur des projets fédérateurs.

On peut citer dans le cadre de ceux qui ont été réalisés ces dernières années :

- la charte d'entreprise,
- le projet d'entreprise,
- le plan qualité.

Ces trois opérations, conduites sur des périodes de plusieurs mois, ont impliqué à chaque fois un nombre très important d'agents d'ADP au sein des différentes directions de l'entreprise.

Si ce type de projets a le mérite de fixer des objectifs généraux communs, devenus des référents culturels, ils ne doivent pas occulter, pour nécessaires qu'ils soient, le travail quotidien effectué en profondeur. En ce sens, la communication interne peut être un vecteur de l'implication du personnel, à condition de reposer sur des bases solides. Cela signifie qu'elle ne se réduit pas à des actions exceptionnelles ; elle se renforce par des actions moins spectaculaires, et plus axées sur une communication managériale dont le renouvellement permet de préparer des changements culturels importants.

Œuvrer sur le long terme

La communication interne ne doit pas être simplement le vernis sur le bois, mais être

au cœur des échanges de l'entreprise. Elle doit aider à faire partager des objectifs choisis (décidés) par la direction générale. Elle doit également favoriser l'expression de tous, pour constituer le système nerveux de l'organisation. Fruit d'un travail de longue haleine, d'une persévérance de tous les instants, la communication interne trouve toute sa pertinence loin des feux de la rampe. Elle reste en effet dans l'ombre et dans l'humilité.

Les occasions d'établir une communication efficace reposent, très souvent, sur la capacité d'avoir une vision managériale élargie. Cela présuppose de ne pas avoir fait le choix préalable de cantonner la communication interne à une simple activité de production de supports.

ADP dispose d'une trentaine de journaux locaux, de divers supports écrits et panneaux dynamiques (types panneaux lumineux ou bornes interactives), ce qui dénote la volonté de faire de la communication un élément important de décentralisation.

L'activité de communication interne repose aussi sur le partage de références communes. A cet effet, ADP s'est doté de structures qui mettent en œuvre ces principes, dans le cadre d'actions qui peuvent être : sectorielles ou transversales. Parmi ce type d'action, on peut citer :

- des audits de communication,
- des plans de communication par unités,
- du conseil auprès des directions pour la conception et le choix de supports.

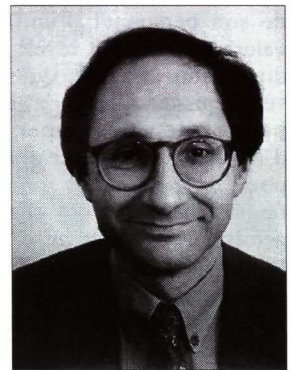
Pour illustrer plus largement dans quel cadre s'inscrit la communication interne à ADP, nous développons, dans les lignes qui suivent, une opération récente dont l'objectif était de permettre au personnel en uniforme de la direction de l'exploitation commerciale de choisir le nouvel uniforme ADP.

Le choix du nouvel uniforme

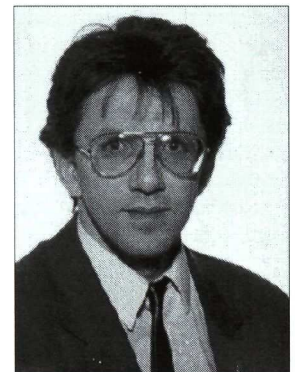
L'uniforme d'ADP est porté par 2 200 agents sur les plates-formes d'Orly et de Roissy-Charles de Gaulle. A ce titre, il est un vecteur de l'image de l'entreprise pour le personnel directement au contact avec la clientèle.

Mais pour les agents qui le portent tous les jours, c'est surtout « une deuxième peau » avec laquelle ils vont devoir vivre pendant plusieurs années. Il est donc important qu'ils le portent avec agrément et bien-être...

En outre, parce qu'il personnalise l'entreprise et permet l'identification immédiate



Alain NUTKOWICZ,
Chef du service
Communication et
Innovation.



Bernard NARDINI,
Chargé d'Études
au service
Communication et
Innovation.

Aéroports de Paris en 1990	
Superficie	6 500 hectares
Nombre de passagers	46,8 millions
Fret	872 400 tonnes
Nombre de compagnies aériennes ayant fait escale	270
Mouvements d'avions commerciaux	424 400
Chiffre d'affaires des activités d'ingénierie	90 MF
Chiffre d'affaires d'ADP	5,1 MdF

de son personnel, l'uniforme doit être valorisant. Ainsi il révèle, d'une part, la dimension affective qui se rattache au vêtement que l'on porte, et, d'autre part, permet de développer le sentiment d'appartenance à une même entreprise pour les personnels qui l'endossent et favorisent auprès des clients une bonne perception de l'entreprise.

La décision de changer d'uniforme a été prise par le directeur général d'ADP en juillet 1989. Enjeu de taille pour l'entreprise autant que pour les personnels concernés, comme on l'a vu, le choix du nouvel uniforme a été fait en concertation avec le personnel, à la suite d'un processus participatif.

La réflexion sur le choix d'un nouvel uniforme avait déjà conduit à impliquer le personnel, dans le milieu des années 1980. En septembre 1989, faisant suite à la décision du directeur général, une consultation a été lancée auprès du personnel en uniforme. La synthèse des remarques et critiques issues de cette consultation a servi de base aux travaux des groupes et commissions d'habillement (comprenant à la fois des responsables et des agents de l'entreprise, ainsi que des membres des organisations syndicales) pour la réalisation du cahier des charges destinés aux couturiers.

Les projets des couturiers ayant répondu à l'appel d'offre ont été exposés plusieurs jours à Orly et à Roissy pour permettre aux agents en uniforme de venir donner leur avis au moyen de fiches qui étaient prévues pour cela.

Le 14 mars 1990, le jury, qui comprenait entre autres quatre membres du personnel, retenait quatre projets, en reprenant le choix préférentiel du personnel.

L'étape décisive

La confection des prototypes par les quatre couturiers lauréats a été une nouvelle étape dans le processus de sélection du nouvel uniforme. Environ trois cents personnes, dont près de deux cents concernées par le port de l'uniforme, ont assisté à la présentation de ces projets dans le cadre d'un défilé de mannequins, organisé à Orly et Roissy les 10 et 11 mai 1990. Cette manifestation a été suivie par une exposition de tous les modèles, pendant plusieurs jours, sur des mannequins fixes, destinée à l'ensemble des agents concernés. Au cours de l'exposition, un film vidéo réalisé préalablement a été projeté en continu.

Les agents ont voté une fois encore ; le jury a retenu deux projets, en demandant aux deux couturiers finalistes d'apporter



des modifications à leurs modèles, pour prendre en compte, parmi d'autres facteurs, les remarques émises par les agents.

C'est ainsi qu'en juillet 1990, le jury et le conseil d'administration entérinaient le choix des agents.

L'ensemble de cette démarche a été possible grâce à une collaboration entre le service « achat et approvisionnement », pilote du projet, et le service « communication et innovation » d'ADP qui a apporté une assistance en communication.

En offrant aux personnels la possibilité de s'exprimer aux différents stades de la démarche, on a constaté une mobilisation intense sur ce sujet de la part du personnel concerné. Un tel sujet n'a laissé, en effet, personne indifférent et des débats animés ont eu lieu.

Les réflexions faites par le personnel ont été analysées et transmises chaque fois aux couturiers, ce qui a permis un échange constructif. La participation massive des agents pour exprimer leur avis au moyen de questionnaires était en ce sens très révélateur. Ils pouvaient, d'une étape à l'autre, voir évoluer les modèles proposés en fonction des critiques qu'ils avaient formulées, sur la forme, les couleurs, les tissus et bien d'autres détails...

On le voit, avec ce type d'actions, la communication interne peut constituer un important soutien pour harmoniser les projets de l'entreprise et les attentes du personnel. Reste à souhaiter que les passagers et les compagnies approuvent autant le choix d'ADP et de son personnel. ■

Le groupe Bouygues compte aujourd'hui 79 000 collaborateurs et plus de 1 000 sociétés. Ses activités diversifiées vont du BTP à la télévision en passant par les loisirs et s'exercent dans 70 pays. Peut-on encore

UNE CULTURE FORTE : UN CAPITAL EXCEPTIONNEL POUR L'ENTREPRISE

parler
« d'une
culture
Bouygues » ?

Yves GILMAS,
directeur général
des

Ressources Humaines et Administration répond.



Challenger, le siège du groupe Bouygues à Saint-Quentin en Yvelines, est considéré comme un des sièges sociaux les plus modernes en Europe.

Lorsqu'en 1952, Francis Bouygues, jeune ingénieur de 29 ans, crée son entreprise, il prend deux décisions symboliques essentielles : cette entreprise portera son nom et celui-ci sera affiché avec une signalétique immédiatement reconnaissable couleur minium, sur tous ses chantiers et matériels qu'il exige maintenus dans un état impeccable. Il affirmait ainsi sa foi dans l'acte d'entreprendre et démontrait sa maîtrise dans ce que nous appelons aujourd'hui « les

techniques de communication ». En 1963, il va plus loin. Pour réussir, l'Entreprise a besoin que des valeurs fortes l'irriguent : il crée l'Ordre des Compagnons du Minorange pour rassembler l'élite des personnels de chantier à qui il veut donner le goût et la fierté du travail manuel bien fait. Parallèlement, paraît le premier numéro du *Minorange*, magazine interne destiné à informer et à souder tous les collaborateurs et particulièrement ceux dispersés sur les nombreux chantiers.

En octobre 1987, quelques mois après la reprise de TF1, Francis Bouygues déclarait au Forum de *L'Expansion* : « ... Si je devais définir celui de tous nos atouts qui fut le plus décisif, celui sur lequel j'ai porté et je porte encore toute mon attention dans la conduite de l'Entreprise parce que je sais qu'il est le fondement de notre dynamisme, je dirais, définissant ce que nous sommes : Bouygues, c'est d'abord un état d'esprit, du bas en haut de la hiérarchie... ».



Yves GILMAS,
entré
chez
Bouygues
en 1955,
est directeur
général
Ressources
Humaines et
Administration
du Groupe.

Une communauté combattante

Cet état d'esprit idéal, on l'a déjà beaucoup dit et écrit, est celui d'une communauté combattante, qui veut gagner, se dépasser, atteindre l'excellence ; qui est fière de ses succès et de ses réalisations ; pour qui le goût du travail et du challenge va de pair avec l'esprit d'équipe ; pour qui l'intérêt de l'Entreprise passe avant celui des individus dont les performances sont stimulées et reconnues par une politique de promotion au mérite.

Pour s'imposer, ces valeurs fortes ont bénéficié de deux leviers exceptionnels : la personnalité charismatique de Francis Bouygues et la série ininterrompue de succès remportés par le Groupe. Relever les défis tels que la construction du Parc des Princes (1972), de l'université de Riyadh (1981), du pont de l'île de Ré (1988), de l'Arche de La Défense (1989) ou la reprise de TF1 (1987) constitue de meilleures preuves de l'efficacité de ce système de valeurs que de longs discours.

Des managers-entrepreneurs

En septembre 1989, le Conseil d'Administration de Bouygues approuve à l'unanimité l'initiative de Francis Bouygues de laisser la direction du Groupe à son fils cadet Martin, aujourd'hui âgé de 39 ans. Certains observateurs s'interrogent : le fameux « état d'esprit Bouygues » peut-il survivre après le départ du « père fondateur » ? Je réponds pour ma part : il ne survit pas, il continue de vivre, de s'enrichir, parce qu'il porte en lui ses propres capacités d'adaptation et de régénération dont j'aimerais citer plusieurs exemples.

