

« Les valeurs – Donner du sens, guider la communication, construire la réputation »

## Concilier l'entreprise marketing et l'entreprise citoyenne

Écrit par un professionnel de la communication, Thierry Wellhoff, cet ouvrage ambitieux se fonde sur de nombreuses études, et sur l'expérience terrain de l'auteur : le site Internet de l'agence de conseil en communication **Wellcom**, qu'il dirige, se réclame d'une « démarche exclusive fondée sur les valeurs d'entreprises » et d'une « mise en cohérence des communications corporate et marketing ». Ce livre se révèle particulièrement éclairant, alors que McDonald's vient de recevoir le Grand Prix Stratégies de la communication d'entreprise 2009, pour sa campagne en tant que marque employeur. Réalisée par l'agence TBWA, elle s'articulait effectivement autour de « valeurs », valeurs d'égalité des chances, de formation et de bien-être des salariés.

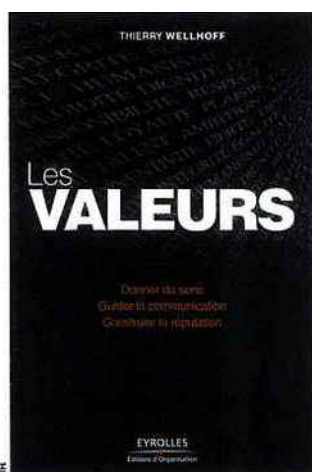
Par Michel Demant

Contrairement à l'anglo-saxon qui en serait friand, l'hexagonal demeure allergique aux professions de foi. Aussi, ne fuyez pas à la lecture du titre « Les valeurs », le sujet traité dépasse largement le cadre strict de l'éthique. Cité par l'auteur, le philosophe-consultant Etche-goyen avoue : « *Quand je vais dans une entreprise que je ne connais pas et que j'entends parler d'éthique, je suis très inquiet...* ». La cause est entendue. Thierry Wellhoff laisse même la parole à André Comte-Sponville, qui voit dans l'éthique une exigence individuelle et non collective : « *Une entreprise, ça n'a pas de sentiment, pas d'éthique, pas d'amour ; ça n'a que des objectifs et un bilan* ».

### Passer de la communication à la gestion de la réputation

L'évolution des supports, émergence d'Internet au premier chef, a toutefois bousculé les rapports traditionnels entre l'émetteur et le récepteur des messages. Sans être sur la défensive, l'entreprise est de plus en plus jaugée à l'aune de paramètres étrangers à son objet social. En termes de communication, le message qu'elle émet doit dorénavant être en phase avec les attentes plurielles de la cible : « *Le déclaratif vertueux, recensé sous forme de chartes éthiques, correspond dans les faits au respect des intérêts de la collectivité entreprise, dans son adéquation aux attentes de la société et de ses membres* ».

La modernité de la vision de Thierry Wellhoff réside dans sa promotion d'une communication globale de l'entreprise, qui rend obsolète le cloisonnement entre communication interne, communication commercia-



le, et valeurs liées au nom ou à la marque.

### Définir ses valeurs, un choix stratégique et non moral

Certaines entreprises ont une culture d'entreprise, d'autres non, mais toutes gagneront à définir ou reformuler ce qu'elles veulent représenter en termes de valeurs, notion située à mi-chemin entre l'engagement vertueux, pourquoi pas sincère, et l'argument de vente : innovation, service client, environnement... C'est un des points forts de ce livre, toutes ces valeurs sont longuement répertoriées et analysées de manière fort érudite, classées par familles, replacées dans le contexte de pays ou d'entreprises de tailles variées. Elles ont un point commun : chacune a un coût, car la communication par les valeurs ne devient crédible que lorsqu'elle reflète des actes.

### (Re)créer le code génétique de l'entreprise

Conduire cette communication très moderne implique donc qu'une

réflexion ait été conduite en amont dans l'entreprise sur ses valeurs de marque, mais aussi sur sa responsabilité sociale et environnementale, le tout traduit en valeurs (son « code génétique »). Thierry Wellhoff nous propose ici une passionnante et pertinente redéfinition des rapports entre l'entreprise et sa communication globale, qui doit dorénavant satisfaire un besoin général de

transparence, de cohérence et de sens. Etape ultime, les valeurs peuvent devenir un « levier de management », témoignage d'une imbrication sans précédent de la gestion et de la communication. ■

« Les valeurs – Donner du sens, guider la communication, construire la réputation », Thierry Wellhoff, Eyrolles, Editions d'Organisation, 198 pp., 22,80.

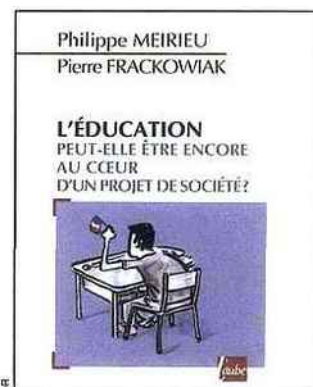
« L'éducation peut-elle être encore au cœur d'un projet de société ? »

## Et si développement de la personne rimait avec démocratie...

Si le capitalisme devient cognitif, si nous entrons bien dans une société de la connaissance, alors l'essai de Philippe Meirieu, spécialiste du système éducatif français, et de Pierre Frackowiak, ancien instituteur et inspecteur de l'Éducation nationale, arrive fort à propos. Au-delà des discours convenus sur le rôle central de l'éducation, la question posée du lien entre éducation et projet de société exprime toutes les ambiguïtés des choix orientant le système éducatif et des jeux des différents acteurs du système.

