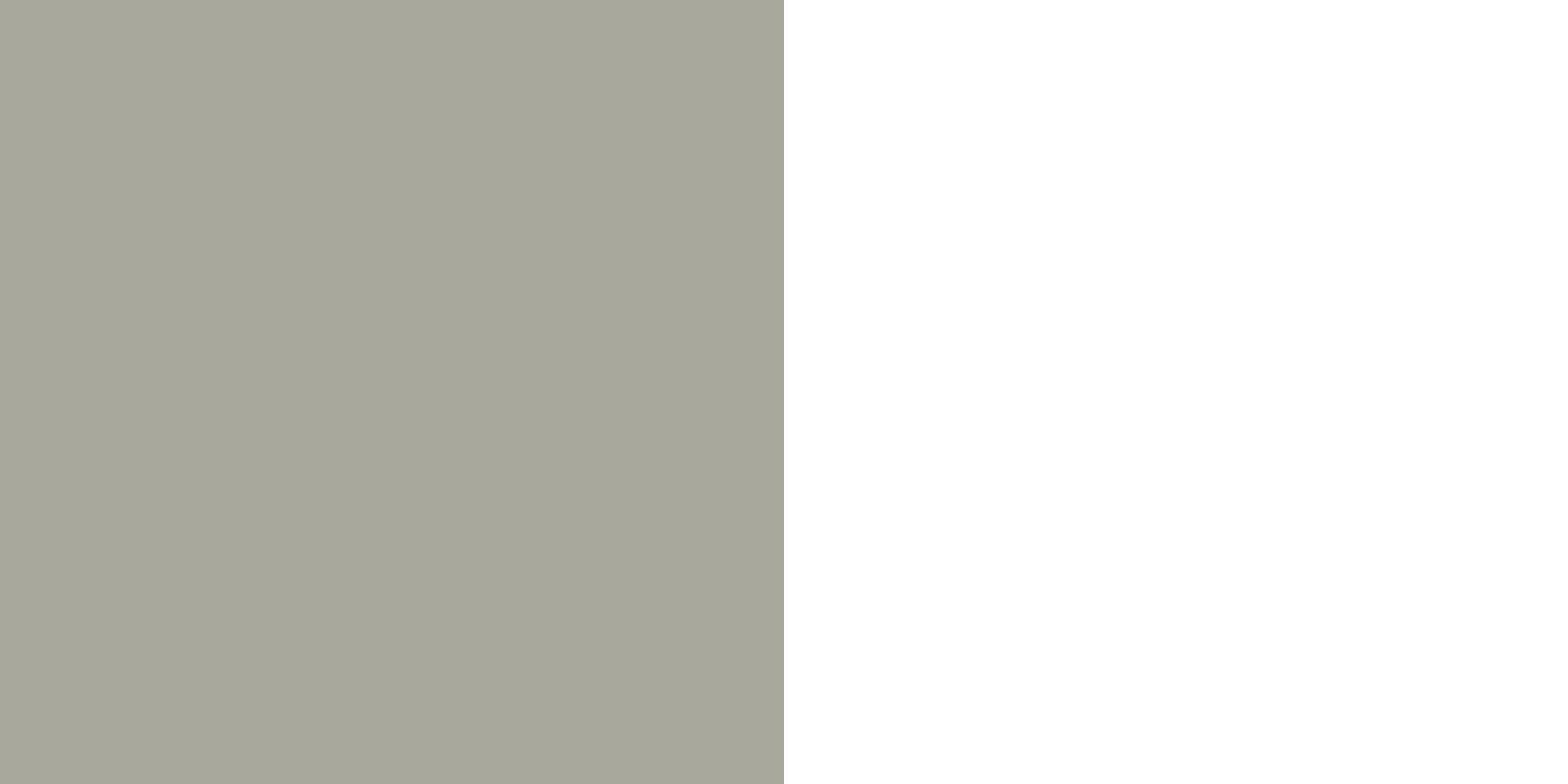


Sept fois dans la bouche

Et si la réflexion précédait
la communication?





Sept fois dans la bouche
Et si la réflexion précédait la communication ?

Franck Gintrand

*Dans une stratégie de communication,
le premier coup est toujours le plus simple.*

A une époque où la communication fait l'objet d'un véritable culte, ce petit livre se présente, non comme une critique en règle d'ordre moral, mais comme un bémol à caractère exclusivement professionnel.

Commençons par ce qui devrait être le plus évident et qui l'est paradoxalement le moins : la communication n'est pas toujours LA solution. Il est temps d'en finir avec cette idée selon laquelle tous les conflits disparaîtraient comme par enchantement si nous communiquions un peu plus. Les institutions et les organisations poursuivent, comme les individus, des objectifs qui peuvent être convergents mais aussi parfaitement antinomiques. Ces situations n'ont rien d'anormal ou de pathologique. Elles sont tout simplement concurrentielles.

A la différence de la démocratie, fondée sur le dialogue et la participation, la communication professionnelle n'est pas une fin en soi. Les organisations poursuivent toujours des intérêts supérieurs : le profit, la croissance, le bien commun, une cause particulière... Si la communication peut être un outil au service de ces intérêts, elle n'est qu'un moyen parmi d'autres, au même titre que la finance, le droit ou le management. Les professionnels, consultants et clients, l'oublient trop souvent, jugeant sans doute qu'il leur appartient de donner le contenu de la stratégie et le rythme de l'ensemble des opérations.