Le premier concerne une notion très importante chez Bouygues, celle du manager-entrepreneur. A l'échelle d'une filiale, d'une division ou d'un service, ce cadre qui a fait ses preuves dispose d'une autonomie très importante. Il est invité à se comporter comme « un véritable entrepreneur ». Jugé sur ses résultats, sur sa capacité à imaginer des solutions nouvelles et à animer les hommes, c'est lui qui incarne et diffuse aujourd'hui ce qu'on nomme parfois « la méthode Bouygues » : un ensemble de règles de gestion rigoureuses appliquées dans toutes

les branches, un souci de motiver les équipes, et le désir affiché de gagner.

Mon deuxième exemple a trait à la politique de ressources humaines qui s'est enrichie de trois innovations en 1990. D'abord, nous avons formalisé dans la « Charte de Ressources Humaines » les dix engagements fondamentaux de l'Entreprise par rapport au collaborateur quelle que soit la branche ou la filiale du Groupe qui l'emploie. Ensuite, nous avons mis en place un service télématique destiné à favoriser la mobilité entre les branches, filiales, services : « Mobitel » permet à tous les collaborateurs de s'informer en toute liberté des opportunités d'emplois au sein du Groupe. Cette bourse de l'emploi totalise en moyenne 1 200 appels par mois. Enfin, nous apportons un soin encore plus grand à l'intégration de nos jeunes cadres (1 444 cadres recrutés en 1990). Chaque mois, une centaine d'entre eux venus de toutes les divisions et filiales sont réunis au cours d'une journée d'accueil. Ils sont initiés à l'histoire, aux méthodes et aux valeurs du Groupe et peuvent dialoguer avec les managers. Ces journées sont conclues par un échange avec Martin Bouygues.

Troisième exemple : les Compagnons du Minorange. Ils sont aujourd'hui 1 200, répartis en dix-neuf ordres dont un bon nombre se sont créés ces dernières années dans nos nouvelles filiales ou activités : offshore, étanchéité, réseaux d'énergies, distribution d'eau, etc.

Un pin's dès 1979

Maintenir un état d'esprit commun dans un Groupe de la taille du nôtre est cependant un travail de tous les instants, qui doit trouver appui sur une communication interne forte et sur toute une série de repères clairement identifiables par tous. La communication interne se développe à travers de nombreux produits audiovisuels (vidéo, diaporamas...) et une trentaine de journaux et magazines dont deux diffusés à l'ensemble du Groupe : *Le Minorange*, trimestriel (40 000 exemplaires) et *Challenger Express*, une lettre d'informations bimensuelle destinée aux 1 200 directeurs du Groupe. A la frontière de la communication interne et externe, le parrainage d'Isabelle et Paul Duchesnay, les jeunes prodiges du patinage sur glace, champions du monde depuis mars dernier, est l'occasion d'associer Bouygues à une image de talent, de goût du challenge et surtout d'innovation. Le succès du « Challenge Screg », la course de voile organisée par Screg Routes, une des filiales routières,

témoigne chaque année du plaisir provoqué par la mise en pratique d'un certain esprit d'équipe : 123 bateaux ont pris le départ en 1990, rassemblant plus de 900 skippers et équipiers appartenant à toutes des divisions du Groupe.

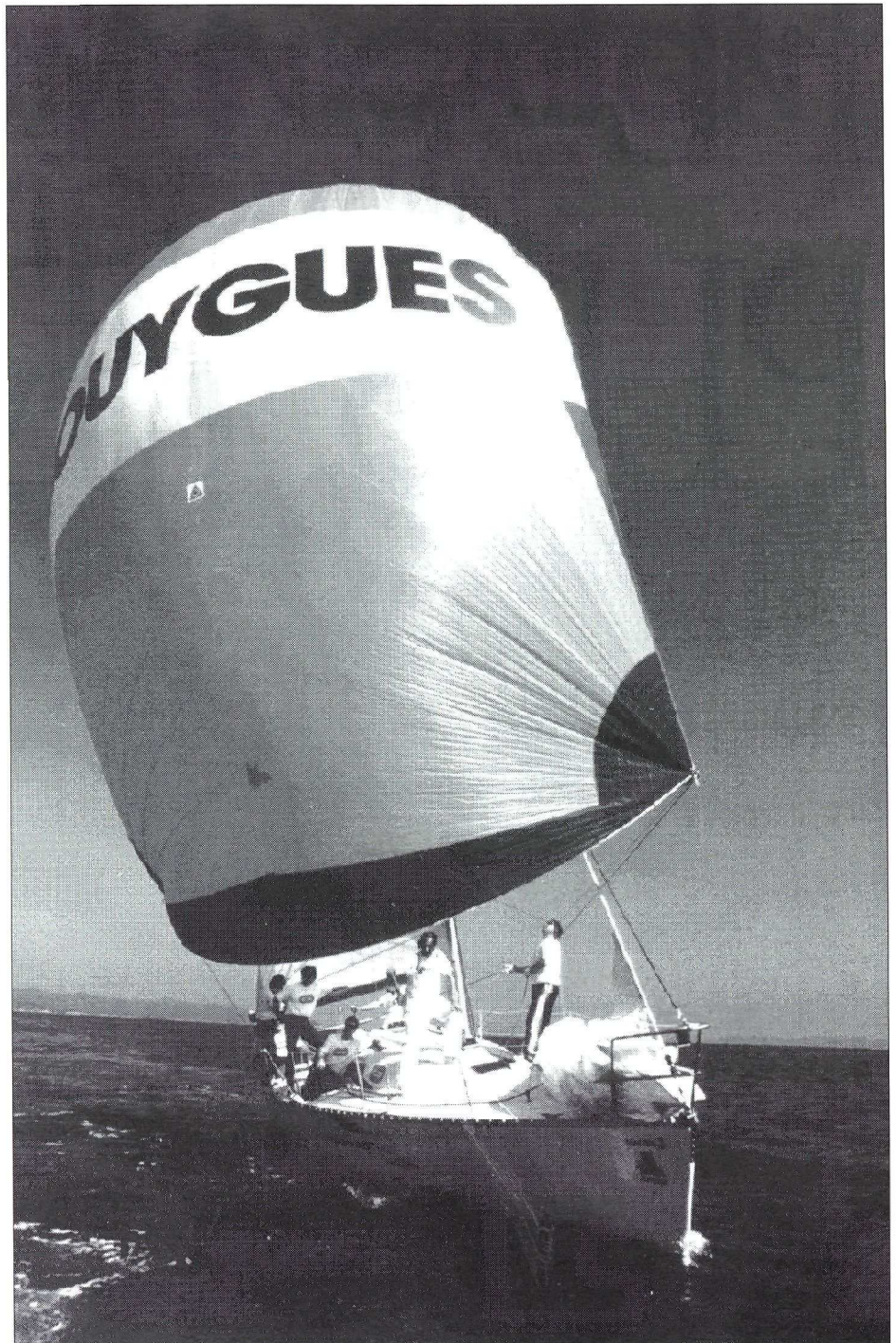
Certains signes de reconnaissance aujourd'hui à la mode dans de nombreuses entreprises ont été adoptés par Bouygues il y a longtemps, tel le « pin's » introduit dans notre groupe en 1979 par Francis Bouygues. D'autres demeurent, à ma connaissance, une spécificité de Bouygues. C'est le cas, par exemples, des remises de médailles d'ancienneté aux collaborateurs présents dans le Groupe depuis 10, 20 ou 30 ans. Cette cérémonie qui a lieu traditionnellement en fin d'année est l'occasion de fêtes célébrant la fidélité au Groupe.

Un logo indémodable

Deux éléments de l'identité de Bouygues jouent à mon sens un rôle fondamental dans la structuration de notre culture d'entreprise.

Notre logo d'abord. Son ovale orange dessiné en 1972 a gardé toute sa force, au-delà des modes. Challenger, ensuite. L'architecture de notre siège social, ses modes de circulation intérieure, son informatique en réseau permettant une liaison par messagerie (Profs) entre collaborateurs, au siège et avec les filiales et chantiers, ses bureaux paysagés (adoptés par Bouygues il y a plus de 25 ans), facilitent les relations, améliorent le confort de travail mais surtout sont autant de messages révélant l'originalité de Bouygues. Trois mille personnes y travaillent. C'est peu par rapport aux 79 000 collaborateurs que compte aujourd'hui le Groupe, mais la charge symbolique et affective de Challenger est grande pour tous. Adaptée aux besoins et au style propres à chaque filiale ou branche, la modernité de Challenger pénètre les sièges sociaux des entreprises du Groupe. Celles-ci adoptent souvent les mêmes configurations informatiques et le système des bureaux paysagés.

Ma conviction profonde est que la réussite de Bouygues, hier comme aujourd'hui, repose pour une part essentielle sur cet ensemble de valeurs, de rites, de symboles reconnus et partagés. Le succès de notre diversification d'abord dans les métiers proches de la construction, puis dans des secteurs complètement nouveaux comme la communication ou l'agro-alimentaire prouve que méthodes et état d'esprit sont aussi importants que technique et savoir-faire.



Chaque année en Méditerranée, le « Challenge Screg » rassemble plus de 120 bateaux et 900 skippers et équipiers appartenant à toutes les divisions et filiales du groupe Bouygues pour une course de voile amicale.

PLUS PRÈS, PLUS PRÊT.



M G D P

FACILE LES SERVICES!

EDF GDF SERVICES, ce sont des services toujours plus performants qui, du dépannage au conseil, répondent précisément et immédiatement à toutes vos préoccupations.



EDF GDF SERVICES

LA COMMUNICATION AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE

Au début de l'année 1990, la direction de la Distribution, direction commune à EDF et GDF, en contact avec le grand public, a modifié profondément son organisation et son management.

Les raisons de ces modifications sont doubles : être plus performant et mieux intégré dans la vie locale afin d'assurer un meilleur service aux clients...

