

## Communiquer, en vérité

*Difficile de faire la part du vrai et du faux, de la sincérité et du mensonge, dans ce jeu de poker menteur que peut paraître la communication d'entreprise. Stéphanie Bergouignan, directrice marketing et développement au sein du Groupe Uniprotect, spécialiste français de la sécurité pour les entreprises, nous fait part de son expérience. Une profession qui évolue vers une exigence d'éthique accrue.*



**Changer** - Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours personnel et professionnel ?

**Stéphanie Bergouignan** - Le psychologue Christophe André a écrit que la seule véritable mesure de l'intelligence est la capacité d'adaptation. Jolie formule qui laisse une place pour tous et que j'ai tenté de mettre en application au cours de ma carrière professionnelle. Jeune femme, j'ai travaillé presque dix ans dans une banque en Grande-Bretagne en tant que responsable du marketing stratégique. Mère de famille, je me suis reconvertie quelques années à l'enseignement. De retour en France, des amitiés m'ont conduit au journalisme, et j'ai connu des moments heureux au sein de la revue *Changer international*. Il y a un an, j'ai réintégré le monde de l'entreprise commerciale...

**Ch.** - Après votre expérience avec *Initiatives et Changement*, comment vivez-vous ce métier de la communication, souvent critiqué pour son côté superficiel et peu responsable ?

**SB** - Il est vrai que le marketing ou la communication semblent des métiers peu recommandables, tant la manipulation peut y jouer une part importante. Pourtant, sans communication, nous ne sommes rien. Elle est au cœur même de notre existence, de nos relations entre humains. Dans mon métier, je cherche à parler en transparence et en vérité. Et je me suis fixé des limites que je ne franchirai jamais.

**Ch.** - En quoi consistent au juste vos responsabilités ?

**SB** - Je tente en permanence d'allier trois aspects de l'entreprise : le « faire » (le développement commercial qui fait vivre l'entreprise et ses employés), le « comment faire » (les règles du jeu : le développement durable et l'engagement sociétal dans lequel nous sommes très impliqués) et enfin le « faire savoir » (le marketing et la communication).

**Ch.** - Comment concilier exigence éthique et exigence de rentabilité ?

**SB** - Nous touchons ici un paradoxe bien français : la réussite est toujours un peu coupable, la rentabilité soupçonnée d'avoir été gagnée au détriment du plus grand nombre. Or, dans une économie de marché telle que la notre, la survie même de l'entreprise et de ses emplois dépend de sa rentabilité. L'exigence éthique sert à déterminer quel chemin est employé pour parvenir à ce but (le refus de la corruption, le respect des hommes et des réglementations...) et une fois atteint, ce que nous choisissons d'en faire : comment valoriser la prise de risque (réelle) de l'entrepreneur tout en récompensant l'apport des employés dans le succès obtenu. C'est le gros problème des « Golden parachutes » dont on parle actuellement. Il n'y a pas de doute que l'exigence éthique doit venir du haut : le dirigeant doit en tout point être irréprochable et ne jamais tenir un discours qu'il ne s'applique pas à lui-même.

**Ch.** - Comment les salariés ressentent-ils votre politique de communication et quelles leçons tirez-vous de cette expérience ?

**SB** - Nous avons d'abord surpris les salariés ! Dans un premier temps, les actions d'insertion étaient perçues comme la lubie du PDG et regardées avec un scepticisme certain. Le fait que nous montrions notre attachement à ces valeurs au quotidien vaut toutes les explications. Le plus difficile réside parfois dans l'acceptation de la notion de responsabilité par chacun : sur la qualité de son travail, sur ses relations avec ses collègues, sur le respect des engagements... Travailler dans une entreprise à forte dimension sociale ne veut pas dire que chacun peut faire n'importe quoi, loin de là. C'est au contraire une contrainte supplémentaire. J'en conclus qu'il ne faut pas faire preuve de naïveté : que pour pouvoir féliciter, il faut savoir sanctionner. Que les intérêts personnels sont parfois difficiles à combattre et que cela peut être douloureux. Qu'il faut donner du temps au temps à chacun tout en ayant une vision claire de l'objectif.

**Ch.** - Pouvez-vous nous donner un exemple concret de ce que vous cherchez à mettre en place dans votre entreprise ?

**SB** - Depuis trois ans, notre ambition est de bâtir une véritable identité d'entreprise autour de la notion de citoyenneté. Trois chantiers ont été amorcés : mobiliser autour de valeurs fédératrices, entreprendre des

actions globales de cohésion sociale et favoriser les actions citoyennes individuelles. Nous avons ainsi créé une quinzaine de postes pour des jeunes en difficulté sociale et sans formation. L'entreprise a été récompensée en 2006 par le Trophée de la meilleure politique de ressources humaines et en 2007 par le Trophée National de l'Entreprise Citoyenne, décerné par le Sénat français, puis par le Prix du Développement Durable. Pourtant, à l'échelle des besoins ou à celle de grands groupes internationaux, notre expérience reste tout à fait modeste. Je pense que les organismes qui nous ont récompensés ont simplement perçu la sincérité de notre démarche.

