

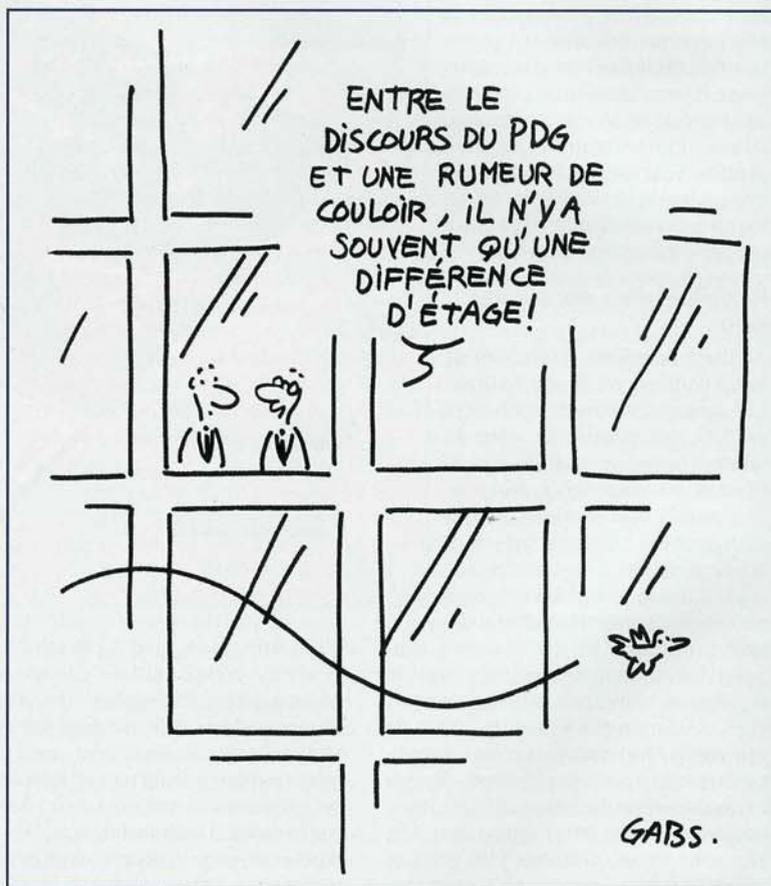
# DE LA DIRECTION GÉNÉRALE À LA FORCE DE VENTE

*Nouveaux objectifs, nouvelles stratégies.  
Les institutions financières oublient trop souvent l'importance  
d'impliquer le front dans la communication extérieure.*

Les stratégies et les plans d'action devraient être communiqués à tous les niveaux de l'entreprise, pour qu'ils soient mis en œuvre et que chacun puisse contribuer à atteindre les objectifs. A priori, cela semble logique. En pratique, c'est beaucoup plus difficile. Et plutôt rare... Si l'on suit l'évolution des entreprises financières (banques et/ou assurances), on constate qu'il y a souvent une marge considérable et apparemment irréductible entre la stratégie définie et communiquée par la direction générale et sa mise en pratique. La force de vente chargée d'appliquer la nouvelle stratégie auprès du client ne le fait pas forcément. Il y a de toute évidence un manque de communication, et surtout un manque d'implication des collaborateurs qui représentent la direction.

Manque de communication: il y a tout d'abord la culture d'entreprise. Elle influence très fortement la façon de communiquer. Prenons l'exemple d'une entreprise dont la direction a tendance à avoir un comportement «autoritaire». Dans ce type d'entreprise, le développement de la stratégie est le «privilege» d'un nombre restreint de personnes. Celles-ci n'ont ni l'autorisation ni l'opportunité d'impliquer les échelons hiérarchiques intermédiaires. En effet, la direction répartit les tâches et guide ceux qui doivent les accomplir.

La conséquence directe de ce type de comportement est que les cadres censés diffuser l'information ne se sentent pas «responsables» de la stratégie à mettre en



place, car eux-mêmes n'ont pas été impliqués. Cet état d'esprit est répercuté par le cadre sur ses propres collaborateurs. La communication passe mal car celui-ci transmet la même qualité de communication qu'il a reçue de sa direction générale. Cette dichotomie entre les cadres concernés par le développement de la stratégie et les autres cadres provoque la créa-

tion de clans et ceci est source de conflits entre les différents protagonistes. Pire encore, ce type de comportement «autoritaire» qui néglige la communication laisse le champ libre aux «bruits de couloir», ce qui nuit à la bonne entente qui devrait régner entre les collaborateurs de toute entreprise.

La conséquence de tout cela est que le collaborateur ne comprend

pas la stratégie de son entreprise et évidemment lorsqu'un client souhaite un peu plus de précision sur la nouvelle stratégie communiquée par l'entreprise dans la presse, le collaborateur sera incapable de donner plus de détails.