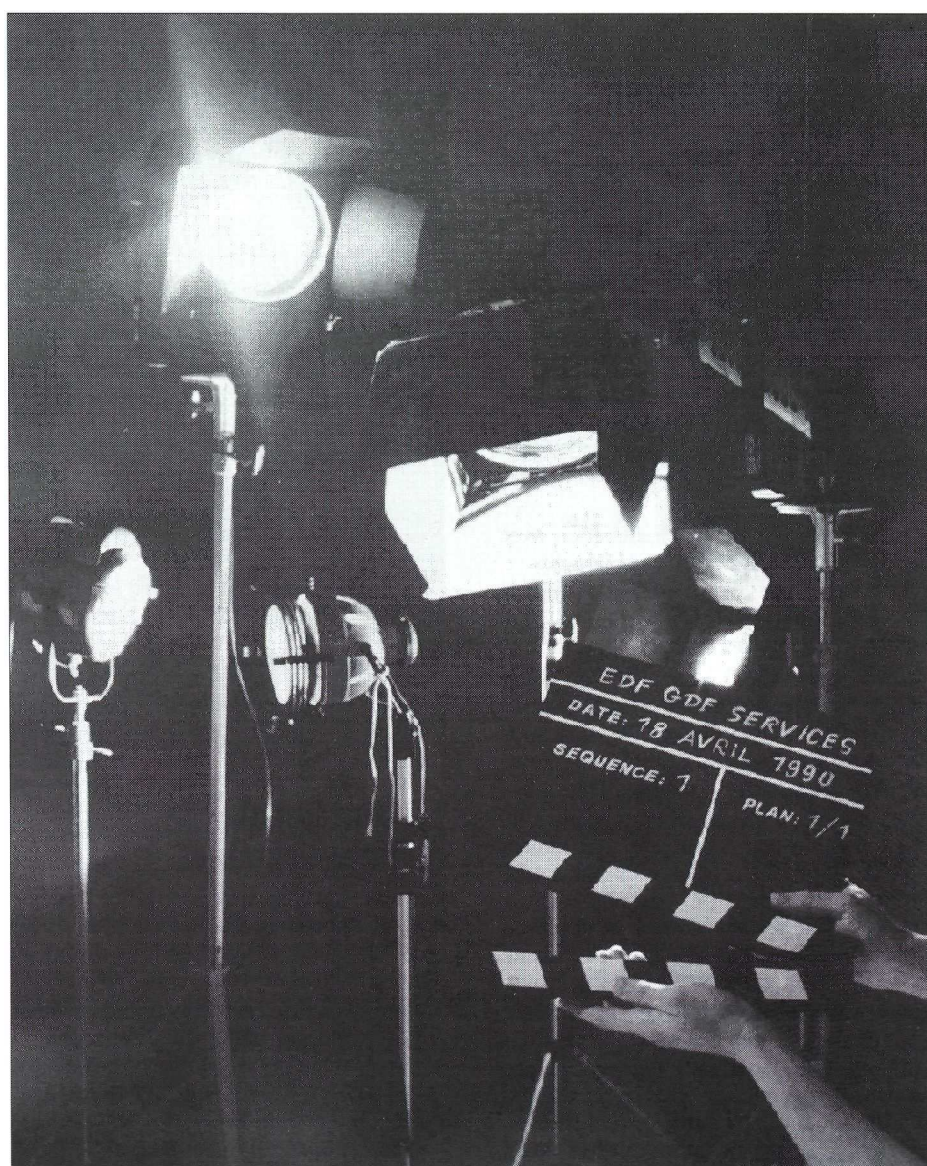
Pour mieux marquer cette volonté, la direction a changé de nom et est devenue EDF GDF Services.

Bien entendu, le succès de cette mutation exigeait une intense communication auprès des clients et auprès du personnel pour le mobiliser.

EDF GDF Service affiche aujourd'hui sa volonté d'être performante, entreprenante pour assurer un service public moderne. Pour cela, il faut qu'elle sache faire connaître et diffuser sa politique, ses choix et ses décisions de manière claire, rapide et concise.

Jean Sola, Chef de Service de la Communication, présente l'action « Fil Rouge » qui a été menée en 1990 pour atteindre ces objectifs.

Pierre Daurès
Directeur EDF-GDF SERVICES



Photographie destinée à symboliser le changement de nom (couverture du « Fil Rouge » du mois d'avril 1990). (Photo Pierre BERENGER.)

Sportif incarnant les agents des 102 centres EDF-GDF Services qui participent à la campagne « Plus près, plus prêt ». (Photo Bertrand CLECH.)

Comme pour beaucoup de services publics (les P et T, certaines régies de transports urbains, l'Assistance Publique, etc.), EDF et GDF ont été confrontés à des modifications rapides de leur situation et de leurs relations avec leur environnement.

Des changements de stratégie ou d'organisation ont accompagné des mutations économiques et relationnelles. Ils ont conduit à un positionnement d'entreprise par rapport à son marché par opposition à une image de service public en situation de monopole.

Ainsi la direction de la distribution d'EDF-GDF est-elle devenue en avril 1990 : EDF-GDF Services.

Elle remplit depuis la nationalisation en 1946, la mission de distribution du gaz et de l'électricité en France. Elle sert aujourd'hui 27 millions de clients électricité et 9 millions de clients gaz. Pour cela 87 300 personnes y travaillent, réparties en 102 Centres, eux-mêmes regroupant des agences, soit au total 1 200 sites.

Lorsque la réforme fut annoncée, en mai 1989, par le Directeur de la Distribution à l'occasion de la réunion annuelle des chefs de Centres, la volonté de changement était claire. Elle s'articulait autour de 4 axes :

- accentuer la décentralisation en allégeant les structures,
- accroître la responsabilité des Centres qui seront désormais jugés sur leurs résultats,
- restructurer les Services Centraux en les limitant à leur rôle d'expert,
- revoir le mode de communication avec les collectivités locales et régionales.

Plus symbolique fut aussi la décision de changer le nom de cette direction en EDF GDF Services.

Pour le personnel, cette décision allait inéluctablement éveiller la peur du démantèlement. Les changements de structures allaient faire craindre le blocage des carrières et la baisse des effectifs.

Pour le service de la communication, la problématique était la suivante : comment faire adhérer 87 300 personnes à une réforme qui donnait plus de pouvoir aux équipes sur le terrain, grâce à la décentralisation, mais qui les inquiétait tout autant. Dans le courant du mois de juin 1989, 15 groupes de travail se sont mis en place pour étudier pendant l'été les conditions détaillées de l'application des principes retenus. Parmi eux, un groupe « communication » eut pour mission, jusqu'en septembre, de réaliser des enquêtes destinées à mesurer l'impact de cette réforme et du changement de nom de la direction de la Distribution.



La stratégie de communication

Ces investigations aboutirent à une stratégie de communication qui fut adoptée par le comité de Direction. Son application reposait sur les deux axes suivants :

- faire connaître les traductions concrètes de la réforme plutôt que d'en communiquer ses aspects théoriques qui étaient perçus comme technocratiques et incompréhensibles,
- communiquer au maximum, et de façon décentralisée, sur le changement de nom, en donnant un rôle actif aux Centres avec l'aide des Services Centraux.

Cette communication devait montrer l'exemple en allant dans le sens d'un plus grand respect du contexte local et des spécificités de chaque centre. L'objectif final était de faire comprendre à terme que la réforme et le changement de nom représentaient une évolution de même nature dans nos attitudes vis-à-vis des clients.

Deux étapes importantes marquèrent cette stratégie.

La première : une information au personnel réalisée d'une part, par une « lettre de la Distribution » envoyée au domicile de chaque agent, et d'autre part, par la réalisation de dossiers pédagogiques destinés aux

Le « Kit Pub » mis à disposition des 102 centres pour personnaliser leur campagne tout en lui donnant une cohérence nationale.
(Photo Aude VINCENT - DPA.)



Directeurs de Centres afin de leur permettre de répondre aux questions du personnel.

La seconde : le lancement de l'opération « fil Rouge » portée par son slogan « C'est à vous d'écrire une nouvelle page ! ». Chaque Centre était invité à choisir une dénomination locale propre qui marque son insertion dans son environnement et à préparer l'annonce de sa nouvelle dénomination en l'associant à des services nouveaux offerts à la clientèle.

Cette opération médiatique se concrétisa le 18 avril 1990 par la réalisation d'une kyrielle d'événements locaux, une multitude de manifestations auxquelles furent associés le public et les collectivités locales. C'est dans cet esprit de complète décentralisation que l'encadrement intermédiaire, souvent animateur local de l'opération Fil Rouge, a pris conscience des applications concrètes de la réforme. En acceptant d'être les acteurs, les agents d'EDF GDF devenaient les véritables ambassadeurs de la réforme mais surtout de « l'entreprise locale de Service Public » qu'est leur Centre.

Un nouveau journal interne voyait le jour. Son nom était bien sûr : « le Fil Rouge ». Une parution, symbole de la réforme en cours qui bénéficiait d'une nouvelle maquette (de 12 pages couleur). Des reportages diffusés sur la chaîne FR3, le récit du travail exemplaire réalisé par les agents durant les tempêtes de l'hiver 1990 complétèrent de manière inattendue cette campagne de communication et validèrent publiquement ce sens du service public

auquel sont profondément attachés les agents.

18 avril 1990 : l'opération Fil rouge est un succès. Témoins des nombreuses réalisations des Centres : près de 2000 photos sont envoyées à Paris, 280 d'entre elles sont retenues pour la réalisation d'un diaporama d'une dizaine de minutes. Le document est exploité le 14 mai 1990 à l'occasion de la convention des Directeurs de Centres, convention diffusée en vidéo-transmission à l'ensemble du personnel.

Cette réunion fut aussi l'occasion de demander aux Centres de communiquer, sur le mode publicitaire, en direction de leur clientèle. Fidèle au principe d'une communication décentralisée, il ne s'agit pas d'une, mais de 102 campagnes publicitaires, une par Centre. Une démarche originale où chaque Centre est libre de mettre en avant le service de son choix, de lancer l'opération au meilleur moment sur le plan local et de caractériser sa propre campagne par son image locale.

Le slogan de cette campagne, « plus près, plus prêt », souligne notre volonté de nous rapprocher de notre clientèle et de ses préoccupations, ainsi que la disponibilité du personnel pour répondre à ses attentes.

Le fait même d'avoir « décentralisé » la campagne, tout en lui donnant une cohérence nationale par un slogan commun à tous les Centres, a permis d'associer étroitement le personnel à sa préparation.

Offrir des services nouveaux à la clientèle mais aussi le lui faire savoir ! ■



Jean SOLA.
Chef du Service
de la Communication
à EDF-GDF Services.
École d'Électricité
industrielle de
Paris (1967).

Institut d'Administration
d'entreprises de Nancy.
1967 : entré à la Direction
de la Distribution EDF-GDF
où il devient sous chef
commercial d'exploitation.

1972 : Gaz de France –
Groupe Gazier Est à Nancy,
Service commercial –
où il assure les relations
avec la clientèle
industrielle.

1975 : Direction de
la Production et du
Transport d'EDF –
Service Commercial –
où il est chargé du
développement des
applications de l'électricité
dans le traitement
thermique des métaux, puis
Ingénieur chargé
de la Branche
Industrie-Mécanique.

1986 : Chef de la Division
Développement des Ventes
à la Direction Production
Transport d'EDF.

1988 : Chef du Service
de la Communication
de la Direction de la
Distribution (aujourd'hui
EDF-GDF Services).

La déclinaison du sponsoring en communication interne :
l'expérience Fleury Michon

LE CŒUR AU LARGE, LES PIEDS SUR TERRE...



Photo Philippe PLISSON.

Chez Fleury Michon, la « danseuse du président » a les cheveux bouclés et les yeux bleus... mais aussi une force d'athlète et un visage tanné par le soleil de tous les océans du monde. Cette danseuse s'appelle... Philippe Poupon et possède le plus beau palmarès de la course au large. Gain de notoriété, évolution de l'image : le sponsoring voile a plus que rempli son objectif. En interne, l'entreprise associe ses salariés à ses actions sponsoring, dans le cadre d'une démarche mesurée et pragmatique.

