



L'expertise : un levier de communication au service de l'image de marque de KPMG France

Marine Bryszkowski

► To cite this version:

Marine Bryszkowski. L'expertise : un levier de communication au service de l'image de marque de KPMG France. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02053289

HAL Id: dumas-02053289

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02053289>

Submitted on 1 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et corporate

L'expertise : un levier de communication au service de l'image de marque de KPMG France

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Juliette Charbonneaux

Nom, prénom : BRYSZKOWSKI Marine

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 09/11/2017

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu ma tutrice universitaire, Juliette Charbonneaux, de m'avoir donné les meilleures clefs bibliographiques possibles, de m'avoir offert la possibilité de travailler à mon propre rythme et de m'avoir aiguillée dans ma réflexion par ses précieux conseils.

Un immense merci à Marion Giroud, ma rapporteuse professionnelle, pour sa bienveillance, sa disponibilité à toute épreuve et sa décision de me prendre sous son aile au sein de KPMG France. Sans elle et sans cette expérience, ce mémoire n'aurait tout simplement pas lieu d'être.

De même, je remercie Marie-Chantal Guérin pour sa réactivité et la qualité de ses informations qui m'ont aidée à soutenir cette étude dans les meilleures conditions possibles.

J'aimerais encore témoigner mon immense gratitude à Romain Bendavid, Hélène Carlander, Caroline Croce-Spinelli, David Gautron, Pierre-Laurent Seguin et Alice Vasseur qui ont accepté de me prêter leur temps et leur esprit critique au cours d'entretiens incroyablement enrichissants.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Myriam Mercier pour son dévouement inconditionnel, sa patience, ses corrections et son regard extérieur qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Je tiens enfin à remercier Laurence Morel, pour son amitié et son œil avisé, ainsi que Christophe Michel et l'ensemble de mes collègues qui m'ont accompagnée durant mon stage et ont, par leur aide, contribué à l'élaboration de ce travail de fin d'études.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
AVANT- PROPOS	5
INTRODUCTION	7
I. La publication d'études par KPMG : un alibi de communication qui séduit les médias	14
1) Etudes : le pourquoi du comment	14
<i>Etude & Business : l'avantage du terrain</i>	14
<i>Qualimesures & images du monde : refléter le thought leadership</i>	17
2) Etudes : secrets de séduction	22
<i>Soigner la première impression</i>	22
<i>Entretenir la relation</i>	27
II. KPMG : une fabrique d'experts	31
1) KPMG France : un terrain propice à l'émergence d'experts	32
<i>L'expertise pour ADN</i>	32
<i>Expert et études : un mariage heureux</i>	35
2) Les experts à l'épreuve des médias : vers une incarnation de l'expertise	38
<i>Mise en scène de l'expertise, le retour des unités</i>	39
<i>Experts & valeur ajoutée : pouvez-vous répéter la réponse ?</i>	45
III. KPMG : des experts comme les autres ?	50
1) L'expert, une figure symbolique	50
<i>A la poursuite du légitime</i>	51
<i>Elite déchue, scientisme & suspicion</i>	55
2) L'expert KPMG à l'épreuve des symboles	64
<i>La fiabilité pour étendard</i>	64
<i>Les limites d'une incarnation</i>	69

RESUME	77
Mots clefs	78
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	82-183

AVANT-PROPOS

« La vie est la somme de tous vos choix », disait Albert Camus. La mienne ne fait pas exception et ce mémoire de fin d'études en est sans doute l'incarnation. Avant d'intégrer le Master 2 Corporate du CELSA, j'ai passé deux années dans la section *Médias* de l'école, focalisant mon attention sur ces « faiseurs d'image », tantôt reflets, tantôt miroirs déformants, habiles régisseurs de nos sociétés modernes. J'ai trouvé un plaisir particulier au décryptage de leurs mécanismes, mi fascinée, mi déroutée parfois, par la complexité de leurs rouages et la portée de leur impact. J'ai aimé voir en eux des créateurs, des diseurs d'histoire, des acteurs ayant depuis longtemps outrepassé leur rôle de simples relais. Sous leur regard à cristaux liquides, leur oreille à l'écoute des ondes, leur plume tâchée d'encre et leurs portails virtuels, se font et se défont des hommes et des femmes, des personnages. C'est de cette thématique que j'ai souhaité m'inspirer.

Après un mémoire de Master 1 consacré à l'étude de la télé réalité d'aventure comme nouvelle fabrique des héros, descendante lointaine des grandes épopées, de *l'Illiade* et *l'Odyssée*, j'ai choisi d'appliquer la lecture des procédés de construction médiatique à un domaine plus proche de mes aspirations professionnelles et de mon choix d'orientation, celui de l'entreprise. Dans cette analyse marquant la fin de mon parcours universitaire, le héros cède sa place à un *personae* médiatique à la prétention on ne peut moins fictive : l'expert. S'il se trouve lui aussi plongé dans une quête de légitimité, ses armes sont bien dissemblables. Egalement adoubé par les médias, il n'a pas le divin pour héritage mais une expérience, une expertise professionnelle, acquise au fil des années.

Alors que mon intérêt pour ce personnage tendait à se renforcer au gré des matins rythmés par l'analyse de grands pontes entrecoupée des grésillements agaçants du radioréveil, des lectures de tribunes entre deux cafés et des soirées concentrées sur les débats télévisés, c'est une rencontre

qui a donné corps à mon sujet. Marion Giroud, que vous retrouverez citée tout au long de ce travail de recherche, venait, en tant qu'intervenante au CELSA, de nous donner un cours sur la médiatisation des experts de son cabinet, KPMG France. De ce dernier, j'ignorais tout, si ce n'est qu'il attirait de nombreux jeunes en école de commerce et qu'il avait trait à des domaines financiers. Ce qui m'a frappée, en revanche, c'est ce besoin de vulgarisation auquel Marion n'avait cessé de faire référence. Alors que j'avais le sentiment de constater un manque cruel de substance dans les interventions des experts que je voyais défiler sur les écrans, voilà qu'elle mentionnait des experts dont la mission était d'élaguer leur discours. Il me semblait ici question de transformer ce que je qualifiais spontanément de « vrais experts » en « experts médiatiques ». Je n'étais pas ignorante du scientisme - notion qui, vous le verrez, articule la majeure partie de notre troisième hypothèse de développement - du scientisme donc, qui semblait s'emparer de l'opinion publique. J'étais alors enchantée de constater et de découvrir une forme d'experts à l'allure rigoureuse, fidèles à l'image très technocrate que se figurait mon imaginaire.

Quelques mois plus tard, j'intégrais la Direction de la Communication de KPMG France pour un stage de six mois et rejoignais Marion Giroud dans l'accompagnement des associés et associées sélectionnés parmi les porte-parole du cabinet. Si ce mémoire s'appuie sur une méthodologie fondée à la fois sur l'étude de supports théoriques et la conduite d'entretiens, il ne peut être envisagé qu'à la lueur de mon statut d'observatrice au sein de la tour Eoho, quartier de la Défense, 2 avenue Gambetta. Les conclusions qui en découlent et les faits qui y sont relatés ont beau être référencés, ils ne sauraient être décorrélés de ma propre perception des processus mis en œuvre et sont donc à lire via le filtre de ma modeste expérience.

Marine Bryszkowski

INTRODUCTION

« Personne ne croit aux experts mais tout le monde les écoute ».
Propos de O.L. Barenton, confiseur, Auguste Detoeuf, 1962

Il est loin le temps où la connaissance se voulait l'apanage des élites. A l'heure du wifi, de la 4G et du savoir à portée de clic, jamais il n'a été aussi aisé de percer les secrets d'une thématique. Etudes avec chiffres à l'appui, témoignages, paroles d'experts, les discours de preuve piquent la toile et les médias traditionnels d'une nuée informationnelle. Alors que *Doctissimo* s'immisce dans les consultations, menaçant un ordre de confiance historique établi entre les médecins et leurs patients, les pseudos spécialistes sont légion sur les forums, martelant du bout de leur clavier, des opinions hétéroclites. Les données se contredisent, les affirmations se font hésitantes, les querelles d'experts se multiplient et le « fast-checking » donne à chaque déclaration publique des airs de grand oral. Fidèles à leur mission d'information, les médias ripostent et tentent, dans la cacophonie ambiante, de faire émerger des sources fiables de renseignement. Plus ou moins méticuleux, ces derniers épluchent les méthodologies et les CV ; il s'agit de savoir sélectionner pour assurer sa crédibilité.

Grands titres relayant les résultats du dernier sondage sur la fonte de la calotte glaciaire, spécialiste du genre dans la société américaine invité sur le plateau de *BFM TV*, expert « en immobilier » commentant les effets d'*Airbnb* sur le parc de logement parisien au journal de 20h, les discours d'expertise résonnent dans l'espace médiatique et rythment, extatiques, le fil de l'actualité en continu. Or, bien que sous le feu des projecteurs, soumis au règne de l'immédiateté, sous l'influence d'un « empire de l'éphémère » selon une

expression consacrée par Gilles Lipovestky¹, les spécialistes peinent à trouver leur légitimité. Le conseiller du prince a laissé place à des éclaireurs d'un jour démis de leur fonction sitôt apparu un autre expert, plus pertinent, plus charismatique, plus médiatisé... pour les remplacer. Cette roulette russe conduit à un « éclatement, une pulvérisation de ces figures d'autorité »² comme exprimé par Roland Gori dans un entretien mené par Aurélie Tavernier. Il y évoque une société devenue « beaucoup plus réticulaire, beaucoup plus horizontale que verticale »³.

Dans ce contexte, le titre « d'expert » semble appliqué de manière aussi fréquente qu'arbitraire. Recouvrant une variété importante de secteurs, de thématiques et d'individus, l'expertise souffre du délitement de ses contours. En découle un climat de suspicion et une critique des dérives du système que certains qualifient de « scientisme ». Par scientisme, nous entendons ici tout discours porté *sur* la science, toute version dévoyée de cette dernière, tout ersatz lui ressemblant mais n'étant pas elle, selon une analyse détaillée par Roselyne Ringoot dans *Scientisme(s) et Communication*⁴. Consciente des nœuds tacites qui lient science et idéologie, elle y dénonce une forme contemporaine de scientisme : « Mensonges, impostures, déformations, approximations, sont des verdicts courants formulés à l'encontre des traitements médiatiques de la science, mais parallèlement, le recours à l'expertise scientifique dans les contenus des media est susceptible d'imposer des modèles explicatifs faisant le lit d'un scientisme moderne qui ne dirait pas son nom »⁵. A quelques pages d'écart, Noiriel, sans contester le phénomène, défend toutefois l'intérêt d'une diffusion de la parole experte dans l'espace public : « Si de mon point de vue il est absolument nécessaire de se battre

¹ IPOVESTKY Gilles, *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris, Gallimard, 1987

² GORI Roland, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, Paris, L'Harmattan, 2011, p.50

³ Ibid

⁴ RINGOOT Roselyne, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, Paris, L'Harmattan, 2011, p.62

contre la dérive qui consisterait à donner tout pouvoir aux experts, l'expertise doit néanmoins exister dans une société démocratique »⁶.

Dès lors, quelle place accorder à l'expression d'un discours expert ? Comment juger de la crédibilité des contenus relayés par la sphère médiatique ? Dans l'effervescence, comment assurer l'émergence de figures qualifiées ? Qui sont les élus à même d'être médiatisés ? « Sachants » véritables ou imposteurs, comment les distinguer ?

De fait, toute tentative de raisonnement autour de la médiatisation des discours d'expertise semble renvoyer vers cette première question fondamentale : qu'est-ce que l'expertise et comment juger de sa légitimité ?

Dans le *Petit Robert de la langue française*, l'expertise est définie comme la « compétence d'un expert »⁷. Elle est donc intrinsèque à l'homme ou à la femme chargé(e) de l'incarner. Ainsi, la définition du terme « expert » comporte, quant à elle, deux volets. Le terme est associé :

- à celui qui a, par l'expérience, acquis une grande habileté dans un métier, dans quelque chose⁸
- au nom donné à des hommes qui, ayant la connaissance acquise de certaines choses, sont commis pour les vérifier et pour en décider⁹

Du latin *experiri* signifiant « éprouver », il se rapporte à l'expérience et aux êtres qui ont acquis, par l'usage, non pas une simple connaissance générale mais une habileté spéciale. Associé au XIII^{ème} siècle au marchand « habile » et « adroit », et au XIV^{ème} siècle à celui « qui connaît bien », l'*expert* retrouve son x étymologique sous la plume de Montaigne en 1580. La notion

⁵ Ibid

⁶ NOIRIEL Gérard, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, Paris, L'Harmattan, 2011. p.30

⁷ *Le Petit Robert de la langue française*, Paris, édition Millésime, 2017

⁸ *Littre*

d'expérience au sens de « faire l'essai de » lui est alors rattachée¹⁰. Proche de l'« expérimenté » avec qui il partage un radical, l'expert se distingue donc du simple « porte-parole » ou du « sage ». Si l'on en croit Yves Chevalier, alors que la marge de manœuvre du porte-parole est jugée « nulle » et que le sage « fonde sa légitimité sur une sorte de neutralité, de non-implication, mieux, de distance et de désintéressement », *l'expert-communicant* est lui « producteur de normes » et c'est « le public, ses intermédiaires ou ses représentants qui, en dernier ressort, l'investiront de sa légitimité. Ou, ce qui revient au même, c'est auprès du public – celui à qui sont destinées les normes, qu'il lui faudra conquérir cette connaissance »¹¹.

C'est sur cet *expert-communicant* que notre analyse portera son attention. Un expert qui *partage* son habilité et son expérience sur les plateaux de radio ou de télévision, entre les pages de la presse papier, sur des sites internet dédiés. Il sera ici question pour nous d'initier la mise à nu d'un expert adoubé par les médias, d'un expert en quête de légitimité et de reconnaissance auprès du public, d'un expert possiblement capable de livrer une « image du monde »¹² au sens Wébérien du terme.

Face à la vastitude de références possibles et du fait de la pluralité extraordinaire de la figure de l'expert médiatisé, nous avons choisi de centrer notre réflexion sur l'étude d'un cas particulier. Au cœur de la jungle experte dans laquelle les journalistes chassent leurs sources, notre attention s'est arrêtée sur le cas des cabinets d'audit et de conseil, et plus particulièrement, sur celui de KPMG. Membre du cercle sélectif des *Big Four* - leaders mondiaux de l'audit financier - aux côtés de PricewaterhouseCoopers, EY et Deloitte, KPMG a la particularité d'avoir bâti son histoire sur la fusion de la société Peat Marwick International avec le cabinet d'expertise comptable William Barclay

⁹ Ibid

¹⁰ DUBOIS Jean (dir.), *Dictionnaire étymologique*, Paris, Larousse, 2017

¹¹ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*, Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.24-26

¹² WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presses électroniques de France, 2013

Peat, faisant de l'expertise, la base de son ADN. Réseau historique présent dans cent-cinquante-deux pays, soumis à l'exercice d'une profession réglementée, KPMG semble pouvoir répondre, de par sa longévité et la nature de ses missions, aux enjeux d'objectivité et de crédibilité attendus de la part d'une « source d'expertise ». Publieur d'études sur des secteurs si variés qu'ils couvrent la quasi-totalité des marchés, pourvoyeur de spécialistes auprès des médias, KPMG a érigé le concept de *thought leadership* au rang de pilier de sa stratégie d'entreprise. Alice Vasseur, ex-auditrice et Communication Senior Manager en charge du déploiement des stratégies relatives à l'image de marque de KPMG France explicite cette dernière en ces termes : « *On souhaite que KPMG soit reconnu comme le sachant (...), le thought leader* »¹³. Aussi, être une marque *d'experts-techniciens* au sens d'experts pouvant « mobiliser à la fois une compétence technique et un savoir-faire théorique » selon une définition de François Bourricaud¹⁴, ne suffit-il pas à garantir la diffusion d'un discours d'expertise au-delà des frontières du marché sectoriel, du cercle de clients et de prospects. La mise en œuvre de stratégies de communication et de légitimation est indispensable à la reconnaissance de l'expertise de marque dans l'espace public. Marque d'experts de profession, KPMG doit donc s'employer à être reconnue comme telle.

C'est cette forme de paradoxe propre à toute forme de mise en scène par la médiatisation que nous jugerons digne d'alimenter un développement réflexif. Comment rendre médiatiquement crédibles et légitimes aux yeux du public des résultats d'analyse et des spécialistes a priori déjà reconnus comme crédibles et légitimes dans l'exercice de leur métier ? Comment transformer des *experts-techniciens* en *experts-médiatiques* ? Comment faire concorder un discours d'expertise de métier à l'archétype du discours expert auquel les médias nous ont habitués ? Comment modeler la parole experte au goût des relais médiatiques ? Au fond, dans le cadre d'une société jugée réticulaire et

¹³ Annexe 1 – Communication Manager KPMG France, VASSEUR Alice, entretien n°6, Paris, 14/08/2017

¹⁴ BOURRICAUD François, *Le bricolage idéologique*, Paris, PUF, 1980

horizontale, l'expertise professionnelle est-elle un gage efficace de relais ou d'autres processus font-ils l'expert aux yeux du monde ?

A la lueur de ces interrogations et dans le cadre d'une réflexion globale, nous tenterons d'interroger les dynamiques de médiatisation, les scènes de représentation, les acteurs et les enjeux de réappropriation qui accompagnent la diffusion des discours d'expertise de KPMG depuis leur espace de création vers les sphères publiques et médiatiques.

De là naît notre problématique : **Dans quelle mesure les procédés de diffusion médiatique des discours d'expertise de KPMG participent-ils à la légitimation du cabinet en tant que marque experte ?**

Une première hypothèse vise à considérer la publication d'études par KPMG comme un alibi de communication pensé de manière à répondre aux attentes des médias. En s'appuyant sur un entretien réalisé auprès de Romain Bendavid, Responsable des études Corporate de l'IFOP, nous tenterons de comprendre dans quelle mesure les baromètres de KPMG répondent aux critères de médiatisation actuels à travers l'analyse d'un ensemble de rapports annuels réalisés par le cabinet. Une seconde hypothèse vise à considérer la relation entretenue entre KPMG et les médias dans le cadre de la co-crédation d'une parole experte incarnée. La mise en scène du discours de KPMG et le rôle joué par les journalistes dans la stratégie de légitimation des porte-parole de la marque y seront interrogés. La troisième et dernière hypothèse porte sur la possibilité d'une image experte propre à KPMG. La perception de la figure de l'expert dans la société y sera explorée dans une optique de confrontation avec l'image véhiculée par les experts médiatisés du cabinet.

Pour se faire, nous tenterons de coupler la théorie à l'analyse d'un corpus préalablement défini.

Notre bibliographie reposera essentiellement sur des auteurs issus des sciences de l'information et de la communication, ainsi que sur des théoriciens de la légitimité ; cette ressource universitaire servant d'appui à la dissection des

dispositifs mis au service de la médiatisation de la parole experte dans l'espace public.

Le corpus s'appuiera quant à lui sur le référentiel d'une période d'observation de six mois (février-août 2017) au sein de la Direction de la Communication de KPMG France et sur la conduite d'une série d'entretiens menés en juin, juillet et août derniers auprès de Romain Bendavid, Responsable de la publication des études Corporate chez l'IFOP et au sein de KPMG France auprès de : Hélène Carlander, PR Consultant ; Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication ; David Gautron, Manager Communication interne ; Marion Giroud, PR Manager ; Pierre-Laurent Seguin, Director et spécialiste de la Transformation Sociale et Alice Vasseur, Communication Manager.

Les analyses sémiotiques des interventions télévisées des porte-parole de KPMG en qualité d'experts invités sur les plateaux de *Xerfi Canal TV* et *BFM Business TV* ainsi que l'étude détaillée d'une revue de presse portant sur les retombées du Baromètre 2017 « KPMG x StartHer » étayeront ce travail de fin d'études.

I. La publication d'études par KPMG : un alibi de communication qui séduit les médias

1) Etudes : le pourquoi du comment

Proposant aux media plus d'une vingtaine d'études par an, KPMG a su faire de ses baromètres et autres rapports, la source principale de ses contenus médiatiques. Pourquoi avoir choisi ce support de communication parmi d'autres ? Quels enjeux y sont rattachés ? C'est ce que nous allons tenter d'analyser.

