

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

**CONSULTANTS : COMMENT FAIRE SA PUB
ET RESTER DISCRET ?**

par

Patrick BOCCARD
Cabinet Campana Eleb

Séance du 15 mai 2001

Compte rendu rédigé par Corentin Curchod

En bref

Le métier de consultant, qui repose sur la discrétion, l'expertise et la capacité d'écoute, semble assez peu concerné par des préoccupations marketing. Et pourtant, la concurrence entre les cabinets pousse le secteur à investir de plus en plus dans la communication. Campagne de masse ou discussion feutrée avec le client, la palette des stratégies et des outils est large. Mais sur quoi communiquer quand on est consultant ? Comment vanter ses mérites sans dévoiler ses pratiques ou porter atteinte aux intérêts du client ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Patrick BOCCARD

Pour donner une définition très générale des métiers du conseil, je dirais que le consultant est celui qui accompagne une entreprise cliente en recherchant des solutions à des problèmes qu'elle n'a pas les moyens de résoudre en interne. Mais si l'on rentre un peu plus dans le détail, on s'aperçoit que le secteur est multiple. Des grands cabinets mondiaux anglo-saxons, comme les *big five*, aux petites EURL, en passant par les cabinets d'envergure nationale œuvrant sur un marché de niche, les acteurs du conseil sont difficilement comparables. Le métier même de consultant rentre difficilement dans le cadre d'une définition : les missions consistent aussi bien à résoudre des problèmes organisationnels qu'à aider à la prise de décision lors de choix stratégiques, et elles supposent aussi bien des prestations purement intellectuelles que des soutiens opérationnels. Pour prendre des exemples contemporains, entre une mission visant à installer un système d'information et une autre dont l'objectif est l'élaboration d'une stratégie e-business, on ne peut pas vraiment dire qu'il s'agit du même métier, même s'il y a des points communs. Le conseil est donc un secteur très varié. On est loin de l'image d'Épinal véhiculée par de nombreux individus désignant "les consultants"... comme s'il n'y avait qu'un type de consultant ! Ce qui caractérise le secteur aujourd'hui, c'est aussi un taux de croissance élevé (+ 50 % de croissance de CA entre 1998 et 1999) allant de pair avec des recrutements massifs, et une forte concentration : les trois premiers cabinets représentent 70 % du chiffre d'affaires du secteur, les neuf premiers 81 %.

Qu'est-ce que le client attend du conseil ? Il peut attendre, cela va de soi, des solutions à des problèmes qu'il a identifiés. Mais il peut également avoir du mal à identifier les problèmes, et attendre justement que la mission de conseil l'aide à les identifier. Sur ce point, l'expertise et le savoir-faire des consultants peuvent créer des opportunités, la limite de l'exercice consistant à faire bénéficier un client des enseignements tirés d'une mission réalisée chez un de ses concurrents ! Enfin, de plus en plus souvent, le client attend un accompagnement, car l'entreprise peut avoir du mal à progresser. Pour résumer, les clients recherchent du savoir-faire, de la réflexion et de la mise en œuvre. La plus grosse difficulté consiste justement dans le passage de la réflexion à la mise en œuvre.

Les consultants et la communication

Je vais maintenant aborder plus précisément le thème de la communication des cabinets de conseil, et je tiens à souligner immédiatement deux aspects importants. Le premier est la confidentialité : le consultant partage une partie de l'intimité de l'entreprise, il est amené à travailler sur des problématiques stratégiques, des choix d'investissement, etc. Il est donc tenu au secret professionnel ou, à tout le moins, à un devoir de réserve et de discrétion... Le second point concerne la réglementation, puisque nombre d'activités de conseil sont des délégations de service public. C'est le cas de l'audit financier et comptable (les commissaires aux comptes), et d'une partie des prestations du domaine juridique et fiscal. Ces deux points vont représenter des contraintes fortes sur la manière dont les cabinets vont organiser leur communication.