Une danseuse stratégique

Les débuts de l'aventure avec Philippe Poupon : 1982. A cette époque, la notoriété assistée de Fleury Michon est de 40 %. Aujourd'hui, 95 % des Français connaissent la marque. Difficile d'identifier les contributions respectives de la publicité, des promotions, des interventions du président ou du sponsoring dans ce résultat, mais toutes les analyses prouvent que l'aventure avec « Philou » a été un accélérateur de notoriété prodigieux. L'approche qualitative corrobore le constat : l'image a fortement évolué pendant ces dix années en accompagnement d'une mutation stratégique radicale. Les activités d'abattage, de découpe de viande et de conserves représentaient 66 % de l'activité de 1980 : elles n'existent plus. En 1990, 77 % du chiffre d'affaires est réalisé sur des produits à forte valeur ajoutée : charcuterie pré-emballée et plats cuisinés réfrigérés. Produits à forte valeur ajoutée, car produits service, adaptés aux nouveaux besoins des consommateurs, produits à « marque », forts d'une image spécifique. Il y a dix ans, le « slogan » était « Tout frais du cœur de la Vendée », et le logo cohabitait avec un petit cochon et un clocher de village. En 1990, la « signature de marque », c'est « L'esprit frais », et la fraîcheur est symbolisée par le logo lui-même, toujours rouge, vert et, tiens !... bleu. Un bleu d'océan. En s'associant à un grand marin, Fleury Michon inscrit sa marque sans un univers de pureté, de fraîcheur, très cohérent avec les grands courants de société : santé, forme, et aussi environnement... On pourrait longuement développer le bénéfice « image » que l'entreprise retire de son soutien à la démarche d'un sportif. Le sponsoring est bien un élément essentiel du dispositif stratégique. L'image de la danseuse s'éloigne...

Informé en permanence

La communication interne est à la mode, mais cette mode-là trahit bien des interrogations et le sponsoring est concerné. Qu'en est-il chez Fleury Michon ? Qu'apporte donc le sponsoring à l'intérieur ? Premier constat, l'entreprise développe une information très volontaire sur le sponsoring voile. La voile n'est pas le sport le plus pratiqué ! Plus de footballeurs, de basketteurs ou de coureurs de fond que de marins, au cœur du bocage vendéen. Et pourtant, le choix de ce sport n'est pas remis en cause. Il s'agit plutôt d'un besoin d'information portant sur l'utilité du sponsoring. Différents supports d'information internes écrit et vidéo répondent à ces

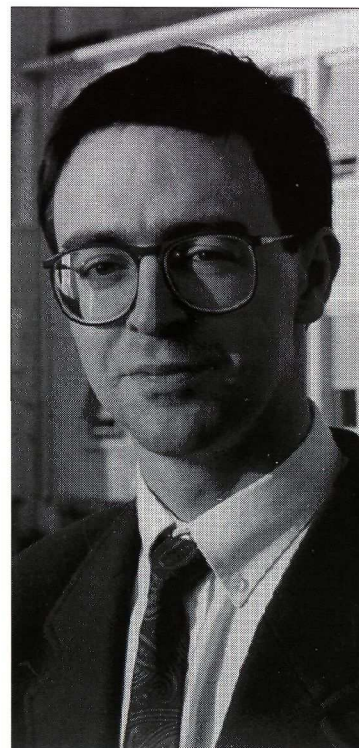
interrogations. Le journal vidéo mensuel présente même certaines des objections que l'on peut entendre parfois dans les usines : « Il coûte cher, ce bateau. Ils feraient mieux de nous donner des sous ». Il s'agit d'une information très pédagogique, qui montre notamment l'importance de l'image de la marque, et la contribution du sponsoring à la construction de cette image.

Une culture forte

L'identité de Fleury Michon est très forte. Sa culture est le subtil produit d'une tradition à la fois rurale et industrielle, qui tire sans doute sa forte spécificité d'une histoire très présente (les guerres de Vendée). Elle cultive un sens aigu de l'indépendance mais aussi de la solidarité et de l'initiative. Ce « pays » possède l'un des plus forts taux d'associations par habitants. Dans l'entreprise, cela donne par exemple la création spontanée d'un journal vidéo interne par une équipe composée du médecin du travail et de deux désosseurs de jambon. Autres valeurs : le refus du gaspillage, le sens de l'effort, la prudence... Autres traits culturels : l'importance des relations directes entre les personnes. « Les hommes d'abord, les contrats ensuite », a coutume de dire Yves Gonnord. L'entreprise supporte mal la formalisation. Évocation trop rapide d'une culture très riche, mais qui doit faire comprendre qu'on n'impose pas un modèle par décret à cette société-là.

Être crédible...

Ainsi, Yves Gonnord et Roger Colin, les dirigeants de Fleury Michon, n'ont jamais cherché à utiliser le sponsoring comme levier majeur au service de la compréhension de l'entreprise. Pas d'analogie appuyée, mais plutôt suggérée, entre sport et entreprise. En octobre 1990, la Convention Nationale Force de Vente rassemble 250 vendeurs et leurs épouses à La Rochelle. Le thème est « l'écoute », et on écoute Philippe Poupon, évoquant son métier de skipper. Recherche permanente de progrès, observation de la concurrence, clarté des objectifs, importance de la volonté et des ambitions : nul besoin d'explication de texte, la compréhension est immédiate. Cette démarche est très respectueuse des individus et en parfaite cohérence avec la culture de l'entreprise. Elle tire sa force et sa crédibilité des relations originales établies avec le skipper. Dès le début de la collaboration avec Philippe Poupon, Yves Gonnord a défini puis appliqué une règle précise : « Respecter le sportif, sa personnalité, en ne le



Olivier POHARDY,
Responsable de la
communication
externe
Fleury Michon,
Consultant au sein
du cabinet
Sciences Com'
Conseil à Nantes,
Maîtrise
d'administration
économique et
sociale,
Formation
supérieure en
communication.
De 1985 à 1987,
chargé de mission
en communication :
IBM,
groupe Saupiquet.
De 1987 à 1989,
consultant à
Communic'Action,
cabinet conseil en
communication
d'entreprise
(missions
chez Socopa,
Biscuits Delacre,
Luissier Bordeaux
Chesnel...).

Baptême de Fleury Michon 10. De nombreux salariés participent à l'événement.



déguisant pas en panneau publicitaire et en lui faisant confiance dans le sport qu'il connaît ». Quand Philippe Poupon parle, il n'y a pas d'arrière pensées mercantiles : il exprime sa position, pas celle de Fleury Michon. Le propos est crédible. Cette utilisation très mesurée de l'analogie entre sport et entreprise est aussi rendue possible par des « affinités culturelles » entre l'entreprise et le sportif, en particulier le courage, le réalisme, l'esprit d'innovation, etc. Ces traits culturels font échos à l'intérieur et rendent, par contre, le terrain propice à de réels progrès : la nécessité de la vigilance concurrentielle, par exemple, peut être plus facilement explicitée.

Développer la fierté d'appartenance

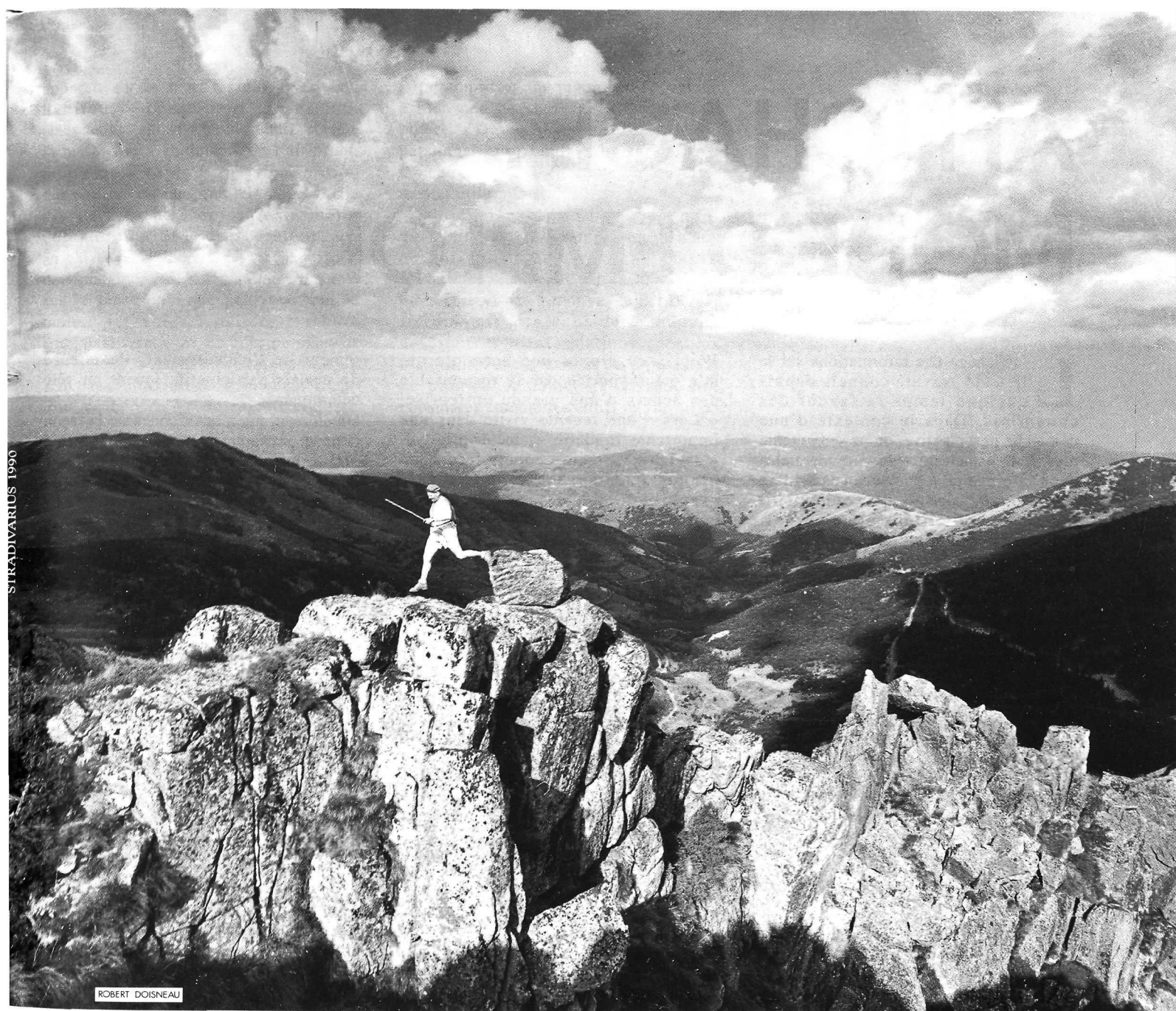
Cette démarche prudente ne doit pas faire oublier qu'au-delà des aspects pédagogiques, le sponsoring sportif est aussi un puissant moyen d'affirmer haut et fort son identité et de développer la fierté à l'intérieur de l'entreprise. Par le « retour d'image », véhiculé par la presse, les

familles, les amis... Et par les contacts directs dans le cadre de l'entreprise. En 1984, le baptême du Fleury Michon VII rassemble l'ensemble des salariés et leurs familles aux Sables-d'Olonnes. La marraïne du catamaran est la secrétaire du comité d'entreprise. Pendant les courses, la position de Philippe Poupon est donnée en permanence dans des flashes d'information affichés sur l'ensemble des sites. Des posters du bateau sont proposés au personnel pour décorer bureaux et ateliers. Avant de partir pour le Globe Challenge (tour du monde en solitaire sans escale), Philippe Poupon passe à Pouzauges pour préparer ses repas, répartis en colis quotidiens, avec les ouvrières du service magasin expédition. Lors de la Convention Force de Vente, Philippe Poupon navigue sur Fleury Michon IX au côté des bateaux emmenant en balade l'ensemble de l'équipe commerciale. Après les courses, Philippe Poupon vient passer quelques heures dans l'entreprise pour apporter plus d'informations aux salariés, etc. En bref : peu de discours, mais des relations directes et des symboles.