### Appliquer ses préceptes

Exemple: l'entreprise X met en avant dans sa publicité le fait qu'elle se différencie de ses concurrents parce qu'elle est «proche de sa clientèle». N'a-t-elle pas des succursales dans les principales villes du pays? Un jour elle annonce la fermeture d'un point de vente non rentable, la centralisation du back-office et la création des régions de vente. Elle communique également sur le fait que, malgré ces changements, elle continuera à rester «proche de sa clientèle». Les clients mécontents de cette situation demandent des explications aux conseillers. Réponse classique: «Nous avons appris ces changements par la presse et nous n'avons pas plus de détails que vous!» Alors que ceci est dû à un problème de rentabilité et que, pour offrir les meilleures prestations, il faut que l'entreprise dégage des bénéfices pour, entre autres, les réinvestir dans le développement de nouveaux produits. Pourquoi ne pas l'expliquer non seulement dans des communiqués de presse, mais de vive voix?

Avec un peu d'anticipation, le client comprendrait mieux: que le back-office sera centralisé mais que pour lui cela ne change rien (puisqu'il aura toujours son conseiller qui continuera à faire lien) et que, finalement, la création des régions signifie le développement de centres de compétences techniques dont le but est de mieux soutenir les conseillers, d'offrir un service supérieur à la clientèle! Élémentaire, direz-vous. Et pourtant...

A l'autre extrême, prenons l'entreprise dont la direction a tendance à avoir un comportement plus participatif. Le management implique toutes les personnes concernées – du cadre supérieur aux collaborateurs qui ont un contact avec la clientèle – dans la réflexion et l'élaboration de la stratégie. Cette attitude génère un échange d'informations basique.

Les différents intervenants s'expriment librement et essayent de parvenir avec efficacité aux objectifs initialement fixés. Lorsque l'encadrement devra diffuser l'information, les collaborateurs seront à coup sûr beaucoup plus réceptifs, car ils savent que la direction a impliqué les différents échelons de l'entreprise. Élémentaire encore une fois, mais si souvent ignoré, oublié dans l'urgence, au moment d'agir: la communication est un élément absolument constitutif de la stratégie.

L'idée que le contrôle de la communication est indispensable au pouvoir crée des crispations. La connaissance passe (avec raison, évidemment) pour un facteur de positionnement interne très important. Avoir accès aux plans stratégiques de l'entreprise signifie, pour certains, détenir un pouvoir qui leur permet une force de négociation vis-à-vis des collègues. Le problème, c'est que tout cela empêche l'information de circuler facilement et librement entre les collaborateurs. Pour éviter ces effets pervers, les entreprises devraient garantir et systématiser l'accès égal à l'information des membres concernés directement par les projets stratégiques. Et accepter qu'ils sont en général beaucoup plus nombreux qu'on ne le souhaiterait...

### Les pièges à éviter

Il y a ensuite les méthodes et moyens de faire circuler l'information essentielle du sommet à la base de l'entreprise en vue d'une meilleure implication des différents échelons. Quels sont les pièges – pourtant connus en théorie – dans lesquels on retombe à peu près chaque fois? Le langage, la méthode et le processus du développement stratégique ne sont pas forcément compris ou acceptés par l'encadrement qui devra plus tard diffuser l'information, voire motiver les collaborateurs. Ceci est surtout fréquent dans les entreprises à tendance autoritaire.

Autre exigence importante et trop souvent ignorée: la déclinaison de la communication de la stratégie au niveau des diverses régions du territoire national (pour une grande société financière suisse: la

Suisse alémanique, la Suisse romande et le Tessin, ou même entre cantons différents). Il ne suffit plus de traduire simplement le communiqué d'origine, mais de l'adapter en fonction de la culture du récepteur cible. On peut même décliner un plan marketing stratégique au niveau des succursales ou des points de vente. L'unité de doctrine, la méthodologie doivent être les mêmes au sein de l'entreprise. Mais l'effet d'implication se perçoit souvent dans les détails. D'où l'utilité de mieux tenir compte des sensibilités régionales, du fait que l'image de l'entreprise, le type de clientèle et les compétences des collaborateurs ne sont pas toujours identiques dans les régions où l'entreprise est représentée. Il y a notamment de grandes différences entre centres urbains et périphérie. Contrairement à ce que l'on croit trop souvent, jouer sur les nuances est beaucoup moins ressenti par la base comme une ségrégation que comme une attention.

Le responsable de la vente ou du marketing local ne devrait-il pas, idéalement, contribuer à la formulation de son propre plan marketing, étape par étape, en répondant aux questions: que faire, pourquoi le faire et comment le faire? Il est clair que cette déclinaison de la communication et du plan marketing stratégique demandent davantage de ressources pour l'analyse, la mise en œuvre et le contrôle. Mais n'est-ce pas dans bien des cas le prix à payer pour être cohérent et, au final, répondre vraiment aux attentes des clientèles en fonction de leurs spécificités?

Beaucoup d'entreprises consacrent des moyens considérables pour communiquer avec l'extérieur. C'est évidemment important. Mais les complémentarités sont fréquemment négligées entre communication externe et interne. Le personnel d'une entreprise est en quelque sorte son public «naturel». Dans ce sens, une bonne communication interne est un avantage stratégique. Bien maîtrisée, elle est une source de motivation importante qui rayonne vers l'extérieur.

**Albert Gallegos**

*Chargé de cours  
en planification financière*