Des caractéristiques sectorielles

Il n'est alors pas étonnant que la communication des cabinets de conseil présente des caractéristiques propres à ce secteur d'activité. Tout d'abord, la demande et la pratique sont diverses : la communication concerne les collaborateurs actuels et futurs dans le cadre, vital pour la profession, d'intégration et de recrutement, mais aussi les clients, les actionnaires, les régulateurs, les législateurs... voire les citoyens qui, de mieux en mieux informés et éduqués, constituent également une des audiences à prendre en compte. Ensuite, le secteur du conseil est confronté à une concurrence toujours plus forte, qui pousse à une communication accrue pour renforcer la notoriété, créer une image de marque, assurer un positionnement et une meilleure visibilité ou réputation. Enfin, les cabinets sentent, plus que par le passé, qu'ils sont à la tête de marques et plus ou moins contraints d'entrer dans le combat des marques qui fait rage : je peux vous dire d'après l'expérience que sans marque, il est difficile

de rentrer sur le marché du conseil. Ce point concerne surtout les grands cabinets, mais il sera de plus en plus difficile aux offres de niche de s'en exonérer.

D'autres points complémentaires doivent être évoqués. Tout d'abord, la profession du conseil n'est pas plus à l'abri que les autres du "tribunal des médias". Des affaires récentes le démontrent, ici en France avec le cas de KPMG ou aux États-Unis avec PWC, suspectés d'avoir manqué à certaines contraintes déontologiques. Ensuite, le secteur est en forte restructuration et croissance, ce qui pousse à rechercher plus de visibilité, donc plus de communication. Enfin, la profession est très diversifiée, nécessitant pour les différents métiers une recherche active de différenciation.

Finalement, les consultants, comme les autres acteurs économiques, doivent communiquer. Mais les spécificités du secteur poussent les professions du conseil à une communication hautement professionnelle et complexe.

Des bénéfices multiples

Les bénéfices attendus de la communication sont multiples. Tout d'abord, elle permet de renforcer la valeur de la marque. On dépasse ici la simple recherche d'image ou de notoriété, pour prendre en compte la montée du concept d'évaluation comptable de la marque. Ce type d'évaluation est le métier de certains cabinets spécialisés, comme Interbrand qui se fonde sur des critères relativement fiables et objectifs. Ensuite, la communication permet une meilleure pénétration du marché en termes de clients et de prospects : la bonne santé d'une marque peut augmenter les tarifs des différentes prestations offertes par le conseil. Enfin, la communication permet également l'attraction et la séduction, ingrédients nécessaires à la fidélisation et au recrutement des collaborateurs.

Autre élément important : la profession du conseil peut retirer d'une communication bien gérée, l'influence positive des leaders et des relais d'opinion, des régulateurs et autorités de tutelle. On oublie souvent cet aspect, par définition peu visible mais éminemment stratégique. À titre accessoire et pour être complet, on ne peut oublier que la communication est un très bon moyen de flatter l'ego des consultants ! Ces derniers peuvent retirer une certaine satisfaction à entendre parler d'eux-mêmes ou de leur activité dans les médias.

Des risques sérieux

Mais communiquer comporte un certain nombre de risques. Le premier est l'inflation des dépenses : on assiste depuis plusieurs années à une hausse ininterrompue des budgets de communication, et les volumes d'investissement dans le domaine atteignent des niveaux considérablement élevés. Le second risque peut se constater d'un simple coup d'œil sur les annonces de recrutement des grands quotidiens nationaux : c'est l'uniformisation. Rien ne ressemble plus à une communication de consultant que celle d'un autre consultant : on retrouve les mêmes postures, les mêmes concepts, les mêmes arguments et discours, que seules les couleurs, typographies et mises en page permettent de différencier... des autres secteurs ! Enfin le troisième risque - et je pense qu'il s'agit du risque majeur - est l'écart de plus en plus grand entre la réalité et la promesse. N'importe quel acteur du conseil ayant suffisamment de fonds peut se payer une campagne donnant une image idyllique des activités de conseil. Je peux vous dire qu'en la matière, c'est parfois plus que le grand écart !