Le vrai terrain d'action : l'entreprise et son marché

Compte tenu de la « success story » Philippe Poupon-Fleury Michon, les utilisations en interne du sponsoring voile pourraient presque apparaître modestes, au regard de la surenchère d'aujourd'hui en matière de communication interne. C'est que les salariés de Fleury Michon sont sur le même bateau, mais ce n'est pas celui de Philippe Poupon. C'est une entreprise privée, où rien n'est jamais acquis. Le sport et les valeurs qu'il véhicule peuvent sans doute aider à mieux comprendre l'entreprise et renforcer la fierté d'appartenance. Mais le risque consiste aussi à oublier très vite le vrai terrain d'action : l'entreprise et son marché. La communication interne de Fleury Michon a été primée de très nombreuses fois : c'est sans doute pour son authenticité et son ancrage dans la réalité. Cela n'empêchera pas toute l'entreprise de fêter en 1992 une décennie de succès avec Philippe Poupon. ■

SUBVERSION ET HARMONIE



STRADIVARIUS 1990

ROBERT DOISNEAU

Place aux visions subversives. L'ordre établi et les positions acquises sont bousculés. Les stratégies traditionnelles explosent sous les coups de boutoir de l'offre créatrice. La concurrence est éclatée, les frontières se dérobent, le talent l'emporte sur les métiers. Réussir tout de suite et différemment, tel est le cri poussé par les entreprises face à l'enjeu de la performance. Dans cette renaissance

économique, le GROUPE G conseille et agit auprès des entreprises pour développer l'harmonie entre la Stratégie, le Management et la Communication. Le GROUPE G privilégie la rapidité, la flexibilité, la transformation dans l'action et les résultats. Voilà cette différence que nous revendiquons et partageons avec nos clients et nos collaborateurs.



C O N S U L T A N T S E N M A N A G E M E N T - P A R I S - B O S T O N

G R O U P E G - 16, P L A C E D E L A M A D E L E I N E 7 5 0 0 8 P A R I S - T É L : (1) 4 7 4 2 5 4 4 5

AFFICHAGE : MODE D'EMPLOI

L'affichage des informations sur le lieu de travail connaît depuis quelque temps la faveur des entreprises. Dans le contexte d'une démarche participative, on ne se contente plus de transmettre par la voie hiérarchique l'information à quelques uns : il faut que l'ensemble du personnel soit informé. Actualités économiques, perspectives commerciales, ou plus simplement résultats de l'atelier en matière de qualité ou de productivité sont désormais affichés sur les murs et visibles de tous. Mais la réalité est souvent décevante : car si l'affichage donne bonne conscience à celui qui affiche, il ne garantit pas que le message est arrivé. Reprenant les principales conclusions d'un livre consacré au thème de l'affichage sur le lieu de travail¹, Michel Greif explique ce qui fait l'originalité de ce nouveau mode de communication, et met en relief les conditions favorables à son emploi.

Des apparences trompeuses

La communication par affichage est à la mode. Les entreprises, engagées dans des projets qui mobilisent l'ensemble du personnel, implantent sur le lieu de travail de véritables espaces de communication. A côté des actualités du jour, on y trouve diverses informations relatives à la qualité, à la productivité ou à la réduction des stocks. Pourtant, s'il est aisé, grâce à des tableaux judicieusement placés, de changer en quelques mois le « look » d'un établissement, le lecteur admettra bien volontiers que l'objectif d'un tel projet n'est pas d'ordre esthétique. Et que le premier risque qui guette l'entreprise est de créer les apparences d'une meilleure communication sans modifier les attitudes vis-à-vis de l'information.

Voici à ce propos une anecdote qui m'a été rapportée par le responsable des achats d'une grande entreprise. « Lors d'une récente visite dans une importante fonderie », me confie-t-il, « le Directeur me conduit face à un grand panneau mural portant le graphique mensuel des coûts de non-qualité. Après avoir félicité mon interlocuteur pour le design coloré d'un tableau dont il est à l'évidence très fier, j'avise un opérateur qui surveille une machine à quelques mètres de là : « Que signifie le titre Coûts de non-qualité ? Pourquoi calcule-t-on cet indicateur ? La courbe doit-elle monter ou descendre ? ». L'opérateur, assez embarrassé (mais moins que le Directeur...) se trouve dans l'incapacité totale de me répondre. A l'évidence, l'affiche n'avait pas atteint son but. Incomprise, abstraite, peu motivante, elle avait été perçue par la majorité du personnel comme le dernier gadget de la Direction. »

Ce témoignage démontre qu'en matière de communication par affichage le succès n'est pas garanti. Il ne suffit pas de dessiner des graphiques colorés pour que les gens les lisent, ou de traduire en bande dessinée la procédure de mise en route d'une machine pour que les opérateurs acceptent de la respecter. L'omniprésence de la communication publique dans la vie de tous les jours (télévision, presse, affichage) ne doit pas faire illusion : ce qui fonctionne à la ville ne fonctionne pas nécessairement dans l'entreprise.

Qui a mis l'affiche sur le panneau ?

Existe-t-il des conditions favorables à l'épanouissement de la communication par affichage ? L'expérience démontre que la culture de l'entreprise, le compor-

tement de l'encadrement, l'existence de projets participatifs jouent un rôle déterminant.

Un élément intéressant concerne la façon dont le personnel perçoit l'intention qui préside à la décision d'afficher. Pour bien faire comprendre ce point, rappelons tout d'abord que selon les spécialistes toute communication est accompagnée d'une méta-communication, c'est à dire d'un message contextuel qui détermine la forme de la relation entre les partenaires. Quand on communique par la parole, on méta-communique grâce à des signes analogiques tels que le comportement, le regard, l'expression du visage.

L'idée de méta-communication n'est sans doute pas transposable telle quelle à la communication publique. Cependant, par analogie, nous classerons les situations en deux catégories : dans l'une, le message est transmis de façon objective. La méta-communication entre les partenaires est aussi discrète que possible. Dans l'autre, l'auteur exprime une intention de convaincre.

C'est ainsi qu'à travers la lecture de la presse, nous avons appris à distinguer les textes exprimant une pensée personnelle, de ceux rédigés par un journaliste qui se pose comme un médiateur fidèle de la réalité. Libres opinions, publicités ou éditorial sont (ou devraient être) clairement désignés, de façon à exprimer, par différence, le caractère factuel des autres informations. A contrario, l'absence de signes clairs capables de connoter la nature d'un message public rend son interprétation ambiguë.

Revenons au cas de l'entreprise qui commence à faire de l'affichage. D'une façon générale, la communication dans des ateliers ou les bureaux a jusqu'à présent davantage servi à donner des ordres ou à convaincre qu'à transmettre des faits capables d'alimenter la réflexion des destinataires. De sorte que le jour où la courbe de la non-qualité

apparaît sur le mur, les employés, peu habitués à ce mode d'expression, cherchent d'abord à comprendre ce que la hiérarchie a voulu dire en l'affichant, plutôt qu'à exploiter la signification des chiffres en tant que tels. Quel est le discours (dans l'ordre de la métacommunication) que prêtent les employés à la hiérarchie ? Il est facile de l'imaginer : « Vos résultats sont mis sur la place publique pour que tout le monde les voie et puisse se rendre compte si vous avez été bons ou mauvais. Le lecteur admettra facilement qu'un affichage introduit dans la seule intention de bénéficier du regard collectif

pour amplifier un jugement de valeur a bien peu de chances d'atteindre son objectif. Dès la première difficulté, le personnel aura tendance à ignorer les tableaux, voire à en contester ouvertement l'utilité.

Cette réflexion débouche sur un principe important : les résultats affichés ne doivent en aucun cas apparaître comme les éléments d'un discours de la hiérarchie visant à motiver le personnel. Ils doivent être considérés comme des sources d'informations capables d'alimenter une démarche de réflexion et de progrès. A terme, ils devront être considérés comme les outils de travail de

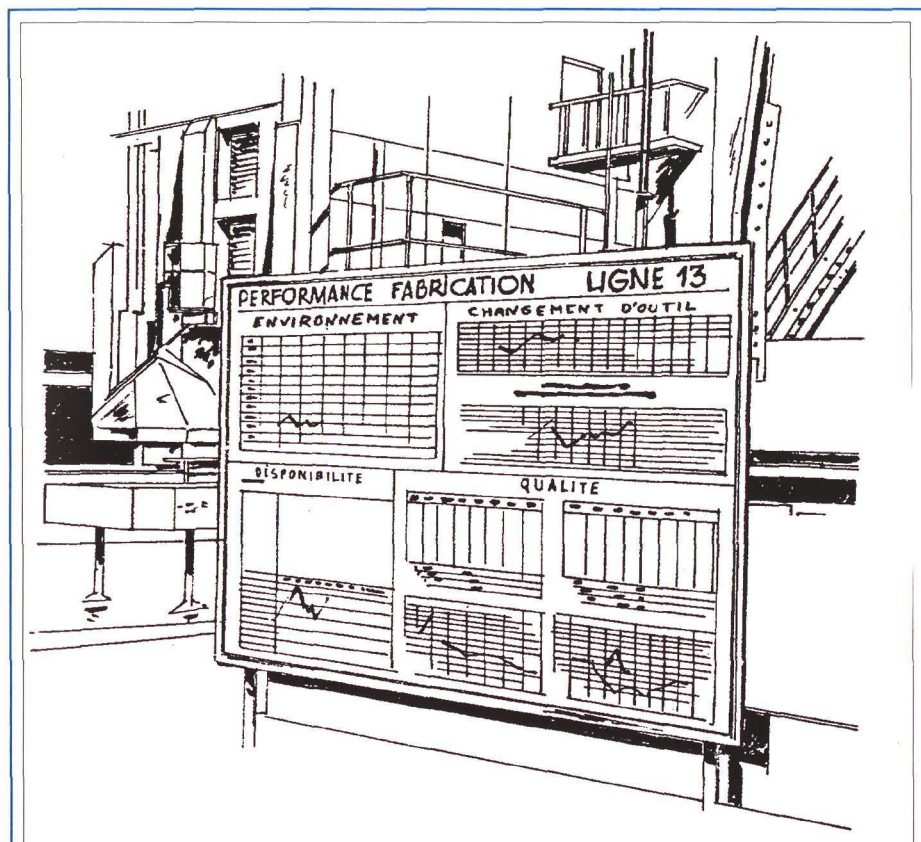


Figure 1

Une courbe ne peut pas toujours monter! Dans une entreprise peu communicante, où l'affichage des résultats est utilisé pour donner de la publicité à un jugement de valeur, le responsable qui attend d'une courbe qui progresse un effet d'encouragement, doit s'attendre à voir apparaître l'effet contraire – le découragement, le repli sur soi – dès que le résultat se dégrade. Comment éviter ce type de réaction ? Il ne faut pas attendre une motivation des seuls résultats. Ce qui est réellement motivant, ce n'est pas le résultat, c'est l'action qui conduit au résultat. Le résultat n'est que le signe de l'action.

Ancien élève de l'École Polytechnique (1964), Michel GREIF a été Directeur de production, puis Directeur d'usine à Sevylor. Il est aujourd'hui Professeur de management industriel à HEC, et enseigne la gestion de production au Collège des Ingénieurs. Il exerce des activités de consultant au sein du cabinet Proconseil, dont il est l'un des associés fondateurs.