Soulignons enfin que la communication professionnelle n'est pas une science. Même quand elle fait appel aux chiffres, son cadre théorique est proche de zéro. Ses démonstrations procèdent plus souvent de la méthode Coué que d'études rigoureuses. Ses livres de référence ne lésinent ni sur l'auto-promotion, ni sur le rappel de succès aussi impressionnants qu'invérifiables. Et les sceptiques n'ont qu'à bien se tenir. Régulièrement, les communicants infligent aux politiques et aux hommes d'affaires des leçons de morale sur la nécessité d'un retour à la vérité. Que personne ne se donne la peine de souligner le caractère ridicule de la démarche montre à quel point ce genre de discours ne fonctionne plus qu'en vase clos.

Qu'importe : la communication professionnelle se soucie peu d'être crue car elle se veut indispensable. Placée sous l'égide du marketing et d'inspirations fulgurantes, elle se dresse sur ses jarrets, énonce quelques banalités avant de dérouler invariablement une batterie d'outils aux vertus réputées curatives ou préventives (voire les deux). Et pourtant : appliquée dans certaines situations ou à trop hautes doses, chacun pressent combien le "remède" peut se révéler contreproductif. Inutile d'aller chercher des exemples très loin. Si une leçon se dégage des dernières années, plus particulièrement dans le registre de la communication politique, c'est bien celle là.

Mais alors, si la communication professionnelle n'est ni LA solution, ni une fin en soi, ni a fortiori une science, qu'est-elle ? Un formidable point de rencontre et d'échange professionnel au service

des organisations. Grâce à la communication, des métiers qui ne parlent pas la même langue et ne partagent pas les mêmes méthodes, parviennent à travailler ensemble et à le faire efficacement. Quelle autre discipline peut permettre aux directions générales, aux managers, aux stratèges, aux financiers, aux juristes, aux commerciaux, aux politiques, aux associations, à des hommes de cultures et de sensibilités idéologiques différentes, voire opposées, de se comprendre et d'envisager des actions conjointes, sinon la communication ?

Une fois admise cette évidence, la communication professionnelle n'a plus qu'une obligation, celle de s'intéresser à tout ce qui n'est pas elle-même : la stratégie, la politique, le juridique, la finance, l'économie mais aussi la philosophie, la sociologie ou l'histoire... Non pas pour devenir la somme des expertises mais pour jouer le rôle de passeur que l'on est en droit d'attendre d'elle.

Alors oui, avant de communiquer, n'hésitons plus : tournons sept fois la langue dans notre bouche ! Prenons le temps de la réflexion et de l'écoute. Y compris pour relativiser le rôle de la communication en tant que solution. Notre métier y perdra peut-être un peu de sa superbe. Mais il y gagnera incontestablement en crédibilité.

Posez-vous les bonnes
questions



Choisissez la bonne
agence



Optez pour la bonne
stratégie



Posez-vous les bonnes questions

*Quelqu'un qui ne fait pas parler
de lui est un infirme
en matière de communication.*

*Quelqu'un qui parle de lui
est un vaniteux.*

*Quelqu'un qui laisse les autres
parler de lui est un imprudent.*

Philippe Bouvard

Communiquer **no**n

Avant de communiquer posez-vous trois questions :


**En quoi cela va-t-il m'aider à mieux « vendre »
et mieux « me vendre » ?**

**Est-ce juste un « coup » (fût-il bon) ou cela sert-il vraiment
un discours et un objectif stratégique ?**

N'ai-je finalement pas plus à perdre qu'à gagner à communiquer ?

Répondez franchement à ces questions.

Et sachez renoncer si c'est préférable.



**Qu'est-ce
qu'une com'
réussie**

La question est fondamentale. Elle est pourtant rarement posée. Certains estiment qu'une communication réussie permet d'augmenter la notoriété ou, lorsque celle-ci est déjà forte, de maîtriser l'image. D'autres vont plus loin. Pour eux, la communication n'est qu'un moyen, pas une fin. Un moyen de conquérir de nouveaux clients, de se faire réélire, de valoriser financièrement sa société ou encore de créer des conditions favorables au développement de l'entreprise.

La question du moment est décisive

**Quoi qu'on en dise,
la communication n'a aucune
vertu intrinsèque. Une mauvaise
communication, au mauvais
moment, peut être au mieux
inefficace, au pire désastreuse.**

Ego

quand tu nous tiens

Méfions-nous de la communication dont le principal objet est de satisfaire l'ego. En l'occurrence, le nôtre. Sa satisfaction doit être un effet induit. Jamais une fin en soi.

NOUVEAU

**Ne cédez pas
aux effets de mode !**

Changez d'apparence et de codes de communication après mûre réflexion. L'adoption d'un nouveau logo génère des dépenses directes et indirectes particulièrement importantes. Est-ce vraiment indispensable ? Faites preuve de bon sens. Réalisez aussi des études pour vérifier si les hypothèses qui vous amènent à vouloir changer sont fondées. Sauf exception, privilégiez la continuité et l'adaptation. Ne recommencez pas tout à zéro. Ca-pi-ta-li-sez. Et n'oubliez pas : rien ne se démode plus que la mode.

Soyez constant dans votre discours corporate. Que diriez-vous d'un individu qui changerait en permanence d'apparence mais aussi de discours ? Gardez-vous de cette tentation de la nouveauté permanente appliquée au fond. Sauf si vous êtes dans la grande conso. **Et encore...**



Rien n'est plus précieux pour une organisation ou un professionnel que la réputation. C'est la réputation qui, entre organisations ou entre professionnels d'un même secteur d'activité, est la clé du business. Beaucoup plus que l'image. Ce qu'est exactement la réputation ? La capacité reconnue à faire bien son métier.

