



« La communication personnelle du dirigeant, catalyseur du développement de l'entreprise »

Une interview de Jacques Gautrand par Laurence Piganeau pour le site de l'APCE

Jacques Gautrand

<http://www.consulendo.com>

Journaliste économique et consultant, Jacques Gautrand a créé et anime le site [consulendo.com](http://www.consulendo.com), observatoire indépendant sur la vie économique, l'entreprise et le management. Depuis de nombreuses années, Jacques Gautrand est au contact d'entrepreneurs, de dirigeants de PME, de responsables du développement économique des territoires. Il intervient comme consultant éditorial auprès de médias, d'entreprises ou d'institutions (contribution à des publications ou à des sites, animation de conférences, séminaires de formation...). Auteur de nombreux articles et d'un essai, "L'Empire des écrans" (éditions Le Pré aux Clercs, 2002), il a donné plusieurs conférences sur le rôle de l'image et des médias dans notre société.

Laurence Piganeau : Pourquoi la communication personnelle du chef d'entreprise est-elle si importante à vos yeux ?

Jacques Gautrand : Nous vivons dans une société d'images, de représentations et de symboles. On ne peut pas ne pas communiquer. Le temps du "Pour vivre heureux, vivons cachés" est révolu, du moins dans la sphère économique. C'est pourquoi l'entrepreneur doit être le premier "Dircom" de son entreprise - comme on a coutume de dire que le dirigeant est le "premier vendeur de son entreprise"...

C'est au chef d'entreprise, et à lui tout d'abord, de donner du sens et de la lisibilité à ce qu'il entreprend ; de le rendre compréhensible et visible, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise :

- à l'intérieur, car la parole du dirigeant est primordiale pour impulser des idées, des projets, mobiliser les collaborateurs, construire un sentiment d'appartenance et ainsi augmenter la performance globale ;
- à l'extérieur pour porter l'identité et la personnalité de l'entreprise.

Votre appréciation vaut-elle aussi pour les créateurs de nouvelles entreprises, les dirigeants de TPE ?

J.G. Bien sur ! Il est vrai qu'au démarrage de leur activité, les créateurs ont tendance à se focaliser sur le client, à lui consacrer toute leur énergie - ce qui est normal. Trouver des clients est une nécessité et donc une priorité pour eux. Mais cela ne doit pas les empêcher de réfléchir à leur communication personnelle et de l'intégrer, dès la conception de leur projet, à leur plan d'action stratégique. Je les invite à considérer cette dimension avec autant de sérieux et de professionnalisme qu'ils abordent les aspects financiers et commerciaux de leur projet.

Car un chef d'entreprise communicant est un catalyseur de développement pour son entreprise. La communication est une ressource aussi précieuse que les capitaux du haut de bilan ! A terme, son "coefficient multiplicateur" peut être très élevé : en matière de

dynamisme, notoriété, réputation, cohésion, fidélisation, attractivité, ambiance de travail ... autant d'atouts dont les retombées sont bénéfiques pour l'entreprise. Voilà pourquoi la communication n'est pas une dépense, mais un investissement. D'ailleurs, elle n'est pas forcément très coûteuse, mais elle demande du temps et un engagement personnel et de longue haleine du dirigeant.

En quoi la communication du dirigeant diffère-t-elle des autres fonctions de l'entreprise, et notamment du marketing et de la vente ?

J.G. Par sa destination et ses objectifs !

Le marketing et la vente s'adressent au client final de l'entreprise, qu'il s'agisse du grand public ou d'une clientèle professionnelle (B to C ou B to B).

Le marketing a pour objectif d'étudier les attitudes et motivations des consommateurs afin de concevoir et de proposer des produits ou des services adaptés à leurs attentes et besoins. L'action commerciale s'appuie sur des outils et une force de vente (interne ou externalisée) pour prospector la clientèle, promouvoir les produits et/ou services de l'entreprise, de façon à générer du chiffre d'affaires.

La communication du dirigeant se situe, quant à elle, à un autre niveau. Elle s'adresse à des publics beaucoup plus larges que les clients ou prospects commerciaux. Elle s'adresse à ce que l'on nomme aujourd'hui les "parties prenantes" de l'entreprise : partenaires privés ou institutionnels, médias, élus, associations, syndicats, administrations, académiques, etc.

Quel est l'objectif de cette communication ?