Etude & Business : l'avantage du terrain

Avant toute chose, la publication d'études, de baromètres ou de rapports, répond à une logique de pénétration et de compréhension des marchés. Hélène Carlander, PR Consultant au sein de la Direction de la communication de KPMG France l'explique en ces termes « *Le business peut se créer par les prises du business habituel que vont être les appels d'offre, mais il peut aussi se créer via une étude (...) : parce que c'est la seule qui existe ou parce qu'elle apporte un angle un peu nouveau, parce qu'elle donne le bon chiffre qu'un industriel aura envie de voir depuis le début. Il pourra se dire que KPMG a eu cette capacité à sentir, à calculer, à utiliser les bonnes ressources pour mener à bien ses études. Se dire qu'on a les bonnes données, la bonne connaissance du marché* »¹⁵. Véritable outil de démarcation, l'étude permet de préempter un sujet, d'exister sur un domaine reconnu comme stratégique auprès des prospects et des clients, de se rappeler à eux de manière pertinente. Comme décrypté par Yves Chevalier dans *L'expert à la télévision, Traditions électives et légitimité médiatique*, dans un univers

¹⁵ Annexe 1 – PR Consultant KPMG France, CARLANDER Hélène, entretien n°4, Paris, 26/07/2017

concurrentiel, la visibilité va jouer « le même rôle que, dans un conflit armé, l'avantage de terrain avant une négociation »¹⁶. Intégré par le cabinet, ce paradigme s'observe jusque dans l'organisation des fonctions supports au sein du siège de KPMG France. Les départements Communication et Marketing sont en effet regroupés au même étage de la tour Eqho¹⁷ : la collaboration est facilitée par un décloisonnement des espaces de travail propice aux échanges et au partage des réflexions. Chaque lundi, à l'occasion du comité éditorial organisé par la communication, un représentant de l'équipe marketing vient énoncer les enjeux business des secteurs d'activité du cabinet. Les impacts marketing et médiatiques sont pensés conjointement et si une étude trouve écho dans la presse, ses retombées sont ensuite exploitées dans les « propales »¹⁸ destinées aux clients des marchés correspondants. Ainsi, si la potentialité médiatique est anticipée en amont de la création d'une étude, elle ne suffit pas à justifier son financement. Un projet susceptible d'attirer l'attention des médias mais ayant un intérêt stratégique limité sur le plan commercial ne sera, de fait, pas retenu. Le dessein est de trouver le juste équilibre ; ce fut le cas lors de la phase de confection de l'étude *Les entreprises et la transformation sociale*¹⁹ diffusée en juillet dernier. Pour Pierre-Laurent Seguin, Directeur en charge des activités Transformation & Stratégie Sociale à l'origine de l'étude, l'objectif était double. C'est avant tout un manque de visibilité qui motivait sa demande, il souhaitait présenter l'une des nouvelles activités du cabinet au marché : « *KPMG n'était pas suffisamment identifié comme un acteur emblématique du dialogue social. KPMG c'est l'audit, la finance... (...) Je voulais donner de la visibilité à KPMG en tant que présent sur ces questions* »²⁰. Or, cet enjeu était couplé à un deuxième objectif, plus marketing : l'opportunité de s'adresser de manière pointue et pertinente à son

¹⁶ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*, Paris, CNRS EDITIONS, 1999

¹⁷ Siège de KPMG France, 2 avenue Gambetta, Courbevoie

¹⁸ Propositions commerciales

¹⁹ Annexe 4

²⁰ Annexe 1 – Director KPMG spécialiste de la transformation sociale, SEGUIN Pierre-Laurent, entretien n°5, Paris, 03/08/2017

cœur de cible commercial, les DRH « *Je voulais entrer en contact avec eux et pour ça, j'avais besoin d'avoir quelque chose d'intéressant à leur dire et pas quelque chose de standard, de lambda, dont tout le monde se moque. Je voulais entrer sur le marché avec une posture d'expert du sujet* »²¹. De fait, la rédaction du questionnaire, en partenariat avec l'IFOP, a demandé une attention toute particulière et un travail collaboratif entre le département Transformation Sociale et celui de la Direction de la communication. Pour satisfaire le premier objectif, il s'agissait de frapper fort afin de s'assurer une large médiatisation, une authentification par les acteurs du secteur. Pour répondre au second, il était question de s'attaquer au cœur du sujet, d'adopter un regard plus spécialiste, plus jargonneux sur la question, moins grand public, via des questions « de niche » peu à même d'être relayées par les médias. La solution a donc été de coupler les approches, d'alterner des questions plus politiques, propres aux orientations récentes du gouvernement, et des questions davantage centrées sur l'expérience des interrogés dans des contextes de fusion/acquisition.

Publier une étude, c'est tenter de répondre à des questions que se pose un secteur ou un marché, et donc, s'y intéresser. La démarche d'enquête peut mener à des découvertes susceptibles de réorienter les approches du cabinet, de les faire évoluer, de les rendre plus pertinentes, plus incisives, plus conscientes des différents enjeux. En conduisant une étude sur le dialogue social, Pierre-Laurent Seguin souhaitait « palper le pouls » de son marché. Il n'a pas été déçu dans sa démarche : « *Quand j'ai vu les chiffres, je n'en revenais pas. (...) Jamais je n'aurais imaginé que la réponse serait aussi optimiste* »²² ! Cette posture d'écoute, bénéfique en matière de collecte de données pour le cabinet, s'avère également profitable en terme d'image renvoyée aux clients et prospects à l'extérieur du cabinet. Non seulement KPMG est identifié comme acteur d'un secteur, mais il est aussi perçu comme

²¹ Annexe 1 – Director KPMG spécialiste de la transformation sociale, SEGUIN Pierre-Laurent, entretien n°5, Paris, 03/08/2017

²² Entretien précité

proactif sur ces questions. Plus encore, il renvoie une forme d'humilité propre à la démarche de questionnement. Si l'on en croit Romain Bendavid, Responsable des études Corporate à l'IFOP, cette notion fait figure de plus-value au moment de la réception de l'étude « *cela montre aussi qu'un expert comme KPMG, qui est expert dans beaucoup de domaines, a quand même fait la démarche de solliciter un institut. Cela veut dire accepter d'être inconsciemment challengé dans ses idées (...). Cela montre donc inconsciemment aussi aux clients que le cabinet n'a pas réfléchi seul à une solution, qu'il a consulté. Qu'il a consulté non seulement un institut mais aussi à travers l'institut, l'opinion, et par conséquent, qu'il n'est pas arrivé clef en main avec des solutions* »²³.

Qualimesures & images du monde : refléter le thought leadership

« Loin d'une opération mentale purement subjective ou logique, l'évaluation, c'est à dire la production de valeurs et de jugements, apparaît à la fois comme le résultat et l'opérateur de normes sociales de pensée et d'action, comme la « résultante », selon la formule de Michael Power à propos de l'audit des communautés où nous vivons, des normes d'engagement, d'approbation et de condamnation qui constituent notre environnement normatif. »
Power, 2005

Réaliser une étude, c'est produire des données afin d'en extraire une analyse et ce, dans le cadre d'un *système du chiffre à visée descriptive*, selon une distinction chère à Albert Ogien : « Mesurer est une activité qui consiste à produire une description numérique d'un fait ou d'un phénomène »²⁴. Jules Renard avait coutume de dire qu'une description qui dépasse cinq mots n'est plus visible et la description Ogienne ne déroge pas à cette règle. En effet, celle-ci relève nécessairement d'une sélection d'éléments, d'une simplification indispensable car préalable au processus de comparaison « Rankings are useful to us because they turn complicated organizations into simple numbers

²³ Annexe 1 – Responsable Etudes Corporate, BENDAVID Romain, entretien n°1, Paris, 27/06//2017

²⁴ OGIEN Albert, *La volonté de quantifier. Conceptions de la mesure de l'activité médicale*, Annales, Histoire, Sciences Sociales (2010), volume 55, numéro 2, pp.283-312

that make it easy to comparisons »²⁵ explique Wendy Espeland, sociologue à l'université de Northwester. Or, tout processus de construction statistique contribue à constituer et à durcir, et non simplement à refléter la réalité, comme le confirme Alain Desrosières « The aim of statiscal work is to make a priori separate things hold together thus lending reality and consistency to larger, more complex objects »²⁶. Par nature, la simplification annihile l'environnement complexe dont elle tire ses données, elle gomme les mécanismes instrumentaux ayant conduit à leur production pour faire la part belle aux résultats. C'est pourquoi il nous apparaît pertinent, en nous fondant sur une analyse de Julie Bouchard, d'adopter une certaine prise de recul sur les études publiées par KPMG France en leur reconnaissant le statut de *qualimesures* : « Contrairement à la notion de mesure qui suppose la séparation des mesures évaluatives du monde social qui les entoure, la notion de qualimesure rappelle le lien de solidarité entre les mesures évaluatives et les mondes qui les produisent, les utilisent ou les rejettent »²⁷. Au sens étymologique même du terme, l'évaluation relève d'ailleurs de l'action d'évaluer, c'est-à-dire d'estimer ou d'apprécier la valeur. Aussi, toujours selon Julie Bouchard, l'évaluation ou la valuation relève-t-elle d'un ensemble vaste de processus et de résultats eux-mêmes constitués de récits et de représentations, de pratiques et d'institutions qui fabriquent des normes, des valeurs. De fait, s'intéresser à la *qualimesure* consiste à « tenter de comprendre non seulement ce qui compte ou importe, et ce, symétriquement, ce qui ne compte pas et n'importe pas, mais aussi et surtout comment et par quoi s'instituent ou se destituent les valeurs dans le flux de leur production, de leur circulation et de leurs usages »²⁸. En d'autres termes, les productions de KPMG France impliquent la transmission d'un certain système de valeurs, elles découlent d'une priorisation de certains

²⁵ ESPELAND Wendy, *Rankled by rankings : how media rankings redefined higher education, La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

²⁶ DESROSIERES Alain, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.6

²⁷ BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeur, La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.6

²⁸ Ibid, p.3

enjeux. A titre d'illustration, KPMG publie deux études sur les femmes, en faisant l'un de ses sujets de prédilection : le baromètre StartHer x KPMG²⁹ et l'étude Femmes Dirigeantes. Le premier est réalisé en collaboration avec l'association StartHer. Sa méthodologie, bien qu'objectivée, est pensée par des femmes en contact permanent avec les entrepreneuses. Ce choix est significatif. Si KPMG occupe une posture d'analyste, les fondatrices de StartHer ont un rapport particulier aux chiffres produits. Elles sont engagées dans la cause de l'entrepreneuriat féminin, ces données ont pour elle valeur d'outils, de leviers.

Michel Foucault allait jusqu'à considérer l'évaluation comme la particule d'une « microphysique du pouvoir »³⁰. Pour comprendre l'influence, ou tout au moins l'implication des études dans la stratégie de communication d'une expertise par KPMG, il convient d'observer leur reflet dans l'espace médiatique, le système de représentation qu'elles projettent. Nous parlerons ici des *images du monde*³¹ qu'elles sont amenées à produire, au sens Wébérien du terme. Héritée du célèbre économiste et sociologue allemand, reprise par Habermas³², cette notion renvoie aux représentations que l'acteur social se fait du monde qui l'entoure, de l'ensemble des représentations autour desquelles l'homme peut articuler son rapport au monde. Elle est fondamentale pour tout acteur en quête de crédibilité auprès de l'espace public en ce sens qu'elles sont vecteurs de légitimité « Images du monde, agir dramaturgique, scène de l'agir social, tous ces concepts installent la légitimité au cœur d'un faisceau de relations dans lesquelles les représentations vont jouer un rôle déterminant, si ce n'est le rôle unique. Ces images du monde se trouvent investies d'un considérable pouvoir : c'est elles qui vont alimenter la légitimité, qui vont emporter l'adhésion, mobiliser les foules »³³. L'image du monde que souhaite

²⁹ Annexe 3

³⁰ FOUCAULT Michel, *Des dispositifs*, 1975, Ornicar, n°10

³¹ WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presses électroniques de France, 2013

³² HABERMAS Jürgen, *Traité de l'agir communicationnel*, tomes 1 et 2, Paris, Fayard, 1987

³³ TAVERNIER Aurélie, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, Paris, L'Harmattan, 2011, p.12

refléter KPMG ? Une image experte, technique, chiffrée. Pour David Gautron, Hélène Carlander, Marion Giroud ou Alice Vasseur, tous au cœur de la stratégie de communication de KPMG France, la réponse est à chercher du côté du thought leadership. Communication Manager, Alice Vasseur l'exprime en ces termes : « *Pour moi, tout cela est à mettre sous la casquette du thought leadership, c'est un peu le mot qui résume tout. (...). On souhaite se positionner comme les leaders du savoir qui sort sur un certain nombre de sujets que l'on a envie d'investir à fond et de préempter* »³⁴. Or, publier des études, des classements, se positionner comme évaluateur, c'est concourir à l'institution de cette image de *thought leader*. Dans *Des sujets aux institutions, valeur de l'évaluation*, Etienne Candell explicite ainsi le phénomène : « Le geste d'évaluation est un geste distinctif et sa circulation et sa lecture transforment la valeur des objets dans les cadres sociaux de leur réception comme ils transforment la valeur des évaluateurs eux-mêmes »³⁵. L'évaluation est constituée elle-même en objet d'évaluation. Elle est assimilée à une action appareillée s'appuyant sur des procédés, des règles, des algorithmes et des formats. Elle requiert un certain nombre de ressources humaines et temporelles. Toute institution n'est pas habilitée à la produire et la voir publiée. Dans son article *Rankled by rankings : how media rankings redefined higher education*, Wendy Espeland ne manque pas de rappeler à quel point l'acte même de produire un classement présuppose une discipline et des infrastructures considérables³⁶. En menant des études, en organisant leur voyage dans l'espace médiatique, KPMG se transforme lui-même. Selon Camille Rondot, dans *Le prix comme manifestation d'une légitimité politique : la médiatisation de l'évaluation sur le site internet de l'Unesco comme élément*

³⁴ Annexe 1 – Communication Manager KPMG France, VASSEUR Alice, entretien n°6, Paris, 14/08/2017

³⁵ CANDEL Etienne, Des sujets aux institutions, valeur de l'évaluation, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.107

³⁶ « Rankings are useful to us because they turn complicated organizations into simple numbers that make it easy to make comparisons but this simplification takes enormous work discipline, infrastructure, resources to accomplish », ESPELAND Wendy, Rankled by rankings : how media rankings redefined higher education in *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

performant, l'institution de la notion de performance permet à l'organisation de se donner elle-même à voir comme une performance : « La performance devient le fait de l'organisation, par l'obtention d'une légitimité à régir un système et à arbitrer ce qu'est la réussite pour les autres. Il y a donc une double performance qui se dessine à travers l'évaluation. Celle-ci prend tout autant une dimension personnelle pour les autres personnes et structures sélectionnées, que systémique, dans la reconnaissance d'une gestion d'un appareillage dont l'application est internationale » ³⁷. Dans le cas de KPMG France, la notion de thought leadership et d'expertise, se substitue, ou tout du moins, s'allie à la notion de performance.

Pour Nicolas Devos, « l'organisation doit à la fois réussir et médiatiser sa réussite pour perdurer (être légitime et exister) »³⁸. Par extension, pour exister, pour gagner en légitimité, l'image du monde de l'organisation, la performance qu'elle souhaite donner à voir, doit perdurer. Par là même, l'image *experte* de KPMG a d'autant plus de chance de se maintenir, de se matérialiser dans l'espace public, qu'elle est appuyée par le caractère pérenne des études publiées. L'étude entretient l'expertise. Hélène Carlander, Communication Consultant au sein de KPMG France, décrit ce mécanisme de la manière suivante : « *Une étude laisse une trace. Elle vit sur internet. Elle vit sur le cloud. Elle vit sur la durée. D'une certaine manière, tu ne peux pas l'effacer. Le droit à l'oubli pour une étude n'existe pas. Or les experts KPMG ne sont pas non plus éternels dans le sens où ils ne le seront pas toute leur vie. Ils changent, ils changent de cabinet. Une étude KPMG est vraiment ancrée dans le marbre, elle est connue, elle fait référence. (...) L'étude a un côté hyper intemporel qui est très important pour des communicants* »³⁹.

³⁷ RONDOT Camille, *Le prix comme manifestation d'une légitimité politique : la médiatisation de l'évaluation sur le site internet de l'Unesco comme élément performant* in *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.108

³⁸ DEVOS Nicolas in *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.108

³⁹ Annexe 1 – PR Consultant KPMG France, CARLANDER Hélène, entretien n°4, Paris, 26/07/2017

Succinctement, l'acte de produire des *qualimesures* place KPMG dans une posture de créateur performant de valeurs répondant à un objectif de thought leadership. Quant à la circulation et à la survie de ces dernières dans la sphère médiatique, elles contribuent à sa légitimation en tant qu'expert évaluateur.

2) Etudes : secrets de séduction

Si l'on en croit John Dewey, « la valeur d'une évaluation réside dans sa capacité à supporter l'épreuve de la communication et de la publicité »⁴⁰. Toute publication s'inscrit en effet dans une *scène d'énonciation*, telle que décrit par les travaux de Chareaudeau et Maingueneau⁴¹ : elle requiert une mise en scène. Afin d'attirer l'attention de leur public – les journalistes – les études publiées par KPMG doivent se présenter sous leur meilleur jour en respectant un certain nombre de critères. Cette partie vise à dévoiler leurs atouts de séduction.

Soigner la première impression

Pour espérer être reprise par les journalistes, toute étude doit assurer un premier pré-requis : la crédibilité de ses données et de sa méthodologie. « La mise en circulation des évaluations découle en partie de leurs propriétés formelles et génériques »⁴² explique Julie Bouchard. Si KPMG, comme nous l'avons vu, est considéré, de par son cœur de métier et ses infrastructures, comme un acteur en mesure de produire des résultats, encore faut-il que ces derniers se construisent en objet de discours. Pour être entendu, ils doivent inspirer confiance. Pour se faire, elle doit pouvoir témoigner d'un échantillon représentatif et conséquent. La pertinence de sa sélection répond à des

⁴⁰ DEWEY John, 1920-1959, Bidet Quéré et Truc, 2011

⁴¹ CHAREAUDEAU Patrick et MAINGUENEAU Dominique, *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Éd. du Seuil, 2002

⁴² BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.15

critères variables selon l'étude en question mais reste l'élément indispensable à toute volonté de médiatisation. Dans le cadre de l'étude *Les entreprises et la transformation sociale*⁴³, bien qu'un focus ait été réalisé sur les très grandes entreprises (susceptibles d'avoir vécu des situations de fusion/acquisition), ce sont bien 400 dirigeants d'entreprise de 200 salariés et plus qui ont été interrogés, conformément aux recommandations de Romain Bendavid, Responsable des études Corporate pour l'IFOP. Le seul retour des entreprises de 500 salariés et plus, beaucoup moins nombreuses et plus difficiles à contacter, n'aurait pas permis de garantir le seuil symbolique, sur ce type de cible, des 300 sondés préalable à tout relais journalistique.

Conformément à cette logique de poids numérique et d'importance des moyens déployés, les études internationales semblent bénéficier d'un « supplément de fiabilité » particulier. C'est en tout cas l'argument avancé par Hélène Cardy, chercheuse, dans son article intitulé *Les classements et le faire-savoir médiatique* : « Le caractère international [des] classements contribue à leur notoriété et à leur domination en tant que mode de distinction »⁴⁴. Si toutes les études publiées par KPMG France ne revêtent pas une dimension internationale, elles sont nombreuses, sinon majoritaires, à être produites au niveau du *Global* - en collaboration avec les différentes entités nationales du réseau. « *Proportionnellement, les études de l'international doivent représenter les 2/3 de nos communications* »⁴⁵, précise Hélène Carlander, PR Consultant chez KPMG France. C'est notamment le cas des études annuelles KPMG HR Transformation, Global Transformation Survey, Venture Pulse, CEO Survey, CIO Survey ou encore du Corporate Responsibility Reporting. Le bench mark qu'elles proposent répond d'ailleurs à l'un des trois modes de la Presse Quotidienne théorisés par T.Baubias⁴⁶ : le mode comparatif. Choisies parmi une dizaine d'études internationales publiées chaque mois, traduites, ces

⁴³ Annexe 4

⁴⁴ CARDY Hélène, *Les classements et le faire-savoir médiatique*, La médiatisation de l'évaluation, Peter Lang AG, 2015, p.173

⁴⁵ PR Consultant, CARLANDER Hélène, propos recueilli, Paris, 5/10/2017

⁴⁶ BAUBIAS Thierry, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.175

dernières sont toutefois ré-anglées avant d'être proposées aux médias français.