Googlisez-vous Attardez-vous sur la première page de Google qui vous concerne

Mettez-vous à la place
de votre cible prioritaire.
En y pensez-vous ?
Répondez franchement.

Posez-vous toujours

4 questions

Avez-vous besoin d'une image originale
ou avant tout d'une bonne réputation ?

•
Que souhaitez-vous privilégier prioritairement :
votre créativité ou votre fiabilité ?

•
A qui cherchez-vous à ressembler
et de qui cherchez-vous à vous démarquer ?

•
Et auprès de qui?

Méfiez-vous : la notoriété n'est pas une fin en soi

La notoriété fascine. Au point d'être devenue un objectif en soi. Pourtant le destin des Lofteurs, ces jeunes sans qualité particulière, montre bien les limites de l'exercice.

Qui plus est, la question de la notoriété fait trop souvent abstraction de celle de la cible. Etre connu, pourquoi pas. Mais auprès de qui ? Et pourquoi ?

L'image et la notoriété sont comme le feu. Elles peuvent éclairer ou brûler...

Une organisation devient d'autant plus vulnérable qu'elle est connue. Elle se trouve souvent en première ligne face aux critiques des ONG et des politiques bien décidés à montrer leur détermination face aux pressions de l'opinion. La notoriété « rapporte » mais elle multiplie aussi les contraintes de communication.

Bien sûr, la créativité et la stratégie mobilisent le même ressort, celui de l'imagination. Mais quand la première cultive l'originalité de l'expression, la seconde privilégie l'efficacité des résultats. Pour être entendu, mieux vaut être créatif. Pour atteindre ses objectifs, mieux vaut être stratège.

La stratégie n'est pas la créativité



La meilleure façon de faire le point sur sa stratégie c'est de revenir à trois questions fondamentales : quelle est ma cible prioritaire ? Et qui est mon principal adversaire ? Que faut-il mettre en œuvre pour convaincre la première et contrecarrer le second ?

La com' n'est pas tout !

Répetons-le : la communication n'est qu'un moyen et, qui plus est, un moyen parmi d'autres. Aussi importantes, voire parfois plus : la direction financière, celles des ressources humaines et des affaires juridiques. La direction financière mène à bien les grands investissements. C'est elle qui traite de l'avenir. Avec la direction des ressources humaines et la direction juridique, la direction de la communication contribue à définir ce qui est à la fois possible et souhaitable.



Choisissez la bonne agence

*La publicité reste l'art de vendre
quelque chose au client
de la maison de publicité.*

Jean Anouilh

*Une agence de publicité,
c'est 85 % de confusion
et 15 % de commission.*

Fred Allen



Prenez les meilleurs

Ils ont bien compris votre problème, proposé la meilleure stratégie et déroulé le plan d'action le plus réaliste.

Ils présentent par ailleurs trois signes distinctifs aisément identifiables : ils ne vous flattent pas (en tout cas, pas exagérément), évitent les banalités et parlent votre langue. Aucun doute : ce sont les meilleurs.

driiiiing
Prenez votre téléphone et vérifiez

Ne vous contentez pas des références des agences et des discours évidemment rassurants sur la satisfaction de leurs clients.

Vérifiez ! Que de déceptions évitées si les clients se donnaient la peine de téléphoner à trois des références fournies par les agences...

**1 bonne
agence
=
1 bonne
stratégie**

Vous avez identifié votre problème, rédigé un excellent cahier des charges, pris le temps de consulter les recommandations des agences et d'échanger avec elles. Seulement voilà, vous hésitez entre deux agences. Comment trancher lorsque l'une et l'autre présentent des atouts spécifiques ? In fine, posez-vous une question et une seule. Qu'avez-vous retenu de la présentation de chaque agence ? Prenez celle qui a formulé une idée forte, à la fois simple, évidente et pertinente.

**La meilleure référence ?
L'expérience
du problème !**

Si vous devez choisir,
n'hésitez pas : mieux vaut une
agence qui a déjà l'expérience
d'un problème similaire au vôtre
qu'une agence qui a déjà travaillé
pour une organisation dans le
même secteur que le vôtre.

**On ne travaille pas
avec une enseigne
On travaille
avec des hommes**

**Demandez qui seront vos interlocuteurs quotidiens.
Exigez leur cv. Voyez-les. Prenez le temps de discuter avec
eux, y compris d'autres choses que de votre dossier.
Après tout, la sélection d'une agence n'est pas si différente
d'un processus de recrutement.**





L'agence ne pense pas comme vous ? Tant mieux !

Bien sûr les questions d'exécution sont essentielles. Mais, sauf à se situer dans une logique exclusive d'externalisation, le recours à un conseil doit être avant tout motivé par le besoin d'un regard extérieur. Celui-ci vous permettra de prendre le recul nécessaire et d'attirer votre attention sur les évidences que les impératifs et les urgences de la gestion quotidienne vous empêchent de voir, vous et votre équipe.

Changer d'agence Vraiment ?

Aucune agence n'est parfaite.