Par Denis Cristol, Responsable formation continue Advancia Négocia

Il planerait sur la situation actuelle plusieurs fantômes, tout d'abord celui de l'école de la III<sup>e</sup> République et de ses « hussards noirs », celui de Mai 68 et, enfin, celui d'une idéologie de l'élite façonnant le système à son usage. En s'appuyant sur l'analyse d'Hannah Arendt, trois conditions seraient possibles pour fonder une société démocratique qui place l'éducation dans son projet : tout d'abord une société éducative devrait s'efforcer de rendre accessibles



tous les savoirs fondamentaux qui permettent de comprendre le monde ; ensuite il s'agirait que la société passe d'une utopie de la fixité à une autre de la mobilité ; enfin, il conviendrait de faire vivre ensemble instruction et émancipation. Plusieurs thèmes étayent la réflexion sur le système tels que le déni de la pédagogie, l'indépassable raisonnement en termes de classe (homogène ou hétérogène), les ravages de l'hypocrisie consistant à proclamer l'égalité et à faire l'inverse, notamment en transformant les victimes d'échec en responsables. Les auteurs en viennent à demander plus de fermeté sur les finalités et plus de liberté sur les modalités, une réflexion plus approfondie pour passer de l'égalité des chances à l'égalité des droits. Ils mettent en garde leur lecteur sur l'entrée du libéralisme non seulement dans la gestion des établissements mais encore dans les pulsions d'achats qui entrent dès le plus jeune âge en contradiction avec les valeurs fondamentales de l'éducation.

## Education et idéologie

Ce que révèle cet essai, c'est avant tout la charge idéologique du fait éducatif. La méfiance instinctive des auteurs sur le lien entre société totalitaire et éducation leur fait affirmer qu'une société démocratique peut se développer à la condition d'une approche non dogmatique de l'éducation. Les axes d'une évolution passeraient pour les auteurs par un dépassement des clivages politiques et un accord sur des valeurs communes, mais aussi par une libération des enseignants de leur propension naturelle à résister au changement. Les entreprises ne sauraient rester indifférentes dans les débats en cours car elles reçoivent en fine les individus formés dans les écoles. Or, si ce qui se met en place est une éducation parallèle d'individus qui ne se croisent pas, la rencontre tardive risque de s'avérer difficile une fois le seuil de la porte de l'entreprise franchie, et les problèmes de management réels. ■

« L'éducation peut-elle être encore au cœur d'un projet de société ? », Philippe Meireu et Pierre Frackowiak, L'Aube poche, 2009, 109 pp., 7,80 €

## « La vraie vie des managers : vingt managers vous font partager leur expérience »

# Tribune donnée au terrain

**C'est fort d'une expérience variée, alliant recherche en sciences biologiques, direction des ressources humaines, syndicalisme, mandat communal et enseignement du management que Jacky Chollet propose une vision de la vie des managers. A l'instar des discours officiels ou filtrés, le projet de faire parler les « vrais gens » n'est pas nouveau...**

Par Denis Cristol



Les essais pour s'approcher de ce que vivent vraiment les managers sur la base de récits ont été esquissés par Vilette dans « Le manager jetable », ou dans « Une anthropologie des managers » de Flamant ou encore associés à l'analyse de Larocque et Bellier dans « Moi manager ! ». La constante de ces ouvrages est de partir d'histoires réelles et de dénoncer l'écart entre des discours tournant en boucle à la gloire du management et un ressenti exprimé de la part de ces managers qualifiés dans l'ouvrage de « *manager de terrain* ». Le qualificatif « de terrain » nous fait penser aux tomates. De la même façon qu'il y aurait des tomates de jardin et des tomates poussées « hors sol », nous pourrions distinguer des managers enracinés dans le réel et d'autres, peut-être des dirigeants, plus éthérés, éloignés du concret. Ce faisant, et c'est ce que révèlent les récits, les managers de terrain ont du goût et du caractère.

### Entre paroles et pratiques

Pour asseoir la critique de l'écart croissant entre discours et réalité, l'auteur s'y prend de la façon sui-

vante. Sur un ensemble de thèmes clés pour le management (donner du sens, anticiper, motiver son équipe, motiver un collaborateur, développer la confiance, manager avec empathie, adapter son management, écouter son équipe, déléguer, organiser, gérer les conflits, décider, gérer le stress, gérer les crises, comprendre la direction, subir les arbitrages, évaluer, préparer l'avenir), il repère des prises de position, des déclarations, ou des éléments de langage significatifs dans la presse ou sur Internet d'un dirigeant, expert ou consultant, et il les

met en perspective avec le récit réel d'un manager en situation. L'effet de contraste est saisissant. L'auteur s'efforce alors de décrypter le vécu exprimé et les conduites adoptées par les managers de terrain. Si l'expression des managers apparaît représentative, c'est certainement parce qu'ils appartiennent à toutes les fonctions de l'entreprise, que leurs expériences s'ancrent dans des activités variées aussi bien dans des grandes que des petites entreprises, qu'ils sont des hommes ou des femmes et qu'ils mènent des équipes ou des projets de petites ou de grandes dimensions. En conclusion, l'auteur formule quatre constats pour les managers. Le premier est de se former et de rester en éveil à toute proposition professionnelle intéressante ; le second repose sur un ensemble de prescriptions comportementales (donner du sens, écouter, être exigeant, fixer un cadre, développer, défendre et reconnaître ses collaborateurs) ; le troisième est d'anticiper et le quatrième est d'apprendre l'anglais. ■



« La vraie vie des managers vingt managers vous font partager leur expérience », Jacky Chollet, éditions COOPIL, 2009, 181 pp., 20 €.