Si la diversité de l'échantillon de ces études et le fait qu'elles transcendent les frontières est un élément favorable à leur diffusion dans l'espace médiatique, l'impact de leur caractère « international » reste en effet à nuancer. Sans une pointe de lucidité, Romain Bendavid, Responsable des études Corporate pour l'IFOP, éclaire cet apparent paradoxe « *En résumé, ce qui intéresse les médias français, c'est ce qui se passe en France. (...) Quand je me penche sur les études reprises, je n'ai pas l'impression de voir des tonnes de comparaisons avec l'international. De toute façon, on sait qu'en France on pense différemment. Si c'est pour apprendre que les autres ne pensent pas comme nous, ce n'est pas d'un grand intérêt !* »⁴⁷. Ce constat, bien intégré aux routines des Relations Presse de KPMG, implique un *modus operandi* d'usage. Un focus France est systématiquement ajouté à la traduction des communiqués de presse, quand ceux-ci ne sont pas repensés complètement. Dans les infographies publiées sur les comptes sociaux de KPMG France, la France occupe une place importante et est, dans la mesure du possible, mise à l'honneur. Ces zooms « France » sont d'ailleurs proportionnellement plus partagés par les internautes. En ce sens, la dernière édition du KPMG CIO Survey intitulée *Navigating Uncertainty* fait figure de cas d'école. Interrogeant pour la 19^{ème} année consécutive plus de 4000 directeurs et responsables de systèmes d'information (CIO ou DSI) dans 86 pays, soit, le plus large panel de DSI dans le monde, elle a été ré-anglée par le service presse de KPMG France de manière à mettre en avant les spécificités françaises, via, notamment la diffusion de visuels dédiés sur les comptes Twitter et KPMG du cabinet dont un présentant le message suivant : « La France investit dans la Digital Labour – 61% des entreprises françaises prévoient d'investir dans le Digital Labour en 2017. C'est deux fois plus que

⁴⁷ Annexe 1 – Responsable Etudes Corporate, BENDAVID Romain, entretien n°1, Paris, 27/06//2017

dans le reste du monde ! »⁴⁸. Dans son article consacré à l'étude du faire-savoir médiatique relatif aux classements, Hélène Cardy fait mention de l'intérêt d'un ancrage au territoire pour les journalistes : « La forme mais aussi le contenu des classements seraient d'autant plus favorables à leur dissémination dans la presse, dans le *temps* mais aussi dans l'*espace*, qu'ils démultiplieraient les rapports de proximité potentiels, notamment de proximité géographique, avec différents supports. La médiatisation des classements mettrait alors en scène un local qui se situerait à la croisée de sa représentation dans l'espace du classement, d'une part, et dans l'espace socio-médiatique, d'autre part »⁴⁹.

Les bénéfices d'un ancrage spatial semblent également s'appliquer à un ancrage temporel. Pour plaire, l'étude doit adresser les questionnements qui traversent la société à un instant donné. Romain Bendavid, Responsable des études Corporate IFOP confirme cette intuition : « *Je pense que le premier prérequis, c'est que l'étude soit bien faite en amont. On parle ici d'une étude ayant un questionnaire pertinent avec à la fois des questions que se pose l'opinion et en même temps des questions originales* »⁵⁰. Deux cas de figure se présentent alors. D'une part, l'étude peut être directement rattachée à l'actualité ; conduite dans l'urgence ou déjà produite, elle est utilisée comme accroche dans un contexte clef. C'est particulièrement le cas des études répondant au statut *d'information sondage* tel que théorisé par Wolton : « L'information-sondage est une photographie, à un instant T, de l'opinion publique. Elle traduit des réactions à un événement qui a eu lieu, et nécessite une interprétation. Sa force consiste à coller à l'utilité en donnant l'impression d'apporter une réponse à une question que tout le monde se pose »⁵¹. L'étude Transformation Sociale a ainsi été pensée en anticipation de l'annonce des

⁴⁸ Annexe 2

⁴⁹ CARDY Hélène, *Les classements et le faire-savoir médiatique*, La médiatisation de l'évaluation p174

⁵⁰ Annexe 1 – Responsable Etudes Corporate, BENDAVID Romain, entretien n°1, Paris, 27/06//2017

⁵¹ WOLTON Dominique, *Les médias maillon faible de la communication*, 1989, Hermès, n°4, CNRS Editions

Ordonnances de la loi Travail par le gouvernement Macron ; l'une des questions portant sur l'impact perçu de la politique du président et de son gouvernement sur la dialogue social. Pour Marion Giroud, PR Manager chez KPMG France, tout l'enjeu reste de savoir saisir les enjeux de communication au moment où ils se présentent : « *Dès que l'on remarque un sujet qui monte, on y va ! Faire de la communication c'est aussi savoir faire preuve d'opportunisme* »⁵². Autre cas de figure, à l'annonce du dernier tour de table de YounitedCredit en septembre dernier (faisant d'elle la fintech française ayant levé le plus de fonds depuis sa création), c'est une étude déjà existante qui a permis à KPMG France de rebondir sur l'actualité. Son édition trimestrielle de l'étude The Pulse of Fintech Q2 2017, panorama du financement des Fintech dans le monde pour le Q2 2017, offrait en effet une excellente base de contextualisation aux articles parus sur le sujet. Julie Bouchard accorde une attention toute particulière à ce levier de communication dans *La médiatisation de l'évaluation* : « La parution des classements ne constitue pas en elle-même un évènement médiatique (...) ; il s'agit d'une ressource journalistique traitée et à traiter pour faire évènement. Détachées de leur contexte de production les classements sont médiatisés au prisme d'une recontextualisation (...) »⁵³. D'autre part, l'étude, sans coller à l'actualité brûlante, peut également être pensée de manière à s'inscrire dans de « grandes tendances » sociétales, sans perdre de vue les questionnements potentiels de l'opinion. A titre d'exemple, le raisonnement adopté par KPMG France préalablement à la création de son étude Femmes Dirigeantes s'inscrit tout à fait dans cette optique. Les femmes chefs d'entreprise ont-elles un mode de management différent de celui de leurs collègues masculins ? Quel est leur profil ? Comment aménagent-elles leur temps de travail ? Comment leur représentation dans la sphère publique évolue-t-elle ? A l'heure des discours sur la parité, cette étude répond aux questions de l'opinion et offre une autre approche. Elle s'est d'ailleurs révélée pérenne puisqu'à la date du 19 septembre dernier, elle

⁵² Annexe 1 – PR Manager KPMG France, GIROUD Marion, entretien n°3, Paris, 21/07//2017

⁵³ BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p 16

enregistrait un total de 125 retombées médias réparties sur la période allant de décembre 2014 à juin 2017. Selon Marion Giroud, il s'agit dès lors pour le cabinet de se connaître lui-même avant de comprendre les sujets qui font son environnement – « *Il faut connaître son entreprise pour pouvoir la « pluguer » à l'air du temps* »⁵⁴.

Entretenir la relation

Le temps, justement, apparaît comme un élément déclencheur dans le processus de médiatisation de l'étude. S'il doit être appréhendé pour saisir au plus près les opportunités de médiatisation, il joue également un rôle dans la légitimation d'une étude sur la durée. Le temps seul permettra de juger de la pérennité d'une étude, de son statut de source de référence ; une notion décryptée par Romain Bendaïd : « *Il y a cet aspect que vous avez dû voir chez KPMG, l'aspect barométrique qui fait que plus une étude est ancrée dans le temps, plus elle peut résister à l'obsolescence du temps justement : parce qu'elle est déjà connue, elle est attendue auprès des cibles desquelles on communique donc on sait à l'avance qu'elle sera susceptible d'intéresser et qu'elle pourra être étudiée dans le temps* »⁵⁵. Une étude qui fait le buzz pourra disparaître aussitôt. Or, c'est bien la continuité du savoir qui fait l'expertise ; Patrick Champagne associant les phénomènes de reprise médiatique à un « allongement du circuit de légitimation »⁵⁶. En ce sens, l'entretien de la relation avec les journalistes occupe une place essentielle. Dans son article consacré aux classements et au faire-savoir médiatique, Hélène Cardy, de l'université de Paris 8, énonce le constat suivant: « La couverture des classements dans la presse et son évolution dans le temps (...) est le fruit d'un ensemble de liaisons concrètes avec le champs journalistique : simplicité du format ; inscription dans une routine journalistique, publication à des périodes plus ou moins favorables, incorporation des normes journalistiques par les

⁵⁴ Annexe 1 – PR Manager KPMG France, GIROUD Marion, entretien n°3, Paris, 21/07//2017

⁵⁵ Entretien précité

⁵⁶ CHAMPAGNE Patrick in BOURDIEU Pierre, *La Misère du Monde*, Paris, Le Seuil, 1993

institutions à l'origine des classements (...) »⁵⁷. Nous avons précédemment centré notre analyse sur le respect d'un certain nombre de prérequis listés dans cette citation mais il nous semble pertinent à présent d'attirer notre attention sur un autre aspect, celui de la routine journalistique. Dans le cadre de ce mémoire de fin d'études, nous avons choisi d'utiliser le terme d'étude au sens large, mais ce dernier recouvre une autre réalité, celle des baromètres et c'est leur l'adoption par KPMG France sur laquelle nous décidons de nous concentrer ici. Dans le dictionnaire du e-marketing, le baromètre est défini de la manière suivante : « Qualité d'une étude qui, parce qu'elle est répétée dans le temps à intervalles réguliers, va permettre de réaliser des comparaisons et donc de percevoir une amélioration, un stagnation ou une détérioration de la variable mesurée. Pour qu'une étude soit considérée comme un baromètre valable, il est essentiel que les conditions méthodologiques mises en oeuvre soient scrupuleusement les mêmes à chaque étude ». Nombreuses sont les études KPMG répondant à ces critères, qu'il s'agisse du Baromètre KPMG-CPME sur le financement et l'accès au crédit des PME, l'étude Pulse of Fintech et le Baromètre KPMG x StartHer précédemment évoqués ou les deux derniers baromètres lancés par KPMG France cette année : la première édition du Baromètre KPMG de l'impact social et le Baromètre de la transformation industrielle lancé en partenariat avec l'Usine Nouvelle. Dans tous les cas, l'idée derrière ces classements est de tisser un lien durable avec les professionnels du secteur et sur le plan de la médiatisation, avec les journalistes susceptibles de relayer les informations ; une stratégie gagnante selon Julie Bouchard : « La parution régulière des classements (...) rythme leur couverture médiatique progressivement inscrite dans l'attente et la routine journalistique »⁵⁸.

Cette routine de publication, KPMG ne l'entretient pas seulement avec les journalistes mais également avec ses partenaires. En effet, la pratique du co-branding dans la création d'études semble participer à leur aura d'expertise.

57 CARDY Hélène, *Les classements et le faire-savoir médiatique*, La médiatisation de l'évaluation, Peter Lang AG, 2015, p174

58 BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p 16

De la même manière que le simple fait de s'interroger sur un sujet transmet une posture d'humilité réflexive, la connotation positive associée à l'acte de collaboration rejaillit indirectement sur le choix de conduire un partenariat. Au sujet du partenariat mené entre KPMG et l'IFOP autour de l'étude Les entreprises et la transformation sociale⁵⁹, Romain Bendavid observe le fait suivant : « *Pour une marque plus connue comme KPMG, ce n'est pas tellement pour avoir la crédibilité, la marque de l'institut, je pense que c'est plus pensé en partenariat, en complémentarité. L'expertise revient à KPMG, à partir de l'étude, le cabinet se pose en expert sur le sujet, sans citer son nom. Il montre qu'il a réfléchi à une problématique et la caution de l'institut, qui a une bonne expertise sur ce sujet-là, est un plus* »⁶⁰. La notion de *caution*, revêt ici une importance fondamentale. L'image de KPMG France est marquée par un profil très « généraliste », le cabinet exerçant dans une multitude secteurs. Choisir le bon partenaire, c'est enrichir son image de marque d'un gage « spécialiste », non de l'analyse d'un domaine en général, mais d'un sujet en particulier. L'exemple du Baromètre KPMG x StartHer illustre parfaitement cette thématique. KPMG est reconnu comme un acteur impliqué dans le monde des startup, de par ses études, son département dédié et son récent programme de coaching au pitch *Pitch@KPMG*. Le cabinet s'est également intéressé à la place des Femmes Dirigeantes mais StartHer, avec son regard, a servi de lien entre les thématiques. Pour rappel, cette association, fondée par Roxanne Varza et Mounia Rhka et aujourd'hui indépendante, se présente à l'origine comme le chapitre française de Girls in Tech. Son objectif est la mise en valeur des femmes travaillant dans le domaine des nouvelles technologies. Ayant mené depuis sa création plus de 50 partenariats, plus de 100 événements dont la Lady Pitch Night, le plus grand concours de startups international destiné aux entrepreneuses dans la tech, elle a permis à KPMG d'accéder à un univers qui lui était jusqu'alors moins facile d'accès, partageant son réseau – et réciproquement. Sur le plan médiatique, leur association a largement été

⁵⁹ Annexe 4

⁶⁰ Entretien précité

relayée dans la presse. Le baromètre 2017 a ainsi enregistré pas moins de vingt-cinq retombées depuis le début de l'année réparties entre février et octobre, ouvrant à KPMG des supports comme Elle ou Grazia, très éloignés de ses cibles habituelles. De même, alors que KPMG reste assez souvent cantonné à une tonalité neutre des articles traitant ses sujets (du fait de l'aspect très « analytique » de ses parutions), 14% des retombées du baromètre StartHer présentaient une tonalité clairement positive⁶¹. A titre d'exemple, l'étude a été jugée « intéressante » dans La Tribune le 23 mars dernier. La décision de StartHer de s'allier à KPMG « pour essayer d'en tirer de nouveaux enseignements plus « quali » a quant à lui été qualifié de « choix plutôt judicieux » par les Echos le 1^{er} mars 2017⁶². Au delà de la caution experte, tout partenariat implique une forme de partage des réseaux, des notoriétés. Chaque parti va mobiliser ses propres contacts journalistiques, les équipes de presse travaillant conjointement, l'investissement humain est plus conséquent : l'attention des médias est démultipliée. Chacun peut également profiter d'une visibilité sur les comptes sociaux de l'autre, dont les cibles ne présentent pas nécessairement le même profil. Romain Bendavid, Responsable des études Corporate IFOP qui collabore régulièrement avec KPMG, évoque d'ailleurs ce point comme un argument distinctif en faveur de l'institut : *« A l'IFOP par exemple, notre compte Twitter a plus de 40 000 followers. Ils sont pour la plupart des leaders d'opinion et notre principal média c'est ça aujourd'hui. On sait que si on est repris, on est retweeté. Quand on cite une étude à près de 40 000 leaders d'opinion, on ne peut pas avoir une meilleure exposition pour notre métier »*⁶³. A noter : si KPMG collabore régulièrement avec des acteurs clefs de l'environnement qu'il cherche à analyser, ces derniers présentent des statuts variés. Non seulement en termes de secteur d'activité mais également en matière de statut. KPMG collabore ainsi avec des associations (StartHer, Financement Participatif France), des syndicats (la LEEM), des entreprises (Microsoft), des écoles (l'EM Lyon) mais

⁶¹ Annexe 3

⁶² Annexe 3

aussi des médias comme l'Usine Nouvelle ou Challenges. Dans ce dernier cas, le choix est particulièrement intéressant en ce sens que le cabinet renonce implicitement à des retombées dans d'autres médias au profit de la garantie d'une unique et belle retombée capable de toucher les acteurs clefs du secteur.

En somme, l'étude présente un alibi de communication de choix pour KPMG. Alors que son format favorise un ciblage business stratégique et une dispersion facilitée dans l'espace médiatique (pour peu qu'un certain nombre de critères soient respectés), l'étude, dans le cadre de partenariats, rapproche ses concepteurs et donc, par extension, leur réseau PR. Qualimesure, elle valorise son contenu autant que son producteur. De par sa nature et les paradigmes intrinsèques à sa création, elle transmet une image du monde de thought leader, une expertise *de facto*.

II. KPMG : une fabrique d'experts

Afin d'apparaître en tant que marque experte dans l'espace public, KPMG adopte une stratégie conjointe à la publication d'études : la présence de ses experts dans l'espace médiatique. Qui sont-ils ? Comment sont-ils choisis ? Comment qualifier leur mission ? Quel accueil les médias leur réservent-ils ? Cette partie propose un focus sur les hommes et les femmes promus experts par leur entreprise.

⁶³ Entretien précité

1) KPMG France : un terrain propice à l'émergence d'experts

Si les experts qui occupent l'espace médiatique doivent souvent leur statut à leur profession, les experts du cabinet KPMG semblent bénéficier d'un *a priori* d'expertise propre non seulement à leur activité, mais également à l'image de marque du cabinet dont ils sont les représentants dans l'espace public.

L'expertise pour ADN

KPMG France doit son activité à trois grands piliers : l'audit, le conseil (appelé *Advisory*) et l'Expertise Comptable. Si les deux premiers piliers sont aujourd'hui les plus largement médiatisés, c'est le troisième qui est à l'origine du cabinet. KPMG est en effet né de la fusion de la société Peat Marwick International avec le cabinet d'expertise comptable William Barclay Peat. Selon le dernier classement du magazine Profession Comptable, c'est KPMG qui, parmi les Big Four, occupe la première place avec ses 961 millions d'euros de chiffre d'affaires ; un chiffre qui a progressé de plus de 3% entre septembre 2015 et septembre 2016. Au delà de son caractère international, le cabinet compte 238 bureaux en France, bénéficiant d'un ancrage, d'un maillage régional très étendu lui-même vecteur d'expertise comme le rappelle Alice Vasseur, Communication Manager : « *On a vraiment une expertise locale qui consiste à connaître parfaitement le tissu économique régional et donc d'avoir des liens et des relations avec tous les entrepreneurs de la région, avec toutes les institutions de la région, avec les chambres de commerce, les pôles de compétitivité* »⁶⁴. En soi, la marque KPMG est elle-même un gage d'expertise. Elle fait figure d'éternel *hier* au sens Weberien du terme. L'expert KPMG tire sa légitimité d'un principe extérieur passé qui lui confère une forme d'autorité, la marque lui servant de référence. Marion Giroud, PR Manager développe cette notion « *C'est une force que l'on a chez KPMG d'être un gros cabinet, bien*

⁶⁴ Entretien précité

identifié, historiquement identifié, un cabinet qui a fait ses preuves sur le marché (...). On bénéficie d'une crédibilité, en tout cas avec les Big et avec quelques autres cabinets sur le marché français ET international. C'est cette caution morale d'un expert fiable, historiquement identifié, que les journalistes viennent chercher comme une cerise sur le gâteau ». Elle ajoute à cette notion de perception, l'idée d'un « *prérequis de l'expertise qui n'est jamais remis en cause par l'espace public. KPMG a une telle légitimité en tant que source d'experts que l'on peut partir du principe que si l'on présente la personne en tant qu'expert, elle est experte. (...) Ce n'est pas quelqu'un qui sort de nulle part. (...) La provenance de la personne vient alimenter, au-delà de ce qu'elle peut dire, un a priori d'expertise* »⁶⁵. Cette forme d'évidence répond à une image de marque, une réputation construite sur la durée qui viennent nourrir l'argumentaire.