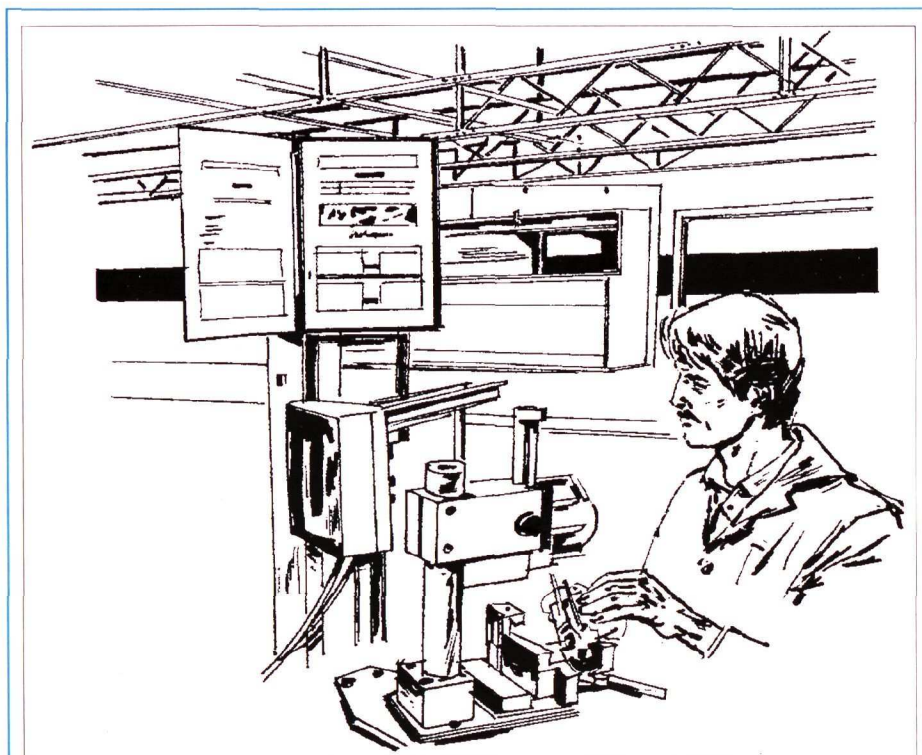


Figure 2

Si l'affichage concerne des règles de travail, le message prêté à la hiérarchie est le suivant : « Voici mille fois que nous répétons les mêmes consignes. Puisqu'apparemment cela ne suffit pas, nous avons donc décidé de les afficher en grand. » Le lecteur admettra volontiers qu'une affiche installée dans un tel contexte a peu de chances d'être efficace. Amplifier visuellement un ordre contesté ne sert à rien. En revanche, si l'on adopte comme convention de n'afficher que les seules règles ou objectifs ayant fait l'objet d'un processus consensuel, l'affichage sur le territoire de l'équipe se charge d'une forte connotation positive. On observe alors un véritable renversement : ce n'est pas parce que la règle est affichée que les employés la respectent, c'est parce qu'ils sont d'accord pour la respecter qu'ils l'affichent.

l'équipe, au même titre que ses machines, ses robots, ou ses chariots de manutention.

C'est la première condition de réussite de ce nouveau mode de communication : il faut que les moyens d'affichage sur le lieu de travail fassent l'objet d'un processus d'appropriation.

Une nécessité : l'appropriation par le personnel

Le processus d'appropriation est particulièrement délicat dans les organisations

où le personnel d'exécution a été écarté des décisions concernant son cadre de travail. Comment faire en pratique ? Voici quelques conseils :

- L'équipe de travail doit participer à l'aménagement des espaces de communication, à la définition des tableaux, au choix des indicateurs. En pratique, la forme de cette participation varie : groupes de travail constitués avec quelques membres de l'équipe, réunions d'informations, échanges informels animés par le chef d'équipe. Dans tous les cas, une formation préalable s'impose, pour l'encadrement

comme pour l'ensemble du personnel.

- Les exécutants doivent s'impliquer dans les opérations de relevés et de mise à jour périodiques. Il faut assurer le traitement de l'information le plus près possible du terrain. L'avantage est sensible : gain de réactivité, capacité d'observation enrichie, intérêt accru pour le travail.
- On cherchera à privilégier l'affichage d'informations utiles aux destinataires. S'il s'agit d'informations à caractère général, concernant par exemple la vie de l'entreprise, il faut d'abord fournir des informations proches. Dans beaucoup d'entreprises, les opérateurs de production apprennent par le journal interne l'ouverture d'une filiale à Hong Kong, mais ignorent qu'une nouvelle machine sera installée d'ici deux mois dans l'atelier.
- S'agissant de l'affichage des indicateurs, on donnera la préférence à des résultats à court terme, ayant trait à une réalité quotidienne, et susceptibles de déboucher sur des idées d'amélioration : les arrêts de la fraiseuse, le nombre de palettes abîmées, les retards de livraison du fournisseur de tubes, etc. Des mesures faites sur une échelle trop large - les coûts mensuels de non-qualité, par exemple - appartiennent au monde de la Direction, plus qu'à celui des ateliers.

Un catalyseur de la communication

Lorsque j'anime des conférences dans les entreprises sur le thème de la communication par affichage, on me pose souvent la question : « Comment concevoir les tableaux pour que le personnel s'y intéresse ? » En réalité, la question est mal posée. Elle reflète le point de vue d'un publicitaire ou d'un journaliste cherchant à intéresser son public. Or il ne s'agit nullement de cela, car l'affiche sur le lieu de travail possède une fonction nettement différente du message inscrit dans le journal d'entreprise. En quoi consiste au juste cette différence ?

Le lecteur trouvera facilement la réponse à cette question s'il représente une situation qu'il a très probablement déjà vécue. Vous êtes dans le train, lisant tranquillement votre journal. A un moment donné, votre voisin jette un



Figure 3

« Voir ensemble, c'est être ensemble. » Si l'on reconnaît que la communication visuelle est un catalyseur de la communication, on comprend mieux l'erreur que font les entreprises qui décident de communiquer par affichage et oublient d'accorder au personnel le temps nécessaire pour commenter les informations.

regard en biais, puis se met à lire par dessus votre épaule. A l'évidence, ce partage de l'information ne vous en prive en rien. Pourtant, vous ressentez une certaine gêne, difficile à définir. D'où vient-elle ? Si votre voisin s'était contenté de vous emprunter une partie de votre journal, vous l'auriez accepté sans état d'âme. Mais ce qui vous dérange, c'est la lecture simultanée. Et si la lecture simultanée vous dérange, c'est que la perception partagée d'une information n'équivaut pas au partage de l'information. La perception simultanée d'une information crée entre deux lecteurs un lien. Au delà du partage de l'information, il y a échange des réactions et des émotions face à l'information.

La reconnaissance du caractère très particulier de ces situations où l'on voit ensemble nous aide à mieux définir la spécificité de la communication par affichage : son rôle est avant tout d'être un catalyseur de la communication. Nous comprenons mieux la vocation originale des messages : ils ne sont pas affichés uniquement pour donner de l'information, mais surtout pour offrir à un groupe d'observateurs l'occasion d'échanger des idées, des remarques, ou de poser des questions. Et si l'on cherche dans l'histoire de l'espace public un élément de comparaison, c'est davantage au Dazibao chinois que s'apparente la communication par affichage. Alors que le journal d'entreprise s'adresse à des individus,

l'affichage sur le lieu de travail s'adresse à un groupe doté d'interactions fortes. C'est sur cette idée de catalyseur de la communication que nous concluons. Elle nous aide à justifier le pouvoir remarquable offert par ce mode d'expression, mais elle en marque également les limites. Car nul n'ignore qu'en l'absence des réactifs capables d'alimenter une réaction chimique – sans les hommes et les femmes disposant d'une réelle volonté de communiquer – un catalyseur n'est d'aucune utilité. ■

¹ *L'Usine s'affiche*. Michel Greif. Les Éditions d'Organisation. Paris, 1989.

La communication interne est longtemps restée le dernier bastion « défendu » contre l'extérieur. Pour concilier respect de la stratégie et

FAUT-IL FAIRE APPEL A DES CONSEILS EXTERIEURS ?

de la culture interne avec l'apport d'un professionnalisme plus large, d'une force de médiation et d'une expression plus libre, la tendance est maintenant de faire appel à des conseils extérieurs.

Conditions de la réussite : savoir construire des relations confiantes, fondées sur une estimation équilibrée des enjeux et de la stratégie.

La communication interne, dernier bastion à défendre contre l'extérieur.

Vers un management plus participatif sans donner au concept d'information un sens réel.

Les discours lisses, toujours positifs, quand ils ne sont pas triomphalistes, ne passent plus.

Même le soleil était de la fête pour saluer le départ en retraite de M.

Le même genre d'exigences que celles qu'ils ont face à la presse qu'ils utilisent à titre privé

L'idée de conseil extérieur en communication interne, depuis quand n'est-elle plus tabou ?

C'est vrai que la communication interne, et au premier chef le journal d'entreprise qui en a été longtemps l'instrument principal, sont apparus aux entreprises jusqu'aux années 80 comme le dernier bastion à défendre contre l'extérieur.

Parce qu'elles pensaient que personne à l'extérieur ne serait jamais à même de comprendre la culture de l'entreprise ou son histoire. Et sans doute aussi parce que personne n'avait, à leurs yeux, à connaître des éventuels conflits ou insuffisances internes.

A quoi a tenu l'évolution ?

D'abord, tout simplement, à la reconnaissance du poids de la communication interne, en termes d'image véhiculée vers l'extérieur, et aussi en termes d'éléments mêmes du management.

Le besoin d'information des salariés sur les évolutions internes et externes est devenu clair : on ne pouvait aller, au-delà des mots, vers un management plus participatif sans donner au concept d'information un sens réel.

Mais il existait des journaux d'entreprise depuis longtemps

Bien sûr, mais à des degrés divers de pertinence. Je ne parle pas seulement de maquette, mais de style, de ton, de découpage. Nous sommes maintenant arrivés à un stade où les discours lisses, toujours positifs, quand ils ne sont pas triomphalistes, ne passent plus, notamment parce que toutes les structures sont confrontées au minimum à des évolutions importantes. Quant au style paternaliste, il a trouvé également ses limites : les formulations sur le mode qui suit : « Même le soleil était de la fête pour saluer le départ en retraite de M. » se passent désormais de commentaires.



L'accompagnement communication d'un projet d'entreprise. Ici, la convention-cadre de l'Aérospatiale (septembre 1990).

Finalement, les lecteurs ont acquis exactement le même genre d'exigences face à un support institutionnel que celles qu'ils ont face à la presse qu'ils lisent à titre privé. Il attendent des rubriques, des informations hiérarchisées, des « chapeaux » qui résument l'article, des intertitres, un angle de traitement pour chaque sujet, un ton crédible et alerte.

Ce que vous décrivez là, c'est le professionnalisme ?

C'était pour les entreprises ou les institutions la première découverte à faire. Tous les cadres ont le sentiment de savoir écrire, d'avoir été d'une certaine façon formés à cela. Il n'y avait donc aucune évidence pour eux, en dehors des problèmes de maquette ou de fabrication, à imaginer qu'écrire un article, ou élaborer un sommaire, était un métier.