SI votre agence a toujours fait le travail que vous attendiez d'elle, réfléchissez bien. Si elle est une force de proposition, si elle réagit à l'actualité avant que vous n'attiriez son attention sur tel ou tel événement, si elle vous propose des idées chaque semaine, n'hésitez plus : gardez-la. Les bons professionnels sont rares. Dans le secteur du conseil, comme ailleurs.



gg

Les multiples inconvénients du **gourou**

Comme tout consultant, le gourou a fait du maniement des idées son métier et du verbe son premier outil de travail. Pour peu que l'intérêt de son travail soit reconnu et couronné d'un certain succès, il n'est plus loin de se percevoir comme un être extra-lucide et supérieurement intelligent. La vérité c'est qu'il est surtout en passe de devenir totalement insupportable.

Soyez clair

sur ce que
vous attendez
de votre agence

**Vous voulez mener une opération de communication ?
Privilégiez une agence opérationnelle, prenez une agence
de relations presse/relations publiques.**

**Vous souhaitez développer vos ventes ou résoudre un
problème politique ?**

**Choisissez une agence conseil, prenez une agence de
publicité ou de communication corporate.**



La culture tout court c'est mieux

Bien sûr, une agence conseil en communication a tout intérêt à suivre ce qui se fait en matière de communication. Mais elle doit surtout maîtriser des sujets aussi importants que : Sun Tzu et Machiavel (la réflexion stratégique et politique leur doit tout) Michael Porter (célèbre économiste de « L'avantage concurrentiel ») Drucker (Peter, pas Michel) Duhamel (Olivier pas Patrice) Naomi Klein mais aussi... les grandes ONG, les principales revendications altermondialistes. Et encore... l'évolution du paysage médiatique, les récentes polémiques, l'actualité politique et économique, les derniers best sellers en sciences sociales, les tendances de l'opinion...

La com' est un métier


Le conseil aussi

Vous avez le droit d'être dubitatif sur le conseil d'une agence de communication. Demandez-lui d'argumenter en développant son raisonnement et en l'appuyant sur des exemples. Si le raisonnement ne tient pas la route et si les exemples ne sont pas convaincants, demandez à votre agence de retravailler. Petite précision : si votre conjoint n'est pas un spécialiste de la communication, ne sollicitez pas son avis (à moins que votre image personnelle soit en jeu). Le conseil en communication est un métier. Pas un avis amical, ni un acte d'amour.

Connaissez les différents types d'agences

Seules quelques agences sont spécialisées dans le conseil. La meilleure façon de les reconnaître ? Elles facturent des « honoraires de conseil ». Les autres agences proposent des prestations opérationnelles comme la publicité, les relations presse, l'édition, le design...

Si vous hésitez sur votre stratégie, mieux vaut faire appel aux premières. Si vous cherchez en revanche une agence pour appliquer votre stratégie, faites plutôt appel aux secondes.



**Comment peut-on
être crédible
si on recommande
une action à laquelle
on est intéressé
financièrement ?**

**Tous les clients ne sont pas
demandeurs de conseils.
Certains choisissent une agence
en ayant un chantier bien défini
et un objectif bien arrêté.
La mise en concurrence de
plusieurs agences suffit à les
éclairer sur la meilleure façon de
conduire leur projet.
Mais d'autres clients attendent
prioritairement un conseil
d'autant plus stratégique,
qu'il est déconnecté de la vente
de supports. Ces clients doivent
pouvoir trouver des agences en
mesure de leur apporter cette
prestation, sans s'interroger
en permanence sur les intérêts
que défend prioritairement
le consultant.
Ce conseil indépendant de
l'exécution reste encore rare.**

Refusez catégoriquement les mots creux

Ne vous laissez pas endormir par ce genre de mots-valise.
Leur teneur en idée est nulle.
Comme s'il suffisait de dire « mobiliser »
pour que la moitié du problème soit résolue...

impacter
mobiliser
criser
éclairer
rassembler
fédérer
décloisonner
sensibiliser



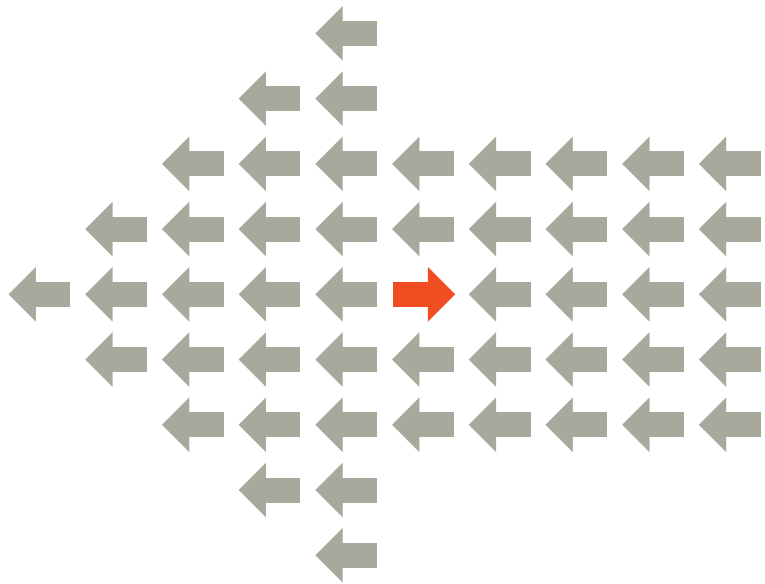
Qu'est-ce qu'un bon consultant?

Le bon consultant est imaginatif et stratégique, réactif et proactif, à l'écoute et synthétique. Dans sa mission, il intègre toujours la composante du temps et celle du coût.

Il respecte ses clients. Il sait qu'aucune construction intellectuelle, aussi brillante soit-elle, ne vaut l'expérience de celui qu'il conseille. Mais, surtout, le bon consultant apporte une valeur ajoutée incontestable : des idées nouvelles, un recul et un regard extérieur.