J.G. Porter l'identité et l'image de l'entreprise pour développer sa notoriété, et, je dirais, pour "exister" en tant que telle au sein de la société. A cet égard, on peut distinguer :

- la communication interne, qui s'adresse aux salariés, associés, ou encore aux membres de la famille du chef d'entreprise, pour les informer, les motiver, les mobiliser autour des objectifs de l'entreprise et leur transmettre des référentiels communs ;
- la communication externe, qui vise tant les professionnels (prescripteurs, donneurs d'ordre, grands fournisseurs, investisseurs, financiers, fédérations professionnelles et patronales...) que le grand public, via les associations, ONG, communautés virtuelles, leaders d'opinion et médias (nationaux, locaux, spécialisés...). Son objectif est de transmettre une identité forte, une image positive et dynamique de l'entreprise ;
- la communication institutionnelle à destination des pouvoirs publics, des élus locaux, administrations, agences spécialisées, universités, Think-Tanks...

L'entrepreneur doit donc se préoccuper de son environnement "sociétal" ...

J.G. C'est primordial ! L'entreprise n'est pas une cellule isolée de son environnement. Elle est enracinée dans un territoire et elle doit en tenir compte. C'est la grande leçon de ces dernières années. Que ce soit en matière de temps de travail, d'équilibre vie professionnelle/vie privée, de rémunérations, de discriminations, d'écologie, de risques industriels ou sanitaires ... les enjeux de l'entreprise sont devenus des questions de société. L'actualité nous en fournit des exemples tous les jours !

Aussi, les entrepreneurs doivent, plus que jamais, faire montre de pédagogie vis-à-vis de leur environnement ; expliquer sans cesse, donner du sens à ce qu'ils font. C'est la seule façon pour interagir de façon constructive avec l'environnement sociétal de l'entreprise, et se faire accepter.

Prenons le cas d'un créateur qui démarre une activité artisanale ou industrielle dans un village à la campagne; il ne peut pas se permettre de négliger sa communication en se disant qu'il s'en occupera plus tard... S'il ne prend pas compte les représentations, les points de vue de la population, des riverains et des élus locaux, s'il adopte un discours uniquement économique et financier ("Je viens créer de la richesse dans le village..."), s'il ignore l'histoire, la culture, les façons de vivre locales, il court à l'échec. Car il risque d'être perçu comme un étranger ou un "mercenaire" et se faire rejeter purement et simplement.

Comment le dirigeant doit-il appréhender sa communication ?

J.G. De façon professionnelle, en y consacrant le temps nécessaire, en assimilant certaines techniques, en demandant conseil et en n'hésitant pas à se faire assister.

Quelle que soit la taille et l'activité de l'entreprise, le dirigeant doit préparer, penser, professionnaliser sa communication. Quelle est l'image qu'il va projeter de lui et de son entreprise à l'extérieur ? Comment cette image sera-t-elle perçue ? Sera-t-elle comprise, acceptée, contestée ?

Comme nous l'avons vu, cela implique un travail d'écoute et de veille sur l'environnement pour pouvoir adapter son discours et ses "canaux" de communication.

Mais il ne faut pas réduire la communication à un ensemble de techniques, à un catalogue de recettes pratiques qu'il suffirait d'appliquer à la lettre pour réussir, comme le laissent croire certains manuels... La communication c'est avant tout une attitude permanente du dirigeant. C'est une "façon d'être" qui combine écoute attentive, disponibilité, respect et considération pour autrui, mais aussi conviction, authenticité, engagement et force de caractère...

Quelles sont les erreurs les plus courantes commises par les dirigeants, que vous avez pu observer ?

J.G. L'erreur la plus fréquente est de ne pas écouter les autres ! Mais au-delà de ce défaut général, beaucoup de dirigeants ont tendance à enfermer leur communication dans leur spécialité, ou dans leur produit.

Les commerciaux de formation sont généralement obnubilés par la vente. Or, le discours strictement "client " n'est pas nécessairement audible par un élu, un riverain, le militant d'une association ou un média. On ne "vend" pas une information à un journaliste : il faut d'abord l'intéresser à ce que l'on fait et à qui l'on est... (On y reviendra)

Les techniciens, ingénieurs, ne raisonnent souvent que "produits, technicité, performances". Ils utilisent généralement un jargon technique difficilement accessible à tout un chacun. Le risque est donc soit une rapide perte d'attention soit l'incompréhension totale. Etre passionné par son produit c'est bien, mais encore faut-il être suffisamment didactique, vulgarisateur et communiquer son enthousiasme avec les mots de tous les jours (façon Michel Chevalet !). Dans des entreprises plus importantes, ou dans certains cas de reprise par LBO (rachat avec effet de levier), le dirigeant est souvent un ancien directeur financier qui ne voit l'entreprise qu'à travers les chiffres, les résultats, les prévisionnels comptables... Il néglige totalement la dimension humaine, culturelle, émotionnelle. Son discours donne une vision désincarnée, une image réductrice de l'entreprise. Je leur dis : "donnez moins de chiffres et parlez plus des gens ! Une entreprise c'est d'abord une histoire, une aventure humaine et pas simplement un compte d'exploitation... "

Vous disiez qu'il faut appréhender la communication "de façon professionnelle". Pouvez-vous préciser ?