Ces risques touchent en fait tous les types d'entreprise. Mais il y a en plus des risques spécifiques au secteur du conseil. Tout d'abord, le côté réglementé de la profession induit le risque d'être hors-la-loi à la moindre initiative un peu visible. Ensuite, la nécessaire confidentialité entraîne le risque de porter atteinte à la confiance du client. De même, le montant des sommes englouties en communication, peut également entamer la confiance : quand le client nous dit "*Elle n'est pas mal, votre campagne !*", on comprend souvent "*Je vois où passent mes honoraires !*". Enfin, je voudrais souligner un point sur lequel je m'interroge souvent : le monde du conseil découvre les exigences de la communication, notamment celle qui consiste à savoir intégrer des professionnels susceptibles de l'accompagner dans ses

premiers pas. Il faut alors faire attention aux erreurs de jeunesse : un professionnalisme défaillant, des compétences insuffisantes, une culture pas forcément assez mature pour gérer de manière globale la communication, qui peuvent amener à faire de mauvais choix.

Vers plus de communication de proximité

Quelles perspectives le secteur du conseil peut-il envisager en matière de communication ? Je ne vais pas me lancer dans de grandes théories, mais plutôt dans des réflexions personnelles inspirées de ce que je vois autour de moi. Or, ce que je constate, c'est une forte tendance à privilégier la communication de masse, par des investissements de plus en plus lourds alimentant des actions de moins en moins ciblées. Je pense que l'efficacité du retour sur investissement de ce type de communication est aujourd'hui très limitée à certaines professions dont les marchés sont des marchés de masse - ce qui n'est pas encore le cas du conseil -, et j'y vois plusieurs dangers. Celui tout d'abord de toucher des gens qui ne sont pas intéressés : l'argent est alors dépensé en vain. Celui, ensuite, d'entraîner une réaction négative de la part des gens intéressés : le discours est mal adapté. Enfin, celui de participer à l'uniformisation des discours et à l'inflation des coûts.

Complémentarité

Je compare à cette communication de masse, la communication de proximité. Celle-ci est plus adaptée aux tendances et aux attentes du marché, et profite des progrès réalisés par les techniques et les outils de ciblage. Je vois à la communication de proximité de nombreux atouts, dont deux essentiels. Tout d'abord, elle permet de proposer au client une "valeur ajoutée complémentaire", dans le sens où elle permet de légitimer aux yeux du client les tarifs des prestations. Ensuite, elle est le meilleur support à une mise en relation. C'est tout de même l'objectif premier de toute communication ! À mon avis, on a oublié que communiquer, c'est surtout échanger, partager, et non transmettre de l'information standardisée. Il faut un aller-retour permanent entre les publics pour animer une communication. Lors de la dernière campagne des élections municipales, nous avons pu constater que les différents candidats restaient souvent dans le registre de l'information et non de la communication. Aujourd'hui, le citoyen attend des réponses concrètes à ses propres questions, c'est-à-dire un dialogue. Mais attention : je ne dis pas que la communication de proximité doit remplacer la communication de masse. Je dis que ces deux types de communication sont complémentaires et que trop souvent chez les consultants, la communication de proximité est trop peu développée.