Qu'est-ce qu'un mauvais consultant ?

Le mauvais consultant n'écoute pas. Il trouve toujours ses idées excellentes et adhère avec empressement à toutes celles de son client. Pour le moindre problème, il fait des power points, ce qui a le mérite de le rassurer. Il ne propose les choses importantes qu'à l'oral et aime s'entendre parler en ces occasions. A vrai dire, il ne s'intéresse pas vraiment à son client, sinon pour lui vendre des prestations supplémentaires. En fait, le mauvais consultant a tous les travers d'un gourou sans en avoir la moindre qualité.



Contredisez votre agence

...et voyez si elle sait écouter
et argumenter.



Optez pour la bonne stratégie

*La fortune ne change que pour
ceux qui ne savent pas
se conformer au temps.*

Machiavel

*Celui qui n'a pas d'objectifs
ne risque pas de les atteindre.*

Sun Tzu

La perception

est

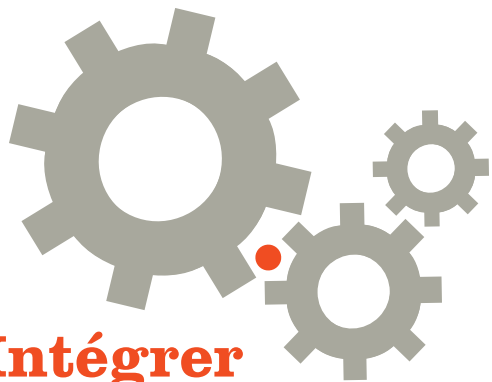
la réalité

Les mots ont remplacé les armes et les débats médiatiques les champs de bataille. Parvenir à imposer un mot plutôt qu'un autre dans le débat médiatique, c'est se donner les moyens de définir la réalité et gagner une grande partie de la bataille.

**La stratégie
structure
l'action vers
une fin**

Mettre sur pied une stratégie ce n'est pas s'enfermer inutilement dans un cadre contraignant : c'est mettre toutes les chances et tous les moyens de son côté pour atteindre un but.

Sans stratégie précise, l'action ne peut être que tributaire des courants changeants et bien souvent contradictoires du hasard et de l'opinion.



Intégrer le grain de sable dans votre stratégie

A écouter certains consultants, il suffirait de vouloir pour vaincre et d'appliquer quelques « règles » pour convaincre. Hélas – ou plutôt heureusement – la stratégie n'est pas une science mais un art de la contrainte. Les mauvaises stratégies tiennent de la méthode Coué. Conçues pour être vendeuses, elles évacuent tous les aléas et proposent une vision « mécanique » du succès. Or, vous le savez bien, la réalité est beaucoup plus complexe.

Demandez toujours

C'est quoi l'idée ?

Une bonne idée est une idée qui valorisera vos atouts, fera oublier vos lacunes et soulignera d'un même mouvement les faiblesses de votre principal concurrent. A moins que l'idée ne consiste à vous choisir un autre adversaire. Par exemple, l'adversaire de votre adversaire... ? En fait, peu importe. L'essentiel c'est que cette idée soit suffisamment évidente pour s'imposer naturellement, et suffisamment forte pour redessiner la réalité à votre avantage.

Problème



Solution

Formulez bien votre problème.

Un problème bien posé est descriptif, factuel, quantitatif.

Sa formulation se garde de toute interprétation (hâtive), sinon sous forme d'hypothèses et de questions (diverses). En laissant le champ ouvert au diagnostic, l'exposé du problème s'attache à détailler ce qui est « paradoxal » et à définir ce qui doit être corrigé. Sorti de cet exercice, ce n'est pas un problème que l'on demande de résoudre mais une solution que l'on souhaite voir mise en œuvre.

**Toute stratégie
vise une réaction.**



Quoi qu'en pensent et quoi qu'en disent les communicants, la communication n'est qu'un moyen. L'objectif de toute stratégie consiste à agir, ce qui n'est généralement pas le plus difficile, mais surtout à susciter une réaction précise. Ce qui est plus compliqué et éminemment plus stratégique que « changer les mentalités » et « améliorer l'image ».

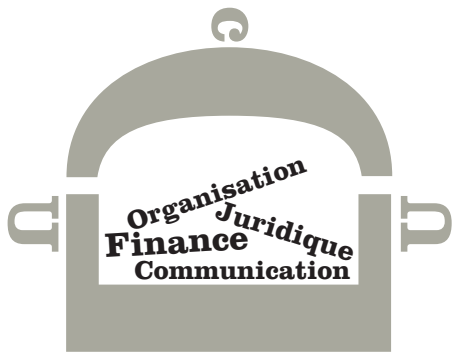
La stratégie est plus que jamais

Inventée par les grands chefs d'armée, la stratégie est à l'origine l'art de la guerre. Heureusement, la guerre – celle qui tue pour de vrai – est en net recul et les stratégies de communication visent moins à terrasser des troupes qu'à gagner la bataille des idées. Mais les fondamentaux demeurent : le choix de l'adversaire et des alliés reste toujours essentiel de même que la proportionnalité de la réponse et l'adoption d'un mode défensif ou offensif. Seule différence (mais de taille) : le terrain du champ de bataille s'est mué en territoire de communication.



l'

art de la guerre



Dosez bien

Une stratégie s'apparente à une recette basée sur quatre ingrédients : la communication, la finance, le juridique et l'organisation. Selon le problème posé et l'objectif visé, chaque ingrédient doit être dosé différemment.