J.G. La difficulté est que communiquer c'est le propre de l'homme... tout le monde est naturellement doué, même si certains le sont plus que d'autres ! Mais pour communiquer, il ne suffit pas de "parler" ou de "dire"... En réalité, les choses sont un peu plus compliquées. En étant provocant, je dirai que la spontanéité, ça demande beaucoup d'entraînement ! Comme la vente, la finance ou l'export, la communication s'appuie sur certaines techniques et outils qu'il faut savoir "conjuguer" en fonction des circonstances, du public que l'on vise, du stade de développement de l'activité et de son environnement.

Le chef d'entreprise est un "homme orchestre" sur occupé, qui ne peut pas être un expert dans tous les domaines qu'il a à traiter. D'où la nécessité pour lui de bien s'entourer, de puiser des idées et des conseils aux meilleures sources. Et s'il doit être, comme je le crois, le premier "DirCom" de son entreprise, cela n'exclut pas de solliciter l'avis de tiers.

Par ailleurs, les canaux et outils de communication sont très divers (communiqué, conférence de presse, livre, événementiel, sponsoring, etc) : ils doivent être utilisés de façon judicieuse. Ainsi une SSII qui lance un nouveau logiciel n'a pas forcément intérêt à organiser une conférence de presse si son produit s'adresse à une clientèle professionnelle bien

ciblée ; elle a d'autres moyens de faire du "buzz" autour.

Mais, j'insiste, la communication n'est pas réductible à une panoplie de techniques, elle est d'abord une attitude.

Internet représente-t-il aujourd'hui un outil majeur en matière de communication ?

J.G. Internet est devenu un media incontournable, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Or pourtant on lit qu'une grande proportion de TPE n'a pas encore son propre site !

Créer son site web est très important à au moins deux titres :

- d'abord, parce que les consommateurs ont aujourd'hui de plus en plus tendance à aller sur Internet pour comparer et former leur avis. Un site bien construit représente donc une formidable vitrine pour présenter ses produits et services. Je précise aussi que tous les journalistes ont le réflexe Internet pour s'enquérir d'une entreprise ou de son dirigeant..

- ensuite, créer son site oblige le dirigeant à un travail de réflexion sur son activité, l'oblige à préciser sa vision, à faire la part entre l'essentiel et le secondaire. A formuler, dans un style attrayant et compréhensible, ce qui constitue la singularité et l'identité de son entreprise : que fait-elle ? A qui s'adresse-t-elle ? Quels services ou produits offre-t-elle ? En quoi se distinguent-ils de la concurrence ? Quels sont les messages importants à retenir ? Etc.

Quels autres canaux de communication préconisez-vous ?

J.G. Il est difficile de répondre de façon générale. Car une bonne communication est une communication "sur mesure". Celle qui donne à la personne qui la reçoit le sentiment qu'elle a été faite spécialement pour elle. Il faut de l'amour dans toute communication. Et l'amour ne se dit pas n'importe comment..

Il y a des règles de base que l'on peut rappeler sans rentrer dans les détails.

Le choix du canal, du support, influence la nature du message : "le medium, c'est le message" affirme le spécialiste des médias Marshall McLuhan. Il faut en tenir compte : un article imprimé et une interview vidéo se construisent différemment.

Les canaux sont aussi fonction la cible visée. Pour toucher le grand public, on est obligé d'utiliser des outils "massifs" que sont la publicité, l'achat d'espaces dans la presse à grand tirage, l'affichage de rue, le marketing direct, etc. Tandis que pour une clientèle plus ciblée, on privilégiera des outils comme le marketing téléphonique, la lettre personnalisée, l'événementiel réceptif, le voyage de stimulation ...

Mais tous ces outils ne sont efficaces que s'ils sont au service d'une stratégie de communication pensée et murie ; au dirigeant de définir sa stratégie à partir de sa vision, de son projet. Le choix des techniques et des canaux viendra ensuite.

Je voudrais aussi évoquer deux démarches importantes dans la communication personnelle du dirigeant d'entreprise : les relations avec les élus et les relations avec les journalistes.