Atouts

En plus de ces deux atouts essentiels, complément de valeur ajoutée et mise en relation, la communication de proximité offre d'autres avantages. Tout d'abord, en prenant en considération les caractéristiques individuelles, elle valorise la personne à laquelle elle s'adresse. De plus, en ciblant les publics, elle fait preuve d'une grande pertinence. À ce propos, regardez ce que les recruteurs racontent aux étudiants : souvent, il n'y a adaptation ni du contenu ni de la forme du discours, alors que cette population est particulièrement diverse et changeante. Ensuite, la communication de proximité suscite la confiance des clients, puisqu'elle respecte la confidentialité. Enfin, elle constitue le meilleur moyen d'écouter la demande : si vous personnalisez votre communication vis-à-vis de votre client, donc si vous tissez des relations étroites à long terme avec lui, il va vous entretenir en toute confiance des différents problèmes qu'il rencontre. Même si ces problèmes ne sont pas clairement formulés, vous aurez des indications sur les éventuelles futures missions que vous pourrez lui proposer. C'est un avantage important, car il montre à quel point utiliser une communication de proximité peut être un élément différenciant pour un cabinet de conseil. Je terminerai en évoquant un aspect souvent oublié : le rapport qualité-prix d'une communication de proximité est bien meilleur que celui d'une communication de masse. Quand on a 500 dirigeants dans son portefeuille de clients (ce qui est un gros portefeuille) une communication bien ciblée ne coûte pas très cher et a un retour sur investissement assuré. Par comparaison, la moindre campagne de publicité coûte une fortune : une campagne mondiale digne de ce nom peut

coûter entre 10 millions et 1 milliard de dollars. En général, les cabinets dépensent entre 100 et 500 millions de dollars par an. Une campagne en France peut coûter entre 1 et 20 millions de dollars.

DÉBAT

Il est bien vu d'être visible

Un intervenant : *J'aimerais savoir pourquoi, il n'y a pas si longtemps, les consultants ne faisaient pas de communication du tout. Les médecins et les avocats, dont les activités ressemblent à celle du conseil, n'en font d'ailleurs toujours pas.*

Patrick Boccard : Concernant le passé de non-communication des activités de conseil, je pense que les ingrédients que j'ai évoqués n'étaient pas réunis. Aujourd'hui, on a une explosion de l'offre, qui rend la concurrence plus âpre, et une demande de plus en plus exigeante. Quand vous payez des millions par an pour des consultants, vous voulez savoir qui sont ces gens, pourquoi vous payez ce prix, et ce qu'ils offrent par rapport aux autres. Je crois également qu'il y a essor d'une demande "sociale" de communication : vous ne pouvez plus rester dans un anonymat total. Il y a une espèce de mode. Quand le patron d'un des *Big Five* rencontre le patron de Coca Cola ou de General Motors qui lui dit "*Hey, Joe, tu as vu ma dernière campagne pour lancer mon nouveau produit ? Elle m'a coûté 45 millions de dollars !*" il faut que le consultant en face ait quelque chose à répondre ! Quand je dis flatter l'ego, c'est cela : pouvoir être visible fait désormais partie de la panoplie managériale des acteurs mondiaux.

Concernant les avocats, il faut savoir qu'ils peuvent communiquer depuis deux ans, en tout cas en Europe, dans des limites proches de celles fixées pour les commissaires aux comptes : les campagnes doivent être "de bonne tenue, sérieuses, non insultantes pour les concurrents", etc. Pour les médecins, je crois qu'ils n'ont pas le droit de communiquer directement, mais ils peuvent lier leurs noms à des tiers. Comme les grands chefs de cuisine, si vous êtes le professeur, et que vous présidez une structure d'intérêt général, vous pouvez apparaître à la télévision sans grand risque d'être pris en flagrant délit !

Sur mesure ou prêt-à-porter ?

Int. : *J'aimerais témoigner pour les 20 % de consultants qui ne sont pas dans les Big Five. J'ai été marchand de conseil pendant longtemps, et je ne crois pas à la communication telle que vous la décrivez. J'ai toujours considéré que le métier de consultant fonctionnait comme celui de médecin, d'avocat ou de notaire : l'information circule par circuit personnel, et les prestations sont du sur mesure. Pour moi, il y a un effet de mode, un effet de concentration du secteur. Tous les gros cabinets offrent les mêmes prestations banalisées et cherchent à se différencier sur de la communication. Est-ce que cela va durer ? Je n'en suis pas si certain que vous, car les clients vont finir par demander du sur mesure et refuser le prêt-à-porter.*