Et pourtant, qu'il s'agisse d'un quatre pages ou d'un magazine de 32 pages en quadrichromie, il faut une conception éditoriale et un style journalistique, de même qu'il faut une iconographie de qualité et une véritable maquette.

L'exemple des photos est symbolique : on voit trop souvent encore des photos de qualité pour les produits ou les chantiers, entourées de photos de salariés de type amateur (groupe réduit à la taille d'une série de têtes d'épingles devant un premier plan de graviers qui occupe la moitié de la photo).

Sans parler de maquettes inadaptées ou hasardeuses, ou des ravages d'une utilisation non maîtrisée de la PAO.

Des journalistes, des professionnels, les entreprises peuvent en recruter ?

Ca ne suffit pas toujours. Il est aussi essentiel que le regard soit neutre, extérieur, pour que le style soit suffisamment libre et résiste à la langue de bois.

Il est clair que les rivalités qui peuvent exister par exemple entre deux directions sont plus encombrantes pour une équipe intégrée que pour une équipe extérieure.

Peut-on dire que le conseil est avant tout un médiateur ?

C'est en effet l'un de ses rôles essentiels : médiateur entre les services, entre les opinions qui n'osent pas toujours s'exprimer et ceux qui sont intéressés à les entendre, entre une stratégie et sa traduction concrète, et même entre une entreprise ou une institution et son environnement. Parce que chez les conseils les expériences se capitalisent, et qu'ils sont souvent à même de relativiser les différences qu'identifient les dirigeants.

L'objectif, d'ailleurs, est bien de déterminer dans quelle mesure les climats ou les processus sont assimilables à ce qui a pu être observé ailleurs, et dans quelle mesure ils sont justement le produit de la culture à respecter. Pour éviter à la fois les pièges de la recette toute faite, et ceux d'un dispositif de mesure disproportionné.

Quel est le schéma classique d'intervention dans une entreprise ?

On ne peut pas parler de schéma classique. Les points d'entrée peuvent être très divers : vaste

audit de communication, plan de communication interne et externe, ou, plus modestement, lettre à l'encadrement, convention de cadres à organiser ou mini-audit sur un service.

L'essentiel est donc de ne jamais raisonner uniquement en termes d'outils, et de rechercher avant tout la cohérence par rapport à la stratégie. Notamment par rapport au discours managérial et à la communication extérieure.

Un élément essentiel est qu'il existe une plateforme commune de communication qui sous-tende n'importe quel discours sur l'institution. On peut la trouver toute faite et parfaitement opératoire, ou la construire à partir d'audits ou d'études.

Ensuite, il reste à appliquer à la mise en œuvre des outils le même professionnalisme que celui qui a été consacré à l'écoute et à l'analyse, et à situer le niveau d'exigence au même niveau que celui d'une campagne externe.

En sachant que l'échelle du temps n'est pas la même. Il peut exister des moments forts qui inaugurent des phases nouvelles, mais il n'y a pas de terme assigné au processus. Puisqu'il s'agit toujours d'adaptations à des contraintes et à des enjeux qui ne cessent d'évoluer.

Le rôle des conseils extérieurs ne s'arrête donc jamais ?

Les interventions sont au contraire par nature transitoires.

Il s'agit d'accompagner des phases importantes, et évidemment pas de s'installer à demeure.

La durée moyenne se situe entre 3 et 6 mois, sauf pour les journaux d'entreprise, bien sûr, où la collaboration peut se poursuivre sur plusieurs années.

Mais pendant ces périodes, il n'est sans doute pas opportun de multiplier les conseils, chacun étant réputé maîtriser mieux un outil.

A la place de la liberté qu'on espérait garder, on trouve parfois l'éparpillement ou la confusion, y compris parmi le personnel.

La construction de rapports de confiance avec une équipe pluridisciplinaire (conseil et réalisation), sur une mission claire, est sans doute le meilleur investissement. ■

Le magazine du groupe L'Air Liquide. Réalisation externe clés en mains (trimestriel).

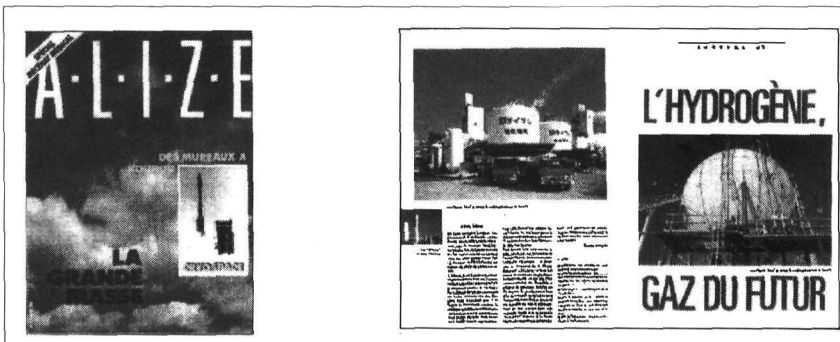


**Joëlle Vaucelle,
directrice
associée de
l'agence
STRATIS.**

**Il est essentiel
que le regard soit
extérieur pour
que le style soit
libre.**

**Les interventions
sont par nature
transitoires.**

**La construction
de rapports de
confiance est
sans doute le
meilleur
investissement.**



LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT

Des projets d'entreprise à la réforme des PTT : la communication comme véritable levier de management stratégique

La communication joue-t-elle un rôle décisif dans le management de l'entreprise ? La réponse, une vague approbation conforme à l'air du temps, masque le plus souvent un scepticisme de fond. Car les dirigeants d'entreprise sont lassés, à juste titre, d'avoir à subir des opérations gadgets où le déploiement de moyens est souvent destiné à cacher la pauvreté des thèmes et le manque de contenu pertinent.

La décennie écoulée, celle qui a fait la fortune du mot communication, a certes produit le meilleur et le pire. Côté positif : une prise de conscience de l'entreprise comme "machine à communiquer", soucieuse de maîtriser son image et de créer des réseaux.

Côté gaspillage : des campagnes d'image au discours banalisé, sans relais d'information véritable en aval ; et, à l'interne, une nouvelle langue de bois habillée du pseudo-dynamisme des slogans publicitaires, une focalisation sur les outils plutôt que sur l'articulation de fond des messages.

Conseil et mise en œuvre

Pour aider efficacement les équipes dirigeantes des entreprises, les consultants de Stratis ont développé depuis dix ans une approche de fond, éloignée de l'agitation artificielle liée aux modes.

Au service des politiques de changement, cette approche consiste à apporter aux dirigeants des outils d'orientation de leur communication - études et consulting - et la capacité d'intervention d'un groupe organisé en équipes de projet.

La communication se déploie alors logiquement au niveau de l'application des décisions

stratégiques. Car les principaux problèmes à résoudre apparaissent au moment où il faut passer des choix stratégiques de l'entreprise à la mise en mouvement des hommes.

*L'équipe de direction. De gauche à droite :
Brigitte Flamant, Joëlle Vaucelle,
Annie Dupré-Cabat, François Chevalier.*



"L'implication dans la réussite des programmes de changement".

Quels processus engager pour démultiplier l'information et la communication tout en maintenant une cohérence au service de la stratégie ?

Comment respecter la culture interne et celle des publics concernés tout en favorisant les évolutions ?

Quels messages institutionnels faudra-t-il enraciner en interne et promouvoir à l'extérieur ?

Comment optimiser les opérations de communication et mettre en place des systèmes d'évaluation des résultats ?

C'est cette conception qui a conduit Stratis à intervenir comme une force de conseil, de création, de mise en œuvre, auprès des entreprises et des institutions qui veulent dynamiser leur communication dans les phases d'évolution, de repositionnement de leur image institutionnelle, de mobilisation de leur personnel.

Finesse des méthodes, mobilisation d'équipes pluridisciplinaires, implication dans la réussite des projets : ces trois caractéristiques spécifiques de la démarche de Stratis permettent de faire de la communication un véritable levier de management stratégique.

La mesure de la réussite

Pourquoi ne pas citer les chantiers les plus significatifs ?

Programme institutionnel ou interne de grandes entreprises (Aérospatiale, L'Air Liquide, GTM Entrepouse, Philips, Thomson, SCET), évolutions stratégiques et culturelles des services publics (BRGM, Agriculture, Intérieur, Renouveau du Service public...)

Dernière référence enfin, reconnue comme la plus spectaculaire en termes de démarche : la conduite de la communication interne et externe qui a permis de faire aboutir, sans conflit social, la réforme de la Poste et de France Télécom.

Contact : François Chevalier
STRATIS CONSULTANTS
32 avenue Kléber
75116 Paris
Tél : 45 00 86 54

LES PONTS À DUBLIN



Samedi 2 février, 16 h 20. Sur la pelouse de Lansdowne Road, la tension est à son comble. Il reste deux minutes avant la fin du match Irlande-France. Derrière les poteaux, déjà prêt à bondir sur la pelouse, on peut remarquer une vingtaine de jeunes en maillots tricolores, resserrés autour d'une bannière enroulée. Dès le coup de sifflet final, ils sont là, jaillissent sur le terrain, déploient leur banderole : « allez les petits, Ecole des Ponts, Club Rugby ».

Eh, oui, nos y étions. Debout, serrés dans une tribune au milieu de la chaleureuse et bruyante compagnie des supporters irlandais, nous avons de vive voix (jusqu'à l'extrême limite de la résistance des cordes vocales de chacun) encouragé « les petits », savourant, en même temps que le spectacle d'un match de grande qualité, la réalisation d'un rêve que connaît tout amoureux du Rugby : vive l'ambiance d'une journée (et d'une soirée !) de match de tournoi à Dublin.

Que retenir d'un tel week-end ? Deux jours c'est court mais nous en avons ramené tellement d'images : les chants des supporters irlandais, le délice des petits déjeuners britanniques, l'animation des rues de Dublin, l'hommage d'une fanfare militaire jouant un air de French Cancan, la mousse de la Guinness, les tableaux de la « National Gallery Ireland », le délice d'un Irish Coffee à la fin d'un plantureux repas et enfin un certain mal à l'estomac dans un bateau secoué par une grosse mer.

Il faut ici souligner que ce voyage n'aurait pas pu avoir lieu sans le soutien généreux de l'association des anciens élèves et du bureau des Sports qui ont largement subventionné notre voyage et notre séjour. Il a permis de renforcer la cohésion d'une équipe de Rugby qui a, rappelons-le, atteint les demi-finales du championnat Excellence.

Chacun gardera de ces deux jours un excellent souvenir et on ne peut que se réjouir de l'organisation de tels voyages, tant il est vrai que la plus forte cohésion d'une équipe se traduit rapidement sur le terrain.