Lorsqu'on s'implante en province, il est important de nouer un dialogue régulier avec les élus locaux et les institutionnels (maire, conseiller départemental, régional, chambre de commerce, DRIRE, associations...). Il faut les rencontrer, les écouter, passer du temps avec eux. Imaginez que vous rachetiez une entreprise à la campagne, vous devrez vous assurer que son impact sur l'environnement n'est pas source de conflits ou de controverses. Si vous avez repris une entreprise dont le niveau sonore cause une nuisance, et si vous vous êtes engagé à réduire ce niveau, il faudra non seulement tenir votre engagement, mais aussi le faire savoir, informer, expliquer... Se faire accepter demande beaucoup de pédagogie !

Cette communication pourra bien sûr s'appuyer sur des actions spécifiques : newsletter électronique, dépliant ou brochure, journée portes ouvertes, réunion publique, rencontre avec les médias locaux...

Et qu'en est-il des relations avec les journalistes ? Quels conseils donneriez-vous à ce propos ?

J.G. L'erreur la plus souvent commise est de penser que pour toucher les médias, il suffit d'envoyer un communiqué de presse ou d'avoir une jolie attachée de presse... La majorité des dirigeants de PME ne rencontrent jamais de journalistes, sauf lorsque survient un problème... Il existe beaucoup de préjugés à l'égard des médias et une grande méconnaissance de leur mode de fonctionnement. Or, tout dirigeant doit s'efforcer d'entretenir des contacts réguliers avec quelques journalistes, tant de la presse locale que de la presse spécialisée dans son secteur d'activité.

Il s'agit de nouer des relations informelles, dans un esprit de long terme, sans rechercher les "retombées" et l'utilité immédiates.

Sachez intéresser les journalistes et susciter leur curiosité ... Evitez surtout de leur "vendre" votre entreprise ! Ils ne sont ni votre banquier ni votre client. Parlez-leur plutôt de vous, de votre démarche, de votre projet, de vos collaborateurs, de votre vision de l'économie et de l'entreprise ; n'hésitez pas à les surprendre.

Les journalistes doivent traiter et choisir leurs sujets parmi des milliers d'événements qui surviennent chaque jour ; vous et votre entreprise, vous entrez en concurrence avec cette masse d'informations.

Il est donc indispensable de mettre en avant tout ce qui fait votre singularité, votre différence ; de trouver l'angle original qui intéressera votre interlocuteur ... et un langage qui sonne juste.

Nous vivons une époque paradoxale. Une époque de surabondance d'informations, d'inflation de données diffusées, et finalement de "bruit de fond", ce qui aboutit à noyer l'information. Or l'information c'est précisément ce qui donne du sens, ce qui réduit le bruit ! Pour être audible, le chef d'entreprise doit adopter une expression authentique ; il doit éviter la facilité des discours stéréotypés et de la langue de bois managériale. Ce n'est pas forcément spontané ! Une parole authentique est aussi une parole plus risquée, une parole qui expose. Mais c'est le prix à payer s'il veut être entendu.

Un dernier conseil à de nouveaux entrepreneurs ?

J.G. Je parlerai volontiers d'un moyen de communication auquel on ne pense pas forcément lorsqu'on dirige une petite structure : le sponsoring et le mécénat. Une PME peut s'associer à un évènement local culturel, sportif ou artistique, voire en prendre l'initiative. Je pense à telle entreprise qui a proposé à des peintres régionaux d'exposer pendant plusieurs semaines leurs œuvres dans ses locaux. Cela a été apprécié par le personnel, les fournisseurs et clients de l'entreprise, mais aussi par la population locale et la presse qui a largement relaté l'évènement ...

Autre suggestion pour des repreneurs. Si vous avez racheté une entreprise ancrée de longue date sur un territoire, il peut être intéressant de faire retracer son histoire et celle de ses fondateurs dans un livre. Cet outil de communication "durable" présente de nombreux avantages : en interne, il permettra aux nouvelles recrues de partager la culture de l'entreprise, de renforcer le sentiment d'appartenance ; vis-à-vis de l'extérieur, il servira à mieux faire connaître l'entreprise auprès de différents public, de consolider son image et son identité. C'est finalement un investissement relativement faible eu égard à son impact et à ses retombées positives.

Propos recueillis en mai 2009 par Laurence Piganeau

Lire l'interview sur le site de l'APCE:

<http://www.apce.com/cid88463/la-communication-personnelle-du-dirigeant-catalyseur-du-developpement-de-l-entreprise.html?pid=324>