Aucun ne doit être oublié. Ajoutez-y le facteur temps, souvent décisif... comme en cuisine.



N'oubliez rien

La réussite ou l'échec sont bien souvent programmés dès le départ. Méfiez-vous d'une stratégie financière qui n'a pas fait le tour du cadre juridique, d'une stratégie juridique qui rejette les problématiques de communication ou d'une stratégie de communication qui néglige les contraintes d'organisation.

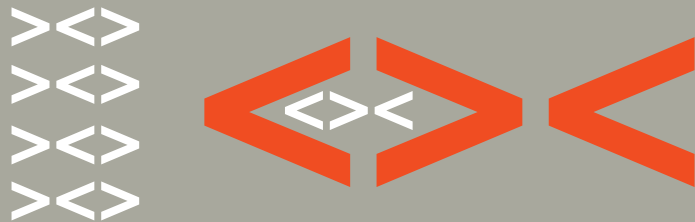


Ne jamais oublier que la loi est une question d'interprétation

Faire de la stratégie juridique c'est interpréter, voire redéfinir les règles du jeu en exploitant les lacunes, l'ambiguïté et les contradictions du droit.

Une arme offensive aussi

A de rares exceptions, la stratégie juridique ne constitue pas une fin en soi. Réduite au procès, elle a le plus souvent un caractère défensif et dissuasif. Mais, sur un mode offensif, elle peut devenir une arme concurrentielle redoutable, à savoir une continuation de la stratégie économique par la voie du droit. Une option promise à un beau succès dans les prochaines années !



S'allier ou absorber?

Telle est une des questions centrales posées à la stratégie financière.

L'argent est le nerf de la guerre et la guerre l'essence de la stratégie

Bien sûr une stratégie financière peut avoir plusieurs finalités. Mais, qu'on le veuille ou non, deux objectifs sont plus essentiels que tous les autres : l'autonomie et le développement de l'organisation. Un exercice délicat et potentiellement contradictoire qui exige d'évaluer les bonnes sources de financement, d'identifier les opportunités et de soupeser les risques, d'allouer des ressources pour obtenir le meilleur retour sur investissement. Du très grand art.

Les lois paradoxales de l'attractivité

Pour devenir un leader
il faut les meilleurs.
Et pour avoir les meilleurs
il faut être un leader. La
croissance a besoin des
hommes et les hommes de
perspective d'avenir :
telle est la question centrale
- et ô combien délicate -
des stratégies de management.



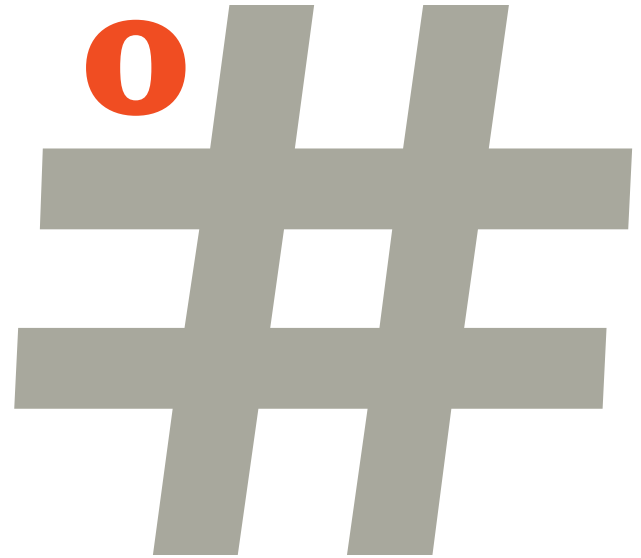
L'entreprise ne se vend pas que sur les marchés

De même que l'investisseur parie sur l'augmentation de la valeur, les talents parient sur la réputation et la croissance de l'organisation. A défaut, l'ambition des projets constitue un facteur de motivation à ne pas négliger. Dans tous les cas, une vision claire de l'avenir à moyen terme s'avère indispensable.



Le premier coup est
toujours facile.

Tout commence au second.

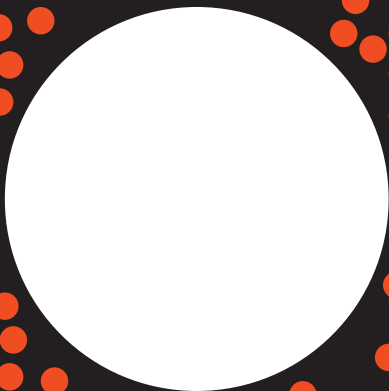


L'opinion prime toujours sur l'information

C'est une erreur commune de confondre information et communication et d'imaginer que l'on communique d'autant mieux que l'on informe d'autant plus. L'information a pour vocation d'informer là où la communication a pour objectif d'échanger. L'information se base avant tout sur des faits. La communication se fonde prioritairement sur des valeurs. Toute la difficulté de l'information est d'intéresser. Toute la difficulté de la communication est de convaincre.

Des siècles
de progrès
n'y changent rien :
le vraisemblable
l'emporte toujours
sur la vérité
et les croyances
sur les faits.

**En un sens,
heureusement !**



Etre stratège c'est être politique

Même si vous êtes dans les affaires, vous réussirez d'autant mieux et plus vite avec l'adhésion de votre équipe, le soutien de votre environnement et le respect de vos pairs.



Il n'est de vent favorable que pour celui qui sait où il va. Et, devrait-on ajouter, « que pour celui qui sait d'où il part ».