P. B. : On est d'accord. La communication de masse comporte des inconvénients, mais ne doit pas être proscrite. Est-ce que cela va durer ? J'ai quitté Cap Gemini sur un désaccord de fond. Au moment où Cap Gemini et Ernst & Young ont fusionné, il a été décidé de lancer une campagne de communication mondiale pour faire connaître la nouvelle marque. Ce choix nécessitait un effort de moyen terme. Moins d'un an plus tard les dirigeants voulaient revenir à une communication ciblée, assurant la promotion des expertises et services offerts par le groupe. Pour moi et pour la plupart des professionnels ayant travaillé sur ce dossier, ce n'était pas une bonne idée, car passer en quelques semaines d'une stratégie de *branding* à une approche visant à communiquer sur des prestations comme les installations d'ERP (progiciels de gestion globale des entreprises) ou le lancement d'une stratégie CRM (techniques de gestion des relations clients), ce n'est pas différenciant : tous les acteurs du marché font la même chose, et le font de la même manière. Il y a un fort mimétisme des cabinets de conseil, c'est pourquoi je crois que l'ère de la communication ne fait pour eux que commencer. Dans ce contexte, il serait vain de penser que les "petits marchands" de conseil sont favorisés,

contrairement à ce que vous laissez penser. Je sais de quoi je parle, puisque je le vis aujourd'hui. Pour répondre à la force de frappe des gros cabinets, les PME doivent soigner leur communication de proximité.

Tous dircoms ?

Int. : *La force de la communication des cabinets de conseil ne passe-t-elle pas plus par les consultants eux-mêmes que par les marques, puisqu'ils sont au contact des clients, qui les écoutent, et qui connaissent leurs attentes ?*

P. B. : Oui, mais avoir une communication de masse est inévitable, à condition de l'adapter au marché. C'est un peu comme quand on envoie ses vœux de nouvel an, c'est pour dire "Coucou, j'existe !". Mais il est évident que la force d'une relation réside dans la personnalisation et dans ce que les parties prenantes ont vécu ensemble. Le conseil n'échappe pas à la règle : tout passe par le contact entre le consultant et son client. Si ce contact se passe bien, le client sera incité à poursuivre la relation. La difficulté, c'est justement de former les consultants sur ces aspects relationnels essentiels. Ce qui manque le plus souvent chez eux, c'est l'écoute. Si vous entrez dans une relation de confiance avec le client, vous pouvez plus facilement gérer les écarts entre promesses et réalité, qui sont fréquents dans nos métiers. Vous instaurez une base de discussion, de négociation non conflictuelle, et vous analysez les causes des écarts. J'ai un exemple intéressant tiré de mon expérience chez Deloitte & Touche. On se heurtait à un taux de turnover important et à des difficultés de recrutement. On avait remarqué que la communication auprès des étudiants était peu poussée. Alors on a décidé d'aller les voir, et de les interroger, de les filmer. Les points saillants de ces interviews étaient d'une part que pour une part croissante d'entre eux (et elles) la réussite professionnelle pure ne représentait pas forcément une valeur essentielle, d'autre part que les métiers du conseil et de l'audit souffraient d'une image négative entre autres marquée par la perception d'une culture de l'arrogance et d'une charge de travail peu compatible avec la vie personnelle. On a alors réalisé un film à partir de ces témoignages, et on l'a montré durant les forums pour en faire une base de discussion avec les étudiants. C'était une bonne idée car on introduisait l'écoute dans notre communication. On évitait l'écueil consistant à dire "vous êtes tous formidables, venez chez nous, c'est génial !". Ce type de communication banalisée ne marche plus, car tout le monde sait que ce n'est pas vrai.