Tous les experts de KPMG ne sont bien sûr pas médiatisés, seuls les associés le sont et seuls certains d'entre eux ; mais si les employés de KPMG ne sont pas tous experts médiatiques, ils bénéficient tous de cet a priori d'expertise venant d'une part, de la marque KPMG, d'autre part, de leur statut d'*expert-technicien*⁶⁶. Cette dernière notion, étape précédant la position d'*expert-communicant*, a été théorisée par François Bourricaud : « L'expert, c'est celui qui, maîtrisant son domaine de compétence dans sa totalité, peut fournir à la demande une analyse pointue ou une vision d'ensemble, voire les deux tour à tour. L'expert c'est celui qui peut mobiliser à la fois une compétence théorique et un savoir-faire technique »⁶⁷. KPMG est une marque experte et d'experts. Soit ils travaillent dans le domaine de l'expertise comptable ou de l'audit et sont donc généralement experts diplômés Commissaire au Compte ou Expert Comptable. Soit ils sont consultants et tirent leur expertise d'une expérience de terrain : « *Du côté Advisory (...) c'est un métier d'experts plus opérationnels. (...) C'est en menant beaucoup de*

⁶⁵ Entretien précité

⁶⁶ BOURRICAUD François, *Le bricolage idéologique*, p.239, Paris, PUF, 1980

⁶⁷ Ibid

missions et en accompagnant beaucoup de clients que tu finis par savoir ce qui marche, ce qui marche moins donc tu vends une expertise qui est plus pragmatique (...). C'est également croisé avec l'expertise sectorielle. En général, tu es affilié à un secteur et donc tu accumules des connaissances autour de ce domaine spécifique »⁶⁸. Ce qui apparaît d'autant plus intéressant ici, c'est que les experts-techniciens semblent avoir intériorisé leur statut, facilitant une potentielle médiatisation de leur personne. David Gautron, Manager Communication Interne au sein de KPMG France décrit cette auto-perception en ces termes : « C'est-à-dire que oui, les gens arrivent, se pensent et croient être des experts. Ça c'est sûr. Ce n'est pas quelque chose que tu auras forcément dans une boîte d'ingénieurs où c'est beaucoup plus pré-intégré à l'activité de production. Là on est plus dans une entreprise de brain... »⁶⁹. En interne, au sein du service RH, les nouvelles recrues sont d'ailleurs qualifiées non pas de candidats mais de « talents », renforçant cette notion.

Les experts vont d'ailleurs se nourrir entre eux. « Si les experts KPMG sont de bons experts, c'est aussi car ils se nourrissent de l'expertise du cabinet »⁷⁰ rappelle Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication de KPMG France. Intuition confirmée par Hélène Carlander, PR Consultant en lien permanent avec les experts porte-parole du cabinet « On a aussi une vision du marché en général qui permet aux experts de mettre en perspective leur propre secteur. Ils ont la connaissance de leur secteur mais ils ont aussi la connaissance du marché dans sa globalité et une culture peut-être, plus globale.⁷¹ » En somme et de manière intrinsèque, l'expertise fait partie intégrante de l'ADN de KPMG, rendant son terreau propice à l'émergence d'experts dans les medias. Pour Marion Giroud, il s'agit de s'appuyer sur ce

⁶⁸ Annexe 1 – Communication Manager KPMG France, VASSEUR Alice, entretien n°6, Paris, 14/08/2017

⁶⁹ Annexe 1 – Manager Communication interne KPMG France, GAUTRON David, entretien n°2, Paris, 12/07/2017

⁷⁰ Annexe 1 – Directrice de la communication KPMG France, CROCE-SPINELLI Caroline, entretien n°7, Paris, 16/08/2017

socle « ça fait partie de notre ADN, ça permet de valoriser ce sur quoi l'on est déjà reconnu, donc on creuse le sillon »⁷².

Expert et études : un mariage heureux

Au-delà de la spécificité professionnelle du cabinet et de son ancrage historique, le travail de diffusion d'études dans l'espace public au fil des années vient conforter le statut des experts médiatisés par KPMG. La base de données entretenue par KPMG donne en effet lieu à des opportunités de médiatisation non négligeables. Différents cas de figure sont à observer. L'étude peut tout d'abord faire figure de prétexte à la médiatisation d'un expert comme expliqué par Hélène Carlander, PR Consultant : « *Quand un journaliste va chercher des données, même si il ne connaît pas l'expert, il va trouver l'étude et il va, par l'étude, découvrir l'expert (...). Nous on va lui donner l'expert sur la base de sa demande liée à l'étude donc l'étude nous sert vraiment d'alibi derrière* ». « *Les études sont aussi là pour qu'on puisse faire émerger des porte-parole, des experts sur ces études, qui vont par la suite être bien identifiés dans les médias et, donc bien identifiés dans la sphère publique, donc par nos potentiels clients* »⁷³. Mikaël Ptachek, Spécialiste Fintech et Capital Markets Senior Manager, mis en avant par le cabinet sur les sujets Fintech, a ainsi pu émerger sur la scène médiatique via l'étude Pulse of Fintech centrée sur l'analyse des Fintech dans le monde. Ce choix de conférer à un homme ou une femme du cabinet le statut de porte-parole découle d'une analyse du service de presse. « *C'est nous qui allons choisir quel expert rapprocher du journaliste. Quel expert on veut pousser, enfin, sur la thématique aussi bien-sûr, on ne peut pas lui donner n'importe qui ; mais à nous, ça nous laisse le choix de qui l'on souhaite pousser, de qui est le plus pertinent* »⁷⁴. De manière intéressante, cette opportunité de médiatisation peut également être conscientisée et

⁷¹ Entretien précité

⁷² Entretien précité

⁷³ Entretien précité

⁷⁴ Annexe 1 – PR Consultant KPMG France, CARLANDER Hélène, entretien n°4, Paris, 26/07/2017

anticipée par l'expert lui-même. C'est ainsi que Pierre-Laurent Seguin a vu dans la création de son étude Les entreprises et la transformation sociale⁷⁵ un moyen de s'adresser directement à son marché. Par extension, cette dernière lui a permis d'exister dans l'espace public, de passer de l'ombre à la lumière. Il témoigne : « *Jusqu'à présent, comme j'étais indépendant, j'étais complètement caché. (...) Je me suis rendu compte que je ne pouvais pas exister dans l'univers KPMG si on ne me connaissait pas. (...) Il fallait que je fasse un peu de selfbranding pour être visible (...) aussi, en tant qu'expert. Ce serait bien que les clients puissent se dire « Tiens on va travailler avec KPMG parce qu'il y a un expert qui est un peu connu sur la place ». (...) Je n'ai pas de doute sur le fait que je suis expert de mon sujet, même si il y a plein de gens qui sont plus experts que moi sur des aspects précis. Je n'ai pas de doute là dessus donc le fait de porter un discours sur ce sujet [le dialogue social] ne me fait pas peur, même sans support. (...) Le fait de passer par l'étude n'était donc pas un moyen de me conforter moi, en tant qu'expert, c'était un moyen de le faire savoir. C'est un outil qui me légitimait en tant qu'expert mieux que s'il n'y avait pas d'outil, tout simplement* »⁷⁶. La démarche de Pierre-Laurent Seguin est d'autant plus notable que ce dernier semble vouer, à la vue de son entretien, un certain désamour, sinon une forme de méfiance, à l'égard des médias. Le recours à la médiatisation est ici perçu comme un mal nécessaire répondant à une volonté essentiellement lucide et utilitariste. Et à lui d'ajouter, « *Les règles sont comme elles sont. Soit on joue avec, soit on ne joue pas. J'ai accepté d'y jouer en espérant que cela aiderait KPMG à développer sa nouvelle offre* »⁷⁷. Dans les médias, l'expert joue le rôle de passeur entre l'étude et l'espace public, ou tout du moins, le fragment de sphère public incarné par le media.

Subséquemment, il paraît légitime d'accorder un deuxième intérêt à l'étude. Elle sert non seulement de motif à la mise en lumière mais également de support à l'expert en contact avec les médias. Pour Marion Giroud, ce que

⁷⁵ Annexe 4

⁷⁶ Entretien précité

viennent chercher les journalistes ce n'est pas seulement l'expert KPMG en tant qu'homme, en tant que caution morale mais aussi l'« *expert qui a à sa disposition des études qui vont l'aider à alimenter ses papiers* »⁷⁸. L'étude va conférer à l'expert un certain nombre de messages autour desquels articuler sa prise de parole. Elle agit comme un fil directeur, un fil d'Ariane sur lequel appuyer son discours, elle participe à l'établissement de sa légitimité auprès des journalistes. De manière générale, le recours au chiffre va avoir pour effet de crédibiliser le discours : « Intimement liées à des volontés, des croyances et des désirs, les qualimesures évaluatives sont souvent considérées comme plus réelles, plus vraies, plus utiles ou meilleures par leurs promoteurs que ce qui n'est pas chiffré. »⁷⁹ L'étude joue ici un rôle d'autant plus important que KPMG présente une particularité que n'ont pas d'autres grandes entreprises susceptibles de promouvoir des porte-parole. Soumis à une réglementation intrinsèque à son statut de Commissaire au Compte, KPMG ne peut légalement pas parler de ses clients. Hélène Carlander, PR Consultant et dont l'interaction avec la presse rythme le quotidien décrypte ainsi cet enjeu : « *Nous, dans la presse on vend vraiment l'expertise de l'homme et de la femme. Le problème c'est que si tu vends un expert mais que tu n'as pas de quoi corroborer le fait qu'il soit un expert, cela ne fonctionne pas. En fait, l'expert a besoin d'avoir de la matière sur son secteur. Il ne peut pas simplement se proclamer expert par l'expérience qu'il a auprès de ses clients dont il ne pourra même pas parler à un journaliste dans tous les cas. Donc c'est important que KPMG, en tant que cabinet, montre qu'il a une vision sur ces différents marchés, qu'il a les chiffres, qu'il a les bases de données, qu'il a les bons contacts parce que si l'on vend l'homme, on vend aussi son expertise* »⁸⁰.

⁷⁷ Entretien précité

⁷⁸ Entretien précité

⁷⁹ BOUCHARD Julie *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.6

⁸⁰ Entretien précité

Notons que ce rapport d'interdépendance entre l'expert KPMG et les études produites par le cabinet s'inscrit dans une dynamique *win-win*. Aussi, si l'étude sert l'expert et vient nourrir son analyse, l'expert enrichit lui-même l'étude. Dans *La médiatisation de l'évaluation*, Julie Bouchard défend l'idée selon laquelle « être expert c'est être en mesure d'évaluer une chose, c'est –à- dire d'en juger d'après un savoir que l'on est supposé posséder, et dont on doit pouvoir justifier. Pour le dire autrement, l'expertise est ce qui *légitime* l'évaluation, l'expert étant celui dont l'évaluation *peut* faire autorité »⁸¹. Nous avons montré dans la première partie de notre analyse l'efficacité du support étude en matière de vecteur de communication. Or, si ce dernier est bel et bien essentiel à la stratégie presse de KPMG France, il ne paraît pas se suffire à lui-même mais s'inscrit plutôt dans une forme de boucle vertueuse: l'étude permet la mise en avant d'un expert qui lui-même, en la portant, lui fait gagner en substance, la complète, la légitime. « *L'étude est un vecteur essentiel bien sûr, parce qu'elle apporte le contenu mais l'étude, en général, n'est pas là pour apporter l'analyse. L'analyse c'est l'humain qui va la donner, c'est l'expert. Sans l'expert, l'étude ne vit pas et sans l'étude, l'expert peut exister mais de manière plus temporaire, de manière ponctuelle. Il va pouvoir être expert sur un sujet à l'instant T mais il a aussi besoin d'une étude sur laquelle s'appuyer. C'est très complémentaire* »⁸², ajoute Hélène Carlander.

2) Les experts à l'épreuve des médias : vers une incarnation de l'expertise

Il paraît complexe de dresser un portrait robot de l'expert KPMG. Comme souligné par Marion Giroud, PR Manager au sein de KPMG France : « *pour moi il n'y a pas qu'un expert KPMG. (...) Je ne parlerais pas d'expert KPMG mais des experts KPMG* »⁸³. Cela étant et en dépit de la pluralité d'individus et de personnalités impactés par cette dénomination, une forme établie de mise en scène de la parole médiatique du cabinet semble prévaloir. C'est l'encadrement

⁸¹ BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.52-53

⁸² Entretien précité

de sa *dispersion* dans l'espace des médias, telle que modestement développée par Foucault, que nous nous tenterons d'analyser ici.

Mise en scène de l'expertise, le retour des unités

"Qu'en un lieu, qu'en un jour, un seul fait accompli
Tienne jusqu'à la fin le théâtre rempli."
Nicolas Boileau, Art Poétique, 1674

Unités de temps, de lieu, d'action. Le respect ou la transgression de ces grands principes façonnent l'énonciation de la parole depuis des centaines de décennies. Dans la cadre de l'observation du discours de KPMG France dans ce fragment d'espace public que représentent les médias, il convient de convoquer ces préceptes, pour les appliquer au jeu d'une nouvelle forme d'acteur : l'expert KPMG.

L'unité de temps, tout d'abord, semble s'appliquer à toute prise de parole réussie. S'il ne s'agit plus véritablement d'inscrire l'intervention du porte-parole dans une seule et même journée, il est néanmoins question d'initier une forme d'ancrage à l'actualité. Il s'agit de partir d'un besoin afin de faire émerger l'expert dans une posture d'homme ou de femme éclairé(e), en tant que maître de la situation. Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication de KPMG France, explicite ce principe « *L'on a tendance à faire appel aux experts dans des contextes particuliers : suivie de la vie économique, crise, événements importants... (...) Le storytelling de l'expertise consiste à re-contextualiser le savoir par rapport à des problématiques de société* »⁸⁴. Comme pour les études, l'idée est à la fois de savoir rebondir sur des événements ponctuels mais aussi de savoir capitaliser sur de grandes tendances médiatiques. Pour illustrer le premier cas, prenons l'exemple de la cyber-attaque liée au rançon-logiciel Wannacry lancée en juin dernier. Afin d'alimenter leurs chroniques et leur analyse de l'événement, les journalistes ont

⁸³ Entretien précité

⁸⁴ Annexe 1 – Directrice de la Communication KPMG France, CROCE-SPINELLI Caroline, entretien n°7, Paris, 16/08/2017

fait appel à KPMG dont l'offre de cybersécurité est d'ores et déjà parvenue à acquérir une certaine visibilité. C'est alors Vincent Maret, expert de la protection des données qui a été mobilisé par le biais, notamment, d'une interview réalisée pour le magazine *Les Affaires*⁸⁵. Le second cas peut quant à lui être éclairé par l'émergence de Fabrice Odent, associé KPMG responsable des activités Financial Service en tant qu'expert fintech. Marion Giroud décrypte sa percée en ces termes : « *On a construit son expertise en partant d'un thème à la mode, les fintech. (...) Le secteur bancaire, on ne peut pas en dire grand chose alors que le thème des fintech est très porteur. Ce n'est pas forcément du mediatraining (...), c'est comment tu retrouves le bon thème, le bon terrain de jeu qui va te permettre d'être identifié. (...) Les fintech ne représentent qu'une partie de son métier, même si il y consacre du temps, il y a quand même une distorsion dans le reflet de son activité dans les médias* »⁸⁶. Le temps importe également en matière de répétition des opportunités de prise de parole. Selon Yves Chevalier, c'est bien « par effet d'accumulation de représentations qu'un sens se crée »,⁸⁷ que l'expertise se crée. Marion Giroud corrobore cette idée de cercle d'expertise, l'appliquant au champ de KPMG « *Tu alimentes la machine : plus tu te positionnes comme expert, plus tu es considéré comme un expert et plus les gens te sollicitent en tant qu'expert* »⁸⁸.

L'unité de lieu, ensuite, a son importance. Selon David Gautron, elle est même essentielle « *le rapport à l'espace est hyper structurant. Il y a quelque chose de l'ordre du cérémonial. L'unicité que t'offre un lieu (...) est très intéressante. (...) C'est assez amusant mais quand un expert t'a bluffé, tu te souviens beaucoup plus du lieu, du moment que du contenu* »⁸⁹. La figure de l'expert médiatique est invoquée dans un espace délimité, celui du média. Le fait que l'expert soit jugé digne par le journaliste d'être médiatisé co-crédite son

⁸⁵ « Les cyberattaques se produiront encore et encore », *Les Affaires*, 28 juin 2018

⁸⁶ Entretien précité

⁸⁷ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.6

⁸⁸ Entretien précité

⁸⁹ Entretien précité

statut. « On distinguera ainsi l'intellectuel par qualification de l'intellectuel par vocation ; le second étant toujours un profil dérivé du premier dans la mesure où l'accès au grand public supposait acquises une compétence, une qualification et une reconnaissance disciplinaire »⁹⁰, argumente Yves Chevalier. Selon Marion Giroud, « *un expert KPMG est un expert dans l'espace médiatique à partir du moment où les journalistes le reconnaissent en tant qu'expert* »⁹¹. L'espace est qualifiant, l'expert étant plongé au cœur d'un dispositif médiatique. Ici, ce dernier ne sera pas considéré au sens de Michel Foucault mais en réponse à la définition d'Yves Chevalier soit en tant qu'« ensemble de choix techniques (matériel, décor, cadrages, lumières, mise en scène) cohérents, opérés dans une perspective communicative précise, en toute connaissance de cause, par les acteurs concernés »⁹². Ce dispositif instaure un système de paratextualisation comme décrit par Philippe Lane, professeur à l'université de Rouen – « tout ce qui nous parvient du texte avant qu'on ne le lise »⁹³. Plus que le lieu d'exercice de l'expertise, le média fait figure de lieu de construction de cette dernière. Il y a co-fabrication de l'expert par le média, légitimation externe. Dans *L'expert à la télévision, Traditions électives et légitimité médiatique*, Yves Chevalier énonce que « par légitimité, on peut désigner le statut qui autorise un individu, un groupe d'individus, à jouer le rôle qui est le sien aux yeux des autres membres d'une collectivité (le public) »⁹⁴. Cette notion fait elle-même écho aux travaux de Kant et de Weber pour qui le concept de légitimité est établi comme équilibre entre une revendication et un assentiment. Dans le cas précis de l'adoubement de *l'expert-technicien* KPMG en *expert-médiatique*, c'est le journaliste, qui, selon une notion définie par

⁹⁰ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.37

⁹¹ Entretien précité

⁹² CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.63

⁹³ LANE Philippe, *La périphérie du texte*, Nathan Université, 1992

⁹⁴ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.17

R.Rieffel⁹⁵, dans le cadre structurant de son article ou de son plateau de télévision va jouer le rôle d'*ordonnateur*. *Gardien du contact* selon E. Véron⁹⁶, il obtient, sous la plume de Roucaute, le statut de *seigneur de l'espace public* : « le journaliste trouve la légitimité la plus décisive : le pouvoir de distribuer la légitimité »⁹⁷. Ainsi, à l'occasion de l'intervention des porte-parole de KPMG sur le plateau télévisé de BFM Business dans le cadre d'un cycle de plusieurs émissions dédiées aux entreprises d'hypercroissance, ces derniers étaient d'office qualifiés d'experts. Invités de Stéphane Soumier, ils étaient présents en qualité d'« experts invités » face à des PDG ou des entrepreneurs, présentés via un *métadiscours* d'ancrage, un sas sémantique propre aux incipit télévisuels qu'Yves Chevalier pourrait qualifier de « *paseo tauromachique* »⁹⁸. Spatialement placés en face des autres invités, c'est la capacité des experts KPMG à « recontextualiser la situation économique » ou à « éclairer » telle ou telle tendance qui s'est vue sollicitée. Ici, la prise de recul attendue dans leur discours était visuellement incarnée par leur placement sur le plateau de télévision. De manière plus modeste, les experts KPMG sont également mis en scène sur les médias de marque du cabinet, à savoir les réseaux sociaux. Adossé à une citation choisie, leur visage est largement relayé, facilitant l'authentification. Ils sont directement associés à leur champ d'expertise, présentés comme des figures à reconnaître, à retenir. A chaque nouvelle publication d'étude KPMG, la création de ces visuels est pensée en amont.

L'unité d'action, enfin, conditionne la fabrique de l'expert médiatique. Au théâtre, elle vise à supprimer les intrigues secondaires et à concentrer l'intérêt dramatique autour d'une action unique. Dans le cadre de notre analyse, cette dernière répond à une volonté d'intégrer certains éléments de langage et à s'en tenir à une énonciation claire et synthétique des problématiques abordées. Si

⁹⁵ RIEFFEL Remy, *Les journalistes français : image et présentation de soi*, Médiascope, 1992, n°1, mars, CRDP Versailles

⁹⁶ VERON Eliseo, *Télévision et démocratie, à propos du statut de la mise en scène*, Mots, 1989, n°20, FNSP, septembre

⁹⁷ ROUCAUTE Yves, *Splendeurs et misères des journalistes*, Paris, Calmann-Lévy, 1991

l'on en croit Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication de KPMG France, l'un des enjeux est de respecter ce qu'elle qualifie de « *schéma pyramidal de l'intérêt du journaliste* »⁹⁹. Ce dernier va en effet partir du particulier (son sujet), avant d'appliquer un certain recul et d'aborder, si le temps le permet, la thématique de manière plus générale.