Evident ? A priori, oui. Et pourtant ce travail de travail est rarement fait. Tout leader a naturellement tendance à s'estimer seul sur son marché tandis que tout challenger se positionne systématiquement contre le leader. Mais attention : à force de ne reconnaître comme unique référent que lui-même, le leader peut vite paraître arrogant. De son côté, le challenger qui proclame trop longtemps vouloir être différent du leader finit un jour ou l'autre par se discréditer...

Optez pour le déplacement marginal

Sauf à être aidé par des circonstances exceptionnelles, ne misez pas sur un changement radical. Les idées reçues sont aussi dures que le roc. Bien sûr nous ne vivons plus à l'époque où, pour avoir voulu contester les évidences de l'apparence et le dogme de l'institution dominante, Galilée a été obligé de se rétracter. Mais ce qui était vrai hier le reste encore aujourd'hui : rien ne sert de vouloir naviguer contre les courants de la pensée dominante. Mieux vaut surfer sur la vague des opinions reçues ou trouver un moyen de les contourner.

bla bla

bla bla

bla bla

bla bla

bla bla

bla

bla bla

bla

Exigez que l'on vous résume la stratégie en trois lignes. Si le résumé est insignifiant, sans relief, sans intelligence, le problème est mal posé ou la solution sans intérêt. Voire les deux à la fois...

Ne vous dispersez pas. Développez l'art de la “répétition masquée”

Une communication qui porte sur trop de sujets et trop de supports est une communication inefficace. Ce n'est pas en multipliant les thèmes de communication que vous ferez passer une idée mais en déclinant la même idée à travers différents thèmes que vous imposerez. Ce qui, là encore, suppose une stratégie. Ne vous illusionnez pas : un message qui n'a pas été répété au moins trois fois et au minimum de trois manières différentes est un message qui n'a été entendu par personne. Sauf à disposer d'une force de frappe considérable, un message doit être décliné et réitéré de façon suffisamment rapprochée. C'est tout l'art de la répétition masquée : choisir un message et un seul puis le décliner sur tous les modes et sous tous les angles.





**Ne l'oubliez jamais :
la com' n'est pas
de la magie.**

Vous exigez des résultats (et vous avez raison) mais ces résultats ne peuvent être que progressifs. Ne croyez surtout pas à ceux qui vous promettent monts et merveilles. Dans ce domaine, comme ailleurs, les flatteurs comme les gourous sont avant tout de bons vendeurs.

Sauf cas exceptionnel, personne ne vous attend

Ne surévaluez pas la puissance de la communication. Il ne sert à rien de vouloir « sensibiliser » « mobiliser » « faire adhérer »... Ces verbes ne sont au mieux que des amulettes agitées par des consultants en mal d'idées. Chaque jour, notre attention est sollicitée par 9000 signes, depuis le feu rouge en passant par la dernière publicité de notre marque préférée. Autant dire qu'il faut se battre et faire preuve d'imagination pour capter l'attention. Pariez donc sur une stratégie qui parte du principe que votre sujet n'intéresse personne : il y a de fortes chances pour que ce soit vrai.

Sans expérience, un consultant manque d'épaisseur. Sans force de caractère, il n'est qu'un simple miroir. Sans écoute, il devient vite insupportable. Sans idées, il n'est qu'une force d'appoint parmi d'autres.

Mais, attention, trop sûr de ses réussites passées, il ne voit plus que le contexte a radicalement changé. Trop créatif, il s'apparente à un amuseur. Trop stratège, à un intellectuel plus ou moins brillant. Trop opérationnel, à un exécutant plus ou moins rigoureux.

Certes, le consultant dispose d'un avantage : il est toujours plus écouté, au moins au début, que l'interne. Mais passé cette première phase il lui faut sans cesse faire la preuve de sa valeur ajoutée. Permet-t-il à celui qu'il conseille de révéler le meilleur de lui-même ? Est-il au contraire remplaçable à moindre coût ?

Sans être formulées en permanence, ces questions peuvent se poser à la première déception ou au premier relâchement.

Le métier suppose donc un enthousiasme toujours intact, une remise en cause personnelle de tous les instants, une envie permanente de reformuler les objectifs, de se dépasser, d'inventer. Mais il suppose aussi d'assister, d'aider et d'être aux côtés de son client, y compris, sinon surtout, dans les moments difficiles.

Ce sont ces moments particuliers qui permettent de juger de la valeur d'un consultant et de nouer les relations les plus fortes avec un client. C'est aussi, sinon surtout, pour ces moments que ce métier est formidable.