**Ch. - Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?**

**SB** - Il faut avouer que dans un premier temps, les médias n'étaient pas vraiment intéressés par l'histoire d'une PME de la banlieue parisienne, créatrice de quinze emplois pour des jeunes. A cela, rien d'étonnant ! Les Trophées nous ont bien aidés en conférant une certaine crédibilité à notre action. En fait, nous militons pour l'idée selon laquelle toute PME doit s'investir dans son environnement social en recherchant des partenariats en synergie avec son activité. Cela passe forcément par la communication et donc, le plus souvent, les médias.

**Ch. - Quelle vision avez-vous l'intention de développer pour la communication de l'entreprise ?**

**SB** - Nous sommes encore dans un processus de construction de notre identité et communiquer nous permet de « planter le drapeau », de fixer une conduite à l'ensemble de l'organisation puisqu'une fois portées à la face du monde, ces affirmations ont valeur de réalité. Il est vrai qu'à ce stade un certain décalage entre le discours (la vision) et les actions peut parfois être perçu. C'est pourquoi, dans notre communication, nous ne cachons pas les difficultés rencontrées. Mais l'objectif, la vision sont toujours clairement exprimés et avec sincérité.

**Ch. - Certains objecteront que c'est par pur opportunisme que les entreprises se lancent dans une communication à coloration éthique. Au fond, votre communication n'est elle pas au service de vos opérations commerciales ?**

**SB** - Les succès commerciaux sont indispensables et tant mieux si une attitude responsable permet d'en rapporter. Nous sommes dans un secteur où les marges sont très faibles et l'investissement social a un coût certain qui se reporte directement sur le bilan. Nous avons donc accepté de nous développer un peu plus lentement. Mais il y a des limites : cette politique ne doit jamais mettre en péril l'ensemble de l'édifice et ses six cent emplois. Les succès commerciaux permettront d'aller plus loin dans cette direction. Regardez ce que fait Bill Gates en Afrique...

**Propos recueillis par Laurence Le Moing**

**Initiatives et Changement**

**Un mouvement international** regroupant des hommes et des femmes de toutes origines et de toutes familles de pensée qui oeuvrent pour la résolution des conflits et la promotion de la responsabilité et de l'initiative individuelles.

**Bénéficiaire**

du statut participatif au Conseil de l'Europe et du statut consultatif spécial auprès des Nations Unies (ECOSOC)

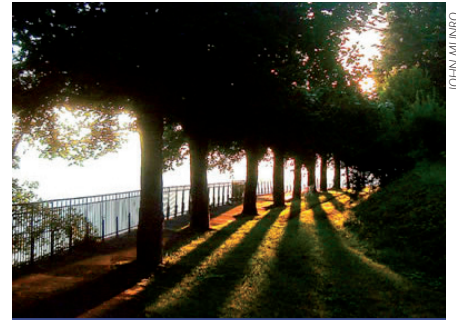
**Une approche éthique des problèmes de société**

qui s'appuie sur des expériences vécues et sur l'idée que le changement des motivations et des comportements est non seulement possible, mais constitue le seul fondement solide d'un changement durable de la société.

**Une méthode,**

rétablir le lien entre l'homme, son histoire personnelle et les grandes évolutions du monde, selon la formule :

**« Changer soi-même pour que le monde change »**



JOHAN MARIANO

**CAUX**

**Initiatives et Changement Rencontres internationales 2007**

**5-11 juillet : Au service de la communauté, valeurs, responsabilité et leadership**

Cette session explorera comment la personne peut se développer au sein d'une communauté, comment celle-ci peut être catalyseur de changements positifs.

**13-18 juillet : Dans une économie globalisée, confiance et intégrité**

Des représentants du monde des affaires, de la finance, des agriculteurs et des professionnels des médias lancent des initiatives pour que tous les acteurs de la vie économique portent leur regard au-delà de la ligne de résultats, en se basant sur des valeurs éthiques.

**20-24 juillet : Le dialogue des civilisations commence à la base**

Voir Changer 324

**26 juillet – 2 août : D'une génération à l'autre, honnêteté et confiance**

Une semaine pour partager, s'écouter et découvrir ce que tous ont en commun malgré les écarts d'âge, de couleur de peau, de religion et d'expérience.

**4-11 août : Des outils pour changer**

Une équipe multiculturelle de formateurs, de praticiens, et d'intellectuels animera des ateliers spécialisés sur la résolution des conflits, le dialogue, la communication, la vie en équipe...

**13-19 août : Intégrité, respect et confiance, clés de la dignité pour tous ?**

Cette session traitera des menaces qui pèsent sur la sécurité humaine, en particulier celle de l'humiliation, cette « bombe atomique du XXIe siècle ».