François Faure 92

VOYAGE DU GROUPE MAROC EN FRANCE EN JUILLET

Le groupe de travail composé de Ballot, Berthier, Pronost et Quatre ainsi que de D. Gardin, du Ministère, a pratiquement mis sur pied le programme de la visite de nos camarades marocains prévue la semaine du 22 au 29 juillet avec une visite des autoroutes Cofiroute couplée à celle des châteaux de la Loire, une visite du chantier du tunnel sous la Manche, une visite du site de Marne-la-Vallée et une visite du chantier Montparnasse-Châtillon. Sont en outre prévus : un cocktail à l'Arche de la Défense, un cocktail organisé par les Fédérations et une réception à l'ENPC. Un voyage au Maroc l'année prochaine pourra être organisé à titre de réciprocité.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 1991

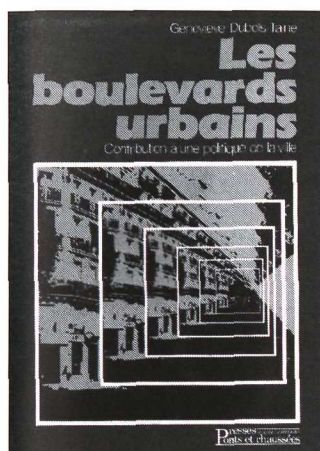
Les présidents de l'AIPC et de l'AAENPC ont suggéré de tenir, cette année, l'Assemblée générale de ces deux associations le même jour et d'organiser un dîner commun. Le Ministre a accepté de venir clore notre assemblée (qui débutera à 16 h 30) à 18 heures. Un cocktail sera organisé dans le hall de l'amphithéâtre Caquot vers 19 heures et le dîner à partir de 20 heures dans les salons de la Maison des Polytechniciens.

LU POUR VOUS

LES BOULEVARDS URBAINS

*Contribution
à une politique de la ville*

par **G. Dubois-Taine**



Boulevards haussmanniens, entrées de villes, parkways, boulevards d'apparats, grands boulevards résidentiels, ces grands axes qui, à la fois, sont la ville et participent à son organisation, connaissent aujourd'hui un regain d'intérêt de la part des élus et des urbanistes.

Quinze années de pratique et d'expérience en ce domaine, de nombreuses expertises en France et à l'étranger et un travail de recherche ont permis à l'auteur d'analyser les conditions de réalisation de tels grands boulevards et de proposer des éléments de méthode pour leur

création. Dans une première partie sont abordés les critères – historiques, économiques et politiques – qui conditionnent la production de ces grands axes urbains.

Une seconde partie permet de faire le point sur les éléments à prendre en compte lors de l'étude de ces espaces : caractéristiques du trafic, lisibilité, qualité urbanistique, sécurité, aspects sémiologiques.

Enfin, une méthodologie articulant l'ensemble de ces connaissances est proposée.

Premier ouvrage à donner une approche aussi complète des boulevards urbains – ces morceaux de ville qui redonnent un sens à la ville – ce manuel offre à tout professionnel souhaitant traiter ce sujet, les moyens d'avoir une vision d'ensemble des problèmes.

Ce document qui s'adresse aux urbanistes, aux ingénieurs, aux paysagistes et au designers, leur propose un cadre pour mener concrètement leur réflexion et leurs études sur le territoire dont ils ont en charge l'aménagement. ■

MÉCANIQUE DES MILIEUX POREUX

*Préface de
Paul GERMAIN
Secrétaire perpétuel
de l'Académie des Sciences,
président de l'Union Internationale
de Mécanique Théorique
et Appliquée*

Cet ouvrage expose les principaux concepts et résultats, dont certains nouveaux, ayant trait aux milieux poreux déformables, soumis à l'écoulement d'un ou plusieurs fluides. Son originalité réside dans leur présentation dans un cadre théorique unique, à l'aide d'une démarche entreprise directement à l'échelle macroscopique de la modélisation continue de ces milieux. Tout est défini, formulé et justifié à partir des définitions élémentaires de la Mécanique des Milieux Continus. Le livre se suffit à lui-même.

Il s'adresse aux ingénieurs de recherche en Mécanique des Sols; en Mécanique des Roches, en Hydrogéologie, en Géophysique et en tout domaine faisant intervenir de tels milieux. Mais il est tout autant destiné aux étudiants de troisième cycle et d'écoles d'ingénieurs, aux enseignants et aux chercheurs travaillant dans le domaine de la Mécanique des Milieux Continus. Ils y trouveront une synthèse

des résultats fondamentaux de cette discipline, ici généralisés aux milieux plus complexes que sont les milieux poreux déformables diphasiques.

« Si l'on veut être rigoureux, si l'on veut atteindre la même cohérence, la même qualité d'exposé pour les matériaux poreux que pour les matériaux pris en compte dans la Mécanique des Milieux Continus classiques, c'est tout l'édifice qu'il faut reconstruire complètement. C'est ce que fait notre auteur ; sans doute est-il l'un des tout premiers à le faire ; et il le fait avec une rigueur, une élégance et une maîtrise que je me plais ici à souligner. » (Extrait de la préface de Paul Germain.) ■

Olivier COUSSY, Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées, Docteur ès Sciences, Maître de Conférences à l'École Polytechnique et à l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Ingénieur de Recherche au Laboratoire Central des Ponts et Chaussées.

SOCETEC

Société d'Ingénierie Industrielle — 280 personnes — Filiale du Groupe SOFRESID — Spécialisée dans la production et la maîtrise de l'énergie, les services généraux des industries de base, les installations off-sites et utilités des raffineries de pétrole et usines pétrochimiques ainsi que les installations et bâtiments industriels.

RECHERCHE DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT DE SES STRUCTURES

INGENIEURS GENIE CIVIL DIPLOMES

Pour la conception d'ouvrages et bâtiments industriels, la rédaction d'avant-projets, projets, estimatifs, notes techniques, calculs et spécifications et le suivi complet d'opérations.

Ces ingénieurs devront avoir un minimum de 5 ans d'expérience, une bonne connaissance de l'anglais et être disponibles pour des déplacements de courte ou moyenne durée.

Adresser CV et prétentions à :

SOCETEC - 5, rue Chantecoq - 92800 PUTEAUX

RÉUSSIR... JUSQU'AU BOUT

Vous avez passé des années à étudier, puis les examens... Finalement vous avez décroché vos diplômes, et le monde est à vous... Mais à l'horizon, personne avec qui partager cette foudroyante succes-story. Vous vous êtes donné les moyens de réussir votre carrière, faites de même avec votre vie privée. Donnez un coup de pouce à la chance, contactez Top Secret. Je vous écouterai et vous apporterai une aide personnalisée, cela restera entre vous et moi, en toute confidentialité.

Top Secret, pour vous permettre de rencontrer l'âme sœur qui vous manque... et de réussir, jusqu'au bout.

TOP SECRET
(1) 45.38.97.48

3, rue de l'Arrivée - 75015 Paris

Ville de JOUY-LE-MOUTIER (Val-d'Oise)

17 000 habitants
Recrute par voie statutaire

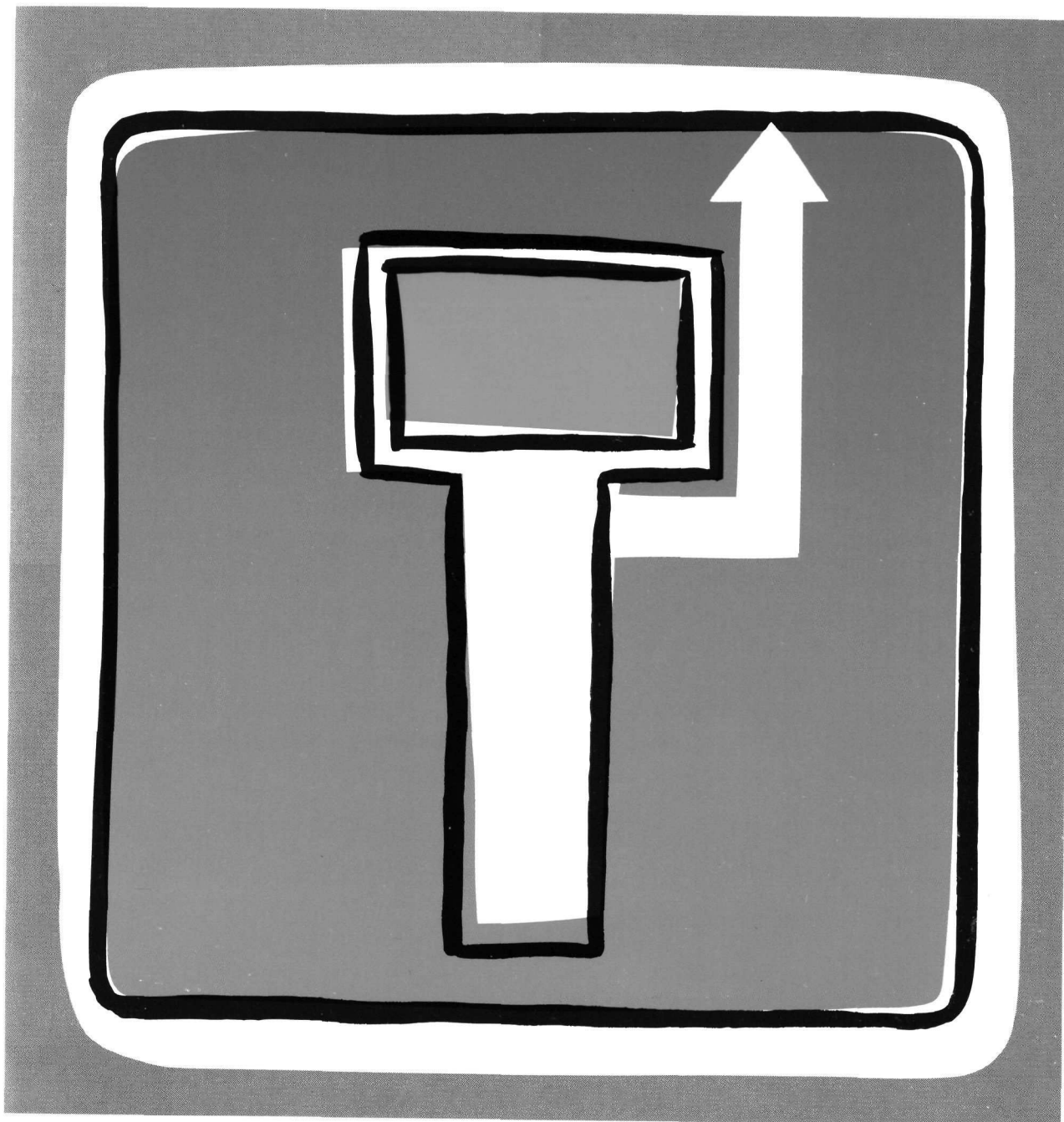
INGENIEUR SUBDIVISIONNAIRE

pour la direction de ses services techniques
Avantages divers

Adresser candidature et CV à :
M. le Maire, Grande Rue,
95000 JOUY-LE-MOUTIER

G 210074

Il existe toujours une issue qui débouche sur la réussite de l'entreprise



C'est avec une approche plus créative que nous proposons aux entreprises de

les sortir de l'ornière. Un mode de redéploiement issu d'une recherche permanente

de nouvelles idées, et qui prend en compte toutes les dimensions de l'entreprise.

M2i
STRATORG

CONSEIL DE DIRECTION

LA MAÎTRISE DE L'IMAGINATION

M2i - Stratorg Paris 212, av. P. Doumer - 92508 Rueil-Malmaison Cedex - Tél : (1) 47.32.92.85

Boston Consulting Group

LEADER DU CONSEIL EN STRATÉGIE

***RECHERCHE DES COLLABORATEURS AYANT
L'AMBITION ET LES CAPACITÉS D'INFLUENCER
LA POLITIQUE DES GRANDES ENTREPRISES.***

***Prière d'adresser votre candidature à
René Abate (Promo. 70)
ou Gilbert Milan (Promo. 75)
Directeurs associés du Bureau de Paris
Boston Consulting Group
4, rue d'Aguesseau - 75008 PARIS***