Index

Adversaire 30-61-64

Agence conseil 44-45

Agence opérationnelle 44

Allen Fred 33

Angles 84

Anouilh Jean 33

Bla Bla 82-83

Bouvard Philippe 15

Challenger 80

Changement stratégique 20-21

Changement agence 41

Cible 25-27-30

Client agence 49

Conjoint 47

Continuité 23

Créativité 27-28-29

Conseil 44-45-46-47-49

Consultant

9-49-52-53-61-87-91

Coué Méthode 10

Critères de réussite

de la communication 84

Déplacement marginal 81

Direction

de la communication 31

Direction

des ressources humaines 31

Direction financière 31

Direction générale 11

Drucker Peter 45

Duhamel Olivier 45

Ego 20-21

Enseigne 38

Entraînement (effet d') 88

Environnement professionnel

79

Equipe 41-79

Étude 10-23

Force de proposition 41

Galilée 81

Google 25

Gourou 42-43-53-86

Guerre 64-65-71

Idée 22-36-41-50-52-53-61

64-84-85-86

Image 17-24-27-47-63-89

Incertitude 88

Information 77

Klein Naomi 45

Leader 73-80

Lofteurs 27

Machiavel 57

Message 84

Mode 22-23-65-69-84

Mots 51-58

Notoriété 17-27

ONG 27-45

Opportunité

de communication 71

Pairs 79

Pensée dominante 81

Perception 58

Porter Michael 45

Présentation agence 36

Politique

10-11-27-44-45-79-100

Positionnement 80

Problème

35-37-44-50-53-63-66-83-89

Priorités

(hiérarchisation des) 89

Publicité 33-44-47-87

Réaction 63

Réalité 58-60-61

Référence agence 35-36-37

Répétition masquée 84

Réputation 24-26-73

Résistance 88

Solution 9-10-11-62-83

Stratégie 7-9-11-13-28-30

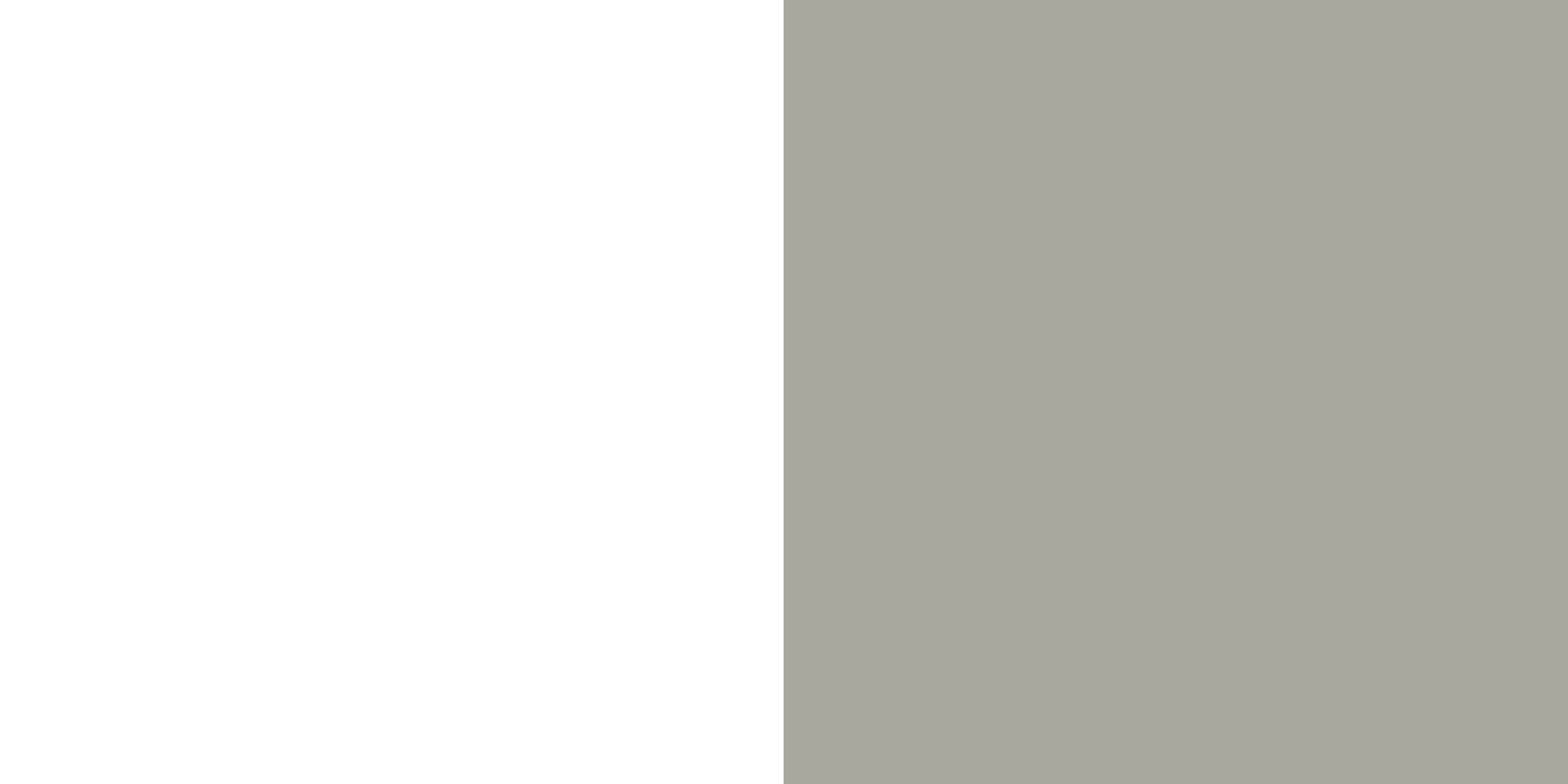
34-36-57-59-60-64-66-67-68

69-71-72-83-84-87-88-100

Sun Tzu 57

Valeurs 76

Conception graphique
Stéphan Clozeau



**Vous avez décidé
de communiquer ou de
communiquer autrement ?
Vous vous interrogez
sur le choix de votre
agence et la stratégie
à mettre en œuvre ?
N'hésitez plus,
ce livre est fait pour vous.**

Diplômé en histoire et en sciences politiques, Franck Gintrand est depuis 1999 directeur général de Global Conseil, agence conseil en communication corporate, après avoir été directeur conseil chez Euro-Rscg C&O.