Dans le cadre des reprises médias, face à des sujets complexes, il faut savoir se montrer le plus intelligible possible, le plus à même de traiter le sujet demandé avant toute chose. Les médias vont en effet se tourner vers l'expert qu'ils comprennent le mieux. Selon Yves Chevalier, « l'expert est présenté d'emblée comme un vecteur de complexité. Il ne (re)gagnera sa légitimité relative que dans le cadre que le médiateur [ici le journaliste] lui offre. « Evitons les chiffres... », « Nos téléspectateurs veulent comprendre... », « Pourriez-vous prendre un exemple concret ? » (...) Toutes ces reprises, toutes ces modélisateurs de médiation, visent à cadrer l'intervention de l'expert, et à la faire entrer dans les quelques modèles d'intelligibilité usuels à la télévision »¹⁰⁰. De fait, le media-training auquel sont soumis les experts de KPMG ne semble pas répondre aux normes du média-training traditionnel. Il repose essentiellement sur un changement de paradigme, sur l'intériorisation du fait que leur expertise ne repose pas sur leur seule maîtrise d'un savoir mais sur leur capacité à le transmettre. C'est bien sur ce terrain que s'effectue la

⁹⁸ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.106

⁹⁹ Entretien précité

transition entre expert-technicien et expert-communicant. Conformément à la pensée d'Yves Chevalier, « Même ce qui est difficile doit apparaître simple (...) Alors s'opère le glissement : ce qui reste difficile n'est pas bon pour le grand public. Tout ce qui n'est pas évident cherche à le tromper ou à l'exclure. Tout ce qui prend du temps est conçu pour endormir la méfiance ou l'attention »¹⁰¹. Sans sombrer dans l'irénisme, les experts KPMG doivent donc rester partiels et faire preuve de pédagogie. Le premier aspect se rattache aux travaux sur l'objectivité menés par Auguste Comte, analysés par Frédéric Dupin dans *Positivism ou scientisme ? Les enjeux politiques d'un point de vocabulaire* : « Le travail scientifique regarde ainsi successivement l'objet comme le but d'un effet d'effacement du sujet, et comme la base de son assumption aux cimes de la « parole d'expert », « Il n'y a, au fond, de science que pour et par l'humanité : la pomme du savoir doit être en définitive arrachée de l'arbre divin, car elle n'est que l'effort terrestre de l'homme pour se comprendre lui-même »¹⁰². Pour Marion Giroud, cette capacité à prendre de la hauteur sans s'adresser aux cimes n'est pas innée, c'est pourquoi elle réclame un certain travail conjoint avec l'expert en amont : « *Tu as beau être un vrai expert de ton sujet, tu n'as pas forcément cette grille de communication qui te permet de transmettre ton expertise. On ne les transforme pas en « experts médiatiques », on leur ajoute cette brique de la communication et de la transmission de leur expertise* »¹⁰³. Il s'agit de pouvoir s'adapter à son public, de trouver le juste temps, de ne plus simplement s'adresser à ses pairs mais à une audience profane. C'est de distance symbolique qu'il est ici question, elle délimite la superficie de l'espace de légitimation. Dans la même optique, Pierre Bourdieu parle de distance *visible ou réelle* : « il convient de trouver un optimum entre la recherche de la maximalisation de la teneur du message en information célébratrice et la recherche de maximalisation de l'autonomie

¹⁰⁰ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.117

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² DUPIN Frédéric, *Positivism ou scientisme ? Les enjeux politiques d'un point de vocabulaire, Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011

¹⁰³ Entretien précité

(visible) du célébrant, donc de l'efficacité symbolique de la célébration »¹⁰⁴. Dans l'enceinte de KPMG, l'hyper-expertise, l'intérêt du contenu, n'est jamais un sujet chez KPMG. La véritable mission du service de presse, c'est de savoir vulgariser, d'abolir les jargons, ou, selon une expression de Caroline Croce-Spinelli « *prendre garde au perfectionnisme, ne pas paraître trop élitiste*¹⁰⁵ ». Selon Hélène Carlander, les experts semblent répondre à deux profils : celui qui est le sachant mais qui « *n'est pas forcément capable de valoriser son expertise quand il est confronté à la médiatisation* » et celui qui « *est expert dans son domaine et dans son business mais qui est aussi capable de rendre son expertise claire et limpide auprès de tous les publics* »¹⁰⁶. L'intérêt est ici de constater que le travail préalable à la médiatisation va impacter les deux personae : « *Le premier, il est plus dans l'apprentissage de la construction du discours, de rendre son expertise claire pour tous. Le deuxième, il est plus dans l'accompagnement, pour le faire émerger comme « pépite », comme « expert porte-parole » potentiel* »¹⁰⁷.

Experts & valeur ajoutée : pouvez-vous répéter la réponse ?

Afin de saisir le phénomène de médiatisation des experts KPMG dans son intégralité, il convient de s'intéresser aux motifs qui incitent les journalistes à faire appel à eux. Plusieurs motivations peuvent être évoquées. Pour Boudon, « L'implicite est une composante essentielle de l'interaction sociale »¹⁰⁸. C'est bel et bien un contrat tacite d'interdépendance qui régit l'interaction expert/journalistes. A en croire Yves Chevalier, « L'expert confirme, par sa présence, la complexité du champ qui motive son intervention (...) et légitime le plateau du journal télévisé en tant qu'instance de clarification

¹⁰⁴ BOURDIEU Pierre, *Science de la Science et réflexivité*, Paris, Raison d'agir, 2001

¹⁰⁵ Entretien précité

¹⁰⁶ Entretien précité

¹⁰⁷ Entretien précité

¹⁰⁸ BOUDON Raymond, *De l'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, 1990

universelle et de transparence démocratique »¹⁰⁹. En d'autres termes, l'expert est pareil à un personnage, à une figure symbolique participante de l'*histoire* conçue par le journaliste. Son rôle est précis, défini en amont : « Ces experts ne constituent pas une menace identitaire pour les journalistes de télévision. Ces derniers savent les cantonner dans leur créneau précis et en rentabiliser l'image à leur profit. Ils occupent une place précise dans l'économie de l'information dont le médiateur garde un strict contrôle »¹¹⁰. L'article, l'émission, est semblable à une symphonie dont l'expert jouerait une partie de la partition, le rôle de chef d'orchestre revenant au journaliste : « Il s'agira alors d'actes de parole ou d'image, plus fugaces, qui inscrivent leur pouvoir sémantique dans une temporalité plus restreinte, davantage faite de juxtaposition d'instantaneités que de continuité historique : éléments à la fois puissants et fragiles, de constructions symboliques en perpétuel devenir et réajustement ; synchronie et non plus seulement diachronie »¹¹¹, explique Yves Chevalier.

Conformément à une notion développée par Daniel Dayan¹¹², le media ne se donne pas uniquement à voir, il se donne à voir « avec », s'inscrit dans un modèle production/reconnaissance moteur de la sémiosis sociale. Si l'expert est légitimé par le journaliste, la vision dudit journaliste, son histoire, sont quant à elles corroborées par l'intervention de l'expert. Hélène Carlander identifie deux modèles situationnels : « *Soit les journalistes ont leur papier qui est à peu près prêt et ils ont besoin de corroborer tout ce qu'ils ont déjà pu récolter comme information ; (...) dans la plupart des cas, les journalistes ont besoin d'une caution pour leur article, une forme de caution morale si j'ose dire, et ils vont la chercher chez l'expert.* » Soit « *ce qu'ils viennent chercher en plus de la caution morale, c'est aussi parfois l'angle qu'ils n'avaient pas forcément vu venir. Ils*

¹⁰⁹ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.59

¹¹⁰ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.60

¹¹¹ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.7

¹¹² DAYAN Daniel, *Les mystères de la réception*, Le Débat, 1993, n°71, « Enjeux, débats », Hermès, n°11-12, CNRS Editions

*viennent chercher la prise de hauteur sur le sujet qu'ils développent, sur une tendance, sur un secteur, qu'ils n'ont pas forcément et qui va leur permettre de nourrir via un angle complémentaire leur article/émission »*¹¹³. Dans le cas de l'étude Les entreprises et la transformation sociale¹¹⁴, Pierre-Laurent Seguin, interviewé par *Les Echos* a eu le sentiment de vivre la première option : « *En réalité, la journaliste n'avait pas besoin de moi, elle avait déjà écrit son article. En revanche, elle voulait avoir des clarifications sur le contenu, sur certains points : est-ce qu'elle avait bien compris ? Est-ce que c'était bien de ça dont il s'agissait ? Je pense qu'elle avait envie que je confirme ce qu'elle voulait écrire, que j'apporte ma caution »*¹¹⁵. Ce schéma répond à une logique représentative à la mécanique bien huilée, éprouvée, à des stratégies discursives ayant pour fonction de simuler une demande et de présenter la réponse de l'expert comme l'offre censée y répondre : « C'est le journaliste qui reste maître de l'instrumentalisation et du cadrage des interventions de l'expert. D'ailleurs, ce dernier ne répond qu'aux questions que lui pose le journaliste »¹¹⁶.

Pour les journalistes en quête de source fiable, KPMG, de par sa structure, peut arborer des airs d'eldorado. « *Les journalistes savent que l'on est expert un peu de tout. C'est incroyable le nombre de demandes presse que l'on reçoit sous la forme d'un « J'ai un sujet sur les nouveaux modèles bancaires, est-ce que vous avez quelqu'un ? » (...) On vient rarement nous solliciter en nous demandant une interview de Stéphane Botz ou de Fabrice Odent. (...) Là, par exemple, je peux te montrer un message d'un journaliste BVFM TV Business qui me dit « Bonjour Marion, est-ce que vous avez un spécialiste de la conduite du changement dans le secteur public qui pourrait venir nous en parler ? »* »¹¹⁷. Selon Hélène Carlander, l'attrait de KPMG pour les journalistes est d'autant plus fort qu'il s'inscrit dans un univers ultra-

¹¹³ Entretien précité

¹¹⁴ Annexe 4

¹¹⁵ Entretien précité

¹¹⁶ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.60

concurrentiel. Alors que pour les experts de tout ordre, les médias font désormais office de *Cour des Miracles*, il faut pouvoir garantir la pertinence de sa source, de son invité : *« Je pense que pour eux [les journalistes], la recherche de l'expert vraiment fiable est devenue hyper importante du fait justement de cette multiplicité de potentiels porte-parole, de potentiels experts qui fait qu'ils ont de plus en plus besoin de la caution de l'expert mais de l'expert qu'ils connaissent, qui est reconnu par un marché »*¹¹⁸. Dans le cabinet, la personne de Frédéric peut faire figure de référence. Reconnu à la fois par son pair, Pierre-Laurent Seguin - *« je pense à Frédéric Thomas qui est expert du secteur de la santé. C'est un vrai expert. Toute sa vie il a travaillé dans ce secteur là. Il a été opérationnel dans le secteur pharmaceutique, c'est un expert en pratique et c'est un expert des problématiques de la santé »*¹¹⁹, son potentiel est également largement loué par le service Presse de KPMG France, notamment par Marion Giroud. Invitée à évoquer la marque KPMG France en tant que caution d'expertise conférée aux experts médiatisés du cabinet, elle s'arrête sur le cas particulier de Frédéric Thomas, qui selon elle, continuerait à être identifié en tant qu'expert même s'il était amené à quitter le cabinet : *« On le voit sur les personnes qui arrivent dans le cabinet et pour qui on a des demandes presse – c'est aussi là-dessus que l'on constate la notoriété sur un marché. Ça a été le cas pour Frédéric Thomas, dès qu'il est arrivé, parce qu'il est expert de la santé. On immédiatement été sollicités : « J'ai su que Frédéric Thomas était expert chez vous, est-ce que je peux lui parler ? ». Lui est expert indépendamment de la marque KPMG. Il est venu avec son aura d'expert quand d'autres arrivent sans cette aura d'expert médiatique – cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas reconnus sur leur marché – mais leur figure va elle être construite via la marque KPMG »*¹²⁰. Frédéric Thomas comme les autres porte-parole du cabinet rassurent par leurs antécédents, leur expérience, leur employeur.

¹¹⁷ Entretien précité

¹¹⁸ Entretien précité

¹¹⁹ Entretien précité

¹²⁰ Entretien précité

Dans cette configuration, l'unique point de vigilance tient peut-être à ce que l'on pourrait qualifier de dosage. Cette question est posée par Marion Giroud : « *On revient sur la notion de KPMG en temps que marque experte et d'experts : comment est-ce que tu doses justement, le nombre d'experts que tu lances sur le marché ? A force d'être des experts, est-ce que l'on ne met pas, justement, sur l'espace public, trop d'experts ?* »¹²¹. Le cabinet présente en effet un nombre conséquent d'expertises touchant à des domaines très variés. Certains experts, comme Fabrice Odent, spécialiste de la Banque vont présenter un profil assez généraliste quand d'autres seront cantonnés à des sujets beaucoup plus particuliers comme les normes IFRS par exemple. Une même marque – KPMG France – abrite des références très variées. Alors que certains acteurs comme des cabinets spécialisés dans la transformation RH, des grandes écoles dédiées à l'apprentissage de la politique ou de l'économie ou des entreprises exerçant dans le secteur de l'énergie vont pouvoir être sollicitées sur leur domaine de prédilection, KPMG répond à une dynamique plus large qui, si elle fait sa force, peut aussi faire sa faiblesse ; l'analyse d'un consultant pouvant être jugée moins pertinente que l'expérience d'un acteur en présence.

En conclusion, de par son ADN et les moyens qu'elle met à la disposition de ses porte-parole, KPMG France peut être envisagée comme une fabrique d'experts. Marque experte, elle abrite des personnalités, qui, au travers d'elle et de ses études, vont gagner en légitimité. Bénéficiaires d'un a priori d'expertise, leurs discours, pensés pour répondre à une cible donnée, vont trouver écho dans un espace médiatique qualifiant, lui-même chargé de parachever leur processus de reconnaissance. En ce sens, les journalistes et le service de presse de KPMG France œuvrent conjointement à l'incarnation de figures expertes issues du cabinet. On peut parler ici de co-fabrication en bon entendement, de cautionnement pluriel. Le média participe à la construction

¹²¹ Entretien précité

d'un *personae* médiatique, d'une parole experte incarnée qu'il pourra solliciter au besoin.

III. KPMG : des experts comme les autres ?

Considérés en tant experts, porteurs d'un discours d'expertise, les personnalités médiatisées par KPMG semblent avoir trouvé leur place dans ce fragment d'espace public habermassien que représentent les médias. Reconnus par leurs pairs et dans l'exercice de leur profession, jugés aptes à intervenir dans la presse et les supports audiovisuels, répondent-ils pour autant à l'idéal symbolique associé à la figure de l'expert ? Quelles similitudes partagent-ils avec cette dernière ? S'en démarquent-ils ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Quel(s) profil(s) expert(s) incarnent-ils ?

1) L'expert, une figure symbolique

Avant de porter à nouveau notre attention sur les experts KPMG, il nous paraît intéressant d'adopter une certaine prise de recul en examinant la notion d'« expert » à la lumière d'un prisme plus générique. Personnage omniprésent dans l'univers médiatique, l'expert tire sa légitimité d'un concours de traditions, d'histoire et de concepts aussi bien étymologiques que sémiotiques. Une définition de l'expert a déjà été développée en introduction de ce travail d'analyse. Cette partie sera elle consacrée aux imaginaires qu'elles convoquent, à l'horizon d'attente – tel que théorisé par H.R Jauss¹²² - qui lui est attaché.

¹²² JAUSS Hans Robert, *Pour une esthétique de la réception*, traduit de l'allemand par Claude Maillard, Préface de Jean Starobinski, Gallimard, 1997

A la poursuite du légitime

Dans *La médiatisation de l'évaluation*, Julie Bouchard rappelle que l'« expertise est personnalisée, c'est-à-dire liée à une personne qui met en jeu sa propre légitimité »¹²³. Pareil au fils légitime se voyant accorder le droit du sang, l'expert recherche, via l'acquisition d'une légitimité, un droit à la parole. Si le mot de légitimité n'existe pas avant le Moyen-Âge, son précepte est néanmoins ancien. Comme le révèlent les recherches d'Yves Chevalier sur ses origines, la démarche fondatrice du légitime s'observe dès Platon pour qui le discours s'installe d'emblée dans la légitimité : « en effet, la cité platonicienne repose sur cette identité – postulée à travers leur ressemblance onomasiologique – entre la raison *Noos* et la loi *Nomos*. C'est dire que la loi ainsi cherchée, le pouvoir ainsi institué, bénéficient d'une légitimité immanente quasi axiomatique »¹²⁴. Originaire du XII^{ème} siècle, le terme est issu du latin *legitimus*, de *lex*, *legis*, la loi. Dans le cas de l'expert, il s'agit de la loi de la plèbe, de la reconnaissance de son statut par ses pairs d'une part, puis par le public d'autre part. Cette arithmétique n'est pas sans rappeler la dimension politique du goût telle que présentée par Hannah Arendt. L'expert doit ici recourir à une forme de persuasion qui « réglait le rapport des citoyens de la polis » sans réclamer un « processus de contrainte par la preuve » mais en engageant « plutôt le jugement et la décision, l'échange judicieux d'opinions portant sur la sphère de la vie publique et le monde commun, et la décision sur la sorte d'action à y entreprendre ». Cette dernière présuppose « la présence des autres à la place desquels elle doit penser »¹²⁵. L'idée sous-jacente est qu'il ne peut y avoir légitimité qu'à l'intérieur d'une structure sociale articulée par un ensemble de valeurs partagées. Il convient d'ailleurs de rappeler qu'Habermas a toujours pensé la légitimité dans le cadre d'une théorie de la société : « La légitimité n'est intelligible que dans le cadre d'une réflexion

¹²³ BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.53

¹²⁴ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.8

globale sur une société conçue comme l'ensemble des « ordres légitimes à travers lesquels les participants de la communication règlent leur appartenance à des groupes sociaux et assurent ainsi une solidarité »¹²⁶.

Weber distingue 3 types de domination légitime¹²⁷ : la *légitimité rationnelle* ou *légale*, la *légitimité traditionnelle* et la *légitimité charismatique*. L'expert peut tirer sa légitimité de chacun de ces modèles. Dans le premier cas, il peut s'agir d'un statut légal, celui de juge par exemple ou de commissaire aux comptes dans le cas de KPMG. Dans le second cas, il peut être question d'un espace qui va permettre la validation, d'un espace caractérisé par un système de relations entre instance légitimante, instance légitimée et public communautaire (les pairs). Dans le cas de l'expert, cet espace peut être rattaché à l'univers médiatique. Quant à la légitimité charismatique, elle s'inscrit dans le présent et peut être abordée de deux manières : soit par l'adoption d'une posture d'homme de terrain impliqué (le militant), soit par la posture d'un chef en retrait, répondant à une logique de neutralité. De manière transcendante, la légitimité pourrait également être considérée comme « le fruit d'un contrat qui instituera dans un champ social un domaine de compétence reconnu à un individu ou une idée, c'est-à-dire, de fait, un domaine de prescription. Toute légitimité inaugure une prescription, serait-elle tacite, c'est-à-dire des normes pour l'action. On voit ainsi que les procédures de légitimation constituent la zone de contact entre le savoir et la production de normes, une interface entre le rationnel et l'axiologique »¹²⁸. En somme, l'expert légitime ne serait pas seulement vecteur d'un savoir mais bel et bien d'une opinion, d'une vision ; transmettre des connaissances ne suffit plus dès lors que transparaît sa fonction réelle : producteur de normes. A l'inverse du consensus résultant d'un accord de fait sur des représentations du passé, la légitimité trouve racine dans

¹²⁵ ARENDT Hannah, *La crise de la culture*, Folio, 1972, p.28

¹²⁶ HABERMAS Jürgen, *Traité de l'agir communicationnel*, tomes 1 et 2, Paris, Fayard, 1987

¹²⁷ WEBER Max, *La domination légale à direction administrative bureaucratique*, *Economie et Société*, Œuvre posthume, 1921

¹²⁸ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.23

un accord de principe fondé sur des décisions et des jugements futurs. L'on en revient à l'éternelle distinction établie par Kant dans sa *Critique de la raison pure*¹²⁹. Au *Verstand*, l'entendement, s'oppose *Vernunft*, la raison. La légitimité, signalée comme étant de l'ordre du devoir, appartient au domaine des « idées de la raison pure » c'est-à-dire au « penser » et non simplement au « connaître ».