Int. : *On a un peu l'impression que vous remettez en question, au moins pour l'activité de conseil, les métiers de communication, en disant "on est tous des directeurs de communication" comme il y a quelques années on disait "on est tous des DRH".*

P. B. : Non, je ne dis pas cela. Je dis que la vision du directeur de communication centralisant toutes les initiatives en matière de communication n'est plus adaptée. Mais une meilleure communication de proximité nécessite qu'il y ait une coordination et une évaluation des initiatives de manière centralisée. Par exemple, rien ne sert d'organiser des cocktails avec 500 clients si les consultants discutent entre eux laissant les clients à leurs propres échanges. Ce n'est pas ce que j'appelle de la communication de proximité ! Dans ce cas précis que j'ai vécu il y a quelques années, il manquait un pôle central qui aurait dit aux consultants "nous avons une stratégie de communication consistant à parler avec les clients, voilà quel message il faut leur transmettre... merci de les écouter et de nous faire remonter les réactions significatives", puis qui les aurait formés et évalués. C'est paradoxalement bien plus facile de faire un chèque de 10 millions à une agence de publicité !

Écouter

Int. : *Vous parlez d'homogénéiser une communication de proximité, qui pourtant doit s'adapter à chaque audience. N'y aurait-il pas une contradiction ici ?*

P. B. : Dans les années 1960-1970, les entreprises ont considérablement développé les compétences des vendeurs, ce qui a permis une forte agressivité et un certain succès. Je pense en particulier à un fabricant de photocopieuses ! Mais la notion d'écoute était relativement

absente. Aujourd'hui, on se rend compte que la communication efficace n'est pas un discours formaté par de brillants cerveaux et descendue de haut en bas par de subtils outils, c'est un échange. Les gens ont besoin de sens et c'est en cela que la communication de proximité est essentielle.

De quoi parle-t-on ?

Int. : *On a l'impression que les professions exercées par les consultants sont multiples. N'y a-t-il pas une confusion, en particulier chez les Big Five, sur ce qu'ils font ? sur quoi communiquer ? le conseil en stratégie ? en organisation ? l'audit ?*

P. B. : Je pense que les *Big Five* sont obligés de construire des marques autour d'un univers parfois multiple. C'est inévitable. Mais je ne dis pas que ce travail est bien fait : il arrive de constater que les clients eux-mêmes ne connaissent pas clairement les différentes activités exercées. À qui la faute ? Aux consultants, certainement, mais également au fait que nombre de relais d'opinion comme les journalistes ne sont pas là pour reproduire les messages du président !

Int. : *Je suis moi-même cliente de consultants de tout type. Je peux vous dire qu'il y a un ras-le-bol par rapport aux cabinets de conseil, parce que nous ne savons pas lesquels utiliser. En fait, j'ai l'impression que la question n'est pas "faut-il communiquer ?" mais "comment communiquer ?"*

P. B. : La réponse est simple : il faut communiquer sur ce que l'on sait faire. Je peux vous donner un exemple concret. Je viens de signer une mission pour un des leaders mondiaux de chasseurs de tête, qui veut un plan de communication. J'aurais pu ressortir de mes cartons un plan que j'avais fait pour une mission antérieure, et le proposer à ce client. Mais j'ai choisi quelque chose de différent : j'ai convaincu ce cabinet d'aller écouter ses clients avant de bâtir son plan de communication. Ce sont des idées simples : plutôt que d'envoyer une brochure standard au client, on peut envisager d'autres solutions, comme faire rencontrer à tel client travaillant dans telle industrie le spécialiste maison dans ce domaine : le client ne perdra pas son temps, et le consultant non plus. Un autre exemple : si l'on a 50 clients, et que l'on sait que pour chacun d'entre eux, 10 personnes environ sont concernées par un message, il suffit de dresser une liste de ces 500 personnes, d'identifier leurs centres d'intérêts, leurs réseaux de relation... pour organiser et mettre en œuvre des actions ciblées. C'est ce qui a été fait chez Deloitte & Touche.