Pareil à un politicien, il s'agit pour l'expert de porter son *programme* avec charisme, s'engageant lui-même ; Hannah Arendt parlerait ici d'une personne qui « par cette façon de juger (...) se dévoile aussi pour une part elle-même, quelle personne elle est » et fait valoir le « qui c'est » sur « les qualités et talents individuels qu'on peut avoir ». De même, Auguste Besnier considère que traditionnellement, l'avis personnel de l'expert était rendu « médiatiquement visible si son expertise était attestée et si sa singularité était ce qui le rendait personnel, le risque pour l'expert étant dès lors de mettre en jeu sa crédibilité *personnelle* »¹³⁰. Or, ce risque justement, cette mise en jeu semble faire office d'étape incontournable « Une double légitimité va s'installer ; double par son contenu, double encore par sa géométrie. Une légitimité scientifique d'abord : elle est le fond indispensable à toute construction légitimante de ce type. Elle repose sur une logique d'implication – ou la femme ou l'homme de terrain. A cette dernière, doit s'adosser une autre composante, la légitimité axiologique, celle-ci se masquant d'ailleurs souvent derrière celle-là. Appelons-la aussi légitimité d'intérêt dans la mesure où elle traduit une implication individuelle »¹³¹. Conformément à la pensée de Kant et de Weber, le concept de légitimité semble donc résulter d'un équilibre entre une revendication et un assentiment - revendication de l'expert en tant que porteur d'un savoir, d'une vision ; assentiment de la part du public. Pour atteindre cet équilibre, l'expert devra mêler charisme et intellect afin de,

¹²⁹ KANT Emmanuel, *Critique de la raison pure*, Paris, PUF, 1967

¹³⁰ BESNIER Auguste, *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?*, La médiatisation de l'évaluation, Peter Lang AG, 2015

toujours selon Noiriel, « donner des armes permettant aux individus d'élargir leur posture critique ». Pour ne pas nous départir de la métaphore théâtrale qui articula l'une des phases de la seconde partie de notre analyse, l'expert en tant que « figure », est pareil à une pièce de théâtre dans une comparaison signée Victor Hugo : « Une pièce de théâtre, c'est quelqu'un. C'est une voix qui parle, c'est un esprit qui éclaire, c'est une conscience qui avertit ». Patrick Lagadec, auteur de *La civilisation du risque*¹³², justifie ce paradigme à la lumière des préoccupations environnementales apparues à la fin des années 1970. Céline Granjou, sociologue de l'université de Rennes, synthétise sa pensée en ces termes dans un article intitulé *L'expertise scientifique à destination politique* : « une évolution de la forme technocratique de l'expertise est indispensable, car les difficultés d'évaluation du risque technologique majeur (ampleur inédite des conséquences, et probabilité d'occurrence non chiffrable) la vident de sa prétention légitimante à la certitude objective : les experts doivent désormais ouvrir la discussion, non la clore »¹³³.

Pour y parvenir, il doit lui-même adopter un changement de paradigme, exercer un certain recul sur ses propres expertises, ses propres expériences de manière à proposer, selon une expression empruntée à Pierre-Laurent Seguin, un discours qui prenne la forme d'une « *lame de fond* » et non d'une « *écume des choses* »¹³⁴. A son paroxysme, l'expert adopte les traits du leader d'opinion soit, selon la définition du dictionnaire e-marketing : « un individu, qui, par sa notoriété, son activité ou son activité sociale ou professionnelle est susceptible d'influencer les opinions ou les actions d'un grand nombre d'individus. L'approche des leaders d'opinion est une forme de marketing viral ».

¹³¹ CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.25

¹³² LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, 1981

¹³³ GRANJOU Céline, *L'expertise scientifique à destination politique*, CAIRN

¹³⁴ Entretien précité

La visibilité individuelle a longtemps été le privilège des élites. Dans *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?*, Auguste Besnier explique que la possibilité d'émettre un jugement dans un cadre susceptible de le rendre publiquement visible, n'a pas toujours été le lot de tous : « celle-ci était traditionnellement réservée aux « experts » qui eux-mêmes constituaient des élites » dont se distinguait la masse de ceux qui ne pouvaient exprimer leur opinion qu'en catimini »¹³⁵. Historiquement, les élites à même de donner des directives ou de conseiller le pouvoir, s'articulent autour des figures du conseiller du Prince puis des intellectuels. La naissance du vocable *intellectuel* remonte à l'année 1898. Alors que dreyfusards et antidreyfusards s'affrontent dans l'espace public, Zola publie son *Manifeste des intellectuels*. Pour Aurélie Tavernier, « il s'agit, on le voit, d'une sorte d'aristocratie des travailleurs de l'intellect ; ceux qui créent le symbolique face à ceux qui le gèrent ; les producteurs d'idées face à ceux qui les diffusent ; ceux qui jouent effectivement le rôle de maîtres de l'ordre du jour dans le début intellectuel ». L'on retrouve bien ici la tradition du savant dans l'espace public, la filiation de l'expert. Depuis l'émergence du concept, différents profils se sont distingués. Dans *Les Fils maudits de la République*, Gérard Noiriel, historien décrit trois types d'intellectuels : l'intellectuel de gouvernement qui occupe l'espace public davantage qu'un terrain scientifique solide, l'intellectuel révolutionnaire au service de la défense de la vérité et de la justice et l'intellectuel spécifique qui utilise ses compétences scientifiques pour intervenir dans le débat civique¹³⁶. Notons que Noiriel s'est lui-même inspiré des travaux de Michel Foucault. En se référant à son œuvre *Dits et écrits*, l'expert-technicien devenu expert-communicant semble répondre au troisième profil établi par l'historien, celui de l'intellectuel spécifique ; à savoir, un individu « poursuivi par le pouvoir politique, non plus en fonction général du discours

¹³⁵ BESNIER Auguste, *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?*, La médiatisation de l'évaluation, Peter Lang AG, 2015

qu'il tenait, mais à cause du savoir dont il était détenteur [...]. L'intellectuel universel dérive du juriste-notable et trouve son expression la plus pleine dans l'écrivain, porteur de significations et de valeurs où tous peuvent se reconnaître. L'intellectuel spécifique dérive d'une toute autre figure, non plus le juriste-notable, mais le savant-expert »¹³⁷.

Or au fil du temps, la figure de l'intellectuel, et par extension, de l'expert, s'est démocratisée et semble avoir perdu de sa superbe. Plusieurs éléments concourent à ce basculement.

Tout d'abord, l'expert évolue dans un marché extrêmement compétitif. D'une part, il doit faire face à la concurrence d'autres experts, ou tout du moins, d'individus pouvant prétendre à un degré de légitimité similaire au sien. L'ère médiatique actuelle se livre à une forme de *valse des experts*, notion suffisamment répandue pour inspirer des caricaturistes tels que Soulcie.¹³⁸ Comme le dit Ulrich Beck, sociologue allemand auteur de *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*¹³⁹, les savoirs semblent fonctionner comme des magasins en libre-service dans lesquels le pouvoir et ici, les journalistes, vont « faire leur marché ». Roland Gori va lui jusqu'à parler d'« éclatement, de pulvérisation de ces figures d'autorité »¹⁴⁰. D'autre part, il peut désormais être challengé par le grand public, par la *masse* - en opposition à l'*élite* - qui s'est vu offrir, via le développement de l'internet et des réseaux sociaux, une nouvelle terre d'expression. Dans *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?*, Auguste Besnier attire l'attention de son

¹³⁶ TAVERNIER Aurélie, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, Paris, L'Harmattan, 2011

¹³⁷ FOUCAULT Michel, *Dits et écrits*, vol.3, Paris : Gallimard, 1994, p.155

¹³⁸ Annexe 5 - SOULCIE, *telarama.fr*, L'œil de Soulcie : la valse des experts, Publié le 01/04/2016. Mis à jour le 1/4/2016, consulté le 20/10/17

¹³⁹ BECK Ulrich, 2003. *La société du risque, Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Champs Flammarion

¹⁴⁰ GORI Roland, *Scientisme(s) & Communication. De la normalisation des savoirs à l'imposture scientifique : retour et détour de l'idéologie scientiste*. p.49

lecteur sur l'idée que la possibilité d'émettre un jugement, « au-delà même de son objet et de sa destination, cette possibilité offerte à chacun d'évaluer ce qu'il veut, de le faire « aux yeux de tous », conduirait dès lors à une « démocratisation de l'expertise » qui ébranlerait, sur un plan au moins, le rapport entre masse et élites »¹⁴¹. Cette prise de parole de l'internaute qui commente un article du *Monde*, qui lance un débat sur les forums, qui crée son propre blog, qui, par le biais d'un sms surtaxé, devient jury d'une émission télévisée, cette prise de parole donc, est d'autant plus facilitée qu'elle revêt un caractère anonyme – « lorsqu'il revêt l'habit de l'expert, l'internaute qui exprime son opinion anonymement ne met pas sa personne en jeu », ajoute Auguste Besnier. Le simple citoyen avance masqué, chasse l'expert sur son propre terrain, ses propres medias, arguant, sous couvert d'universel, le partage d'une expertise auto-revendiquée.

A cet ordre concurrentiel vient s'ajouter une dose de pression temporelle, comme soulevé par Roland Gori lors d'un entretien mené par Aurélie Tavernier - *De la normalisation des savoirs à l'imposture scientifique : retour et détours de l'idéologie scientiste* – « La différence avec la figure traditionnelle du conseiller du Prince, c'est qu'un savant acceptant cette posture se trouvait autrefois sollicité pour un mandat assez long, duquel il ne serait démis qu'à partir du moment où il aurait commis des erreurs ; c'était alors une figure d'autorité »¹⁴². Soumis à un empire de l'éphémère¹⁴³ où règnent fils d'informations en continu, pop-up stores et stories snapchat, à l'heure où la durée moyenne d'attention d'un être humain se révèle inférieure à celle d'un poisson rouge - huit secondes selon une enquête Microsoft¹⁴⁴, l'expert est devenu, dans le prisme médiatique, un objet de consommation à obsolescence

¹⁴¹ BESNIER Auguste, *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?*, La médiatisation de l'évaluation, Peter Lang AG, 2015

¹⁴² GORI Roland *Scientisme(s) & Communication. De la normalisation des savoirs à l'imposture scientifique : retour et détour de l'idéologie scientiste*. p.50

¹⁴³ IPOVESTKY Gilles, *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris, Gallimard, 1987

¹⁴⁴ Microsoft Canada Attention spans- Consumer Insights

programmée comme les autres. Pour être sollicité par les médias, souvent au pied levé, il doit répondre à un besoin immédiat, se présenter comme le plus performant dans son domaine. Son expertise est une offre supposée répondre à une demande. De fait, son statut n'est jamais complètement acquis et peut à tout moment être remis en question.

A cette fragilité de statut s'additionne le constat d'un climat de suspicion à l'encontre de l'expert. Cette critique des dérives de l'expertise qui trouve écho dans l'espace public pourrait être associée à la démultiplication des candidats potentiels à l'énonciation d'une expertise dans l'espace médiatique. Elle trouve en réalité un ancrage plus ancien et plus profond.

Si l'on en croit Céline Granjou¹⁴⁵, les questions et enjeux majeurs soulevés par l'expertise remontent à la période de désenchantement et de critique des années 1960-1970 vis à vis de la science. Plusieurs voix s'élèvent alors contre un mode de fonctionnement social technocratique susceptible de faire obstacle à l'établissement d'une culture scientifique partagée, contre une mythification de la science qui empêcherait l'instauration d'une démocratie véritable. En tête de file, Jürgen Habermas (1968), répondant à la critique de Marcuse de l'essence de la société capitaliste moderne (1964), entend dresser les conséquences de la *rationalité instrumentale*¹⁴⁶ qui caractérise selon lui, l'essence de la science moderne. Ce mode de rationalité est alors associé à la quête d'un contrôle des choses, d'une efficacité dans l'action, au détriment d'une *rationalité communicationnelle*¹⁴⁷, elle, en quête de sens et dont l'objectif serait d'apporter une dimension au débat. De cette opposition découle le questionnement d'Habermas : « comment le pouvoir de disposer techniquement des choses peut être intégré au sein d'une consensus de

¹⁴⁵ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁴⁶ HABERMAS Jürgen, La technique et la science comme « idéologie » [éd.orig., 1968], Paris, Gallimard, 1973

¹⁴⁷ HABERMAS Jürgen, La technique et la science comme « idéologie » [éd.orig., 1968], Paris, Gallimard, 1973

citoyens »¹⁴⁸ ? « Si le savoir technique de l'expert, censé faire apparaître les contraintes objectives de la réalité, est le seul fondement légitime de l'action, la dimension pratique (choix des valeurs) se trouve absorbée par la dimension technique, ce qui correspond à une dépolitisation de la société »¹⁴⁹ explique Céline Granjou.

Le théoricien allemand est accompagné dans son mouvement par d'autres participants qui prennent part au débat à l'image de Jean-Marc Lévy-Leblond. Ce dernier juge ainsi que « l'expertise de quelques-uns empêche la compétence de tous »¹⁵⁰. Il défend l'idée d'une forme de danger dérivée d'une mythification positiviste de la Science : « Trop souvent, les scientifiques se voient transformés en « experts » et [...] viennent cautionner de leur autorité usurpée des décisions gouvernementales ou patronales. L'expertise scientifique utilisée pour camoufler les responsabilités politiques ou économiques est l'une des conséquences les plus néfastes de la mythification de la science »¹⁵¹, écrit-il. Ici, il n'y a donc pas dépolitisation de la société mais au contraire politisation de la science ; un état de fait encore constaté quarante ans plus tard par Aurélie Tavernier « Ce qui a changé, ce n'est donc pas le fait que les sciences, ni les savoirs, soient utiles au gouvernement – ce qui a toujours été. Ce qui a changé, c'est cette détermination et surtout cette naturalisation, par le politique, d'où provient la justification – par la gratification – de la production scientifique ». Loin d'être tabou pour le corps politique, ce type de discours semble au contraire consciencisé par lui. Cette déclaration de Michel Rocard à l'égard d'une forme de « science de l'opinion », les sondages, lors d'un colloque organisé par l'IIG en 1987 : « Il me paraît clair que le système médiatique, en y incluant ces instruments de mesure que sont les sondages, fournit aujourd'hui le moyen d'une vérification permanente de

¹⁴⁸ HABERMAS Jürgen, *La technique et la science comme « idéologie »* [éd.orig., 1968], Paris, Gallimard, 1973

¹⁴⁹ GRANJOU Céline, *L'expertise scientifique à destination politique*, CAIRN

¹⁵⁰ LÉVY-LEBLOND Jean-Marc, *Mais ta physique ?*, *L'idéologie de/dans la science*, Paris, Le Seuil, 1977

¹⁵¹ LÉVY-LEBLOND Jean-Marc, *L'esprit de sel*, Paris, Fayard, 1981

légitimité, d'une évaluation des réactions de l'opinion devant les décisions prises et les mesures proposées »¹⁵². En somme, la prise de recul exercée à l'égard de la science interroge ses liens avec le politique, son objectivité réelle, son influence sur la société : « Il s'agit ainsi de montrer que si les instruments de l'expertise scientifique ne sont pas neutres, ni d'un point de vue axiologique, ni d'un point de vue politique, ils sont aussi travaillés par les usages, sociaux et symboliques, qu'en font les acteurs – qu'ils soient journalistes, décideurs, *savants*, ou *profanes* »¹⁵³, rappelle Aurélie Tavernier.

Après avoir été remise en question du fait de ses liens avec le politique, ou au contraire du fait d'une influence susceptible de supplanter le politique, la diffusion de l'expertise dans l'espace public voit également questionner la pertinence de ses analyses. En 1989, l'association GERMES¹⁵⁴ organise un colloque intitulé « Les experts sont formels : controverses scientifiques et décisions politiques dans le domaine de l'environnement ». Quatre-cent scientifiques et hommes politiques y participent dans l'optique de débattre sur une grande diversité d'enjeux liés à l'expertise. Ils constatent une dépendance accrue de la société à l'égard de la science qui serait devenue à leurs yeux, explique Céline Granjou, « le médiateur indispensable entre l'homme et un environnement dont la plupart des caractéristiques pertinentes sont de plus en plus inaccessibles au profane. Cette dépendance risquant tout à la fois de donner lieu à une exaspération de la technocratie et à une part de confiance dans le savoir rationnel »¹⁵⁵. La conclusion de ce colloque est alors de donner vie à une image renouvelée de la science, une image à même d'abolir l'idée prégnante depuis Descartes que « toute science est une connaissance certaine

¹⁵² ROCARD Michel, Intervention au colloque organisé par l'IIG, « Médias, pouvoir et démocratie », mai 1987, Paris

¹⁵³ TAVERNIER Aurélie, *Scientisme(s) & Communication. A propos de l'engagement du savant dans le politique*. p.14

¹⁵⁴ Groupe d'exploration et de recherches multidisciplinaires sur l'environnement et la société fondé en 1975

¹⁵⁵ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

et indubitable »¹⁵⁶. Avec la prise de conscience après la catastrophe de Tchernobyl d'une monopolisation de l'expertise entraînant « la possibilité de rétention d'informations, et de clôture arbitraire des controverses »¹⁵⁷, l'émergence de contre-expertises et l'enjeu du libre développement de controverses apparaît plus importante que jamais.

Dans cette optique, deux théoriciens tentent d'établir des modèles types d'expertise. D'une part, Philippe Roqueplo se fonde sur une épistémologie du *savoir objectif*¹⁵⁸. Réfutant l'idée d'une objectivité scientifique déjà établie, ce modèle est conçu comme un effort permanent d'objectivation vers une « connaissance raisonnable aussi objectivement que possible »¹⁵⁹. L'expertise est perçue comme une réponse à une question posée dans un objectif décisionnel mais qui, de par son contexte d'énonciation, ne peut se cantonner qu'au seul *pouvoir objectif*. De fait, elle induit nécessairement les présupposés et les prises de position de son interlocuteur. Par là même, le modèle idéal de Roqueplo ne peut être, selon Céline Granjou, « que collectif et contradictoire, les instances de décision étant en position de juge face à des experts se faisant les avocats de différentes thèses scientifiques »¹⁶⁰. D'autre part, Callon et Rip¹⁶¹ se fondent quant à eux sur l'apport de *la nouvelle sociologie des sciences* connue pour nier toute spécificité à l'argumentaire scientifique, s'appuyant elle-même sur le principe de symétrie de Bloor¹⁶². Pour eux, le rôle de l'expert est de « fabriquer des « arrangements », des compromis, les plus solides possibles entre le pôle des connaissances scientifiques, celui des contraintes réglementaires, et celui des intérêts sociaux, politiques ou

¹⁵⁶ DESCARTES René, *Œuvres de Descartes*, Levrault, 1826, tome XI (pp. 201-329).

¹⁵⁷ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁵⁸ ROQUEPLO Philippe, *Entre savoir et décision : l'expertise scientifique*, Paris, Editions de l'INRA, 1996

¹⁵⁹ Ibid

¹⁶⁰ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁶¹ CALON Michel et RIP Arie, *Humain, non-humains : morale d'une coexistence, La Terre outragée, Les experts sont formels* (dirigé par Jacques Theys et Bernard Kalaora), Paris, Autrement, 1992

¹⁶² BLOOR David, *Knowledge and Social Imagery*, 1976, Londres, Routledge

économiques »¹⁶³, développe Céline Granjou. Dès lors, il n'y aurait plus de débats d'experts au sens propre du terme mais davantage des forums hybrides au sein desquels l'arrangement final résulterait de la confrontation des différents arguments par les acteurs concernés. Par conséquent, la déchéance de l'expertise semble intrinsèquement liée à une redéfinition de l'objectivité scientifique. Pour François Ewald, « l'expertise est une illusion rendue nécessaire par la perte d'objectivité inhérente au paradigme environnemental »¹⁶⁴. Pour Jérôme Ravetz, « il nous faudra apprendre à nous servir de l'ignorance comme nous savons déjà nous servir de la connaissance »¹⁶⁵, de manière à créer un nouveau niveau de connaissance « correspondant à des interactions science/pouvoir accrues, où de plus en plus de « décisions dures » devront se baser sur des « évidences molles »¹⁶⁶.

Aussi la figure de l'expert, autrefois respectée, s'inscrit-elle désormais dans un contexte des plus complexes. A cet égard, Olivier Godard¹⁶⁷ dénonce tout à la fois, selon Céline Granjou, « l'illusion de la séparation entre un politique qui décide et un expert qui « dit » une réalité neutre, et le risque d'expertises manipulées pour étayer, sans fondement scientifique solide, telle ou telle prise de position »¹⁶⁸. Une nébuleuse scientifique s'élève à grand renfort de discours portés sur la science et d'expressions dévoyées de cette dernière [cf définition du scientisme par Roselyne Ringoot¹⁶⁹ présentée en introduction]. Pour Aurélie Tavernier, « le scientisme semble être au champ de la raison scientifique ce que l'idéologie est à celui des passions politiques, suivant un même procédé de disqualification, un même procès fait à l'adversaire, accusé

¹⁶³ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁶⁴ EWALD François, *L'expertise, une illusion nécessaire, La Terre outragée. Les experts sont formels* (dirigé par Jacques Theys et Bernard Kalaora), Paris, Autrement, 1992

¹⁶⁵ BLOOR David, *Knowledge and Social Imagery*, 1976, Londres, Routledge

¹⁶⁶ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁶⁷ GODARD Olivier, *L'ambivalence de la précaution et la transformation des rapports entre science et décision, Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*, Paris, Editions MSH-INRA, 1997

¹⁶⁸ GRANJOU Céline, L'expertise scientifique à destination politique, CAIRN

¹⁶⁹ RINGOOT Roselyne, *Scientisme(s) & Communication. Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*. p.62

de dénaturer l'idéal désintéressé censé guider, aussi bien la recherche de la vérité pure, que celle du bien commun »¹⁷⁰. Il est entretenu par la destitution d'un certain nombre d'experts, pourtant adoubés en leur temps par la sphère médiatique et dont la chute est susceptible d'avoir frappé l'imaginaire du grand public. A cet égard, l'exemple le plus frappant est sans doute celui d'Alexis Debat, expert évanescent, se présentant au début des années 2000 comme « historien et professeur à Yale » et « employé du ministère de la Défense ». Il travaille de 2001 à 2007 pour ABC News puis pour la revue *The National Interest* - dont le président d'honneur n'est autre qu'Harry Kissinger (secrétaire d'état américain de 1973 à 1977) - en tant que directeur du programme de terrorisme et de sécurité nationale. Membre du Comité des consultants de la revue *Politique internationale* dirigée par le politologue français Patrick Wajzman, il travaille également pour l'institut de sécurité nationale de l'université George Washington. En moins de cinq ans, il écrit des éditoriaux dans le *Herald Tribune* et le *Financial Times*, est cité en qualité d'expert dans le *Los Angeles Times*, le *Sunday Times*, les magazines *Time* et *US News and World Report*. Il est sollicité pour son expertise par *Libération*, *L'Humanité* ou encore la *BBC*. Son discours transcende les frontières, trouvant écho en Allemagne, en Turquie, à Taïwan et au Chili. Tout sourit à Alexis Debat qui semble incarner l'expert médiatique par excellence jusqu'à ce cinq septembre 2007,¹⁷¹ jour où Pascal Riché, journaliste de Rue89, met le feu aux poudres avec une enquête qui embrasera la figure de l'expert imposteur. Dans son enquête, le journaliste démontre qu'une interview de Barack Obama, alors candidat à l'investiture américaine, conduite par Debat, aurait été montée de toute pièces. Plusieurs autres de ses entretiens prestigieux, notamment auprès de Bill Gate, de Bill Clinton ou d'Alan Greenspan (patron de la Réserve fédérale américaine) ne tardent pas à être également démentis. Passé au

¹⁷⁰ TAVERNIER Aurélie, *Scientisme(s) & Communication. A propos de l'engagement du savant dans le politique*. p.14

¹⁷¹ BOURCIER Nicolas et LESNES Corine, *L'« affaire Debat », un bluff américain*, LE MONDE, 22.09.2007, consulté le 27.10.2017 http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2007/09/22/l-affaire-debat-un-bluff-americain_958294_3236.html#4xtq5cvXwiEp8Imq.99

crible, CV de l'expert français est rapidement démantelé. Le jeune prodige aurait prétendu posséder deux doctorats, l'un de l'université d'Edenvale (fictive), l'autre de la Sorbonne, ce que conteste l'université. De même, sa collaboration avec le think tank libéral de l'institut Montaigne est catégoriquement niée par l'équipe. Sous la plume des journaux dont il était l'informateur quelques mois plus tôt, son statut d' « expert » se pare de guillemets. Du jour au lendemain, la star du terrorisme s'évapore. Certains affirment qu'il serait parti dans un pays du Moyen-Orient quand d'autres s'interrogent sur la possibilité d'une telle imposture. Expert déchu parmi d'autres, Alexis Debat est l'incarnation d'un cas d'école pour les détracteurs du scientisme. Son exemple paraît justifier l'exercice d'une suspicion à l'égard d'une figure autrefois toute puissante mais dont la seule légitimité, semble désormais tenir, à l'approbation de médias au jugement faillible.

2) L'expert KPMG à l'épreuve des symboles

A la lueur de ce décryptage portant sur la figure de l'expert et le champ symbolique qu'elle convoque, penchons-nous une dernière fois sur les individus au cœur de ce travail d'étude : les porte-parole de KPMG France. Quel profil d'expertise tendent-ils à véhiculer ? Répondent-ils à un idéal aujourd'hui mis à mal ou souffrent-ils au contraire du scepticisme teinté de scientisme précédemment évoqué ? A quel degré d'expertise peuvent-ils finalement prétendre ?

La fiabilité pour étendard

Marion Giroud, PR Manager de KPMG France, nous avait avertis dès le début de son entretien : il n'y a pas *un* expert KPMG mais bien *des* experts KPMG – « *même au sein de KPMG, chacun a sa propre façon d'incarner l'expertise. Certains vont être dans l'expertise d'autorité. D'autres vont être*

dans l'expertise de curiosité »¹⁷². Tout en reconnaissant les disparités individuelles des associés médiatisés du cabinet qu'il nous semblerait absurde de nier, nous tenterons néanmoins dans cette partie d'établir, à défaut de portrait robot, un profil type de l'expert KPMG.

Tout d'abord, l'expert KPMG semble appartenir à une vision traditionnelle de la figure experte comme suggéré par Hélène Carlander, PR Consultant : *« Cette casquette peut-être très traditionnelle d'expert en col blanc, très posé sur son domaine, très ancré sur son marché, je trouve que KPMG le véhicule pas mal, peut-être plus que les autres cabinets »*¹⁷³. L'expert KPMG paraît en effet issu d'une forme d'élite. A quelques rares exceptions près, incarnées par exemple, par la personne de Mikaël Ptachek, Director, les porte-parole de KPMG ont tous et toutes atteint le grade d'associé(e). Ce positionnement hiérarchique marque une certaine expérience et reconnaît un parcours généralement pavé de réussite (bien que quelque peu conformiste). Dans un article explicitement intitulé *« Voici les profils les plus susceptibles d'être promus associés chez un Big Four »* publié le lundi 23 octobre dernier, le média *efinancialcareers* dresse un certain nombre de conclusions sur la base d'un communiqué de presse KPMG France annonçant la nomination récente de trente-cinq nouveaux associés¹⁷⁴. Afin d'enrichir son analyse, le média nourrit ses déductions d'un comparatif réalisé avec une vague de nomination similaire datant de l'année précédente. Deux constats retiennent ici notre attention. Le premier : *« c'est aux alentours de la quarantaine que vous aurez le plus de chances d'être promu associé. Jugez plutôt : parmi les 35 nouveaux associés, 23 d'entre eux (soit 82%) ont entre 37 et 43 ans »*¹⁷⁵. Ici, les années façonnent l'expérience comme signifié par Alice Vasseur, ancienne auditrice et

¹⁷² Entretien précité

¹⁷³ Entretien précité

¹⁷⁴ Annexe 6

¹⁷⁵ LOCHEM Thierry, *Voici les profils les plus susceptibles d'être promus associés chez un Big Four*, *efinancialcareers*, 23.10.2017, consulté le 27.10.2017 à 19h20
<https://news.efinancialcareers.com/fr-fr/299161/voici-les-profils-les-plus-susceptibles-detre-promus-associes-chez-un-big-four/>

Communication Manager chez KPMG France : « *C'est en menant beaucoup de missions et en accompagnant beaucoup de clients que tu finis par savoir ce qui marche, ce qui marche moins. Tu finis par vendre une expertise plus pragmatique, le résultat d'une expérience terrain. Dans tous les cas, nos experts sont porteurs d'une expérience* »¹⁷⁶. Le second : « la plupart des promus sont soit diplômés d'une grande école de commerce parisienne (Dauphine, HEC, ESSEC, ESCP, EDHEC...) ou provinciale (EM Lyon, SKEMA, IAE Caen, ESSCA Angers...), plus rarement d'une école d'ingénieurs Supélec, INSA Toulouse). Surtout, deux tiers d'entre eux ont complété leurs études par un diplôme d'expertise comptable et/ou de commissaire aux comptes »¹⁷⁷. Cette typologie de parcours leur procure une légitimité propre à la première catégorisation définie par Max Weber : une *légitimité rationnelle*¹⁷⁸ appuyée, pour la majeure partie d'entre eux, par un statut légal.

A cette forme de légitimité s'ajoute une dimension *traditionnelle*¹⁷⁹, toujours au sens Wébérien du terme. Dans ce contexte, c'est les médias qui leur procurent en accueillant leur parole dans les lignes de leurs articles ou sur les plateaux de télévision. Ils les mettent en scène sous la forme d'*éclaireurs*. L'intervention de Jacques Cornic diffusée le 10 octobre 2017 sur la chaîne Xerfi Canal TV¹⁸⁰ illustre parfaitement cette mécanique. S'établissant sur une courte séquence de deux minutes trente, la prise de parole de Jacques Cornic, Associé, Responsable Advisory Assurance, s'articule autour de trois questions :

- « Sur quelles tendances sommes-nous ? »
- « Comment vous expliquez ce développement, cet engouement qui semble assez spectaculaire ? »

¹⁷⁶ Entretien précité

¹⁷⁷ LOCHEM Thierry, *Voici les profils les plus susceptibles d'être promus associés chez un Big Four*, efinancialcareers, 23.10.2017, consulté le 27.10.2017 à 19h20

¹⁷⁸ WEBER Max, *La domination légale à direction administrative bureaucratique*, Texte originellement paru dans *Economie et Société, Œuvre posthume*, 1921, Format Kindle

¹⁷⁹ Ibid

¹⁸⁰ Xerfi Canal TV, 10/10/2017

- Est-ce que vous pouvez nous préciser où se concentrent ces investissements aujourd'hui ? »

Sa mission est encadrée et proche de la définition de l'*intellectuel* spécifique issu de la figure du *savant-expert* développée par Foucault¹⁸¹ puis Noiriel¹⁸² : mobiliser des compétences scientifiques pour intervenir dans le débat en *commentant* des données chiffrées, en *expliquant* et en *précisant*. Alors que chaque expert KPMG interviewé dans les médias semble revêtir les habits d'explicateur qu'on lui tend, certains dépassent ce stade et vont même jusqu'à devenir *prescripteurs*. C'est notamment le cas de Vincent Maret, Associé, responsable du pôle Cybersécurité et Protection des données, qui intervenait lui aussi sur le plateau de Xerfi Canal TV à la date du 23 juin 2017. Revenant sur les résultats d'une enquête KPMG mondiale centrée sur les enjeux des données personnelles pour les consommateurs, celui-ci listait les enseignements à en tirer pour les entreprises. Dans le cadre de cette prise de parole, il n'a pas hésité à mobiliser un champ lexical de l'ordre de l'impératif comme en témoignent ces morceaux choisis : « les entreprises *doivent* d'abord rassurer », « elles doivent se doter de programmes de protection efficaces »¹⁸³.

Quant à sa conformité au dernier type de légitimité défini par Max Weber, la légitimité charismatique, l'expert KPMG semble davantage adopter les traits d'un homme adepte du retrait, s'inscrivant dans une posture de neutralité, plus que ceux d'un chef de guerre militant. Deux explications peuvent nourrir cette réflexion. D'une part, l'expert KPMG est soumis *de facto* à un cadre légal qui l'empêche de prendre officiellement position bien que sa caution de commissaire aux comptes impacte indirectement la confiance des marchés financiers. D'autre part, les experts du cabinet auraient tendance, si l'on en croit les journalistes et ceux qui les côtoient quotidiennement, à faire

¹⁸¹ FOUCAULT Michel, Dits et écrits, vol.3, Paris, Gallimard, 1994, p.155

¹⁸² NOIRIEL Gérard, *Scientisme(s) & Communication. A propos de l'engagement du savant dans le politique*. p.30

¹⁸³ Xerfi Canal TV, 23/06//2017

preuve d'une certaine forme d'humilité. Une impression transmise à la fois par Alice Vasseur : « *Ce n'est pas très joli ce que je vais dire mais ce ne sont pas des experts « grande gueule », ce ne sont pas des cow-boys. Ce sont des experts assez humbles* » ; et par Hélène Carlander « *Je dis ça parce que les journalistes m'ont déjà dit que le rationnel était peut-être plus compliqué avec d'autres cabinets. (...) Je pense que si on prend les médias dans leur globalité, c'est une posture d'honnêteté et d'humilité qui fait un peu la différence* »¹⁸⁴.

Enfin, l'expert KPMG semble bel et bien incarner son discours. En interne, tout est en effet fait pour qu'au regard de l'externe, les experts aient une identité propre. En ce sens, leurs champs d'action sont délimités en amont. A titre d'exemple, au sein du même secteur Banque, Fabrice Odent va apporter des éclairages assez macroscopiques quand des thématiques plus spécifiquement anglées fintech, vont de plus en plus souvent être confiées à Mikaël Ptachek. De même, dans le cadre du secteur Hôtellerie/Immobilier, Régis Chemouny porte les sujets Real Estate quand Stéphane Botz représente le domaine de l'industrie hôtelière. Symétriquement, le secteur Télécommunications & Medias, porté par Marie Guillemot, comprend une porte-parole dédiée aux problématiques du monde de l'édition : Jöelle Tubianat. Cette incarnation d'un domaine d'expertise par une personnalité est renforcée par la mise en scène des experts sur les médias de marque de KPMG. Chaque étude, chaque prix remporté, chaque intervention, est ainsi étayée, sur les réseaux sociaux, du visuel comprenant une citation et une photographie de l'associé(e) concerné(e)¹⁸⁵. L'objectif est de servir la personnification de la parole du cabinet, la figuration de son expertise, tout en stimulant la reconnaissance des spécialistes du cabinet par le public d'une part, et par les journalistes présents sur les réseaux sociaux d'autre part ; car comme le rappelle Hélène Carlander : « *il y a beaucoup de journalistes sur les*

¹⁸⁴ Entretiens précités

¹⁸⁵ Annexe 2

réseaux sociaux et ce sont des vecteurs qui peuvent te permettre de créer de la valeur pour les articles, des relations avec les journalistes »¹⁸⁶.

Toutes ces perceptions semblent collaborer à l'élaboration d'une image assez classique d'expert faisant valoir sa fiabilité, un expert spécialiste capable de comprendre et d'expliciter, les complexités relatives à son domaine de prédilection. Et à David Gautron, Manager en Communication interne au sein de KPMG France, de compléter : « *Chez nous, je pense qu'on a des personnes fiables qui sont vues comme telles et avec peut-être cette dimension « tiers de confiance à ajouter »¹⁸⁷.*

Les limites d'une incarnation

L'expert KPMG semble remplir un certain nombre de prérequis inhérents à son statut. Ces dernières alimentent sa reconnaissance auprès de ses pairs – à l'image de l'estime accordée par Pierre-Laurent Seguin, Director et spécialiste de la Transformation Sociale, à Frédéric Thomas, Associé, Responsable Strategy, Customer & Operations et du secteur Sciences de la vie et Santé : « *Je pense à Frédéric Thomas qui est expert du secteur de la santé. C'est un vrai expert. Toute sa vie il a travaillé dans ce secteur là. Il a été opérationnel dans le secteur pharmaceutique, c'est un expert en pratique et c'est un expert des problématiques de santé »¹⁸⁸* - ainsi qu'auprès des journalistes, comme nous avons pu l'observer au cours de cette analyse. Pour autant, est-il reconnu au-delà d'un cercle assez spécialiste ? Son discours trouve-t-il écho auprès du puzzle de la sphère publique dont les médias ne seraient qu'une pièce ? Il semble que non.

¹⁸⁶ Entretien précité

¹⁸⁷ Entretien précité

¹⁸⁸ Entretien précité

L'expert KPMG évolue en effet dans une forme de microcosme qui, même s'il l'éloigne du cercle ultra-spécifique de son expertise initiale, s'adresse à une audience qui ne saurait être qualifiée de profane. Ainsi, même si quelques exemples conduisent à l'extrapolation de ce schéma, les retombées de KPMG trouvent essentiellement écho : dans la presse sectorielle spécialisée (*Le Moniteur*, *Le Pharmacien*, *Business Immo*), dans les pages pointues de la presse nationale (*Les Echos*, *Le Monde économie*, *Le Figaro*), dans des médias très axés *fintech* (*Maddyness*, *Frenchweb*) ou sur les plateaux très business de *BFM TV Business* ou *Xerfi*. Le profil d'audience de ces supports est en effet marqué par l'appartenance professionnelle des lecteurs à un domaine donné : *startups* pour *Maddyness*, *financiers* pour *les Echos*, *chefs d'entreprise* pour *les BFM TV Business* etc. Dans ces conditions, difficile pour l'expert KPMG, à quelques exceptions près, d'interpeller frontalement « le grand public ». Ce positionnement résulte du caractère très technique, parfois « de niche », de la profession des porte-parole concernés. Par ailleurs, ces derniers sont loin d'occuper une position de monopole susceptible de garantir la mémorisation de leurs interventions par effet de récurrence. En situation de concurrence directe avec les trois autres Big Four (Deloitte, EY et PwC), ils partagent également le terrain de cabinets moins généralistes comme Mazars ou Accenture. Ils peuvent également être délaissés par les journalistes au profit d'experts issus directement du monde de l'entreprise à l'image d'Erik Orsenna pour Engie.

Par ailleurs, si les experts KPMG échappent, de par la réglementation qui régle leur profession et l'apparente neutralité politique de leurs analyses, aux suspicions scientistes, leur impartialité de façade peut parfois les desservir. En effet, si certains d'entre eux atteignent le statut de *prescripteurs*, ils ne semblent pas avoir acquis le stade ultime de *leaders d'opinion*. Une ambivalence qu'exprime Marion Giroud de la manière suivante : « *Nous n'avons légalement pas le droit de donner notre opinion. (...) Un consultant du BCG ou du cabinet Wavestone ou d'un autre cabinet a une marge de manœuvre beaucoup plus grande que la nôtre. Notre expert va hésiter à*

*donner son opinion sur un sujet par peur de se froisser avec d'autres acteurs ou de potentiels clients. Nous, notre première réflexion est d'abord une réflexion de risk management »*¹⁸⁹. Cette frilosité peut mener à un manque de vision, étape ultime de définition de l'expert : *« le poids de la réglementation et du risk management fait que oui, nous ne sommes pas naturellement enclins à faire des choses »*¹⁹⁰, regrette David Gautron. Or, c'est bien cette vision qui va parfaire la transformation de l'*expert-technicien* devenu *expert-communicant*, en *expert médiatique*¹⁹¹. C'est cette vision, ce partage de valeurs, qui permet la production de normes. « Chez KPMG », explique David Gautron, *« nous n'avons pas de personnes qui alimentent une vision particulière. C'est quelque chose que tu as vraiment dans les grandes entreprises. (...) C'est peut-être ma remarque et c'est en ça que je pense que nous nous ne sommes peut-être pas de si grands experts que cela. J'ai un peu de mal à voir ce que l'on peut dire à la société. On sait répondre à des questions techniques sur un certain nombre de choses, tout ce qui est purpose et dans une certaine mesure, lié à la responsabilité sociale d'entreprise, mais il y a plein d'entreprises qui travaillent là-dessus et nous ne sommes pas très à l'aise avec ces sujets, donc, avec les discours qui vont avec »*.