Int. : *On a l'impression qu'une brume épaisse plane sur l'activité des consultants. Cela va de la plomberie à Raspoutine, c'est-à-dire de l'opérationnel pur à la vision vague. Dans ce cadre-là, une profession a réussi sa communication : les psychanalystes. Ces derniers vendent de l'écoute, et ça marche ! je pense qu'il y a des aspects chez les consultants qui sont de cet ordre. La différence est qu'ils n'ont pas les mots pour le dire.*

P. B. : Je retiens votre comparaison avec les psychanalystes qui me séduit assez. Mais ce n'est pas la même idée de l'écoute. Par exemple, je sors d'un chantier gigantesque avec une "future ex-entreprise publique", où nous avons réintroduit de l'écoute et du dialogue. Concrètement, cela a consisté à réunir des dizaines de groupes de 300 à 400 personnes et de les faire débattre et échanger sur l'avenir de l'entreprise, ses valeurs, sa stratégie... puis à faire ressortir les idées fortes, à trouver les points de conflits et de consensus, puis d'associer ceux des participants qui étaient volontaires à un processus de remontée de propositions. Quand vous êtes chargé d'animer ces rencontres et que vous êtes en bas de la salle avec un micro face à des gens qui n'ont pas l'habitude d'exprimer leurs idées, peut-on dire que l'on est un analyste ? C'est beaucoup d'honneur, mais cette comparaison reste limitée et réductrice ! S'il s'agit d'aider l'entreprise à mieux se connaître pour qu'elle vive mieux ses conflits, il ne faut pas oublier que l'objectif est de rendre la parole plus libre et de tenter d'associer le plus grand nombre à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité tout en aidant le dirigeant à décider en connaissant mieux son corps social.

Int. : *Pour avoir travaillé chez un des Big Five, je sais que dans ces grands cabinets, il y a des réponses à toutes les questions. Je crois que les réflexions précédentes sur le fait que l'on ne sait pas ce que vendent les consultants n'existent que chez des gens qui ne sont pas sur le marché. Les clients, eux, savent s'ils ont besoin d'audit, de conseil en organisation ou en stratégie, ils connaissent les segments de marché.*

La marque

Int. : *Alors comment communiquer ? Pour moi, faire une communication de proximité, c'est donner des échantillons d'intelligence ciblés à des gens qui peuvent être intéressés. Mais cette communication de proximité n'a de valeur que si elle est renforcée par une marque. Aujourd'hui, j'assiste à une vraie difficulté de créer une image de marque. C'est pourquoi la communication institutionnelle est nécessaire.*

P. B. : La communication, pour moi, c'est savoir ce qui peut toucher telle ou telle personne. La communication institutionnelle n'est pas à l'opposé de la communication de proximité. Je rêve d'une entreprise qui consacrerait 20 % de ses ressources à la formation de la marque, et 80 % à la communication de proximité, car cela signifierait que cette entreprise connaît son collaborateur et son client, pérennise sa relation avec eux et se protège efficacement de la concurrence.

Int. : *Les clients sont-ils vraiment intéressés par la marque ? J'ai l'impression qu'ils n'achètent pas vraiment une marque, mais des équipes en qui ils ont confiance.*

P. B. : Il faut distinguer les aspects essentiels des autres. Nous sommes dans un métier de service, qui est l'élément clé. Le service doit être bon, sinon, on perd le client. Ensuite, il y a des éléments périphériques : la personnalité du consultant, la marque, les prix, etc. Vous avez l'air de vouloir que le marché soit ou blanc ou noir. Il n'y a pas de réponse à votre question, car cela dépend des cas. La marque est un élément parmi d'autres, qui parfois peut marcher, parfois non. À l'avenir, je crois qu'il y aura de moins en moins de recette toute prête, de moins en moins de réponse tranchée : la communication sera de plus en plus complexe et adaptable.

Présentation de l'orateur :

Patrick Boccard : professionnel de la communication, a exercé des responsabilités d'attaché de presse, de journaliste, puis de responsable de la communication dans des organisations et entreprises publiques ou privées, dont l'Association Française des Banques, American Express, Deloitte & Touche, Cap Gemini Ernst & Young. Il est aujourd'hui associé de Campana Eleb Conseil, cabinet spécialisé dans la transformation et le changement des organisations.

Diffusion septembre 2001