Le seul contournement possible semble être le recours au Off : *« l'opinion, tu peux la donner aussi de manière plus détournée, de façon plus informelle, par le Off »*¹⁹², explique Marion Giroud. Dans le glossaire de l'ouvrage d'Adrian Dearnell intitulé *Le média Training, Réussir face aux journalistes*, le Off ou Off Record est défini comme « un élément d'un entretien journalistique qui est censé rester privé ou confidentiel »¹⁹³. Or, dans l'enceinte de KPMG, il semble dépasser le cadre du simple « élément ». Selon Marion Giroud, si l'expert KPMG s'exprime véritablement sur certains sujets, cela se

¹⁸⁹ Entretien précité

¹⁹⁰ Entretien précité

¹⁹¹ BOURRICAUD François, *Le bricolage idéologique*, Paris, PUF, 1980

¹⁹² Entretien précité

¹⁹³ DEARNELL Adrian, *Le média training, Réussir face aux journalistes*, Eyrolles, 2015

fait au travers du off. « *Parfois, l'on fait des interviews complètement en Off* »¹⁹⁴, explique-t-elle. Jean-Baptiste Legavre, professeur en Sciences de l'information et de la communication à l'université Paris II Panthéon Assas développe ce modèle d'interaction avec les journalistes dans *Off the record. Mode d'emploi d'un instrument de coordination* : le off « peut être étroitement lié (...) à l'idée de préparation. Si le journaliste écrit, le plus souvent, sur le vif, il ne le peut qu'à la condition de s'être au préalable familiarisé avec le dossier traité, fût-il spécialiste du secteur de longue date. Sans même parler des informations qu'il flâne ici ou là et utilisera un jour ou l'autre. L'informateur doit pouvoir le préparer en lui fournissant peu à peu un ensemble d'éléments pour étayer son dossier afin qu'il soit prêt et puisse écrire très rapidement lorsque l'occasion se présentera »¹⁹⁵. Pour Marion Giroud, l'importance du travail de communication se cristallise autour de ce type de rencontres qui participent à la légitimation de l'expert auprès du public journalistique. La figure de l'expert se construit autour de l'entretien mais rien ne sort dans la presse en tant que tel. Les journalistes deviennent des relais dans la projection d'une opinion.

Ainsi, l'expert KPMG semble répondre partiellement à la figure de *l'expert-communicant*. Si la légitimité de son expertise n'est pas à questionner et échappe donc au scepticisme inhérent au scientisme, il peine cependant à sortir de son rôle de commentateur - voire de prescripteur - pour adopter celui de leader d'opinion. Maître dans son domaine, il est néanmoins prisonnier d'une forme de neutralité qui enraye le processus d'incarnation. Expert KPMG, il existe d'avanatge par et pour son appartenance à une marque experte que pour l'expression d'une personnalité qui le serait propre.

¹⁹⁴ Entretien précité

¹⁹⁵ LEGAVRE Jean-Baptiste, *Off the record. Mode d'emploi d'un instrument de coordination*, Politix, 1992, Volume 5, Numéro 19, pp. 135-158

CONCLUSION

Il apparaît, à la lumière de ce travail d'analyse, que l'expertise de KPMG soit si inhérente à l'ADN de la marque, qu'il ne soit plus nécessaire de la justifier. KPMG, dépendamment ou indépendamment de ses stratégies quotidiennes de communication, bénéficie en effet d'un *a priori* d'expertise qui ne peut être contesté. Aussi les procédés de diffusion médiatique des discours d'expertise de KPMG participent-ils moins à la légitimation du cabinet en tant que marque experte qu'à son entretien. Les interventions de KPMG dans les médias, par le biais d'études ou de prise de parole incarnées, ont davantage vocation à préciser les champs d'action du cabinet et à étendre la connaissance de ses domaines d'intervention – notamment en cas de lancement d'une nouvelle offre. Le rôle de la communication est avant tout d'appuyer les objectifs stratégiques du cabinet. Fonction *support*, elle se sert de l'image experte de KPMG France comme d'un levier de communication répondant aux enjeux *business* qui lui sont confiés.

Dans la mise en œuvre de cette mission, les études incarnent l'alibi de communication rêvé. *Qualimesures*, elles valorisent la marque, entretiennent la présence à l'esprit tout en permettant un calibrage sur-mesure des interventions médiatiques. D'une part, elles explorent des sujets choisis et stratégiques ; d'autre part, elles sont pensées pour être relayées auprès de médias cibles dont l'audience répond aux profils de prospection commerciale du cabinet. Les études ont un rôle clef, elles ouvrent des portes qui seraient autrement restées closes. Elles facilitent l'établissement d'une relation de tiers de confiance auprès des journalistes et supposent l'intervention d'une analyse humaine de leurs données.

Cette analyse est portée par les experts du cabinet, des porte-parole compétents, spécialisés, fiables et issus d'un terreau expert prompt à rassurer les médias qui les sollicitent en tant que sources dans leurs papiers ou sur leurs plateaux télévisés. L'intervention de ces experts répond alors à une danse méticuleusement chorégraphiée, dont les pas visent la fabrication conjointe

d'un personnage médiatique incarné. Cette dynamique répond à une logique collaborative de légitimation mutuelle en lien avec les médias eux-mêmes : l'expert va venir appuyer le propos du journaliste, confirmant par sa présence, l'intérêt de son questionnement quand le journaliste va participer à la crédibilisation de l'individu et de la parole qu'il porte en lui offrant un lieu et un contexte d'expression ouvert sur l'espace public.

Intervenant médiatisé en tant qu'« expert », le porte-parole KPMG ancre son discours dans une situation d'énonciation lestée d'un lourd bagage symbolique. Expert de profession il inscrit des prises de parole dans un horizon d'attente médiatique le contraignant à incarner sa propre version du personnage. Investi d'une légitimité, porte-parole de l'expertise de son cabinet, l'expert KPMG répond aux caractéristiques de l'expert-savant, de *l'expert spécifique* au sens de Foucault. Neutre et en retrait, il semble imperméable aux critiques du scientisme ambiant. S'il parvient parfois à se défaire de son statut d'analyste pour prendre les traits d'un descripteur, son aura charismatique semble souffrir d'une absence de prise de position qui participerait à sa reconnaissance, non plus seulement en tant que porte-parole d'une marque experte mais en tant qu'individu ayant une identité propre. Porteur d'une image experte du monde (*Weltbild*) telle que théorisée par Weber, il semble se refuser, volontairement ou non, à incarner une vision du monde (*Weltanschauung*). Crédible mais prudent, de la marque, prisonnier d'une chrysalide *d'expert-technicien*, il se révèle incapable de déployer les ailes d'un *expert-communiquant* producteur de normes. De fait, il reste cantonné à une étape intermédiaire entre la figure du *porte-parole* et celle de *l'expert-médiatique* sans pour autant atteindre, malgré l'exercice appliqué d'une neutralité apparente, le statut de *sage* défini par Yves Chevalier comme un individu qui « fonde sa légitimité sur une logique de neutralité, de non-implication, mieux, de distance et de désintéressement. Son intervention est hautement normative, elle est même normativité pure »¹⁹⁶. Pourquoi ? D'une

¹⁹⁶ CHEVALIER Yves, L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique. Paris, CNRS EDITIONS, 1999, p.26

part, parce qu'il ne participe pas à la production de normes. D'autre part, parce qu'en tant que professionnel intervenant auprès de clients, associé d'un cabinet au chiffre d'affaire dépassant les 900 millions d'euros, il ne peut prétendre au désintéressement propre à l'exercice du rôle.

L'incarnation mesurée de la figure d'expert par les porte-parole du cabinet n'apparaît pas comme un échec ou un inaboutissement de la communication du cabinet. Elle est souhaitée et assumée, fait écho au *risk management* d'entreprise. De même, la restriction de leur champ d'intervention au cercle de médias somme toute assez spécialisés répond à un parti-pris conscientisé et calculé. L'objectif de KPMG France est moins d'être connu du grand public que d'exister auprès de cibles business identifiées via le prisme médiatique. En l'état, la marque, déjà reconnue dans le cercle professionnel, cherche essentiellement à développer sa reconnaissance auprès des journalistes susceptibles de l'aider à atteindre ses objectifs. Pour l'heure, les experts assurent donc une forme d'ambassadorat de la marque qu'ils incarnent sans pour autant la personnifier.

Or, si l'on en revient à la stratégie de communication initiale du cabinet, articulée autour de la notion de *thought leadership*, les résultats de notre analyse soulèvent un paradoxe. Le *thought leadership* est l'art de se positionner comme un leader d'opinion sur un sujet précis et d'être perçu comme tel par une audience. Or si KPMG, en tant que cabinet, engendre et brasse une quantité impressionnante de savoirs sur un champ d'expertise très étendu, il n'envisage pas l'expression d'une opinion. Conséquemment, les experts qu'il médiatise se détournent, volontairement ou non, du statut de leader, lui préférant celui, plus détaché, d'éclaireur. Cet état de fait est, nous l'avons vu, intrinsèquement lié au caractère réglementé des professions d'expert-comptable et d'auditeur qu'abrite le cabinet mais cet objectif revendiqué par la direction ne pose-t-il pas question ? Peut-on prétendre au statut de leader sans assumer la part de risque inhérente à la position ? Si le recours au *Off* permet un contournement des règles il ne suffit pas à la fabrication d'experts singuliers, reconnus pour leurs qualités et talents individuels et qui, par extension, seraient

susceptibles de mobiliser les acteurs de l'économie, les marchés.

KPMG France ne manque pas de personnalités parmi ses associés. Il suffit de lire l'entretien de Pierre-Laurent Seguin, en annexe de ce mémoire, pour le réaliser. La stratégie actuelle du cabinet consistant à exploiter leur savoir, leur connaissance et leur esprit critique davantage que leur spécificités individuelles est assumée. Peut-être cette dernière sera-t-elle amenée à évoluer ? Notons que la décision d'incarner la parole de KPMG France par les associés et associées du cabinet reste relativement récente. Le dispositif d'ambassadorat actuellement à l'œuvre peut souffrir d'un manque de maturité propice à dissuader une prise de risque trop assumée de la part d'un cabinet dont la culture d'entreprise reste marquée par la prudence. Il est difficile d'établir à notre tour des prédictions sur les orientations stratégiques futures de la marque en termes de communication mais un élément semble néanmoins acté. Si KPMG France dispose d'un terreau propice à la diffusion d'un a priori d'expertise et à la fabrication de figures médiatiques expertes, elle est un nid tout aussi favorable à l'émergence d'experts au sens le plus abouti, singulier et incarné du terme.

RESUME

Etudes avec chiffres à l'appui, témoignages, paroles d'experts, les discours de preuve piquent la toile et les médias traditionnels d'une nuée informationnelle. Dans ce contexte, l'expertise paraît souffrir du délitement de ses contours ; le titre « d'expert » se trouvant appliqué de manière aussi fréquente qu'arbitraire. Marque d'experts de profession, KPMG France doit s'employer à être reconnue comme telle. C'est sur son cas particulier que se penche notre étude. Elle pose la question suivante : dans quelle mesure les procédés de diffusion médiatique des discours d'expertise de KPMG participent-ils à la légitimation du cabinet en tant que marque experte ? La publication d'études par KPMG semble un alibi de communication de choix qui séduit les médias. Elle contribue à l'entretien d'un terreau d'expertise propice à l'émergence de figures expertes. Ces dernières paraissent néanmoins réticentes à endosser le rôle de leaders d'opinion, lui préférant le statut d'éclaireur.

MOTS CLEFS :

Etude

Expert-communicant

Expertise

Expert-spécifique

Image du monde

Media-training

Porte-parole

Qualimesures

Stratégies de légitimation

Vision du monde

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ARENDT Hannah, *La crise de la culture*, Folio, 1972

BAUBIAS Thierry, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

BECK Ulrich, *La société du risque, Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Champs Flammarion, 2003

BESNIER Auguste, « *L'évaluation sur Internet : une démocratisation de l'expertise ?* », *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

BLOOR David, *Knowledge and Social Imagery*, Londres, Routledge, 1976

BOUCHARD Julie, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

BOUDON Raymond, *De l'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, 1990

BOURDIEU Pierre, *Science de la Science et réflexivité*, Paris, Raison d'agir, 2001

BOURRICAUD François, *Le bricolage idéologique*, Paris, PUF, 1980

CALON Michel et RIP Arie, *Humain, non-humains : morale d'une coexistence, La Terre outragée, Les experts sont formels* (dir. Jacques Theys et Bernard Kalaora), Paris, Autrement, 1992

CANDEL Etienne, « *Des sujets aux institutions, valeur de l'évaluation* », *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

CARDY Hélène, « *Les classements et le faire-savoir médiatique* », *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

CHAMPAGNE Patrick in BOURDIEU Pierre, *La Misère du Monde*, Paris, Le Seuil, 1993

CHAREAUDEAU Patrick et MAINGUENEAU Dominique, *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Le Seuil, 2002

CHEVALIER Yves, *L'expert à la télévision. Traditions électives et légitimité médiatique*. Paris, CNRS EDITIONS, 1999

DAYAN Daniel, *Les mystères de la réception*, Le Débat, 1993, n°71, « Enjeux, débats », Hermès, n°11-12, CNRS Editions

DEARNELL Adrian, *Le média training, Réussir face aux journalistes*, Eyrolles, 2015

DESROSIERES Alain, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015

- DEVOS Nicolas, *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015
- DEWEY John, 1920-1959, Bidet Quéré et Truc, 2011
- DUPIN Frédéric, « *Positivism ou scientisme ? Les enjeux politiques d'un point de vocabulaire* », *Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011
- DESCARTES René, *Œuvres de Descartes*, Levrault, tome XI (pp. 201-329), 1826
- DUBOIS Jean (dir.), *Dictionnaire étymologique*, Paris, Larousse, 2017
- ESPELAND Wendy, "*Rankled by rankings : how media rankings redefined higher education*", *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015
- EWALD François, *L'expertise, une illusion nécessaire*, *La Terre outragée. Les experts sont formels* (dir. Jacques Theys et Bernard Kalaora), Paris, Autrement, 1992
- FOUCAULT Michel, *Dits et écrits*, vol.3, Paris, Gallimard, 1994
FOUCAULT Michel, *Des dispositifs*, 1975, Ornicar, n°10
- GODARD Olivier, *L'ambivalence de la précaution et la transformation des rapports entre science et décision, Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*, Paris, Editions MSH-INRA, 1997
- GORI Roland, « *De la normalisation des savoirs à l'imposture scientifique : retour et détour de l'idéologie scientiste* », *Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011
- GRANJOU Céline, *L'expertise scientifique à destination politique*, CAIRN
- HABERMAS Jürgen, *La technique et la science comme « idéologie »* [éd.orig., 1968], Paris, Gallimard, 1973
HABERMAS Jürgen, *Traité de l'agir communicationnel*, tomes 1 et 2, Paris, Fayard, 1987
- IPOVESTKY Gilles, *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*. Paris, Gallimard, 1987
- JAUSS Hans Robert, *Pour une esthétique de la réception*, traduit de l'allemand par Claude Maillard, Préface de Jean Starobinski, Gallimard, 1997
- KANT Emmanuel, *Critique de la raison pure*, Paris, PUF, 1967
- LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, 1981
- LANE Philippe, *La périphérie du texte*, Nathan Université, 1992
- LEGAVRE Jean-Baptiste, *Off the record. Mode d'emploi d'un instrument de coordination*, Politix, 1992, Volume 5, Numéro 19, pp. 135-158
- LÉVY-LEBLOND Jean-Marc, *L'esprit de sel*, Paris, Fayard, 1981

LÉVY-LEBLOND Jean-Marc, *Mais ta physique ?*, *L'idéologie de/dans la science*, Paris, Le Seuil, 1977

NOIRIEL Gérard, « *A propos de l'engagement du savant dans le politique* », *Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011

OGIEN Albert, *La volonté de quantifier. Conceptions de la mesure de l'activité médicale*, *Annales, Histoire, Sciences Sociales* (2010), volume 55, numéro 2, pp.283-312

RIEFFEL Remy, *Les journalistes français : image et présentation de soi*, Médiascope, 1992, n°1, mars, CRDP Versailles

RINGOOT Roselyne, *Savoirs et scientisme saisis par le discours. Les liaisons discursives*, *Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011

ROQUEPLO Philippe, *Entre savoir et décision : l'expertise scientifique*, Paris, Editions de l'INRA, 1996

RONDOT Camille, « *Le prix comme manifestation d'une légitimité politique : la médiatisation de l'évaluation sur le site internet de l'Unesco comme élément performant* », *La médiatisation de l'évaluation*, Peter Lang AG, 2015, p.108

ROUCAUTE Yves, *Splendeurs et misères des journalistes*, Paris, Calmann-Lévy, 1991

TAVERNIER Aurélie, « *A propos de l'engagement du savant dans le politique* », *Scientisme(s) & Communication*. Paris, L'Harmattan, 2011

VERON Eliseo, *Télévision et démocratie, à propos du statut de la mise en scène*, *Mots*, n°20, FNSP, septembre 1989

WEBER Max, *La domination légale à direction administrative bureaucratique*, Texte originellement paru dans *Economie et Société*, *Œuvre posthume*, 1921, Format Kindle

WOLTON Dominique, *Les médias maillon faible de la communication*, 1989, Hermès, n°4, CNRS Editions

Articles

BOURCIER Nicolas et LESNES Corine, *L'« affaire Debat », un bluff américain*, *Le Monde*, 22.09.2007, consulté le 27.10.2017
http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2007/09/22/l-affaire-debat-un-bluff-americain_958294_3236.html#4xtq5cvXwiEp8Imq.99

LOCHEM Thierry, *Voici les profils les plus susceptibles d'être promus associés chez un Big Four*, *efinancialcareers*, 23.10.2017, consulté le 27.10.2017 à 19h20

SOULCIE, *telerama.fr*, *L'œil de Soulcie : la valse des experts*, Publié le 01/04/2016. Mis à jour le 1/4/2016, consulté le 20/10/17

« Les cyberattaques se produiront encore et encore », *Les Affaires*, 28 juin 2018

ANNEXES

Annexe 1 / Retranscription mot à mot d'entretiens réalisés sur la période du 27 juin au 16 août 2017

- ENTRETIEN 1 – Réalisé le 27/06/2017, Romain Bendavid, Responsable études corporate IFOP
- ENTRETIEN 2 – Réalisé le 12/07/2017, David Gautron, Manager Communication Interne KPMG
- ENTRETIEN 3 – Réalisé le 21/07/2017, Marion Giroud, PR Manager KPMG
- ENTRETIEN 4 – Réalisé le 26/07/2017, Hélène Carlander, PR Consultant KPMG
- ENTRETIEN 5 – Réalisé le 3/08/2017, Pierre-Laurent Seguin, Director KPMG, spécialiste de la transformation sociale
- ENTRETIEN 6 – Réalisé le 14/08/2017, Alice Vasseur, Communication Senior Manager, auparavant auditrice
- ENTRETIEN 7 – Réalisé le 16/08/2017, Echange informel avec Caroline Croce-Spinelli, Directrice de la Communication KPMG

Annexe 2 / Visuels réseaux sociaux

Annexe 3 / Etude StartHer x KPMG ed. 2017

Revue de presse – Retombées Etude StartHer x KPMG ed. 2017

Annexe 4 / Etude Les entreprises et la transformation sociale, 2017

Annexe 5 / Caricature, telerama.fr, L'œil de Soulcé : la valse des experts

Annexe 6 / CP Nomination de 35 nouveau associés KPMG France, octobre 2017



#EtudeKPMG

La France investit dans le Digital Labour

61% des entreprises françaises
prévoient d'investir dans
le Digital Labour en 2017.

**C'est deux fois plus que
dans le reste du monde !**

Source : KPMG – CIO Survey 2017



#EtudeKPMG

Le catalogue des livres numériques



80% des nouveautés des éditeurs
sont disponibles
en format numérique.

Source : Baromètre 2017 KPMG de l'offre de livres numériques en France



KPMG France @KPMG_France · 18 oct.

[#EtudeKPMG] Découvrez le baromètre #KPMG @usinenouvelle sur la #TransfoNum dans l'industrie! #industrie40 #digital goo.gl/U8gdDh

Industrie 4.0

« Les industriels ont désormais pris toute la mesure de l'enjeu du numérique, mais aussi des formidables perspectives qu'il offre pour optimiser leur performance industrielle. »

Laurent Chabert,
Associé KPMG,
Strategy Customer & Operations

KPMG #EtudeKPMG

*

1 13 9



KPMG France @KPMG_France · 16 oct.

[#Radio] Découvrez notre chronique @bfmbusiness sur l'industrie hôtelière française! #IHF40 #hôtellerie goo.gl/97J4bk

Industrie Hôtelière française

« Alors que l'année 2016 a été marquée par un affaissement de la fréquentation touristique et hôtelière en France, les 8 premiers mois de l'année 2017 affichent une reprise grâce aux clientèles domestique et étrangère. »

Stéphane Botz
Associé KPMG,
Tourisme Hôtellerie Loisirs

KPMG #EtudeKPMG #IHF40

5 2

Pour des raisons de droits, les pages 85 à 183 ont été retirées de la version diffusée en ligne.